

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему Використання операційного аналізу в фінансовому управлінні
підприємством ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0728
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та
страхування

освітньої програми фінанси і кредит
спеціалізації Банківська справа

І.В. Кудін

Керівник к.е.н., доцент Сейсебаєва Н.Г.

Рецензент к.е.н., доцент Батракова Т.І.

Запоріжжя – 2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування
Освітня програма фінанси і кредит
Спеціалізація Банківська справа

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ А.П. Кущик

« ____ » _____ 2019
року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Кудіну Івану Віталійовичу

1. Тема роботи: «Використання операційного аналізу в фінансовому управлінні підприємством ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
керівник роботи: Сейсебаєва Наталія Григорівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від 4 липня 2019 року № 1110-с.
2. Строк подання студентом роботи: 25 грудня 2019 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі акти України, нормативно-правові акти, фінансова звітність підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», підручники, навчальні посібники, матеріали науково-практичних конференцій.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): здійснити теоретичне узагальнення сутності фінансового управління підприємством; визначити значення операційного аналізу в процесі фінансового управління підприємством; встановити зміст та складові витрат як об'єкт операційного аналізу та фінансового управління підприємством; проаналізувати фінансовий стан підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»; здійснити комплексний аналіз

результатів операційної діяльності підприємства; розробити заходи щодо удосконалення організаційного механізму управління ефективністю операційної діяльності підприємства; обґрунтувати напрями удосконалення методів оцінювання ефективності управління операційними витратами підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 18 рис., 21 табл. і 2 формули.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сейсебаєва Н.Г., доцент	09.08.2019 р.	09.08.2019 р.
2	Сейсебаєва Н.Г., доцент	13.09.2019 р.	13.09.2019 р.
3	Сейсебаєва Н.Г., доцент	18.10.2019 р.	18.10.2019 р.

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2019 р. – 09.07.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2019 р. – 08.08.2019 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2019 р. – 12.09.2019 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	13.09.2019 р. – 17.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	18.10.2019 р. – 28.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	29.11.2019 р. – 10.12.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	11.12.2019 р. – 24.12.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	25.12.2019 р.	виконано

Студент _____ І.В. Кудін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Н.Г. Сейсебаєва
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.Ю. Кисільова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 105 с., 18 рис., 21 табл., 3 додатки, 71 джерело.

Об'єктом дослідження є процес операційної діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних засад операційного аналізу в фінансовому управлінні підприємством та розробка організаційно-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення методичного забезпечення.

Завдання: визначити значення операційного аналізу в процесі фінансового управління підприємством; здійснити комплексний аналіз результатів операційної діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»; розробити заходи щодо удосконалення механізму управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

Методи досліджень: наукового узагальнення і систематизації, статистичний та аналітичний методи, графічний та ін.

Одержані результати та їх новизна: удосконалено методичне забезпечення оцінювання ефективності управління операційними витратами шляхом впровадження методу оцінки групових показників – критеріїв ефективності управління витратами підприємства, за результатами яких розраховується інтегральний коефіцієнт ефективності управління витратами цих підприємств, з урахуванням значимості (вагомості) кожного із критеріїв.

Практичне значення одержаних результатів і висновків полягає у тому, що запровадження запропонованих заходів на підприємстві дозволить йому забезпечувати дієву систему фінансового управління ефективністю операційної діяльності.

АНАЛІЗ, ВИТРАТИ, ДОХОДИ, ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ.

SUMMARY

Qualifying work: 105 pp., 18 fig., 21 tab., 3 annex, 71 references.

The object of the research is the operating process of Enterprise PJSC «Kiev Confectionery Factory «Roshen».

The subject of research is theoretical, methodical and practical aspects of operational analysis in the financial management of the enterprise.

The purpose of the qualification work is to develop the theoretical principles of operational analysis in the financial management of the enterprise and to develop organizational and methodological provisions and practical recommendations for improving methodological support.

Objectives: enterprise; determine the value of operational analysis in the process of financial management of the enterprise; establish the content and cost components as an object of operational analysis and financial management of the enterprise; analyze the financial condition of Enterprise PJSC «Kiev Confectionery Factory «Roshen»; carry out a comprehensive analysis of the results of operating activities of the enterprise of Enterprise PJSC «Kiev Confectionery Factory «Roshen»; develop measures to improve the organizational mechanism for managing the efficiency of the enterprise's operating activities; to substantiate directions of improvement of methods of estimation of efficiency of management of operating expenses of the enterprise.

Research methods: scientific generalization and systematization, statistical and analytical methods, graphic and other.

The results obtained and their novelty: methodological support for the estimation of the operational cost management efficiency by the introduction of the method of estimation of group indicators – the criteria of the enterprise cost management efficiency, by which the integral coefficient of the cost management efficiency of these enterprises is calculated, taking into account the importance (weight).

The practical significance of the results and conclusions obtained is that the

implementation of the proposed measures at the enterprise will allow it to provide an effective financial management system for the efficiency of operating activities.

ANALYSIS, COSTS, INCOME, OPERATING ACTIVITIES, EFFICIENCY,
MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ В ФІНАНСОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	11
1.1 Сутність фінансового управління підприємством.....	11
1.2 Операційна діяльність підприємства в системі фінансового управління.....	22
1.3 Операційний аналіз у фінансовому управлінні підприємством.....	30
Висновки до розділу 1.....	41
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....	43
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	43
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства.....	50
2.3 Операційний аналіз у контексті фінансового управління підприємства.....	64
Висновки до розділу 2.....	72
3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....	74
3.1 Удосконалення організаційного механізму управління ефективністю операційної діяльності підприємства.....	74
3.2 Впровадження сучасних методів операційного аналізу в фінансовому управлінні на підприємстві.....	84
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Результати діяльності підприємства багатоаспектні і включають разом із виробничими та економічними результатами досягнення у сфері технічного і соціального розвитку. Порівняння витрат і результатів дозволяє оцінити ефективність роботи підприємства.

У сучасних умовах ефективного управління витратами підприємства немислимо без організації оперативного аналізу собівартості продукції, що випускається, ефективного управління витратами операційної діяльності. Крім того, він має включатись в систему фінансового управління підприємства, як інструмент превентивного заходу локалізації відхилень. Більшість підприємств використовують аналіз операційної діяльності в системі управління для констатування кількісних змін, що відбулися в порівнянні з базисним періодом або нормативом. Цей аналіз безнадійно старий і практично не потрібен як для цілей управління витратами, так і для управлінського обліку в цілому. Це пов'язано із тим, що, як правило, ретроспективний аналіз витрат здійснюється не в процесі господарських операцій, а через якийсь проміжок часу, іноді досить значний.

Вагомий внесок у розвиток теорії управління витратами операційної діяльності здійснили відомі вчені: Л. В. Дейнеко, О. О. Орлов, А. А. Турило, В. О. Харченко, Л. Г. Чернюк та ін. Питання конкурентоспроможності на засадах управління витратами операційної діяльності досліджують і вітчизняні науковці Борисенко З., Должанський І., Загорна Т., Кваша С., Краснокутська Н., Смолін І., Сокольський В. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних засад операційного аналізу в фінансовому управлінні підприємством та розробка організаційно-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення методичного забезпечення.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені і вирішені наступні

завдання.

- здійснити теоретичне узагальнення сутності фінансового управління підприємством;

- визначити значення операційного аналізу в процесі фінансового управління підприємством;

- встановити зміст та складові витрат як об'єкт операційного аналізу та фінансового управління підприємством;

- проаналізувати рівень фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;

- здійснити комплексний аналіз результатів операційної діяльності підприємства;

- розробити заходи щодо удосконалення організаційного механізму управління ефективністю операційної діяльності підприємства;

- обґрунтувати напрями удосконалення методів оцінювання ефективності управління операційними витратами підприємства.

Об'єктом дослідження є процес операційної діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти операційного аналізу в фінансовому управлінні підприємством.

Методи дослідження. Вирішення поставлених у дослідженні завдань проводились із застосуванням загальнонаукових та спеціальних методів, а саме: метод наукового узагальнення і систематизації – при здійсненні теоретичного узагальнення поняття й складових забезпечення операційної діяльності підприємства та фінансовому управлінні; статистичний метод – при здійсненні аналізу фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»; аналітичний – при визначенні результатів комплексного аналізу результатів операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»; графічний – для наочного зображення статистичного матеріалу і схематичного зображення низки теоретичних положень дослідження.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи виступили

законодавчі акти України, нормативно-правові акти, фінансова звітність підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», підручники, навчальні посібники, матеріали науково-практичних конференцій.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

– удосконалено методичне забезпечення оцінювання ефективності управління операційними витратами шляхом впровадження методу оцінки групових показників – критеріїв ефективності управління витратами підприємства, за результатами яких розраховується інтегральний коефіцієнт ефективності управління витратами цих підприємств, з урахуванням значимості (вагомості) кожного із критеріїв.

Практичне значення одержаних результатів і висновків полягає у тому, що запровадження запропонованих заходів на підприємстві дозволить йому забезпечувати дієву систему фінансового управління ефективністю операційної діяльності.

Апробація результатів дослідження. Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження подано до збірника тез-доповідей V Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності»: (м. Запоріжжя, грудень 2019 р.).

За результатами дослідження подано до друку статтю у збірник наукових праць «Нова економіка».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ В ФІНАНСОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність фінансового управління підприємством

Фінансове управління підприємством можна визначити як науку щодо управління фінансами, яка передбачає розробку методів для досягнення цілей діяльності підприємства, зокрема забезпечення міцного та сталого фінансового становища. Фінансове управління розглядається як сукупність трьох взаємопов'язаних елементів: система економічного управління; орган управління; форма підприємницької діяльності [1].

Будучи складовою частиною системи управління організацією фінансовий менеджмент займає в ній центральне місце, оскільки він дозволяє координувати результати та підвищувати ефективність менеджменту персоналу, виробничого, маркетингового та інших складових загального менеджменту [7]. На основі фінансового управління здійснюється управління усією фінансово-господарською діяльністю підприємства, формуються та використовуються всі види його фінансових ресурсів із застосуванням методів та важелів фінансового механізму, тобто формується мистецтво управління фінансовою діяльністю підприємства.

Фінансове управління представляє собою систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом, а також використанням фінансових ресурсів підприємства та організацією обороту його грошових потоків [12].

Фінансове управління розглядається як мистецтво розробки, відбору та реалізації фінансових рішень із врахуванням дії всіх можливих чинників, визначення впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ, прогнозування можливих загроз та ризиків, оцінки їх рівня та характеру впливу на фінансову безпеку суб'єкта господарювання з метою досягнення визначених цілей та

реалізації завдань.

Суть фінансового управління як науки та практики управління фінансами господарюючого суб'єкта полягає в оптимізації фінансових потоків з метою отримання прийнятних результатів у майбутньому. Генерування більшості фінансових потоків пов'язано із встановленням певних відносин між різними суб'єктами господарювання, оформлених у вигляді фінансових договорів. Будь-якій потік має дві ключові позиції: початок потоку пов'язаний із з'ясуванням джерел фінансових ресурсів; кінець потоку пов'язаний із визначенням напрямків інвестування даних ресурсів. У цьому контексті для фінансового менеджера постає завдання вибору оптимальної структури потоків, як за джерелами виникнення, так і за варіантами їх інвестування. Таким чином відокремлюються базові елементи фінансового управління: фінансові відносини, ресурси, джерела фінансування, фінансові результати, поточні грошові потоки тощо [19].

Фінансове управління підприємством як самостійний напрямок науки щодо управління фінансами господарюючого суб'єкта сформувався на стику трьох крупних наукових напрямків: загальної теорії управління; сучасної (неокласичної) теорії фінансів та бухгалтерського обліку [43].

За понад столітній період свого існування, фінансовий менеджмент пройшов ряд етапів, у процесі яких постійно розширювалось коло питань, які поглиблено вивчалися, урізноманітнювався методологічний апарат їх дослідження. Періодизація цих етапів у значній мірі пов'язана зі змінами економічних умов діяльності підприємств та розширенням форм їх фінансових відносин (табл. 1.1).

Невід'ємною складовою системи фінансового менеджменту є базові концепції. Фінансовий менеджмент як наука базується на фундаментальних концепціях, розроблених в рамках сучасної теорії фінансів і виступає методологічною основою для розуміння суті, тенденцій, які проявляються на фінансових ринках, логіки опрацювання рішень фінансового характеру, обґрунтованості прийняття тих чи інших методів кількісного аналізу [51].

Таблиця 1.1 – Еволюція становлення та розвитку фінансового менеджменту [30]

Етапи становлення та розвитку фінансового менеджменту			
I етап (1890-1930 рр.)	II етап (1931-1950 рр.)	III етап (1951-1980 рр.)	IV сучасний етап
Виявлення джерел та форм залучення капіталу у процесі створення нових фірм і компаній	Формування системи методів поглибленої діагностики та критеріїв інтегральної оцінки фінансового стану підприємства	Теоретичне обґрунтування головної мети фінансової діяльності підприємства (відповідно до принципів фінансового менеджменту) та визначення його місця у загальній стратегії розвитку підприємства	Інтеграція теоретичних висновків різних наукових шкіл щодо основних концептуальних підходів до управління підприємством
Вивчення можливостей зростання фінансових ресурсів у процесі розширення бізнесу за рахунок таких зовнішніх джерел, як емісія акцій та облігацій; формування організаційно - економічних основ емісійної діяльності компаній	Визначення основних напрямів виходу підприємства із фінансової кризи, а також форм та методів регулювання процедур санації та банкрутства. На цьому етапі було сформовано основи антикризового фінансового управління підприємством	Поглиблення методологічних підходів та методичного апарату оцінки реальної ринкової вартості (інвестиційної привабливості) різних видів фінансових інструментів інвестування	Обґрунтування принципів та моделей фінансового забезпечення сталого зростання підприємства
Розгляд фінансових аспектів та форм об'єднання окремих компаній	Уніфікацію основних інструментів фінансового інвестування, умов та правил їх емісії	Виявлення умов ефективного формування портфеля фінансових інвестицій	Удосконалення системи методів фундаментального аналізу кон'юнктури фінансового ринку з урахуванням специфіки функціонування окремих їх видів та сегментів
Розробка системи основних індикаторів стану і динаміки кон'юнктури фінансового ринку	Формування методів та показників оцінки реальної вартості основних фінансових інструментів	Формування теоретичних основ дивідендної політики компанії щодо забезпечення зростання	Поглиблення методів оцінки інвестиційної привабливості окремих

	інвестування	її ринкової вартості	фінансових активів, у першу чергу, виробничих цінних паперів
--	--------------	----------------------	--

Систему ключових теоретичних концепцій, які формують основу фінансового менеджменту, можна умовно розділити на групи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні теоретичні концепції та моделі фінансового менеджменту [8]

Назва концепцій	Автори	Основоположні наукові праці щодо формування концепцій	Суть концепцій
Концепції та моделі, які визначають мету і основні параметри фінансової діяльності підприємства			
Концепція пріоритету економічних інтересів власників	Герберт Саймон	«Теорія обмежень раціональності»	Забезпечення максимізації інтересів власників підприємства - головна мета фінансового менеджменту
Вартісна портфельна теорія	Гаррі Марковіц	«Вибір портфелю»	Оптимізація співвідношення рівня ризику та доходності інструментів фінансового інвестування, яка формується за критерієм максимізації інтересів власників
Концепція вартості капіталу	Джек Уільямсон	«Теорія інвестиційної вартості»	Вартість капіталу визначається в залежності від джерел його формування
Концепція структури капіталу	Франко Модильяні, Мертон Міллер	«Вартість капіталу, корпоративні фінанси та теорія інвестицій»	Співвідношення між власним та залученим капіталом здійснює вплив на показник його ринкової вартості
Теорія дивідендної політики	Джон Літнер	«Розподіл корпоративного доходу між дивідендами, капіталізацією та податками»	Дивідендна політика впливає на ринкову вартість компанії та ціну її акцій, а також дозволяє оптимізувати розмір поточних дивідендів з урахуванням різних факторів
Теоретичні концепції та моделі, які забезпечують реальну ринкову вартість окремих фінансових інструментів у процесі їх вибору			

Концепція вартості грошей у часі	Ірвінг Фішер	«Теорія процента: як визначити реальний дохід у процесі інвестиційних рішень»	Дійсна вартість грошей завжди вище їх майбутньої вартості у зв'язку із альтернативою можливого їх інвестування, а також впливу факторів інфляційного ризику
Концепція взаємозв'язку рівня ризику та дохідності	Френк Найт	«Ризик, невизначеність, прибуток»»	Між рівнем очікуваного доходу та рівнем відповідного йому ризику існує прямо пропорційна залежність

Еволюція та розвиток вище зазначених теоретичних концепцій спрямована на побудову сучасної парадигми фінансового менеджменту. На основі розроблених теоретичних концепцій приймаються управлінські фінансові рішення, реалізуються тактичні та стратегічні цілі розвитку підприємства [27].

Формування мети фінансового менеджменту передбачає визначення цілісних орієнтирів розвитку підприємства на майбутнє. Найбільш обґрунтованим визначенням головної мети фінансового управління підприємством є максимізація добробуту його власників, яка реалізується через максимізацію ринкової вартості підприємства та його акцій. На користь цього критерію прийняття рішень фінансового характеру свідчать такі фактори: він базується на прогнозуванні доходів власників підприємства; є обґрунтованим і прийнятним для всіх аспектів процесу прийняття управлінських рішень, включаючи пошук джерел коштів, інвестування, розподіл доходів (дивідендів) [42].

Характеризуючи загальноприйнятну в ринковій економіці вищевказану головну мету фінансового менеджменту, слід відмітити, що вона вступає у протиріччя з розповсюдженою думкою, що головною метою фінансової діяльності підприємства є максимізація прибутку.

Річ у тім, що максимізація ринкової вартості підприємства далеко не завжди автоматично досягається при максимізації його прибутку. Так,

отриманий високий рівень прибутку може бути повністю використаний на поточні потреби, у результаті чого підприємство лишиться основного джерела формування власних фінансових ресурсів для свого наступного розвитку (а нерозвинене підприємство втрачає в перспективі досягнуту конкурентну позицію на ринку, скорочує потенціал формування власних фінансових ресурсів за рахунок внутрішніх джерел, що в кінцевому рахунку призводить до зниження його ринкової вартості).

Крім того, достатній рівень прибутку підприємства може бути досягнутий при високому рівні фінансового ризику і спричинити загрозу банкрутства у наступному періоді, що також може обумовити зниження його ринкової вартості. Тому в ринкових умовах максимізація прибутку може виступати як одна з важливих задач фінансового менеджменту, але не як його головна мета. Основні завдання фінансового менеджменту, спрямованні на досягнення його основної мети (рис. 1.1) [53].



Рис. 1.1 – Мета і завдання фінансового управління підприємством

Реалізація вищеназваних завдань фінансового управління підприємством має забезпечити посилення конкурентних позицій підприємства на ринку, підвищити ринкову вартість підприємства, збільшити рівень прибутковості суб'єкта господарювання за рахунок нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції, а отже досягти головної мети поставленої власниками підприємства.

Ефективне управління фінансовою діяльністю підприємства має базуватися на певних принципах (рис. 1.2), основними з яких є:

1. Інтегрованість із загальною системою управління підприємством. Прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності має прямий або опосередкований вплив на формування грошових потоків та результати фінансової діяльності.

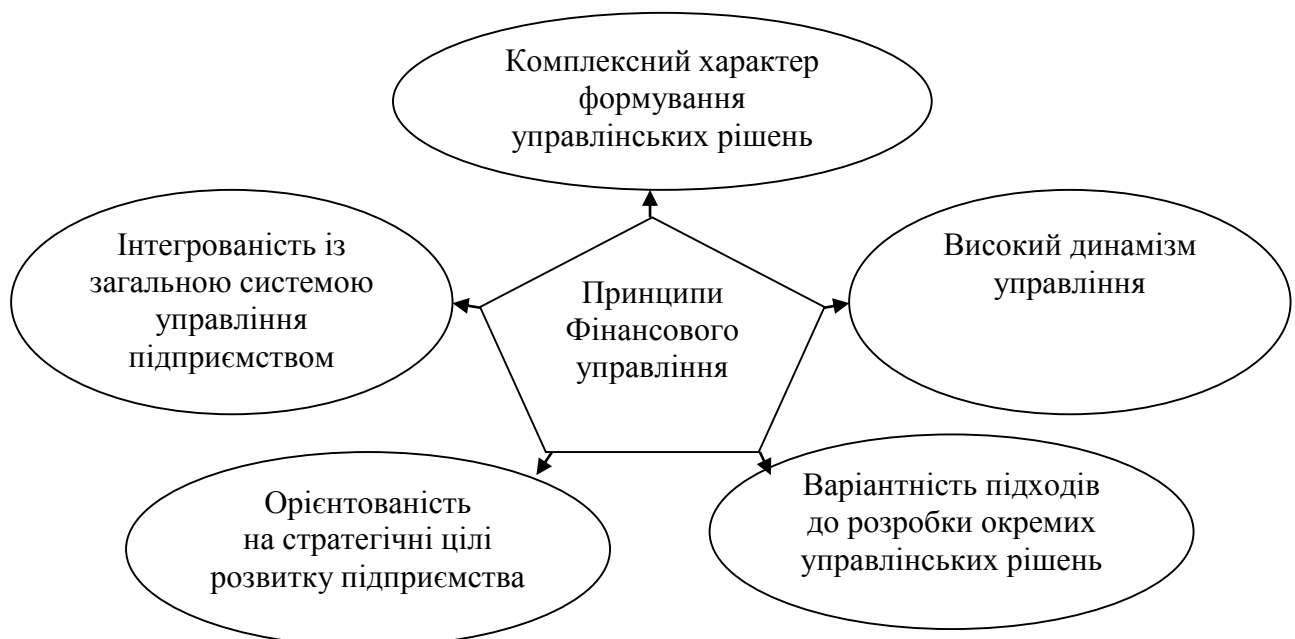


Рис. 1.2 – Принципи фінансового управління підприємством

2. Комплексний характер формування управлінських рішень. Всі управлінські рішення в сфері формування, розподілу і використання фінансових ресурсів та організації грошового обороту взаємопов'язані між собою та безпосередньо впливають на результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Рис. 1.3 – Функції фінансового управління

Функції суб'єкта фінансового менеджменту розглядаються як види управлінської діяльності, спрямовані на досягнення цілей та вирішення завдань фінансового управління підприємства.

Функція планування є основою прийняття фінансових рішень. З одного боку, фінансове планування розглядається як комплекс заходів з розробки планових завдань та їх реалізації на практиці, а з іншого – діяльність із формування і затвердження фінансових планів за основними напрямками фінансової діяльності підприємства. В основу фінансового планування покладено розроблену фінансову стратегію підприємства, яка конкретизується на кожному етапі його розвитку [20].

Функція прогнозування передбачає розробку можливих напрямів фінансової діяльності підприємства на тривалу перспективу, прогнозу змін його фінансового стану. Якщо мета планування полягає у втіленні в життя запланованих заходів, то для прогнозування характерним є передбачення відповідних змін фінансового розвитку підприємства.

Організаційна функція полягає у створенні органів управління, побудові структури апарату управління, підрозділів фінансової служби, встановленні взаємозв'язків між ними, а також розподілі обов'язків і повноважень.

Координаційна функція полягає в узгодженості робіт усіх ланок системи управління, апарату управління і фахівців, єдності відносин між ними.

Регулююча функція охоплює комплекс поточних заходів, що

забезпечують фінансову стійкість підприємства у разі виникнення відхилення фактичних результатів від планових завдань, заданих параметрів, норм і нормативів.

Мотиваційна функція передбачає спонукання і стимулювання працівників фінансової служби до ефективної й продуктивної праці з метою виконання поставлених завдань фінансово-економічного розвитку підприємств [31].

Контрольна функція спрямована на перевірку фінансової роботи та виконання фінансових планів підприємством, виявлення відхилень від плану та своєчасне внесення корективів.

Залежно від об'єкта фінансового управління розрізняють такі його функції:

1. Управління активами. Необхідність реалізації даної функції полягає: у виявленні реальної потреби в окремих видах активів, виходячи із реальних обсягів операційної діяльності підприємства та визначення їх суми в цілому; в оптимізації складу активів з позицій ефективності їх використання; забезпеченні ліквідності окремих видів оборотних активів та прискорення циклу їх обороту; у виборі ефективних форм та джерел їх фінансування.

2. Управління капіталом. Реалізація цієї функції відбувається у процесі визначення загальної потреби у капіталі для фінансування активів підприємства; оптимізації структури капіталу з метою забезпечення ефективного його використання; розробки комплексу заходів з рефінансування капіталу у найефективніші види активів.

3. Управління інвестиціями. Функціональними завданнями такого управління є формування пріоритетних напрямів інвестиційної діяльності підприємства, розроблення його інвестиційної політики; оцінювання інвестиційної привабливості окремих реальних проектів і фінансових інструментів, відбір найефективніших з них; формування реальних інвестиційних програм і портфеля фінансових інвестицій; вибір раціональних форм фінансового інвестування тощо.

4. **Управління прибутком.** Основними завданнями при виконанні фінансовим менеджментом цієї функції є виявлення резервів нарощування величини прибутку; забезпечення стабільності формування чистого прибутку за рахунок оптимізації постійних і змінних витрат; обґрунтування облікової, цінової та податкової політики підприємства; забезпечення оптимальних пропорцій та підвищення ефективності розподілу і використання прибутку з метою зміцнення конкурентних позицій підприємства та добробуту його власників.

5. **Управління грошовими потоками.** Фінансовий менеджмент виконує таку функцію при формуванні вхідних та вихідних потоків грошових коштів, їх синхронізації за обсягом і в часі з метою забезпечення фінансової рівноваги підприємства.

6. **Управління фінансовими ризиками.** У процесі реалізації цієї функції визначається склад основних фінансових ризиків підприємства, які несуть загрозу для виробничо-господарській діяльності даного підприємства; здійснюється оцінка їх рівня і розмір можливих фінансових втрат у розрізі окремих операцій та господарської діяльності в цілому; формується комплекс заходів з профілактики, мінімізації та страхування фінансових ризиків.

7. **Антикризове фінансове управління.** Така функція фінансового менеджменту передбачає виявлення на основі постійного моніторингу фінансового стану підприємства ознак кризових явищ та масштабів фінансової кризи; формулювання цілей та розробку антикризової стратегії; вибір адекватних інструментів антикризового управління та заходів фінансової стабілізації підприємства; контроль за своєчасністю та ефективністю впроваджених антикризових заходів.

8. **Управління процесами фінансування природоохоронної діяльності.** Необхідність реалізації даної функції зумовлена потребою у збалансованому відношенні між усіма суб'єктами та об'єктами підприємницької діяльності, зокрема підприємствами, домогосподарствами, елементами довкілля (земельні, лісові, водні, повітряними, рекреаційні ресурси тощо. Сучасні

концепції задоволення економічних благ мають враховувати природоохоронні аспекти діяльності суб'єктів господарювання. Раціональне поєднання між економічними інтересами, соціальною справедливістю та екологічною доцільністю дозволить забезпечити необхідні умови для сталого розвитку суспільства на майбутнє [36].

Кожна з вище названих функцій може бути конкретизована з урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства, як об'єкта фінансового управління та основних форм його фінансової діяльності. Завдяки реалізації функцій фінансового менеджменту забезпечується процес формування відповідного механізму з управлінням його складовими елементами.

1.2 Операційна діяльність підприємства в системі фінансового управління

Операційна діяльність підприємства – це основна діяльність, яка пов'язана з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, послуг), що є визначною метою створення підприємства та забезпечує основну частину його доходу. Для порівняння результативності операційної діяльності суб'єктів господарювання є необхідним проведення аналізу ефективності її здійснення.

Одним із найбільш простих, але ефективних видів цього аналізу, є операційний аналіз, що отримав назву CVP (cost-volum-profit, витрати – об'єм – прибуток). Так, показник рентабельності операційної діяльності доцільно розраховувати за такими напрямками, як відношення прибутку (збитку) від операційної діяльності до витрат операційної діяльності. Високе значення даного показника свідчить про те, що підприємство має добре налагоджений процес виробництва та реалізації продукції, постійне джерело доходів.

Аналіз операційної діяльності займає важливе місце в системі управлінського аналізу, оскільки від його результатів залежить інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття виважених стратегічних управлінських

рішень, спрямованих на посилення конкурентоспроможності підприємства та виявлення резервів підвищення ефективності його діяльності.

Поняття «операційна діяльність» розглядається у декількох наукових підходах. Так, науковці сутність операційної діяльності розглядають за допомогою її основних видів, кожний з яких має специфічну природу та вимагає особливих форм управління [14, 25]. Відповідно виділяють чотири види операційної діяльності, а саме: виробництво, поставки, транспортування та сервіс.

Взаємозв'язок цих видів діяльності схематично подається як тетраедр операцій. Виробництво – це вид операційної діяльності, спрямований на перетворення вхідних матеріалів у кінцеву продукцію та її реалізацію з метою задоволення певних потреб. Поставки – це діяльність, спрямована більше всього на передавання права власності на фізичний товар.

Транспортування розглядається як діяльність, яка пов'язана, головним чином, з транспортним переміщенням фізичних товарів без зміни їх якостей. Сервіс – це діяльність, спрямована на зміни фізичного (медичні, перукарські послуги тощо) та/або інтелектуального (інформаційне обслуговування, освіта тощо) стану споживача.

Поняття «операційна діяльність» у літературі з менеджменту визначається також за функціональним підходом. Науковці розглядають операційну діяльність як сукупність певних функцій. Так, Мескон М. та його співавтори пропонують у складі операційної діяльності виділяти окрім операційної функції, ще функції маркетингу, фінансів, трудових ресурсів та інженерну функцію [66].

У найбільш фундаментальних працях з дослідження поняття «операційна діяльність», опублікованих відомими вітчизняними науковцями, сутність та зміст операційної діяльності має різне тлумачення (табл. 1.3)

Дослідивши визначення окремих науковців, можна дійти висновку, що операційна діяльність розглядається як складова частина загальної стратегії розвитку підприємства, при цьому автори не вказують на її важливе значення,

оскільки досягнення мети в довгостроковому періоді є першочерговим щодо результатів, які показуються у близькій перспективі [5; 32].

Таблиця 1.3 – Визначення поняття «операційна діяльність»

Джерело	Визначення
НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»	Основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю [37]
Архіпов Н.М.	Як виокремлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства і затвердження курсу дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення управління компанією цих цілей [5]
Кулиняк І.Я., Боцман Ю.С.	Визначає такі характерні особливості операційної діяльності, як нестійкість напрямків розвитку, тобто допускає їх перегляд у ході реалізації [33]
Чеснакова Л.С., Масалітіна В.В.	Головний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якого воно створене [64]
Іщенко М.І.	Діяльність, яка здійснюється в межах операційної системи з метою створення будь-якої корисності через перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги) [24]
Кліпкова О.І.	Основна діяльність, яка пов'язана з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, послуг), що є визначною метою створення підприємства та забезпечує основну частину його доходу [25]
Бохонко І.В.	Діяльність, що приносить дохід компанії і не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю. Величина грошових потоків, що утворилася в результаті операційної діяльності, являє собою ключовий індикатор достатності грошових коштів для погашення зобов'язань, підтримання продуктивності компанії, виплати дивідендів та інвестування коштів без залучення зовнішніх джерел фінансування [10]

На думку інших авторів, у складі операційної діяльності доцільно виділяти, крім операційної функції, ще функції маркетингу, фінансів, трудових ресурсів та інженерну функцію [41].

Варто звернутись до законодавства [37, 45], яке визначає операційну діяльність як «основну діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю», що, на нашу думку, вказує на неточність формулювання та не повною мірою відображає її зміст, оскільки у складі операційної діяльності, крім основної, що міститься у визначенні

НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [37], є ще інша операційна діяльність, що являє собою сукупність господарських операцій підприємства, що не є такими, що забезпечують отримання основної частини доходу від здійснення будь-якого виду діяльності. В такому випадку трактування «...а також інші види діяльності...» не вносить однозначного розуміння щодо того, які саме види діяльності (факти господарської діяльності підприємства) можна відносити до операційної діяльності.

Для ефективного функціонування та забезпечення конкурентоспроможності підприємств операційна діяльність, повинна містити також функцію підприємницької активності, яка спрямує діяльність підприємства на розробку нової продукції, послуг, на впровадження нових технологій виробництва та обслуговування, інновацій та бізнес-ідей тощо.

Поняття «операційна діяльність» використовується менеджерами та фахівцями підприємств. До операційної діяльності відносять виробничо-збутову або основну для певного підприємства діяльність. Операційна діяльність характеризується певними економічними показниками, такими як [38]:

- чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг;
- собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг;
- валовий прибуток від операційної діяльності;
- інші операційні та комерційні витрати;
- прибуток від операційної діяльності.

Отже, операційна діяльність є основним видом діяльності підприємства, заради здійснення якої воно створене. Залежно від особливостей операційної діяльності формується склад основних ресурсів та результатів підприємства.

З позиції системного підходу управління витратами операційної діяльності підприємства є складовою системи управління витратами його господарської діяльності і має бути зорієнтоване на розв'язання стратегічних, тактичних та оперативних завдань діяльності підприємства на ринку.

Дослідженнями встановлено, що, як правило, цінність продукції для

споживачів залежить від її якості, експлуатаційних характеристик та ціни.

Для системи управління витратами операційної діяльності підприємства мають бути притаманними такі основні функції:

- розроблення стратегії управління операційними витратами, узгодженої зі стратегією управління витратами господарської діяльності підприємства загалом;

- створення організаційної структури, яка б забезпечила прийняття і реалізацію управлінських рішень щодо менеджменту операційних витрат, інтегрованої в організаційну структуру управління підприємством;

- формування ефективної системи інформаційного забезпечення процесу управління операційними витратами на основі визначення обсягу і змісту інформаційних потреб, складу зовнішніх та внутрішніх джерел інформації;

- облік і аналіз витрат за їх обсягом, структурою, динамікою, видами (пулами), чинниками, центрами відповідальності, видами діяльності тощо;

- планування і бюджетування операційних витрат на основі формування стратегічних, поточних та оперативних планів (бюджетів);

- формування системи стимулювання персоналу за економію витрат та підвищення ефективності операційної діяльності;

- проведення ефективного контролю і регулювання операційних витрат за їх видами, місцями виникнення, центрами відповідальності тощо.

З огляду на сказане, управління витратами операційної діяльності необхідно здійснювати на основі комплексного поєднання методів управління:

- процесами операційної діяльності шляхом вдосконалення їх організації та оптимізації послідовності їх здійснення;

- видами та обсягами ресурсів під час здійснення операційних процесів;

- чинниками, що впливають на процеси операційної діяльності та обсяги витрачання ресурсів

Оцінювання ефективності такого управління доцільно здійснювати як за

видами операційної діяльності, так і за місцями формування витрат (центрами відповідальності) та носіями витрат (видами продукції, робіт, послуг). Принципову схему управління витратами операційної діяльності підприємства показано на рис. 1.4.



Рис. 1.4 – Схема управління операційними витратами підприємства

Залежно від завдань управління і способу формування конкурентних переваг підприємства на ринку методи управління витратами операційної діяльності можна поділити на дві основні групи [23]:

- методи управління витратами з метою диференціації споживчих якостей продукції;
- методи управління, спрямовані на мінімізацію витрат на виготовлення продукції.

До першої групи належать методи управління витратами, спрямовані на

підвищення якості продукції, покращання її експлуатаційних характеристик, на розвиток творчого потенціалу персоналу підприємства тощо.

До другої групи методів управління операційними витратами можна зарахувати методи безперервного управління витратоутворювальними факторами і процесами вдосконалення існуючих практичних прийомів виробництва (система кайдзен), попроцесноорієнтований (поопераційний) метод управління витратами (ABM); управління використанням потужності; управління формуванням запасів (застосування системи «точно в строк»); управління асортиментом продукції; управління зовнішніми і внутрішніми логістичними витратами; аутсорсинг; реінжиніринг витрат; нормування операційних витрат; бюджетування операційних витрат; управління досвідом; управління ризиком операційної діяльності тощо

За характером впливу на рівень операційних витрат підприємства можна виділити такі методи їх управління [49]:

- стратегічні, пов'язані з вибором виду і місця діяльності, варіанта технології і організації виробництва, обсягів і структури виробничих потужностей тощо. Стратегічні методи є визначальними щодо їхнього впливу на рівень витрат операційної діяльності підприємства;

- поточні, які охоплюють сукупність методів управління витратами поточної операційної діяльності, зокрема методи нормування, бюджетування витрат, управління використанням потужності підприємства тощо;

- оперативні, до яких належать методи оперативного обліку, аналізу, контролю і планування витрат операційної діяльності підприємства.

Ефективність системи управління витратами операційної діяльності підприємства залежить від якості інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Таку інформацію можна отримувати :

- облікової системи підприємства, до якої належить виробничий (оперативно-технічний), фінансовий, управлінський, податковий і статистичний обліки;

- інших джерел внутрішньої (позаоблікової) інформації, таких як:

ліміти, норми і нормативи, бюджети тощо;

– навколишнього підприємницького середовища.

Основною складовою системи інформаційного забезпечення управління витратами є управлінський облік, який призначений для виявлення, вимірювання, нагромадження, аналізу, підготовки, інтерпретації і передавання інформації, необхідної для планування, аналізу і контролю діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень.

Джерела інформаційного забезпечення управління витратами операційної діяльності підприємства наведено на рис. 1.5



Рис. 1.5 – Джерела інформаційного забезпечення управління витратами операційної діяльності підприємства

Формування системи управління витратами операційної діяльності є одним з важливих шляхів забезпечення фінансової стабільності та економічного розвитку підприємства на ринку, досягнення його стратегічних, тактичних і оперативних завдань. Сучасний рівень розвитку ринкових відносин, глобалізація економіки та загострення конкуренції зумовлюють важливість створення ефективної системи інформаційного забезпечення управління операційними витратами суб'єктів господарювання, задля максимізації створюваної на підприємстві цінності та формування конкурентних переваг продукції підприємства на ринку.

1.3 Операційний аналіз у фінансовому управлінні підприємством

Використання операційного аналізу з метою управління формуванням доходів підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища стає запором у кою фінансового успіху у виробничо-господарської діяльності.

Витрати є найважливішим якісним показником, що відображає результати господарської діяльності підприємства, та інструментом оцінки техніко-економічного рівня виробництва і праці, ефективності управління тощо. Виступаючи початковою базою ціноутворення, витрати впливають на дохід, рівень рентабельності підприємства, а також на формування загальнодержавного бюджету. Витрати на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг) складаються з виробничих витрат, нерозподілених постійних загальновиробничих витрат і наднормативних виробничих витрат.

Економічне розуміння витрат засноване на проблемі обмеженості ресурсів і альтернативності їх використання. Використання ресурсів в одному виробничому процесі виключає можливість застосування в іншому. Відповідно до традиційного підходу, економічні витрати будь-якого ресурсу, що використовується у виробничому процесі, дорівнюють його вартості при найбільш ефективному з усіх можливих варіантів застосування [59].

Однак сучасна практика господарювання на українських підприємствах

свідчить, що витрати є лише об'єктом обліку, тоді як ринкові умови вимагають розгляду їх як об'єкта управління. Досліджуючи витрати в такому аспекті, варто в першу чергу визначити їх суть, завдання та роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Витрати вважаються однією із найбільш невизначених категорій в фінансах і бухгалтерському обліку, яка часто вживається в різних значеннях.

Класифікація витрат є важливим етапом для розуміння того, як ними управляти. Оскільки поділ витрат спрямований на вирішення широкого спектру завдань управління, в науковій та методичній літературі зустрічаються різноманітні групування видів витрат за ознаками їх класифікації, як закріплених на законодавчому рівні для потреб обліку, так і запропонованих дослідниками.

Дана класифікація витрат є базовою та надає узагальнену інформацію щодо витрат підприємства. Законодавчо закріплена в П(С)БО 16 [37] класифікація витрат за економічними елементами, представлена на рис. 1.6.

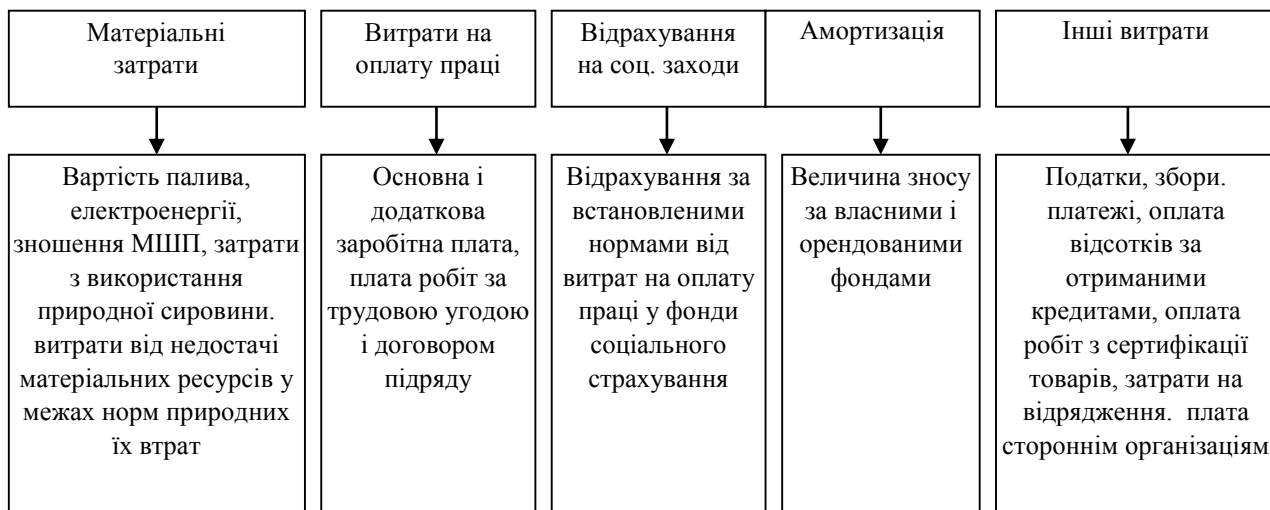


Рис. 1.6 – Групування витрат за економічними елементами

Важливим є також законодавче закріплення визначення поділу витрат на постійні та змінні, яке використовується в операційному аналізі.

Класифікацію операційних витрат здійснюють за двома основними

ознаками (рис. 1.7):

- за економічним характером витрат (економічними елементами);
- за порядком віднесення на собівартість продукції (товарів, робіт, послуг).

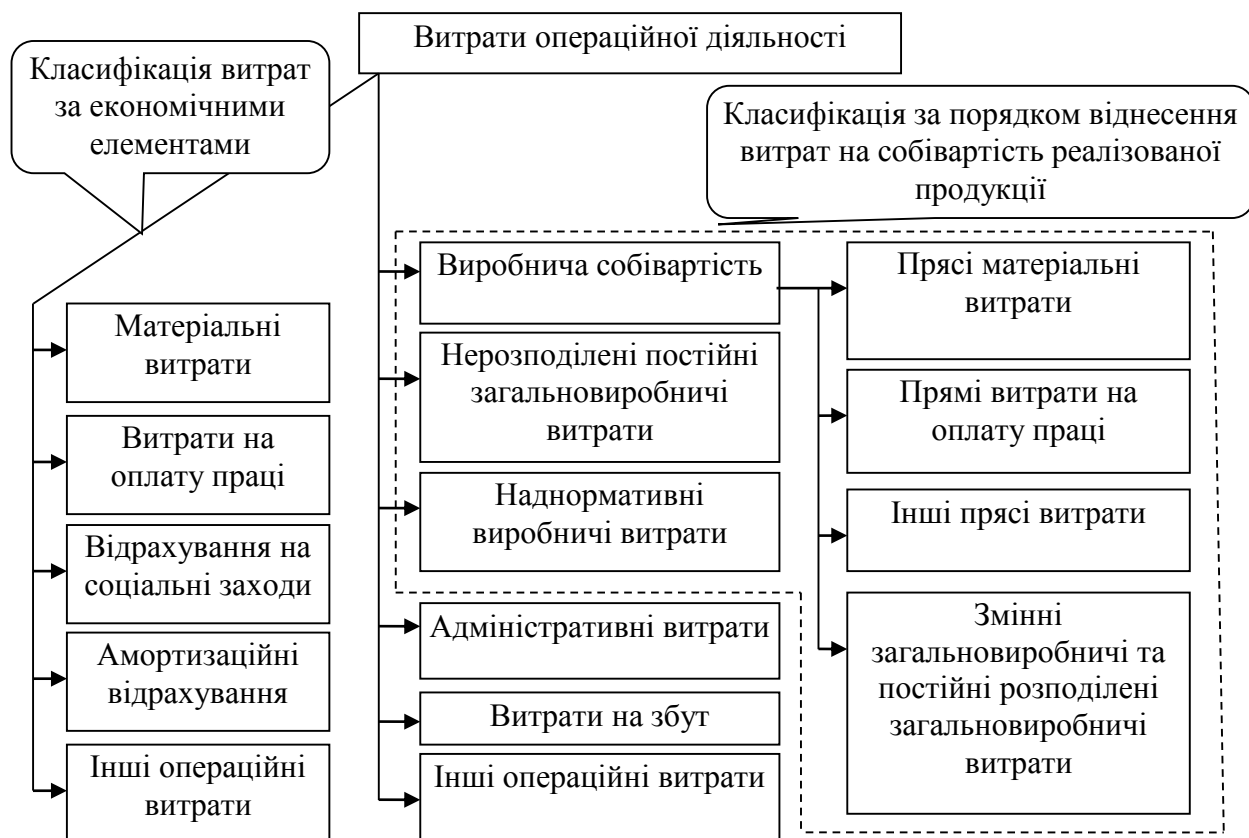


Рис. 1.7 – Класифікація операційних витрат

Для цілей визначення витрат на виробництво і реалізацію загального обсягу випуску продукції й аналізу структури усі витрати групуються за ступенем їхньої економічної однорідності (економічними елементами). Документ, у якому здійснюється таке групування, називається кошторисом витрат на виробництво (кошторисом виробництва).

При класифікації витрат за економічними елементами виділяють [44]:

- матеріальні витрати – витрати на оплату сировини, основних і допоміжних матеріалів, комплектуючих, палива, електроенергії (за винятком витрат на придбання необоротних активів, які підлягають амортизації);

- витрати на оплату праці – до складу витрат підприємства включають всю нараховану заробітну плату (в тому числі матеріальну допомогу, виплати в негрошовій формі), як штатному персоналу, так і сумісникам;

- відрахування на соціальні заходи за ставками (нормами), встановленими у відсотках до витрат на оплату праці;

- амортизаційні відрахування – нарахована згідно до встановленого порядку – сума амортизації основних засобів, нематеріальних активів та інших необоротних матеріальних активів;

- інші витрати – витрати на відрядження, рекламу, послуги зв'язку, розрахунково-касове обслуговування тощо.

При класифікації за порядком віднесення на собівартість всі операційні витрати підприємства розподіляються на [28]:

- собівартість продукції (до їх складу включають виробничі витрати, як прямі, так і непрямі, пов'язані з обслуговуванням і управлінням виробництвом);

- витрати, які не включають до собівартості продукції, а саме: адміністративні витрати; витрати на збут; інші операційні витрати.

До адміністративних витрат відносяться такі загальногосподарські витрати, спрямовані на обслуговування та управління підприємством:

- загальні корпоративні витрати (організаційні витрати, витрати на проведення річних зборів, представницькі витрати тощо);

- витрати на службові відрядження і утримання апарату управління підприємством та іншого загальногосподарського персоналу;

- витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання (операційна оренда, страхування майна, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення, охорона);

- винагороди за професійні послуги (юридичні, аудиторські, з оцінки майна тощо);

- витрати на зв'язок (поштові, телеграфні, телефонні, телекс, факс

тощо);

– амортизація нематеріальних активів загальногосподарського використання;

– витрати на врегулювання спорів у судових органах;

– податки, збори та інші передбачені законодавством обов'язкові платежі (крім податків, зборів та обов'язкових платежів, що включаються до виробничої собівартості продукції (робіт, послуг));

– плата за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків, а також витрати, пов'язані з купівлею-продажем валюти;

– інші витрати загальногосподарського призначення.

До витрат на збут належать [17]:

– витрати на пакувальні матеріали;

– витрати на ремонт тари;

– витрати на рекламу і дослідження ринку;

– витрати на передпродажну підготовку товарів;

– витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом;

– витрати на утримання основних засобів та інших необоротних активів, пов'язаних зі збутом (оперативна оренда, страхування майна, амортизація, ремонт тощо);

– витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування;

– витрати на транспортування і страхування готової продукції та інші послуги, пов'язані з транспортуванням відповідно до умов договору постачання;

– інші витрати, пов'язані із збутом продукції (товарів, послуг).

До інших витрат операційної діяльності належать:

– витрати на дослідження і розробки;

– собівартість реалізованої іноземної валюти;

– собівартість реалізованих виробничих запасів (складається з їх облікової вартості та витрат на їх реалізацію);

- суми безнадійної дебіторської заборгованості та відрахування в резерви сумнівних боргів;
- втрати від операційної курсової різниці (тобто від зміни курсу валюти за операціями, активами і зобов'язаннями, що пов'язані з операційною діяльністю підприємства);
- втрати від знецінення запасів;
- нестачі й втрати від псування цінностей;
- визнані штрафи, пеня, неустойка;
- витрати на утримання об'єктів соціально-культурного призначення;
- інші витрати операційної діяльності.

За способом перенесення на собівартість окремих видів продукції витрати поділяються на прямі і непрямі.

Прямі витрати безпосередньо пов'язані з виготовленням кожного конкретного виду продукції і можуть бути обчислені прямо (сировина і основні матеріали, прямі витрати на оплату праці, амортизація обладнання виробничих цехів, інші прямі витрати).

До непрямих належать витрати, пов'язані з виробництвом декількох видів продукції (на утримання і експлуатацію устаткування, загальновиробничі, загальногосподарські витрати), що включаються до собівартості за допомогою спеціальних розрахунків. Прикладом непрямих (накладних) загальновиробничих витрат є: допоміжні матеріали, оплата праці управлінського і обслуговуючого виробничого персоналу, інші накладні витрати. На підприємствах з підвищеним рівнем спеціалізації виробництва, виділенням окремих цехів по виробництву визначеної продукції, механізованим обліком частина прямих витрат у загальній сумі зростає. Це підвищує точність обчислення витрат окремих видів продукції, зміцнює економічні основи управління [2].

Всі накладні загальновиробничі витрати розподіляють на постійні та змінні.

До змінних загальновиробничих витрат, які змінюються пропорційно

або майже пропорційно до обсягів виробництва, відносять витрати на обслуговування і управління виробництвом. Такі витрати розподіляють на собівартість окремих видів продукції з використанням обраної підприємством бази розподілу, виходячи з фактичної потужності у звітному періоді.

В якості бази розподілу прямих загальновиробничих витрат можуть обиратись різні показники, з якими прямо пов'язані відповідні витрати: вартість основних матеріалів – якщо Загальновиробничі витрати прямо пов'язані з кількістю і вартістю матеріалів, що витрачаються за технологічними операціями; прямі витрати на оплату праці – якщо Загальновиробничі витрати прямо пов'язані з прямими витратами на оплату праці; витрати часу в машино-годинах – якщо у виробничий процес залучені суттєві капітальні ресурси (основні засоби) і Загальновиробничі витрати найбільшою мірою пов'язані саме з використанням обладнання і технічних засобів [14].

До постійних загальновиробничих витрат відносять витрати на обслуговування і управління виробництвом, що залишаються незмінними або майже незмінними незалежно від обсягів виробництва. Постійні Загальновиробничі витрати розподіляються на кожен об'єкт витрат з використанням прийнятої бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу діяльності, прямих витрат тощо) при нормальному рівні коефіцієнта використання виробничої потужності. Нерозподілені постійні Загальновиробничі витрати включаються до складу собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) у періоді їх виникнення. Загальна сума розподілених та нерозподілених постійних загальновиробничих витрат не може перевищувати їх фактичну величину.

Перелік і склад змінних і постійних загальновиробничих витрат установлюються підприємством самостійно.

Більшістю вчених-аналітиків, зокрема Конєвою Т. А., Малярєнко А. В. Іщенко М. І., Чеснаковою Л. С., Масалітіною В. В., Швець Ю. О. та іншими, предметне поле завдань, що вирішуються в межах операційного аналізу

підприємства, окреслене такими аспектами досліджень [24, 32, 64, 65]:

- аналіз динаміки обсягів виробництва та реалізації продукції;
- аналіз виконання плану з виробництва та реалізації продукції та проведення факторного аналізу з визначенням основних чинників впливу на відхилення;
- аналіз якості продукції;
- аналіз комплектності та ритмічності виробництва і реалізації продукції;
- аналіз виконання плану з асортименту та структури випуску продукції; аналіз браку;
- виявлення резервів щодо збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції.

Господарські операції, які лежать в основі операційної діяльності підприємства, носять регулярний характер, тому саме в процесі операційної діяльності формується основна маса прибутку та грошових потоків. Традиційно, операційна діяльність складається з окремих бізнес-процесів, які здійснюються з використанням ресурсної бази підприємства.

Деталізований широкий спектр основних завдань операційного аналізу підприємства має включати чотири тематичні блоки, які наведено на рис. 1.8:

- стратегічний аналіз ринкових можливостей підприємства та обґрунтування конкурентної, цінової, асортиментної та збутової стратегій;
- аналіз основних бізнес-процесів;
- аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства;
- аналіз витрат підприємства.

При проведенні стратегічного аналізу ринкових можливостей підприємства важливе місце відводиться маржинальному аналізу (CVP-аналізу), на основі якого здійснюється обґрунтування обсягів виробництва та цінової політики, складання бюджетів постійних та змінних витрат.

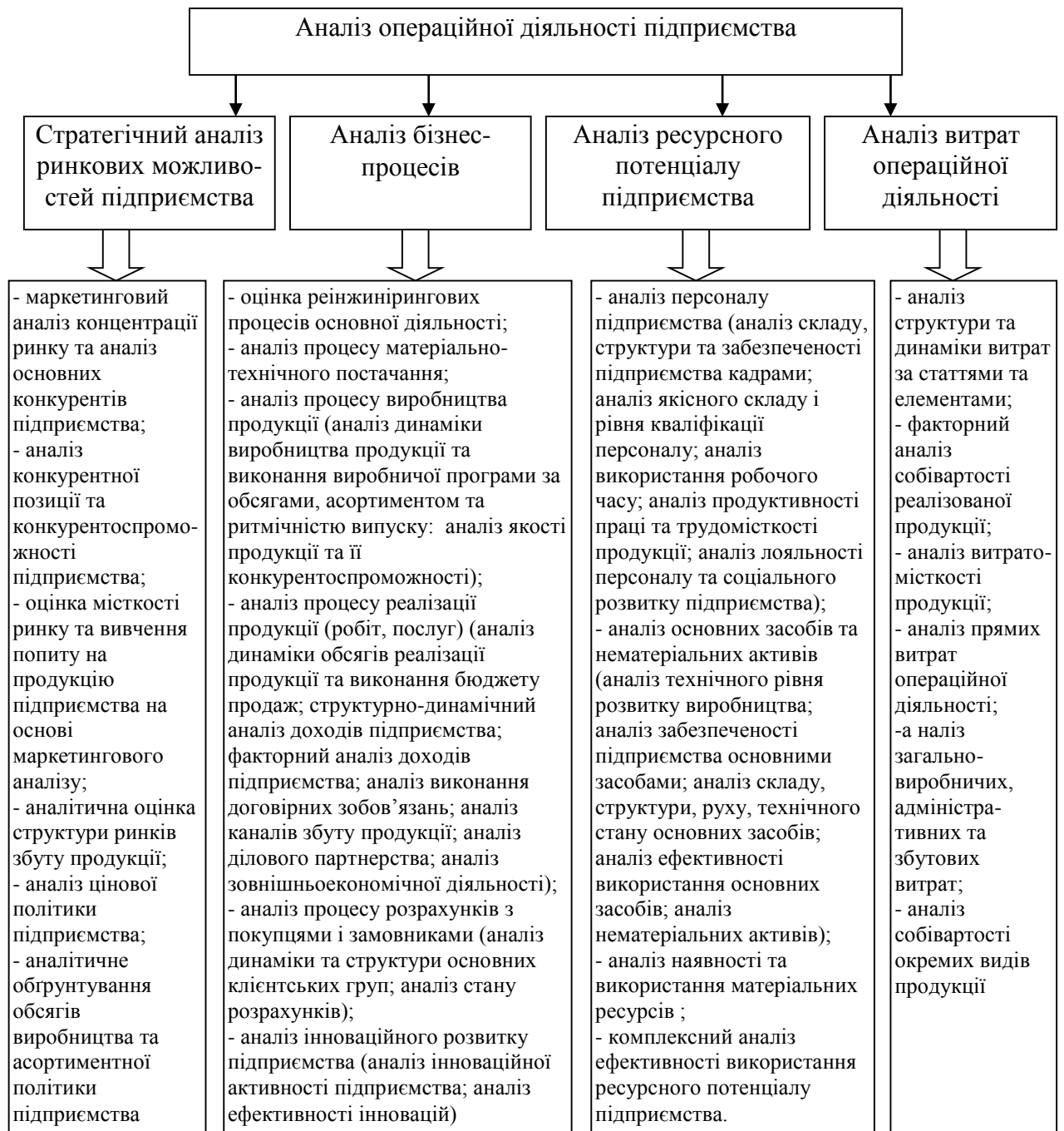


Рис. 1.8 – Структурно-логічна схема операційного аналізу підприємства

Передувати аналізу бізнес-процесів має також стратегічний аналіз ефективності асортиментної політики підприємства, який базується на альтернативному виборі найбільш прибуткових напрямів діяльності та видів продукції, які матимуть попит на ринку, враховуючи їх якість та ціну.

Заключним етапом дослідження бізнес-процесів є аналіз ефективності

інноваційної діяльності, який пропонуємо проводити в два етапи: оцінка інноваційної активності підприємства; оцінка ефективності інноваційної діяльності.

Традиційно в процесі операційного аналізу обчислюються та аналізуються такі показники [57]:

– маржинальний прибуток (збитки), що розраховується за такою формулою:

$$\Pi_{\text{м}} = \text{В} - \text{С}_3, \quad (1.1)$$

де $\Pi_{\text{м}}$ – величина маржинального прибутку за певний період, грн
 В – обсяг виробництва і продажу в грошовому виразі (дохід), грн
 С_3 – змінні витрати за цей самий період.

– коефіцієнт маржинального прибутку, який розраховується таким чином:

$$k_{\text{п.м}} = \frac{\Pi_{\text{м}}}{\text{В}}, \quad (1.2)$$

де $k_{\text{п.м}}$ – коефіцієнт маржинального прибутку.

Коефіцієнт $k_{\text{п.м}}$ показує частку $\Pi_{\text{м}}$ у виручці від продажу продукції.

– рівноважний обсяг операційної (виробничої) діяльності (точка беззбитковості), що розраховується за формулою:

$$N_{\text{б.г}} = \frac{\text{С}_{\text{п.г}}}{\text{Ц} - \text{С}_{3.0}}, \quad (1.3)$$

де $N_{\text{б.г}}$ – обсяг виробництва продукції у натуральному виразі, що забезпечує готівкову беззбитковість;

$\text{С}_{\text{п.г}}$ – постійні витрати, що потребують виплат готівкою.

На основі беззбиткового обсягу виробництва визначається рівень безпеки операційної діяльності. Критерієм такої безпеки є ступінь

перевищення безбиткового обсягу виробництва над фактичним (плановим) обсягом виготовлюваної продукції. Коефіцієнт безпеки операційної (виробничої) діяльності (k_6) обчислюється так:

–у разі визначення обсягу продукції у натуральному виразі (однопродуктове виробництво):

$$k_6 = \frac{N - N_6}{N} \quad (1.4)$$

–у випадку вартісного (грошового) виразу обсягу продукції (багатопродуктове виробництво):

$$k_6 = \frac{B - B_6}{B} \quad (1.5)$$

де N , B – фактичний або плановий обсяг продукції відповідно у натуральному і грошовому виразі.

Коефіцієнт безпеки операційної діяльності можна вважати мірою операційного ризику. Чим він більший, тим безпечніша ситуація з огляду на прибутковість діяльності. З його зростанням зменшується ризик зниження обсягу виробництва до точки рівноваги, і навпаки – при його зниженні такий ризик зростає.

Дія механізму операційного важеля базується на тому, що наявність у складі операційних витрат постійної частини призводить до того, що при зміні обсягу випуску сума операційного прибутку завжди буде змінюватися більш високими темпами. Однак слід зазначити, що міра такої чутливості відрізняється на підприємствах, які мають різне співвідношення постійних і змінних операційних витрат. Чим вищою є частка постійних витрат у структурі загальних витрат підприємства, тим більшою мірою змінюється сума операційного прибутку.

Конкретне співвідношення приросту величини операційного прибутку і величини обсягу реалізації, що досягається при певному коефіцієнті

операційного левериджу, характеризується показником ефекту операційного левериджу. Розуміння даного механізму дозволяє управляти співвідношенням постійних і змінних витрат, забезпечуючи підвищення ефективності операційної діяльності підприємства [55].

Операційний аналіз часто називають аналізом беззбитковості, оскільки він дозволяє розраховувати таку суму або кількість продаж, при яких надходження дорівнює витрачанням. Точка беззбитковості – це та межа, яку підприємству слід перевищити, щоб продовжувати функціонування, тому її називають межею рентабельності. Чим вищою є межа рентабельності, тим складніше її перевищити. З низькою межею рентабельності легше переносити зменшення попиту, відмовитись від завищеної ціни реалізації.

Зниження межі рентабельності можна досягти за рахунок збільшення валової маржі або скорочення постійних витрат [41].

Таким чином, величина витрат, які здійснює підприємство в процесі своєї діяльності, істотно впливає на формування його фінансових результатів а отже і фінансову стабільність. Тому необхідно створювати на підприємствах комплексну систему управління витратами, яка забезпечує досягнення оптимального рівня витрат та максимальної віддачі від них, що втілюється в прибутковості діяльності.

Висновки до розділу 1

Операційна діяльність підприємства – це основна діяльність, яка пов'язана з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, послуг), що є визначною метою створення підприємства та забезпечує основну частину його доходу. Для порівняння результативності операційної діяльності суб'єктів господарювання є необхідним проведення аналізу ефективності її здійснення.

Фінансове управління підприємством є діяльністю з управління фінансами, яка передбачає розробку методів для досягнення цілей діяльності підприємства, зокрема забезпечення міцного та сталого фінансового

становища. Головна мета фінансового управління підприємством є максимізація добробуту його власників, яка реалізується через максимізацію ринкової вартості підприємства та його акцій. Основні завдання фінансового управління мають забезпечити посилення конкурентних позицій підприємства на ринку, підвищити ринкову вартість підприємства, збільшити рівень прибутковості суб'єкта господарювання за рахунок нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції, а отже досягти головної мети поставленої власниками підприємства.

За результатами операційного аналізу фінансове управління підприємством необхідно здійснювати на основі комплексного поєднання таких методів управління: процесами операційної діяльності шляхом вдосконалення їх організації та оптимізації послідовності їх здійснення; видами та обсягами ресурсів під час здійснення операційних процесів; чинниками, що впливають на процеси операційної діяльності та обсяги витрачання ресурсів. Оцінювання ефективності такого управління доцільно здійснювати як за видами операційної діяльності, так і за місцями формування витрат та носіями витрат.

Деталізований широкий спектр основних завдань операційного аналізу підприємства має включати чотири тематичні блоки: стратегічний аналіз ринкових можливостей підприємства та обґрунтування конкурентної, цінової, асортиментної та збутової стратегій; аналіз основних бізнес-процесів; аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства; аналіз витрат підприємства. Використання операційного аналізу дає змогу підвищити дієвість фінансового управління підприємством.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відноситься до сфери матеріального виробництва в галузі торгівлі та громадського харчування.

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є складовою частиною кондитерської корпорації «Рошен», яка є одним із найбільших виробників кондитерських виробів в світі. На сьогодні асортимент підприємства складає більше 100 найменувань продукції. Виробництво орієнтоване на виготовлення шоколаду, цукерок, тістечок, тортів, кексів, печива, крекерів, мармеладу, пастили, зефіру, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній» [39].

Загальні відомості про Товариство подані в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформація про місцезнаходження та основні реквізити ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [39]

Повне найменування підприємства	Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
Скорочене найменування підприємства	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
Код за ЄДРПОУ	00382125
Місцезнаходження	проспект Науки, буд.1, Голосіївський р-н , м. Київ
Поштовий індекс	03039
Міжміський код, телефон та факс	(044) 531-44-21, (044) 531-42-61
Електронна поштова адреса	http://kcf.roshen.com

Основними видами діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика

«Рошен» за КВЕД є: 10.71. [2010] Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; 10.72. [2010] Виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання; 10.82. [2010] Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів.

Товариство за типом є приватним. Його материнським підприємством виступає ТОВ «Центрально-Європейська Кондитерська компанія».

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» засноване як Закрите акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса» на підставі рішення установчих зборів засновників від 24.05.1994 р. шляхом реорганізації (перетворення) Орендного підприємства «Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса» внаслідок повного викупу державного майна цього підприємства Організацією орендарів Київської кондитерської фабрики ім. Карла Маркса за договором купівлі-продажу державного майна від 30 грудня 1993 р. № 48. Засновниками Товариства виступили фізичні та юридичні особи, що набули право власності на акції Товариства в процесі реорганізації (перетворення) Орендного підприємства «Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса». Таким чином ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є повним правонаступником всіх його прав та обов'язків.

Рішенням загальних зборів акціонерів Товариства від 21.09.2009 р. найменування Товариства змінене на Публічне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен», у зв'язку з приведенням діяльності Товариства у відповідність з Законом України «Про акціонерні товариства».

Рішенням загальних зборів акціонерів Товариства від 19.04.2017 р. найменування Товариства було змінене на Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у зв'язку зі зміною типу акціонерного товариства.

Статутний капітал підприємства становить 175 833 098 гривень. Розмір статутного капіталу визначається загальною номінальною вартістю акцій Товариства. Статутний капітал фабрики поділений на 703 332 392 штук

простих іменних акцій, номінальною вартістю 25 копійок кожна.

Акціонерами даного підприємства є Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «РОШЕН» (73,4772%) та Товариство з обмеженою відповідальністю «Центрально-Європейська Кондитерська компанія» (23,5464%).

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має наступні органи управління: Загальні Збори акціонерів – вищий орган управління Товариства; Наглядова рада – орган, який здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної законодавством України та Статутом, контролює та регулює діяльність Дирекції; Дирекція – виконавчий орган Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства; Ревізійна комісія – орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства [39].

Інтереси акціонерів Товариства в установах, закладах та організаціях України та за її межами представляє Президент Товариства, що обирається Загальними зборами акціонерів. Президент не є посадовою особою підприємства.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до складу Корпорації «Рошен», яка має дивізіональну структуру управління. Наведемо її структуру управління на рис. 2.1.

Аналізуючи структуру управління корпорації, бачимо, що безпосередньо генеральній дирекції підпорядковуються: територіальні дивізіони та функціональні дивізіони (виробничо-аналітичний відділ, експортний відділ, відділ постачання та відвантаження, відділ зовнішньоекономічної діяльності, транспортний відділ та всі директори відповідно, бухгалтерія і відділ кадрів).

В підпорядкуванні директора з продажу: відділ продажу та відділ виписки. В підпорядкуванні технічного директора – технічний відділ. В підпорядкуванні директора з розвитку: відділ обладнання, відділ маркетингу, відділ дизайну. В підпорядкуванні бухгалтерії – фінансовий відділ.

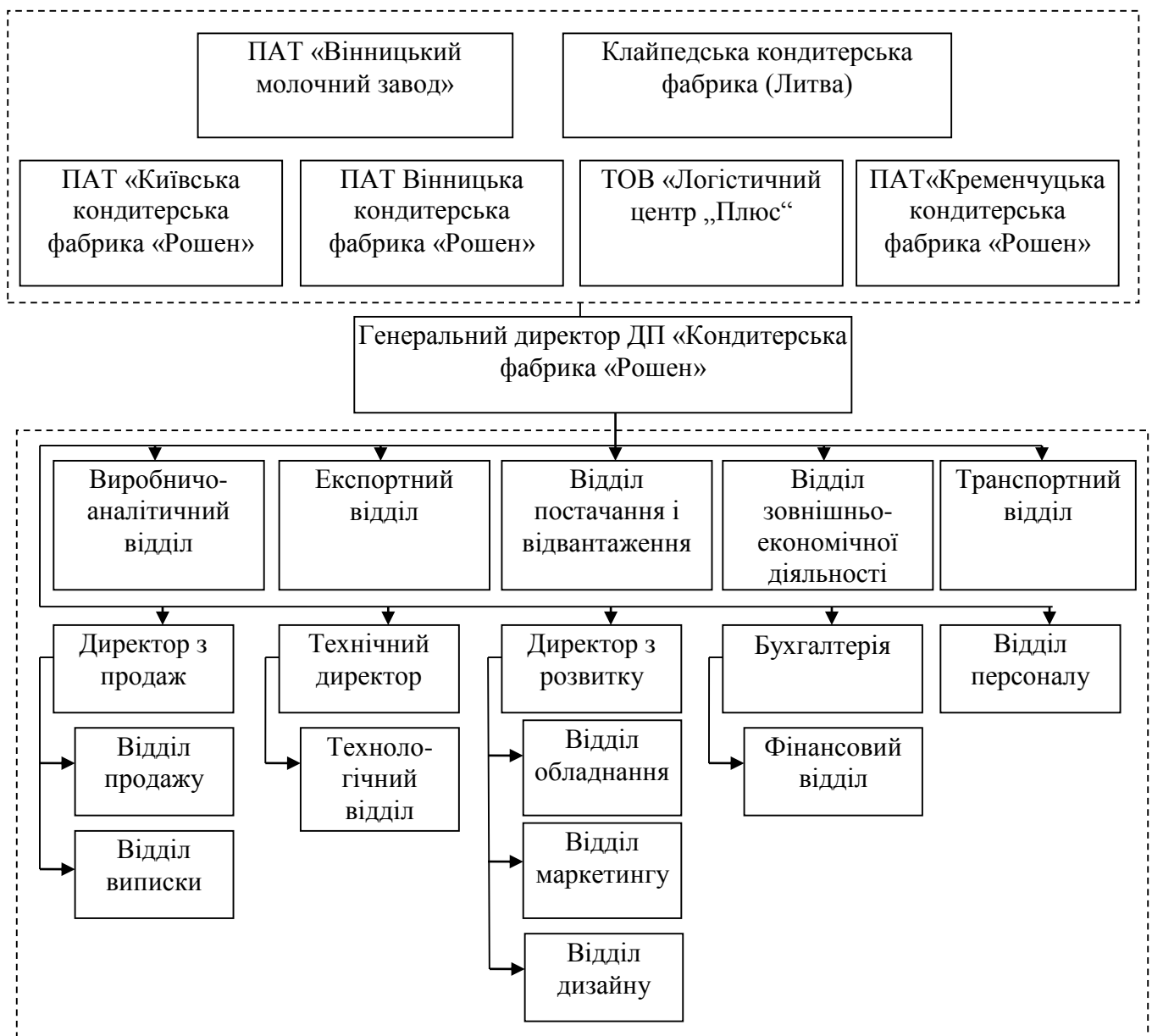


Рис. 2.1 – Структура управління корпорації «Рошен»

На ПАТ «Київська кондитерська фабрика» впроваджена цехова структура виробництва, де у шести основних цехах здійснюються визначальні стадії перетворення сировини і напівфабрикатів у готову продукцію. До основних цехів фабрики відносяться: роздрібний цех, де виготовляються цукерки з помадними, фруктовими, лікерними, кремовими, збитими начинками, праліновими та комбінованими корпусами, а також цукерки на молочній основі; карамельний цех, в якому виробляється карамель різних гатунків, льодяникова з фруктовими-ягідними, лікерними, помадними,

шоколадно-лікерними та подвійними начинками; борошно-кондитерський цех, що виготовляє зтяжні, здобні та цукрові сорти печива; шоколадний цех виробляє шоколад звичайний і десертний з добавками і без них, шоколад з начинками, куполоподібні цукерки типу «Асорті», а також какао порошок; цукерковий цех виготовляє цукерки з помадними корпусами, ірис, цукерки типу «Батончик» та молочні легко глазуровані; у мармеладному відділенні цеху виготовляються мармелад, фруктово-ягідний, желевий нарізний, зефір, лимонні часточки тощо; крекерний цех, де виготовляють різні сорти крекерів («Солоний», «Солодкий», «Ніжний» та інші). Робота допоміжних цехів направлена на забезпечення основного виробництва необхідними матеріалами та напівфабрикатами, ремонтно-налагоджувальними послугами та енергією.

Продукція фабрики представлена на ринках України, США, Канади, Узбекистану, Казахстану, Литви, Азербайджану, Латвії, Естонії, Киргизстану, Молдавії, Ізраїлю, Вірменії та інших країнах.

Всі вироби Київської кондитерської фабрики «Рошен» є сертифікованими згідно міжнародних стандартів якості та безпеки харчування, таких як ISO 9001: 2008 та ISO 22000: 2005. Це підтверджується наявністю у підприємства сертифікатів відповідності.

Представлені на ринку кондитерські вироби виготовлені за найсучаснішими технологіями. Всі кондитерські фабрики корпорації «Рошен» забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій та запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання технології виробництва, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів, що застосовуються при виробництві кондитерських виробів, є запорукою головних переваг продукції «Рошен».

Головні постачальники корпорації «Рошен» представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Постачальники корпорації «Рошен» [39]

Сировина	Компанія-постачальник
Какао-боби	швейцарська компанія Taloca
Какао-порошок	«Світ Юніон» (Київ), «Авіс» (Макіївка), «ЗІМ» (Рівне), «Ін-Вайс» і «Троя» (Дніпропетровськ)
Цукор	Полтавський цукрозавод
Рослинні жири (для начинки)	Компанії Австралії
Сухе молоко	Польська компанія «Пемпакс»
Емульгатори, ванілін	Німецька компанія «Vita+»
Харчові добавки (ароматизатори)	Beags (Київ), «Етол-Україна» (Борислав Львівської обл), «Есаром-Україна» (Харків), «Лев» (Дніпропетровськ), «Аромат» (Хмельницький; дочірнє підприємство Санкт-Петербурзького комбінату)
Алкогольна продукція	ТМ «Златогор», ТМ «Французький бульвар», ТМ «ВінЛюкс»,

Стратегічними партнерами «Рошен» по реалізації продукції є: ТОВ «Ди-АД» (м. Дніпропетровськ і Дніпропетровська область, за винятком м. Кривий Ріг); ПФ «Союз» (Харківська область); ТОВ «Прикарпатський торговий дім» (Івано-Франківська, Тернопільська і Чернівецька області); ТОВ «Спарк» (Запорізька область); ТОВ «Будінформ» (Сумська область); ТОВ «Харчпак» (Житомирська область); ТОВ «Ходак» (Черкаська і Кіровоградська області).

Канали збуту продукції корпорації «Рошен» представлено на рис. 2.2.

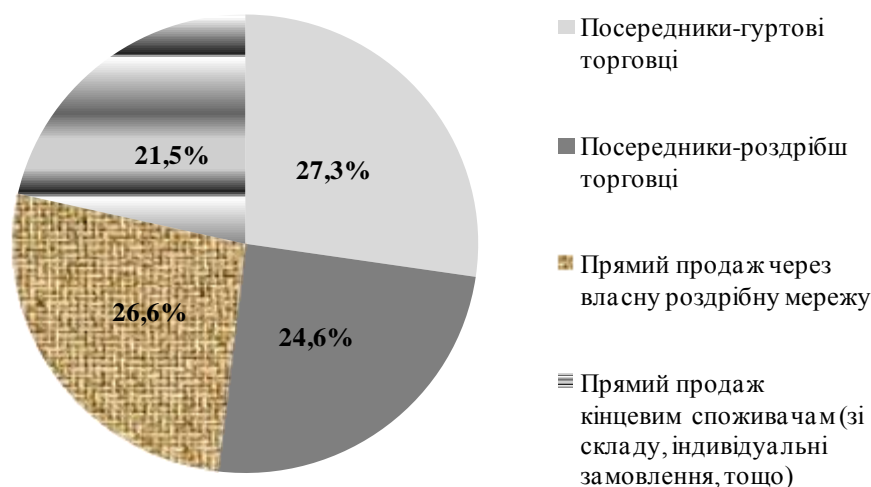


Рис. 2.2 – Канали збуту продукції корпорації «Рошен»

Безпосередніми конкурентами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є вітчизняні підприємства, які виробляють аналогічну продукцію, а саме: Корпорація «Бісквіт-шоколад», ТОВ «Шоколадна компанія «Мир», ТОВ «Шоколадна компанія «Мир» ПрАТ «Кондитерська Фабрика «АВК» м. Дніпро», ПАТ «Конті», ПрАТ «Монделіс Україна», ПАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч», ЗАТ «Житомирські ласощі», ПАТ «Полтавокондитер» (рис. 2.3).

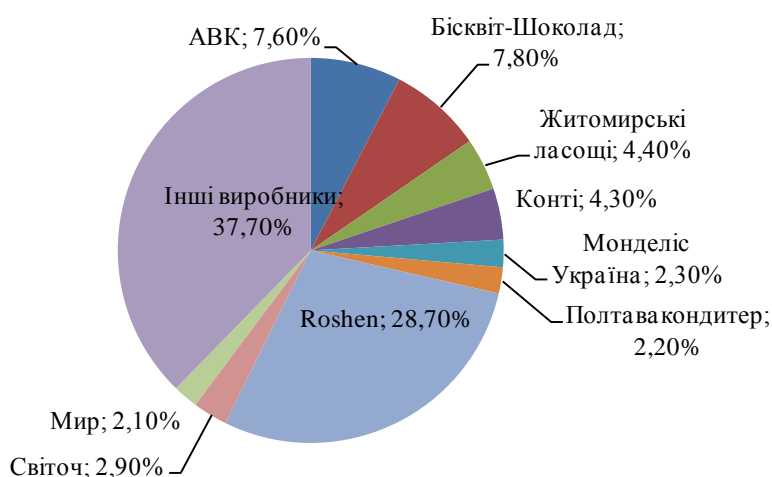


Рис. 2.3 – Розподіл часток між учасниками кондитерського ринку України у 2017 р., %

В найближчій перспективі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» планує розширити асортимент виробів, зменшити їх собівартість та підвищити якість. Для цього підприємство передбачає здійснення оптимізації логістичних процесів, механізації та автоматизації виробництва, раціоналізації використання теплоенергетичних ресурсів, модернізації обладнання.

Основними проблемами розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є нестабільність цін на сировину, зокрема какао, що підвищує собівартість продукції, як головного компонента. Також проблемою є постійне зниження якості вітчизняної сировини, яка починає не відповідати стандартам виробників, тому постає проблема в постачанні відповідних ресурсів. Найбільш головною перешкодою для ефективного розвитку підприємства є заборона експорту продукції на ринок Російської Федерації,

таким чином підприємство втратило основний ринок збуту та скоротило свої виробничі потужності. Цей фактор повипливав також на масове скорочення кількості персоналу підприємства.

2.2 Аналіз фінансового стану підприємства

Для оцінки загального економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» здійснимо оцінку ефективності використання основних та оборотних фондів підприємства; охарактеризуємо показники використання трудових ресурсів та витрат на оплату праці; проаналізуємо виробництво, собівартість та структуру реалізованої продукції; здійснимо аналіз фінансового стану підприємства. Склад, структура та баланс основних засобів (за залишковою вартістю) підприємства подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Інформація про основні засоби ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на 2018 р.

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн)		Орендовані основні засоби (тис. грн)		Основні засоби, всього (тис. грн.)	
	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду
1. Виробничого призначення:	700300	597789	24232	25056	724532	622845
будівлі та споруди	265611	288809	988	1024	266599	289833
машини та обладнання	257438	181515	1251	1345	258689	182860
транспортні засоби	924	2916	0	0	924	2916
земельні ділянки	166160	116535	0	0	166160	116535
інші	10168	8014	21993	22687	32161	30701
2. Невиробничого призначення:	994	666	0	0	994	666
будівлі та споруди	844	570	0	0	844	570
машини та обладнання	4	3	0	0	4	3
інші	146	94	0	0	146	94
Усього	701294	598455	24232	25056	725526	623511

Первісна власних вартість основних засобів:

– станом на 01.01.2018 р. – 1044508 тис. грн;

– станом на 31.12.2018 р. – 917077 тис. грн.

Ступінь зносу власних основних засобів:

– станом на 01.01.2018 р. – 343214 тис. грн (32,86 %);

– станом на 31.12.2018 р. – 318622 тис. грн (34,74 %).

Залишкова вартість власних основних засобів:

– станом на 01.01.2018р. – 701294 тис. грн;

– станом на 31.12.2018 р. – 598455 тис. грн.

Орендовані основні засоби обліковуються поза балансом.

Аналізуючи таблицю 2.3, можна зробити висновок, що в структурі основних засобів підприємства переважають фонди виробничого призначення, що складають більше 99% усіх основних фондів. Відповідно засоби невиробничого призначення становлять близько 1%. Основна частка – власні основні засоби. Знос основних засобів становить 34,74%.

Проаналізувавши річну фінансову звітність за 2014-2018 рр. (Додатки А, Б) робимо висновок, що структура оборотних засобів підприємства виглядає наступним чином: найбільшу частку складає дебіторська заборгованість за продукцію від 55,66% у 2017 р. до 90,16% у 2015 р., а також інша поточна дебіторська заборгованість – 25%. Запаси коливаються в межах 10% всіх оборотних активів. Гроші та їх еквіваленти мають незначну питому вагу у межах 1% (виняток становить 2017 р. коли цей показник сягнув 7% загального обсягу оборотних активів) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура оборотних активів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2014-2018 рр.

Статті оборотних активів	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Запаси	11,23	8,34	10,72	8,67	10,55
Дебіторська заборгованість за продукцію	84,64	90,16	86,23	55,66	77,86
з бюджетом	3,50	0,00	0,00	3,19	2,80
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,57	1,25	2,89	25,19	6,32
Гроші та їх еквіваленти	0,05	0,22	0,16	7,26	1,75
Інші оборотні активи	0,00	0,03	0,00	0,03	0,72

Результати оцінювання ефективності використання основних та оборотних засобів підприємства наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники використання основних та оборотних фондів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2014-2018 рр.

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2017 р.	
						+,- тис. грн	%
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,02	0,01	0,03	0,02	0,03	0,01	150,00
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,01	0,06	0,03	0,03	0,05	0,02	166,67
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,31	0,34	0,36	0,33	0,35	0,02	105,73
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,69	0,66	0,64	0,67	0,65	-0,02	97,19
Фондовіддача	0,39	0,38	0,39	0,41	0,57	0,17	141,59
Фондомісткість	2,56	2,61	2,54	2,46	1,74	-0,72	70,63
Фондоозброєність	906,18	863,95	774,89	802,55	865,35	62,80	107,82
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,71	2,76	2,52	2,96	4,04	1,08	136,42
Період оборотності оборотних активів, днів	96,91	130,25	143,09	121,69	89,20	-32,49	73,30
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,27	0,41	0,36	0,36	0,25	-0,11	69,28

Аналізуючи показники таблиці, щодо ефективності використання оборотних фондів, вважаємо за доцільне зазначити наступне: впродовж 2014-2016 рр. показник оборотності оборотних активів мав негативну динаміку, що свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів. Починаючи з 2017 р. ці показники набули позитивної динаміки й у 2018 р. оборотні активи здійснили 4,04 обороти. Порівняно з попереднім роком оборотність оборотних активів зросла на 136,42%. Підтвердженням цьому є зменшення періоду оборотності активів на 32,49 днів.

У 2018 р. величина оборотних коштів на 1 грн реалізованої продукції

мала значення 0,25 копійок., що на 30,72% менше, ніж у 2017 р. Таким чином, динаміка коефіцієнту завантаженості свідчить про покращення ефективності використання оборотних коштів, адже за нормальних умов чим менше оборотних коштів припадає на одну гривню реалізованої продукції, тим краще вони використовуються. Однак на підприємстві все ще має місце низька мобільність коштів та відносна нестабільність його фінансового стану.

Відобразимо наочно динаміку зміну показників фондівіддачі, фондомісткості та коефіцієнту оборотності оборотних активів на рис. 2.4.

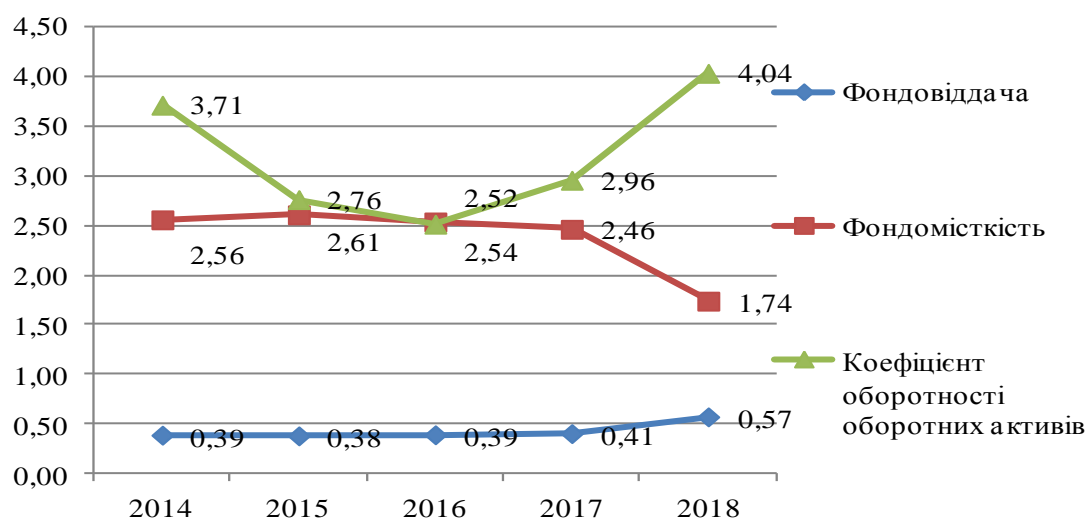


Рис. 2.4 – Динаміки зміни показників використання основних та оборотних фондів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2014-2018 рр.

Щодо основних фондів, слід зазначити про те, що підприємство недостатньо приділяє уваги питанням оновлення своїх основних фондів, про що свідчать критично низькі значення коефіцієнтів оновлення. Це можна пояснити достатнім рівнем придатності основних засобів при невисокому їх зносі (в діапазоні 31-35%). Проте для покращення свого матеріально-технічного стану, підприємству необхідно щорічно оновлювати більшу частину його основних фондів, шляхом їх купівлі, модернізації, реконструкції тощо.

Про задовільний стан використання основних засобів свідчить

позитивна динаміка величини фондівддачі та фондомісткості з 2017 р. Після кризових 2014-2016 рр., підприємство значно (на 150% порівняно з базисним 2014 р.) наростило показники ефективності використання основних фондів. Позитивним фактором є те, що наразі на підприємстві високий рівень фондоозброєності робітників. Однак його збільшення протягом 2014-2018 рр. відбулося не через оновлення основних фондів, а значною мірою за рахунок скорочення чисельності працівників.

Проведемо аналіз трудових ресурсів та витрат на оплату праці за 2014 – 2018 рр. та відобразимо отримані результати в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники трудових ресурсів і витрат на оплату праці ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2014-2018 рр.

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2017р.	
						тис. грн	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	778	757	761	796	751	-45	94,35
Фонд оплати праці, тис. грн	124212	116760	105721	125796	184852	59056	146,95
Продуктивність, тис. грн/чол.	159,66	154,24	138,92	158,04	246,14	88,11	155,75
Питома вага фонду оплати праці у витратах по елементах, %	36,48	35,10	37,47	42,46	50,92	8,45	119,91
Коефіцієнт плинності кадрів,%	21,82	32,54	62,30	24,42	21,11	-3,31	86,45
Коефіцієнт обороту по прийому,%	2,51	7,00	13,62	27,10	24,35	-2,75	89,85
Коефіцієнт обороту по звільненню,%	0,86	0,87	0,77	0,26	0,38	0,12	146,15

Отже, середньооблікова чисельність за 2018 р. склала 751 особу. В порівнянні з 2017 роком зменшення кількості робітників фабрики відбулося на 45 осіб (на 5,65%).

Протягом 2014-2016 рр. має місце негативна динаміка коефіцієнту

плинності кадрів, який у 2016 р. досяг свого критичного значення у 62,30%. Аналогічну тенденцію має коефіцієнт обороту по звільненню. Після введення Росією ембарго на поставку кондитерських виробів ТМ «Рошен», куди експортувалося більше чверті продукції, корпорація скоротила виробництво, в тому числі зменшила виробничі потужності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», тому це призвело до звільнення частини штату працівників. Уже в 2017-2018 роках тенденція до скорочення робітників зменшилась, однак дані коефіцієнти все ще залишаються нестабільними й досить великими. Проте останні роки підприємство має високі показники по прийому на роботу нових працівників. Покращення ситуації з кадрами пояснюється зростанням у 2017-2018 рр. фонду оплати праці на підприємстві. За 2017 р. його розмір зріс на 19% (на 20075 тис. грн).

У звітному 2018 р. фонд оплати праці підвищився на 46,95% (59056 тис. грн). Проте слід зауважити, що підвищення рівня фонду оплати праці призвело до зростання питомої ваги цих витрат у собівартості продукції з 37,47% у 2016 р. до 50,92% у 2018 р. Як бачимо у період кризи 2014-2016 рр. підприємство намагалося економити й найбільшим її джерелом стала оплата персоналу за працю.

Розширення ринків збуту продукції, зростання купівельної спроможності українців, а також дієвість заходів стимулювання праці працівників підприємства у період 2017-2018 рр. значно підвищили ефективність використання наявного кадрового потенціалу забезпечивши зростання продуктивності праці у 2018 р. порівняно з найважчим 2016 р. на 77,18% й на 55,75% порівняно з 2017 р., (обсяг виробленої продукції на одного працівника в звітному році склав 246,14 тис. грн).

Загальна кількість працівників на підприємстві – 751 особи, серед яких найбільшу частку виробничий персонал, а саме працівники виробничих цехів. Віковий склад персоналу: середній вік становить 40 років. Стать: 65% персоналу становлять жінки, 35% чоловіки. Рівень освіти: вище керівництво компанії (100 %) має вищу освіту, персонал – 90% мають диплом про вищу та

середню спеціальну освіту. Так зростає кількість персоналу з вищою освітою. Кадрова програма підприємства спрямована на забезпечення підвищення рівня кваліфікації.

Фонд оплати праці на підприємстві становить 184852 тис. грн Структура фонду складається з фонду основної заробітної плати (75%), додаткової заробітної плати (13%) та інших заохочувальних та компенсаційних виплат (2%).

Далі проведемо більш детальний аналіз показників виробництва та реалізації продукції за 2014-2018 рр. та відобразимо їх в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2014-2018 рр.

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2017р.	
						тис. грн	%
Чистий дохід, тис. грн	294354	250516	232312	259205	373344	114139	144,03
Собівартість продукції, тис. грн	256178	215823	204239	228412	318238	89826	139,33
Валовий прибуток, тис. грн	38176	34693	28073	30793	55106	24313	178,96
Чистий прибуток	34816	11021	3919	2768	11125	8357	401,91
Витрати на 1 грн. обсягу чистого доходу, грн	0,87	0,86	0,88	0,88	0,85	-0,03	96,73

Відобразимо динаміку витрати на 1 грн обсягу чистого доходу підприємства, за 2014-2018 рр. (2.5).

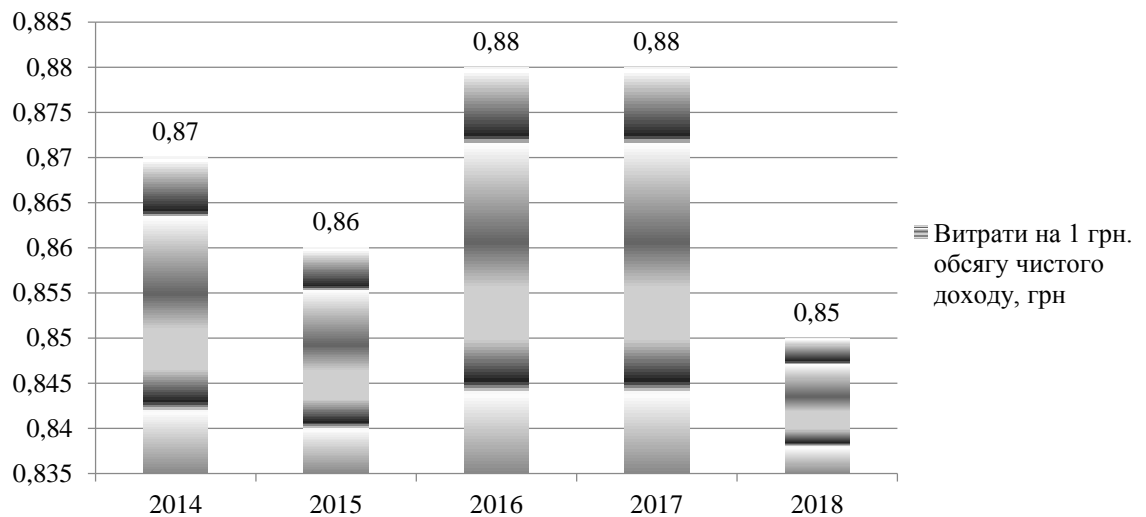


Рис. 2.5 – Динаміка витрати на 1 грн обсягу чистого доходу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2014-2018 рр.

Таким чином, як бачимо з табл. 2.8, обсяг виробництва продукції протягом 2014-2016 рр. щорічно скорочувався. Однак з 2017 р. виробництво набуло динаміку зростання на 11,58% (26893 тис. грн) у 2017 р. й на 44,03% (114139 тис. грн) у 2018 р. порівняно з попередніми періодами.

Станом на кінець 2018 р. чистий дохід від реалізації склав 373344 тис. грн, що на 26,83% перевищило показник 2014 р. Валовий прибуток підприємства мав найнижче значення в 2016 р. й склав 28073 тис. грн. Проте за два останні роки підприємство зуміло зламати негативну динаміку й майже у два рази перевищити значення цього показника у 2018 р. Найбільше позитивні результати антикризового управління підприємством характеризує значення чистого прибутку підприємства у 2018 р., а саме його зростання у чотири рази порівняно з попереднім 2017 р. (або на 8357 тис. грн).

Такі зміни стали результатом збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції за умов нижчого рівня динаміки величини її собівартості та витрат на адміністрування, збут та інші операційні та фінансові витрати. Загалом для великого підприємства такі масштабні зміни величини абсолютного показника прибутковості свідчать про кардинальну зміну ситуації на ринку продукції та результатів вірних антикризових рішень керівництва підприємства.

Собівартість на протязі 2014-2016 рр. зменшувався, що зумовлено пропорційним зменшення обсягів випуску продукції. Однак аналізуючи співвідношення чистого доходу та собівартості продукції слід зазначити, що зростання обсягів реалізації у 2017 р. не призвело до зниження питомої ваги собівартості продукції й відбулося за рахунок зниження ціни реалізації з метою розширення ринку збуту. У 2018 р. підприємство змінило цінову політику й підвищило реалізаційну вартість товарів на 2,88%, що дало можливість отримати додатковий дохід продовжуючи нарощувати обсяги виробництва.

Проаналізуємо структуру витрат в собівартості та подамо результати в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка структури собівартості продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2014-2018 рр.

Склад витрат, % від загальної собівартості	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Матеріальні витрати	30,9	32,5	32,9	28,1	19,0
Витрати на оплату праці	36,5	35,1	37,5	42,5	50,9
Відрахування на соціальні заходи	13,7	7,6	8,0	9,1	11,0
Амортизація	12,4	13,6	14,5	8,6	7,7
Інші операційні витрати	6,5	11,2	7,1	11,7	11,4

Отже, в структурі собівартості основну частину видатків складають оплата праці та матеріальні витрати. При цьому частка витрат на оплату праці значно підвищилася у 2018 р. й на кінець звітнього періоду становила 50,9% проти 36,5% у 2014 р. Зростання змінних витрат у зв'язку зі збільшенням обсягів виробництва призвело до скорочення частки амортизації у структурі собівартості продукції до 7,7%.

Для оцінки загального фінансового стану підприємства розрахуємо показники ліквідності, платоспроможності та ділової активності.

Отже, за показниками ліквідності, які дозволяють оцінити, чи достатньо у підприємств оборотних коштів для швидкого погашення своїх зобов'язань, підприємство після стабілізації ситуації у 2017 р. значно погіршило рівень

платоспроможності на кінець 2018 р. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники ліквідності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2014-2018 рр.

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018/2017 %
Коефіцієнт покриття	0,37	0,78	0,95	1,78	0,22	12,59
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0002	0,002	0,001	0,129	0,004	3,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,33	0,71	0,85	1,63	0,20	12,33

Всі показники ліквідності підприємства на кінець звітного періоду значно нижчі за нормативне значення. Це пояснюється тим, що підприємство значно наростило обсяги дебіторської заборгованості покупців, що призвело до «зв'язування» коштів та пропорційного нарощування кредиторської заборгованості перед постачальниками. Наочно дані представлені на рис. 2.6.

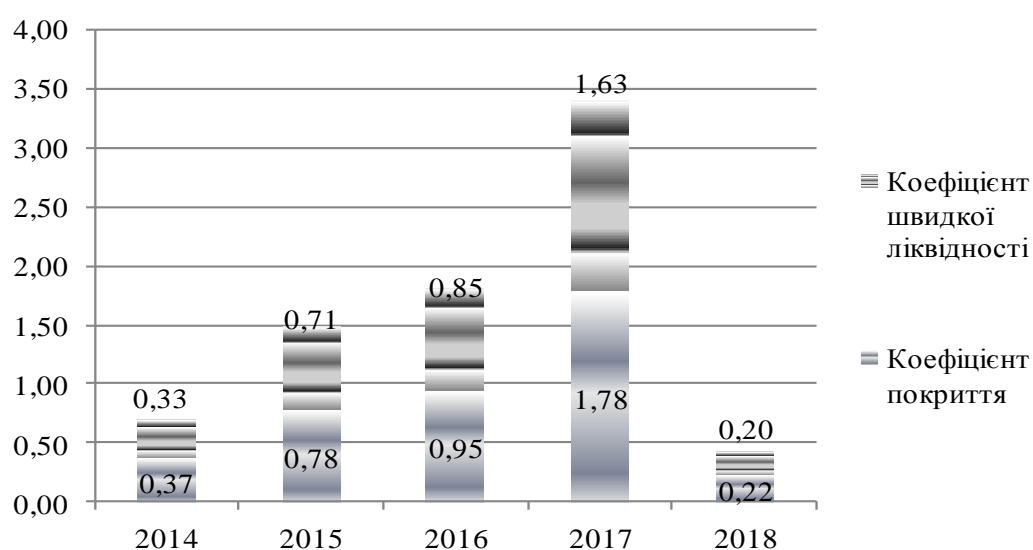


Рис. 2.6 – Показники ліквідності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2014-2018 рр.

Так за умов збільшення вартості балансу за період 2014-2018 рр. на 26,45% вартість власного капіталу підприємства зростає лише на 5,71%. Відповідно, в умовах низької платоспроможності покупців, підприємство

активно залучає товарні кредити постачальників.

Аналіз показників фінансової стійкості показав, що майже всі з них знаходяться в межах норми (виключенням є коефіцієнт маневреності власного капіталу) (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники фінансової стійкості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2014-2018 рр.

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018/2017 %
Коефіцієнт автономії	0,66	0,75	0,81	0,68	0,55	81,71
Коефіцієнт фінансової залежності	1,51	1,33	1,23	1,48	1,81	122,38
Коефіцієнт фінансового левєриджу	0,10	0,08	0,07	0,38	0,06	14,65
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,26	-0,05	-0,01	0,08	-0,58	-771,49

Однак існує негативна динаміка окремих показників, що свідчить про погіршення стану фінансової стійкості підприємства в останній звітний період. Результати коефіцієнту автономії дають змогу припустити, що реалізувавши майно, яке суб'єкт господарювання сформував із власних джерел, підприємство зможе покрити всі зобов'язання. Однак негативним фактором є те, що в останні два звітні періоди динаміка коефіцієнту була негативною.

Коефіцієнт фінансового левєриджу показує, скільки довгострокових зобов'язань припадає на одиницю джерел власних коштів. В нашому випадку фінансовий стан підприємства відносно нормальний і підприємство є незалежним від довгострокових зобов'язань. Крім того після різкого збільшення у 2017 р. у 2018 р. цей показник повернувся до звичайного рівня звітного періоду 0,06-0,08. Це пов'язано з тим, що підприємством у 2017 р. взяло на себе значну частку довгострокових зобов'язань по статті «Інші довгострокові зобов'язання».

Виходячи з аналізу фінансової залежності, варто зазначити, що даний суб'єкт господарювання має відносно стійкий фінансовий стан, однак в в

періоді 2017-2018 рр. цей коефіцієнт збільшився на 46,67%, що в перспективі при збереженні такої динаміки може призвести до виникнення фінансових ризиків вже у наступному 2019 р. Єдиним показником, що не входить до нормативних значень є маневреність власного капіталу (-0,58 за нормативного значення – більше 0,2). Це означає, що частка власного капіталу, яка використовується для фінансування його діяльності, тобто вкладена в оборотні фонди, є критично недостатньою. Основна маса збільшення коштів у 2018 р. була спрямовується на поповнення необоротних активів, а саме вкладення у інвестиційну нерухомість 300839 тис. грн.

Аналіз даних ділової активності результати якого наведені в табл. 2.11 свідчить, що коефіцієнт оборотності активів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2018 р. має нестійку тенденцію із збільшенням значенням у 2018 р.

Таблиця 2.11 – Показники ділової активності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2014-2018 рр.

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018/2017 %
Коефіцієнт оборотності активів	0,38	0,36	0,35	0,33	0,38	115,31
Період оборотності активів	959,2	1013,2	1021,2	1102,6	956,3	86,73
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	3,71	2,76	2,52	2,96	4,04	136,42
Період оборотності оборотних активів, днів	96,91	130,25	143,09	121,69	89,20	73,30
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,39	2,72	3,26	5,03	5,19	103,18
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,38	1,97	3,00	8,79	3,18	36,21
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	82,02	132,21	110,41	71,59	69,38	96,91
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	226,93	157,80	105,36	36,09	96,40	267,14
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,57	0,47	0,43	0,48	0,68	141,11
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	28,78	25,36	23,06	28,45	32,64	114,75
Період обороту матеріальних	12,51	14,20	15,61	12,65	11,03	87,15

запасів, днів						
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,42	0,42	0,40	0,37	0,62	168,79

Відповідно період обертання активів в останній звітний період зменшився на 13,27%, або на 146,36 дні. Враховуючи це, можна стверджувати, що підприємство поки не вийшло на стабільне підвищення ефективності використання своїх активів, порівняно з минулими звітними періодами.

Щодо ефективності використання оборотних фондів, можна виділити наступне: впродовж 2014-2016 рр. показник оборотності оборотних активів мав негативну динаміку, що свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів. Наразі за останні два звітні періоди (2017-2018 рр.) оборотні активи підвищили оборотність й у 2018 р. здійснили 4,04 обороти, таким чином оборотність порівняно з попереднім роком зросла на 36,42%. Підтвердженням цьому є зменшення періоду оборотності активів на 32,49 дні. Однак на підприємстві все ще має місце низька мобільність коштів та відносна нестабільність його фінансового стану.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в динаміці періоду 2016-2018 рр. зростає із 2,76 у 2015 р. до 5,19 у 2018 р. У 2018 р. показник підвищився на 3,18%. Це свідчить про зменшення обсягу товарного кредиту, що надає підприємство покупцям та зростання платоспроможного попиту на продукцію. Також у зазначений період спостерігається значне зростання тривалості обороту. Так у 2015 р. тривалість обороту дебіторської заборгованості на підприємстві становила 132,21 днів, у 2016 р. вже 110,41 днів, а у 2017 р. – 71,59 днів. На кінець 2018 р. погашення дебіторської заборгованості зменшилося до 69,38 днів, що є позитивними зрушеннями для підприємства в політиці з контрагентами.

Щодо коефіцієнта кредиторської заборгованості, то у період 2014-2017 рр. спостерігається стабільне його суттєве зростання, проте у 2018 р. відбулося різке його скорочення до 3,18 одиниць (на 63,79%). Зменшення у

2018 р. коефіцієнта означає зниження швидкості оплати заборгованості підприємства. Проте слід зазначити, що скорочення термінів обороту кредиторської заборгованості у 2018 р. не є критичним й не перевищив значення 2016 р. (105,36 днів). Середній термін повернення боргів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2014 р. становив 226,93 днів, у 2015 р. підприємство могло повернути свої борги за 157,8 днів, в 2016 р. термін погашення становив 105,36 днів, в 2017 р. – 36,09 днів, у 2018 р. – 96,4 днів. Тобто, не зважаючи на різке коливання останніх двох звітних років на підприємстві спостерігається тенденція щодо скорочення терміну погашення платіжних зобов'язань, що є позитивним явищем.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу протягом 2014-2016 рр. мав тенденцію до зменшення, що є відхиленням від норми. Однак у 2017-2018 рр. показник збільшився на 56,64% й на кінець 2018 р. становив 0,68. Це відображає, що підприємство почало усувати ситуацію бездіяльності частини власного капіталу, тобто неефективного використання ресурсів підприємства.

Коефіцієнт оборотності основних фондів у 2014 р. склав 0,42, у 2015 р. – 0,42, у 2016 р. – 0,40, у 2017 – 0,37, у 2018 – 0,62. Даний коефіцієнт свідчить про те що основні фонди підприємства обертаються менше року і приносять найбільше чистого доходу у 2018 р. – з 1 грн основних фондів 0,62 грн чистого доходу. Найменш ефективно основні фонди використовувалися у 2017 р.

Проаналізуємо динаміку базових показників рентабельності підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Показники рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2014-2018 рр.

Величина, %	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018/2017 %
Рентабельність діяльності	12,09	3,32	1,42	0,97	3,06	2,09
Рентабельність активів	4,54	1,83	0,74	0,49	1,32	0,83
Рентабельність власного капіталу	6,86	2,44	0,91	0,72	2,38	1,66
Рентабельність продукції	14,90	16,07	13,75	13,48	17,32	3,83

Рентабельність діяльності підприємства має дуже низьке значення, тобто суб'єкт господарювання має низьку доходність на одиницю продажу продукції. Це свідчить про неефективність його діяльності.

Усі показники рентабельності діяльності, не зважаючи на покращення ситуації у 2017-2018 рр. не вийшли на значення 2014 р. Виключення становить лише рентабельність продукції значення якого у 2018 р. склало 17,32%, що на 2,42% більше за значення відповідного показника у 2014 р.

Аналіз рентабельності активів показує, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» неефективно використовує свої активи (4,54% у 2014 р. проти 1,32% у 2018 р.). Проаналізувавши рентабельність капіталу знову робимо висновок про критично низькі показники рентабельності підприємства за даною категорією (6,86% у 2014 р. проти 2,38% у 2018 р.). З огляду на результати розрахунків, найменше прибутку від вкладеного капіталу підприємство отримувало у 2017 р. (0,72%). Отже, не зважаючи на певні позитивні зміни слід констатувати про наявність кризових явищ на підприємстві та необхідності подальшої реалізації антикризової програми.

2.3 Операційний аналіз у контексті фінансового управління підприємства

Для комплексного операційного аналізу та оцінки ефективності формування витрат на підприємстві існує певна система економічних показників, які дають змогу отримати детальнішу інформацію щодо ефективності витрат певного підприємства.

В табл. 2.13 приведені основні показники ефективності формування витрат підприємства.

Таблиця 2.13 – Показники ефективності формування операційних витрат ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2014-2018 рр.

Показник	Рік					Середній темп приросту , %
	2014	2015	2016	2017	2018	
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт покриття реалізованих виробничих витрат	1,149	1,161	1,137	1,135	1,173	0,52
Коефіцієнт окупності реалізованих виробничих витрат	0,870	0,862	0,879	0,881	0,852	-0,52
Коефіцієнт покриття постійних витрат	12,511	9,710	8,784	8,888	10,816	-3,57
Коефіцієнт окупності постійних витрат	0,080	0,103	0,114	0,113	0,092	3,71
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	14,291	11,191	9,926	10,101	12,466	-3,36
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	0,070	0,089	0,101	0,099	0,080	3,48
Коефіцієнт покриття витрат на збут	100,462	73,336	76,343	73,995	81,730	-5,03
Коефіцієнт окупності витрат на збут	0,010	0,014	0,013	0,014	0,012	5,29
Коефіцієнт витратомісткості загальногосподарського управління	0,072	0,067	0,085	0,090	0,082	3,56

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт навантаження адміністративних витрат	13,979	14,815	11,823	11,156	12,155	-3,43
Коефіцієнт координації у співвідношенні постійних і змінних витрат	12,979	13,815	10,823	10,156	11,155	-3,71
Коефіцієнт навантаження витрат на збут	98,266	97,082	90,928	81,729	79,693	-5,10
Коефіцієнт окупності виробничих (змінних) витрат	6,710	6,221	7,275	7,418	5,775	-3,68
Валова рентабельність (прибутковість) виробничих (змінних) витрат	0,149	0,161	0,137	0,135	0,173	3,82
Коефіцієнт окупності чистого доходу	7,710	7,221	8,275	8,418	6,775	-3,18
Валова рентабельність (прибутковість) чистого доходу	0,130	0,138	0,121	0,119	0,148	3,29
Коефіцієнт окупності операційних витрат	19,509	30,715	26,703	75,720	30,625	11,93

На основі розрахованих відносних показників перш за все слід зазначити, що звітний період, а саме 2014-2018 рр. для підприємства став періодом фінансової кризи – 2014-2016 рр., стабілізації ситуації –

2016-2017 рр. та початку динаміки подолання її наслідків 2017-2018 рр. Тому не зважаючи на досить вагомий позитивні зміни у 2018 р. загальний середній темп приросту не набув суттєвих значень відображаючи загальний рівень досягнення підприємством значень докризового періоду.

Стосовно аналізу обсягів чистого доходу який створює підприємству одна гривня виробничих витрат слід констатувати, що на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» політика формування реалізованих виробничих витрат є продуманою, адже за рахунок 1 грн у 2017 р. створювалось 1,14 грн чистого доходу, а в 2018 р. 1,17 грн. Середньорічний темп приросту при цьому становить 0,52 %.

Коефіцієнт окупності реалізованих виробничих витрат, має позитивну тенденцію відповідно, оскільки у 2017 р. підприємство несло 0,88 грн виробничих витрат для одержання 1 грн чистого доходу, в 2018 р. 0,85 грн виробничих витрат до 1 грн чистого

У 2018 р. 1 грн постійних витрат створювала підприємству 10,82 грн, що є більше від значень показника 2015-2017 рр., проте не досягнуло рівня 2014 р. Таким чином, підприємство у 2018 р. несло 0,09 грн постійних витрат задля отримання 1 грн чистого доходу. Це може пояснюватися, тим що в складі постійних витрат – адміністративні витрати мають тенденцію до зростання, тому і окупність постійних витрат теж буде підвищуватися.

Водночас, коефіцієнт покриття адміністративних витрат підприємства є вищим ніж попередні і 1 грн вкладена в ці витрати приносить підприємству 12,47 грн, отже щоб одержати 1 грн чистого доходу підприємство несе 0,08 грн адміністративних витрат, коли у 2017 р. підприємство несло 0,1 грн цих витрат. Середньорічний темп приросту становить 3,48 %

Коефіцієнт покриття витрат на збут свідчить про те, що 1 грн витрат на збут формує 81,73 грн чистого доходу підприємства, що є більшим ніж в попередні періоди (за виключенням значення 2014 р.), тому слід констатувати, що керівництву підприємства вдалося запровадити дієві заходи підвищення ефективності цих витрат.

Коефіцієнт витратомісткості загальногосподарського управління у 2018 р. становить 0,08, тобто питома вага адміністративних витрат в операційних витратах за звітний рік зменшилася порівняно з попереднім на 0,008 частку. Водночас цей показник є вищим ніж у 2014, 2015 рр., а середньорічний темп приросту становить 3,56 %.

В свою чергу рівень навантаження операційних витрат на 1 грн адміністративних витрат становить – 12,16 грн у 2018 р. Найменшим показник був у 2017 р., коли на 1 грн адміністративних витрат припадало 11,16 грн операційних витрат.

Коефіцієнт координації у співвідношенні постійних і змінних витрат показує скільки постійних витрат припадає на 1 грн змінних витрат, так на 1 грн змінних витрат на підприємстві у 2018 р. припадає 11,16 грн постійних витрат, а середньорічний темп приросту складає –3,71 %.

Рівень навантаження операційних витрат на 1 грн витрат на збут складає 79,69 грн у 2018 р., у попередні роки цей показник був дещо вищим, тобто навантаження операційних витрат було більшим. Середньорічний темп приросту коефіцієнту навантаження витрат на збут становить -5,10 %

Коефіцієнт окупності виробничих (змінних) витрат показує, що для створення 1 грн валового прибутку необхідно 3,28 грн виробничих (змінних) витрат, тут прослідковується позитивна тенденція, оскільки цей показник зменшується й значення середньорічного темпу приросту коефіцієнту склали -3,68. Таким чином, підприємство стало більш ефективно формувати виробничі (змінні) витрати. Тому з 1 грн виробничих (змінних) витрат підприємство у 2018 р. одержало 0,17 грн валового прибутку, що становить 3,82% середньорічного приросту.

Коефіцієнт окупності чистого доходу показує, що підприємству у 2018 р. необхідно було 6,78 грн чистого доходу, щоб створити 1 грн валового прибутку. Так, з 1 грн чистого доходу у 2018 р. підприємство одержало 0,15 грн валового прибутку та вийшло на значення 3,29% середньорічного приросту.

Коефіцієнт окупності операційних витрат показує, що підприємству потрібно 30,63 грн операційних витрат, щоб створити 1 грн прибутку від операційної діяльності. Цей значення показника є занадто високим оскільки у 2014 р. підприємству необхідно було лише 19,51 грн операційних витрат. Отже, потрібно відмітити, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» ще не подолав наслідки фінансової кризи, хоча водночас має позитивне значення середньорічного темпу приросту даного коефіцієнту (11,93%).

Кількісне співвідношення екстенсивності та інтенсивності розвитку підприємства відображається в показниках використання виробничих та фінансових ресурсів.

Відображенням екстенсивного використання ресурсів виступають кількісні показники: чисельність працюючих; розмір витрачених засобів праці; розмір основних виробничих фондів та оборотних коштів.

Інтенсивне використання ресурсів відображено у якісних показниках: продуктивність праці чи зарплатоємність; фондівіддача чи фондомісткість; матеріаловіддача чи матеріаломісткість; коефіцієнт обертання оборотних коштів.

Аналіз інтенсифікації та екстенсифікації виробництва наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Аналіз інтенсифікації та екстенсифікації виробництва ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2014-2018 рр.

Показник	Рік					Відхилення 2018/2017 рр., (+,-), тис. грн	Середній темп приросту, %
	2014	2015	2016	2017	2018		
Обсяг випущеної продукції, тис. грн	256178	215823	204239	228412	318238	89826	5,57
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	778	757	761	796	751	-45	-0,88

Оплата праці, тис. грн	124212	116760	105721	125796	184852	59056	10,45
Матеріальні витрати, тис. грн	105179	108047	92858	83316	68961	-14355	-10,02
Основні виробничі фонди, тис. грн	705007	603015	576366	701294	598455	-102839	-4,01
Середньорічний виробіток продукції на 1 працівника, тис. грн	329,28	285,10	268,38	286,95	423,75	136,80	6,51
Обсяг випущеної продукції на 1 грн оплати праці	2,06	1,85	1,93	1,82	1,72	-0,09	-4,42
Фондоозброєність праці 1 працівника, тис. грн	906,18	796,59	757,38	881,02	796,88	-84,15	-3,16
Зарплатоємність	0,48	0,54	0,52	0,55	0,58	0,03	4,62
Матеріаловіддача	2,44	2,00	2,20	2,74	4,61	1,87	17,32
Матеріалоємність	0,41	0,50	0,45	0,36	0,22	-0,15	-14,77
Фондовіддача	0,36	0,36	0,35	0,33	0,53	0,21	9,99
Фондоємність	2,75	2,79	2,82	3,07	1,88	-1,19	-9,08
Сума отриманого прибутку, тис. грн	34816	11021	3919	2768	11125	8357	-24,82

Отже, показники таблиці свідчать про те, що на підприємстві підвищилась ефективність використання трудових ресурсів, тому що середньорічний виробіток продукції на 1 працівника зріс з 329,28 тис. грн у 2014 р. до 423,75 тис. грн у 2018 р., в свою чергу і фондоозброєність праці зменшилася та у 2018 р. становила 796,88 тис. грн.

Фондовіддача підприємства зростає, що є позитивним проявом – так відхилення 2018 р. по відношенню до попереднього дорівнює 0,21 пункти.

Матеріалоємність, фондоємність виробництва скорочуються, й у середньому значення темпу приросту становить -14,77% та -9,08% відповідно, тобто відбувається зменшення цих витрати та витрат в загальній сумі випущеної продукції. Водночас зарплатоємність продукції збільшується, що пояснюється значним підвищенням рівня заробітної плати працівникам

підприємства у 2017-2018 рр. з метою вирішення соціальних проблем в колективі, що накопичились за попередні роки.

Далі проведемо розрахунок співвідношення приросту ресурсів на 1% приросту об'єму виробництва. Також для проведення подальших розрахунків знаходимо, темп приросту ресурсів, що використовуються у виробництві а розрахований темп приросту обсягу випущеної продукції складає 39,33%.

Тоді, на даному підприємстві на кожен 1% зростання об'єму виробництва продукції буде припадати:

- зменшення кількості працюючих на 0,14% ($-5,65 / 39,33 = -0,14$)
- скорочення матеріальних ресурсів на 0,43% ($-17,23 / 39,33 = -0,43$);
- приросту основних виробничих фондів на 0,37% ($14,66 / 39,33 = 0,37$);
- зменшення оборотних коштів на 0,005% ($-0,21 / 39,33 = -0,005$).

Виходячи з отриманих показників можемо зробити висновок, що разом із зниженням обсягів використання матеріальних, оборотних ресурсів та виробничих фондів та трудових ресурсів, на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» спостерігаємо їх інтенсивне використання. Розрахуємо відносну економію / перевитрачання по окремим видам ресурсів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Відносна економія / перевитрачання ресурсів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2014-2018 рр.

Показник	2018 р.	2017 р.	Економія чи перевитрачання, (-/+)
Чисельність робітників, чол.	751	796	-358
Заробітна плата, тис. грн	184852	125796	9585
Матеріальні витрати, тис. грн	68961	83316	-47120
Амортизація основних засобів, тис. грн	27820	25330	-7471
Оборотні кошти, тис. грн	92410	92601	-36608
Сума перевитрачання ресурсів, тис. грн	x	x	-81614

Таким чином, підприємство отримало економію усіх зазначених, крім витрат на оплату праці, ресурсів, окрім витрат на оплату праці персоналу. При зазначеному об'ємі випущеної продукції для підприємства у звітному 2018 р. характерна відносна економія коштів у розмірі 81614 тис. грн.

Здійснимо комплексну оцінку відносної економії чи перевитрачання сукупних витрат.

Так, сукупні витрати за минулий рік складають:

$$125796 + 83316 + 25330 + 92601 = 327043 \text{ (тис. грн)}$$

За звітний період сукупні витрати складають:

$$751 + 184852 + 68961 + 27820 + 92410 = 374043 \text{ (тис. грн)}$$

Тоді, темп росту сукупних витрат:

$$374043 / 327043 * 100 \% = 114,37 \%$$

Визначимо відносну економію чи перевитрачання сукупних витрат:

$$374043 - 327043 * 1,3933 = -81614 \text{ (тис. грн) - економія.}$$

Таким чином, непропорційне порівняно з обсягами виробництва зростання оплати праці працівників підприємства перекривається інтенсифікацією використання матеріальних, оборотних активів та основних фондів, що й призвело до економії коштів в цілому по ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у звітному періоді на 81614 тис. грн.

Зобразимо графічно щільність взаємозв'язку між рівнем операційних витрат та чистим прибутком підприємства. Аналіз впливу рівня операційних витрат на прибуток, наведений на рис. 2.7 показав, що збільшення операційних витрат на 1 грн, призводить до зростання рівня чистого прибутку на 0,21 коп.

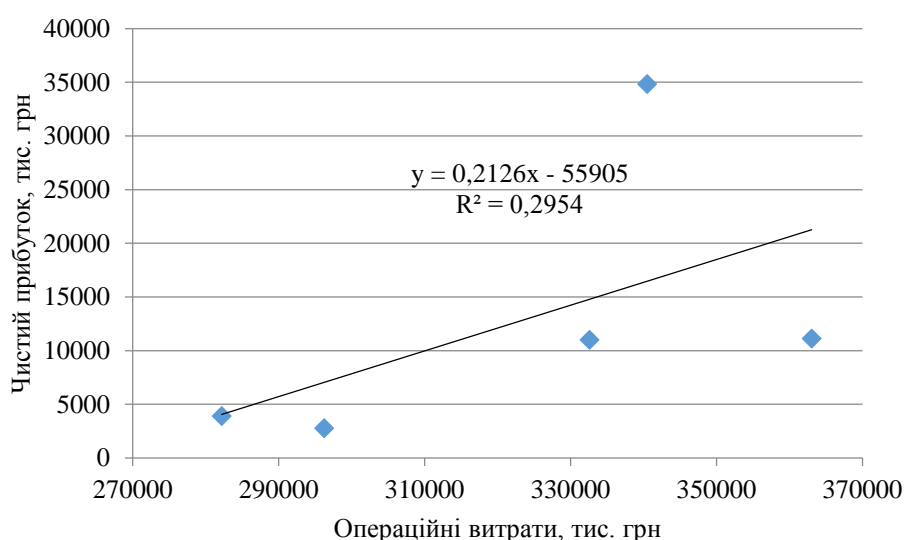


Рис. 2.7 – Розрахунок тісноти взаємозв'язку між рівнем операційних витрат та сумою отриманого чистого прибутку методом кореляційно -

регресивного аналізу по ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2014-2018 рр.

Коефіцієнт детермінації (R) вказує на те, що побудована регресійна модель відображає залежність зміни чистого прибутку від різних факторів на 29,54 %, тобто чистий прибуток має слабку залежність від динаміки витрат, а більшою мірою від рівня інтенсивності використання ресурсів та цінової політики підприємства. В умовах нестабільного попиту та значного коливання рівня платоспроможності покупців продукції у звітному періоді (2014-2018 рр.) рівень чистого прибутку більше залежить цінової політики підприємства та інтенсивності використання ресурсів вже наявних ресурсів, а саме 70,46%.

Звичайно, не можна розширювати діяльність, зберігаючи рівень витрат на тому ж значенні. Тому основною перевагою досліджуваного підприємства є те, що за умов їх незначного зростання (на 106,63%), темп росту обсягу виробленої продукції значно збільшився, що у відносних показниках становить 126,84 %.

Непропорційність зміни зазначених показників в сукупності з проведеним аналізом витрат свідчить про дієвість політики підприємства щодо формування витрат на підприємстві проте вимагають пошуку шляхів щодо зменшення залежності отриманого прибутку від коливань кон'юктури ринку.

Отже, керівництву підприємства слід приділити значну увагу проаналізованим тенденціям з метою збереження позитивних моментів роботи та кардинальних змін негативних, адже для збереження інтенсивного типу розвитку необхідно забезпечити відповідний рівень отримуваних підприємством прибутків.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до складу

Корпорації «Рошен» та спеціалізується на виготовленні кондитерських виробів.

На основі розрахованих відносних показників операційного аналізу перш за все слід зазначити, що звітний період, а саме 2014-2018 рр. для підприємства є став періодом фінансової кризи – 2014-2016 рр., стабілізації ситуації – 2016-2017 рр. та початку динаміки подолання її наслідків 2017-2018 рр. Тому не зважаючи на досить вагомні позитивні зміни у 2018 р. загальний середній темп приросту не набув суттєвих значень відображаючи загальний рівень досягнення підприємством значень докризового періоду.

Після 2014 р. відбулися суттєві зміни в структурі виробництва та реалізації продукції підприємства. Відповідно відбулась переорієнтація на виробництво та реалізацію хліба та хлібобулочних виробів, а також сухарів, печива, пирогів та тістечок.

Показник собівартості продукції на протязі 2014-2016 рр. зменшувався, що зумовлено пропорційним зменшення обсягів випуску продукції. Однак аналізуючи співвідношення чистого доходу та собівартості продукції слід зазначити, що зростання обсягів реалізації у 2017 р. не призвело до зниження питомої ваги собівартості продукції й відбулося за рахунок зниження ціни реалізації з метою розширення ринку збуту. У 2018 р. підприємство змінило цінову політику й підвищило реалізаційну вартість товарів на 2,88%, що дало можливість отримати додатковий дохід продовжуючи нарощувати обсяги виробництва.

В структурі собівартості основну частину видатків складають оплата праці та матеріальні витрати. При цьому частка витрат на оплату праці значно підвищилася у 2018 р. й на кінець звітного періоду становила 50,9% проти 36,5% у 2014 р. Зростання змінних витрат у зв'язку зі збільшенням обсягів виробництва призвело до скорочення частки амортизації у структурі собівартості продукції до 7,7%.

За період 2017-2018 рр. разом із зниженням обсягів використання матеріальних, оборотних ресурсів та виробничих фондів та трудових ресурсів,

на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відбулося інтенсивне їх використання, що дало можливість отримати економію усіх зазначених, крім витрат на оплату праці, ресурсів, окрім витрат на оплату праці персоналу.

Аналіз впливу рівня операційних витрат на прибуток показав, що збільшення операційних витрат на 1 грн, призводить до зростання рівня чистого прибутку на 0,21 коп. Коефіцієнт детермінації (R) вказує на те, що побудована регресійна модель відображає залежність зміни чистого прибутку від різних факторів на 29,54 %, тобто чистий прибуток має слабку залежність від динаміки витрат, а більшою мірою від рівня інтенсивності використання ресурсів та цінової політики підприємства. В умовах нестабільного попиту та значного коливання рівня платоспроможності покупців продукції у звітному періоді (2014-2018 рр.) рівень чистого прибутку більше залежить цінової політики підприємства та інтенсивності використання ресурсів вже наявних ресурсів, а саме 70,46%. Проведений операційний аналіз дає підстави для вдосконалення процесу фінансового управління на підприємстві.

3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1 Удосконалення організаційного механізму управління ефективністю операційної діяльності підприємства

Важливим аспектом формування системи управління ефективністю операційної діяльності підприємства є розроблення структурно-логічної схеми етапів управління. В сучасних дослідженнях відсутня однастайність серед науковців щодо вирішення цього питання. Так, Саричев Д. О. [49] пропонує циклічну модель управління ефективністю операційної діяльності, вихідним етапом якої є усвідомлення необхідності у покращенні організації операційної діяльності, розроблення заходів щодо її вдосконалення та наступне порівняння очікуваних показників ефективності з цільовими.

На наш погляд, такий підхід можна застосовувати для оцінки доцільності впровадження проектів вдосконалення операційної діяльності стратегічних масштабів (переоснащення, модернізація, заміна устаткування, реінжиніринг бізнес-процесів, програм навчання персоналу, запровадження інформаційних систем управління операційною діяльністю тощо). Проте він не враховує потреби поточного й оперативного контурів управління ефективністю.

Згідно з Нілі Е. цикл управління ефективністю містить 5 послідовних етапів [71]: планування, виконання, оцінка, підготовка, заохочення. Зазначений підхід, на наш погляд, характеризується достатньою універсальністю, проте не враховує ряд стандартних етапів управління (наприклад, контроль) і може передбачати широкий ступінь варіативності змісту окремих етапів, що потребує уточнення.

Виходячи із запропонованого підходу до характеристики окремих

елементів системи управління операційною діяльністю підприємства, узагальнюючи та розвиваючи наявні напрацювання, запропоновано таку структурно-логічну послідовність етапів управління ефективністю операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (рис. 3.1).

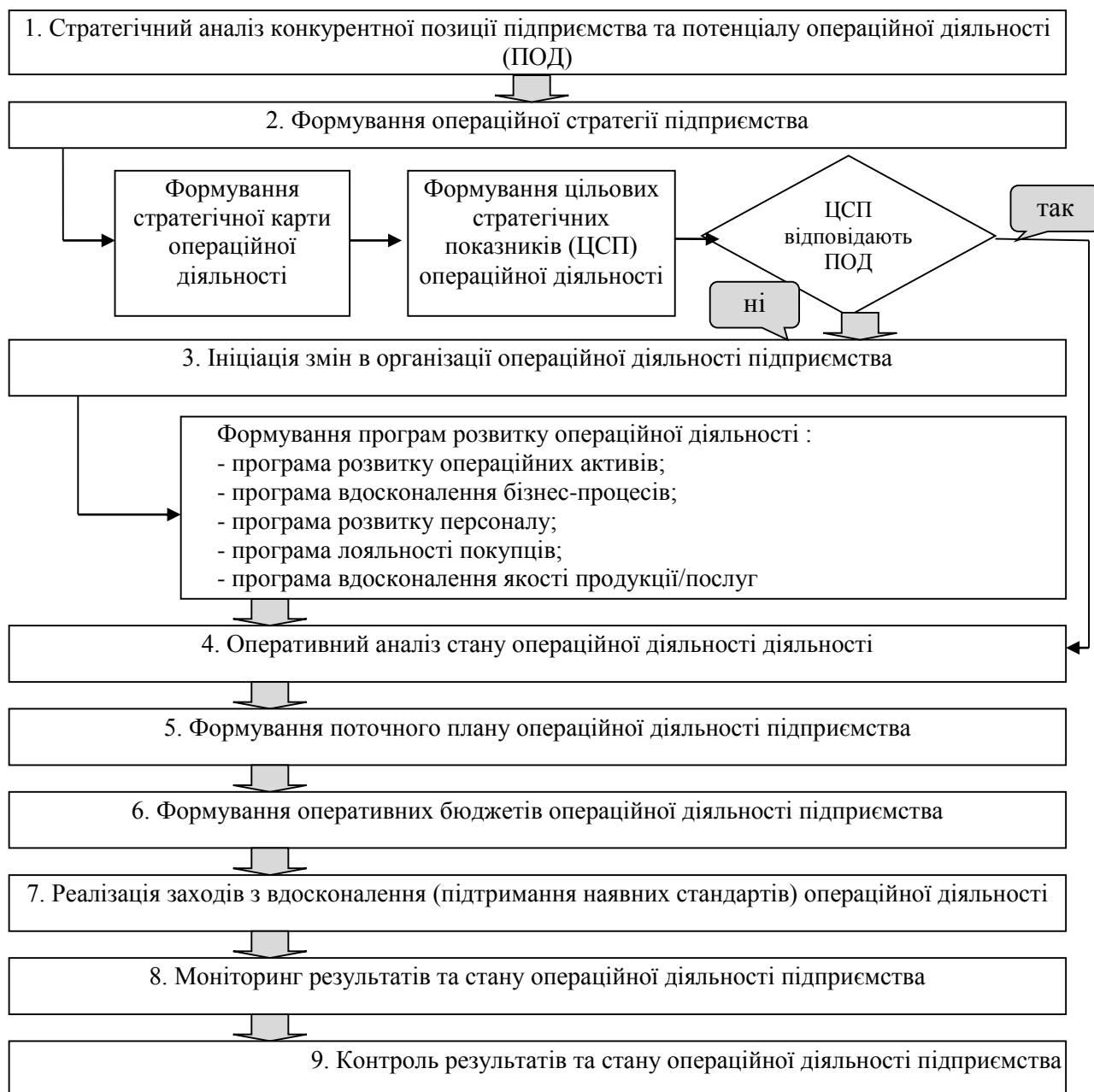


Рис. 3.1 – Структурно-логічна послідовність етапів управління ефективністю операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

На першому етапі управління здійснюється стратегічний аналіз, в межах якого ідентифікуються сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку операційної діяльності підприємства, оцінюється позиція підприємства на ринку відносно конкурентів, її основні конкурентні переваги у сфері операційної діяльності. Цей етап загалом дозволяє оцінити операційну стратегію підприємства, її ефективність, відповідність умовам функціонування та цільовим орієнтирам розвитку. В межах цього етапу може бути використаний широкий діапазон методів стратегічного фінансового аналізу.

Наступний етап передбачає формування операційної стратегії, яка суттєво залежить від стадії життєвого циклу, ситуації на ринку й інших численних факторів. В межах цього етапу формуються стратегічні операційні цілі, які конкретизуються у стратегічних операційних показниках діяльності, які можна систематизувати за допомогою різних інструментів: збалансованої системи показників (BSC), моделі Мейсела, методу «бортової панелі» (Tableau de bord), піраміди ефективності К. Мак-Найра, Р. Лінча, К. Кросса та ін. Обґрунтовані в операційній стратегії цільові показники порівнюються з потенціалом операційної діяльності: якщо потенціал підприємства цілком дозволяє реалізувати стратегію, вона приймається і відбувається розроблення на основі результатів оперативного аналізу завдань по реалізації операційної стратегії, які формалізуються у поточному плані операційної діяльності.

Якщо досягнення поставлених цілей не забезпечується наявним потенціалом, ініціюються зміни щодо вдосконалення операційної діяльності та формування програм її розвитку, зокрема: розвитку операційних активів, персоналу, бізнес-процесів операційної діяльності, переглядаються та оновлюються програми лояльності клієнтів, якості. Ці процеси становлять третій етап управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

Четвертий етап управління передбачає проведення оперативного аналізу стану та ефективності операційної діяльності підприємства, результати якого підтримують процес розроблення планів поточного й оперативного рівнів. У

межах такого аналізу діагностуються вартість окремих процесів операційної діяльності, особливості відносин з окремими покупцями та постачальниками, які можуть бути вдосконалені в майбутньому.

За результатами такого аналізу керівництво ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» виявляє резерви покращення операційної діяльності, які враховуються при формуванні завдань щодо реалізації обраної операційної стратегії. На п'ятому етапі всі ці завдання формалізуються в поточному «Плані операційної діяльності керівництво ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»».

На шостому етапі управління відбувається конкретизація і деталізація завдань операційної діяльності, які оформлюються у вигляді оперативних бюджетів. Їх число та перелік визначається обсягами, видами та напрямками операційної діяльності, особливостями ресурсного потенціалу підприємства тощо.

Сьомий етап пов'язаний з безпосередньою реалізацією процесів операційної діяльності та заходів щодо її вдосконалення. Його результативність визначається якістю виконання попередніх етапів управління – з одного боку, та наявним потенціалом операційної діяльності – з іншого.

Восьмий етап управління безпосередньо пов'язаний з моніторингом стану й ефективності операційної діяльності, тобто постійним відслідковуванням параметрів операційної діяльності за всіма аспектами: ресурси, процеси, відносини зі стейкхолдерами. Система моніторингу операційної діяльності передбачає спостереження за показниками різного рівня управління: стратегічного, поточного, оперативного, для кожного з яких диференціюється їх перелік і частота фіксації результатів спостереження. Зазвичай остання узгоджується з часовим горизонтом планування показників. Так, стратегічні показники оцінюються за підсумками року, поточні – щоквартально, оперативні – за підсумками місяця, декади або тижня. Результатом моніторингу є звіт, в якому зафіксовано відхилення фактичного

показника від планового з поясненням причин і відповідального.

На стадії контролю (9 етап) здійснюється оцінка характеру та масштабів виявлених відхилень, і приймаються рішення щодо їх усунення чи ініціації інших заходів.

Вважаємо, що перевагою запропонованого підходу є його орієнтація на регулювання чинників формування вартості підприємства, інтегрованість трьох контурів управління (стратегічного, поточного, оперативного), що дозволяє розв'язувати весь необхідний спектр завдань щодо забезпечення ефективності, узгодженість з сучасними концепціями управління (ціннісно-орієнтованим менеджментом, стейкхолдерським підходом, процесним управлінням).

В межах визначення етапів управління ефективністю операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було встановлено, що підприємство не має концептуально визначеної моделі управління витратами операційної діяльності.

Незважаючи на розуміння керівництвом важливості управління операційними витратами, форма та зміст управління перебувають в неузгодженому стані. Так існуючі та прогнозовані змістовні характеристики управління витратами повинні мати відповідну форму, тобто повинні певним чином бути скомпонованими. Тільки за умов дотримання єдності форми та змісту може бути досягнуто гармонізації в управлінні витратами операційної діяльності.

Використання методу декомпозиції (лат. *decompositio* - складення, складання) в управлінні витратами дозволяє структурувати процес управління відповідно до обраного морфологічного фокусу складових ефективності. Під морфологічним фокусом ефективності управління витратами операційної діяльності розуміємо процес розбору внутрішньої початкової форми, що покликаний посприяти засвоєнню і систематизації ознак системи, їхньої категорії, виробленню міцних практичних зв'язків. Перш за все морфологічними фокусами управління витратами можуть виступати фокуси

узгодження інтересів, ресурсного забезпечення, протистояння загрозам та економічної спроможності. В той же час, декомпозиції мають бути притаманні такі властивості, як адаптивність (тобто природна або додана властивість пристосовуватися до зміни умов управління витратами, зокрема таких, що виникають внаслідок мінливості зовнішнього середовища підприємства, змінюваності внутрішнього його середовища, фази життєвого циклу тощо) та рекомпозитивність (тобто здатність до перебудови, реконструкції) [17].

Ми переконані, що дослідження теоретичних основ управління витратами операційної діяльності перш за все повинно базуватися на морфологічному аналізі самої системи управління витратами. Оскільки дана система заснована на підборі можливих рішень для окремих частин завдання (так званих морфологічних ознак, що характеризують пристрій) і наступному систематизованому отриманні їх поєднань (комбінуванні). Результати проведеного морфологічного аналізу системи управління витратами операційної діяльності підприємства вказують на проблему даної системи, а саме – держава прямо не здійснює управління діяльністю підприємств, а тільки регулює їхню діяльність за допомогою правових, економічних і соціальних заходів, за допомогою прямого і непрямого регулювання.

Варто взяти до уваги, що з'ясування мети, завдань морфологічного аналізу системи управління витратами операційної діяльності сприяє пошуку різних варіантів: функціональних схем, принципів дії, конструктивних різновидів розроблюваної системи. При цьому концептуальна модель управління передбачає, що такий механізм є гнучкою, інтегрованою та відкритою системою.

Подібний механізм повинен охоплювати принципи, прийоми і способи, методи і методики, процедури, алгоритми і моделі, за допомогою яких забезпечується в тій або іншій формі гармонізація всіх сфер діяльності підприємства та інтересів взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища [15]. Таким чином дослідження і аналіз особливостей підходів щодо управління витратами операційної діяльності, та урахування принципів

формування функціональних складових системи управління, дали змогу обґрунтувати складові концептуальної моделі управління процесом забезпечення ефективності управління витратами операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (рис. 3.2).



Рис. 3.2 – Концептуальна модель управління витратами операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Необхідність розробки та реалізації концептуальної моделі управління процесом забезпечення ефективності управління витратами операційної діяльності зумовлюється об'єктивною потребою у формуванні ефективного

механізму реагування системи управління на численні негативні чинники, що впливають на їх величину. Враховуючи вимоги конструктивності, адаптивності, необхідно наголосити на важливих етапах формування концептуальної моделі управління ефективністю витрат, а саме таких як: визначення цілей та економічних інтересів підприємства; діагностика проблемних ситуацій в операційній діяльності та виникнення додаткових витрат; діагностика проблемної ситуації у діяльності підприємства; проектування проблемної ситуації на сферу економічної безпеки; розробка організаційно-економічного механізму (ОЕМ) управління витратами операційної діяльності; розробка та реалізація стратегії управління витратами.

На основі фокусу узгодженості інтересів визначається склад основних економічних інтересів підприємства і здійснюється їх ранжування за рівнем значущості з метою виділення головного економічного інтересу, пріоритетних та інтересів другорядного значення, зосередивши основну увагу на формулюванні інтересів, які мають пріоритетний характер. Досягнення зазначених напрямів сприяє трансформації головних та пріоритетних економічних інтересів в площину конкретно сформованих цілей управління витратами, що відображається у формуванні цілей та економічних інтересів підприємства.

Основне завдання системи управління витратами операційної діяльності полягає в регулярній оцінці стану підприємства (моніторингу), використовуючи деякий обмежений набір фінансових показників щодо витрат підприємства. Ці показники повинні найкращим чином характеризувати стан підприємства на обмеженому проміжку часу.

Моніторинг грає істотну роль в процесі досягнення стратегічних цілей підприємства, що може бути представлено у вигляді такої послідовності дій:

- визначення стратегічних цілей підприємства;
- розробка тактичних цілей;
- вибір показників контролю ефективності діяльності підприємства;
- визначення нормативних і допустимих рівнів показників;

- оцінка та порівняння фактичних значень показників з нормативними і допустимими рівнями;

- ухвалення управлінських рішень і коригувальні дії;

- контроль ефективності коригувальних впливів.

Стратегічні цілі в різних варіантах формулюються в наступному вигляді: проникнення на ринок продукції, захоплення ринку, управління витратами підприємства та аналіз беззбитковості, збільшення рентабельності продажів, зростання обсягів продажів, збільшення ринкової вартості підприємства.

Тактичні цілі визначають більш конкретні завдання підвищення ефективності бізнесу: зниження собівартості продукції (контроль використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів); збільшення завантаження устаткування (контроль ВЕР), зменшення кількості працюючих (контроль витрат на зарплату), зниження податкових платежів (контроль оподаткованої бази), управління змінними і постійними витратами (контроль зміни прибутку за рахунок обсягу продажів), оптимізація складу обладнання (контроль витрат на утримання і ремонт обладнання), обґрунтування раціональної організаційної структури підприємства (контроль витрат на утримання допоміжних підрозділів), обґрунтування цін на продукцію (контроль обсягів продажів і рівня рентабельності).

Як показники ефективності бізнесу найбільш інформативну функцію можуть виконувати такі індикатори: цехові витрати, загальнозаводські витрати, адміністративні витрати, реалізаційні витрати, загальновиробничі витрати, вкладений дохід, точка беззбитковості, прибуток і рентабельність. Призначення система моніторингу полягає в тому, що вона накопичує дані про перерахованих вище показниках ефективності бізнесу, обробляє їх і створює можливість управління витратами підприємства та аналізу беззбитковості, аналізує в динаміці відхилення фактичних значень показників від нормативних або допустимих рівнів [48].

Значення нормативних і допустимих рівнів показників визначаються галузевими стандартами, статистичними даними по галузі і підприємству.

Повномасштабний аналіз беззбитковості продукції підприємства є

трудомісткою процедурою, що вимагає підготовки і обробки великого обсягу вихідних даних. Періодичність проведення такого аналізу складає орієнтовно один-два рази на рік. Оперативне управління заводом передбачає щомісячний (або навіть щотижневий) контроль собівартості продукції і своєчасне прийняття рішень [34]. З цією метою пропонувалося впровадити систему моніторингу беззбитковості продукції.

Передбачається, що система моніторингу на основі агрегованих даних, отриманих в рамках повномасштабного аналізу беззбитковості, дозволить оперативно розраховувати основні показники беззбитковості і планувати потреби в матеріальних і фінансових ресурсах. Вхідними параметрами системи моніторингу є обсяги виробництва, витрати виробництва і реалізації, а також статистичні дані по базовим показникам. Рекомендується включити в цей набір також нестабільні параметри, такі як ринкові ціни на продукцію і споживані ресурси. У цьому випадку на систему моніторингу покладається завдання сценарного аналізу беззбитковості. Сценарний аналіз дозволяє оцінити ризики отримання збитків при раптовій зміні умов виробництва і реалізації продукції.

Таким чином, концептуальна модель управління витратами операційної діяльності підприємства включає процеси, що пов'язані з виробництвом та збутом продукції, управлінням операційною діяльністю і підприємством в цілому та передбачає їх оптимізацію. Щодо витрат підприємства, то їх структура та зміст мають віддзеркалювати операційні процеси та сприяти підвищенню результативності господарської діяльності і формуванню перспектив розвитку.

3.2 Впровадження сучасних методів операційного аналізу в фінансовому управлінні на підприємстві

Проблема вдосконалення механізму оцінювання ефективності управління операційними витратами діяльності підприємств є надзвичайно актуальною стосовно сьогодення особливо тому, що завдяки обґрунтованому

визначенню критеріїв, які мають характеризувати групові показники оцінки ефективності витратами, з'являється можливість визначення, який із елементів операційних витрат потребує вдосконалення методу управління. Складність полягає в тому, що оцінювання ефективності управління витратами вимагає застосування різних методик розрахунку ефективності управління при уніфікованих принципах до таких розрахунків [52].

Про ефективність управління витратами підприємства перш за все свідчить досягнутий рівень їх зниження. На об'єктивність оцінювання управління витратами підприємства впливає система показників, яка використовується для розрахунку інтегрального показника, враховуючи специфіку галузі, в якій працює підприємство.

Для системного визначення рівня ефективності управління витратами підприємства потрібно скористатися локальними індикаторами. Локальні індикатори дадуть змогу визначити та деталізувати внесок окремих управлінських підрозділів та складових у досягненні рівня ефективності системи менеджменту підприємства [28].

Оцінка ефективності управління витратами вимагає розробки алгоритму оцінювання ефективності управління витратами підприємства з урахуванням галузевої специфіки. Для побудови алгоритму використано комплексний підхід, що враховує значимість групових показників, важливих для діяльності підприємства (рис. 3.3). В основі запропонованого методу лежить оцінка групових показників – критеріїв ефективності управління витратами підприємства, за результатами яких розраховується інтегральний коефіцієнт ефективності управління витратами цих підприємств, з урахуванням значимості (вагомості) кожного із критеріїв.

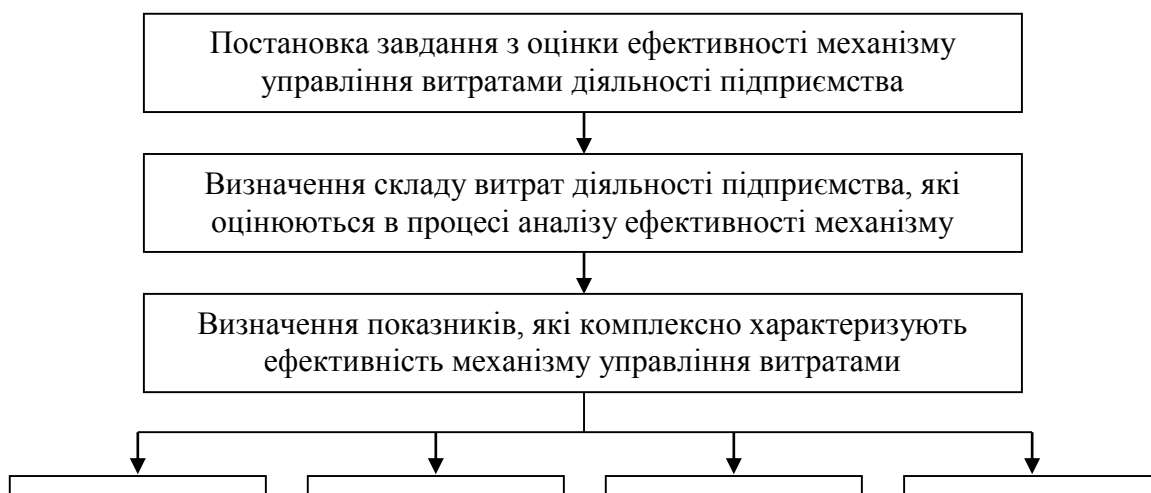


Рис. 3.3 – Алгоритм оцінювання ефективності механізму управління операційними витратами підприємства

Загальний порядок дослідження, оцінки ефективності та управління витратами підприємства включає [2]:

- визначення елементів операційних витрат підприємства, що безпосередньо пов'язані з обсягами виробництва, та оцінка їх значимості;
- виявлення одиничних показників, які характеризують аспекти ефективності управління витратами у системі групового показника;
- групування показників, аналіз їх внутрішньогрупових та міжгрупових взаємозв'язків;
- оцінка внутрішньогрупової значимості кожного з обраних показників; розрахунок одиничних та групових показників оцінки ефективності управління витратами;
- розрахунок ефективності управління витратами підприємства, оцінка та аналіз результатів;
- з'ясування шляхів та методів підвищення рівня ефективності управління витратами;
- розробка комплексу заходів з підвищення ефективності управління витратами підприємства.

Аналіз існуючих теоретичних і практичних підходів до оцінки ефективності управління в рамках підприємства та, зокрема, до оцінки

ефективності витрат дав змогу виділити такі напрями аналізу ефективності управління витратами підприємств: матеріальні витрати; витрати на необоротні активи; витрати на трудові ресурси; сукупні витрати.

Для визначення вагових коефіцієнтів кожного із групових показників оцінки ефективності управління витратами слід скористатися даними структурно-динамічного аналізу операційних витрат ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Для цього використані значення частки складових операційних витратах, що пов'язані безпосередньо з витратами виробництва та обсягами виробленої продукції: матеріальні витрати, амортизація, витрати на оплату праці та соціальні заходи. До елементів операційних витрат також належать витрати від іншої операційної діяльності. Але до їх складу відносять витрати, які напряму не пов'язані з обсягами виробництва та ефективність управління якими залежить від екзогенних факторів, що є слабо керованими для менеджменту.

Ефективність управління складовими операційних витрат (матеріальні витрати, амортизація, витрати на оплату праці та соціальні заходи) запропоновано оцінювати за допомогою таких групових показників, як: ефективність управління матеріальними ресурсами, витратами на необоротні активи, трудові ресурси й ефективність сукупних витрат.

За даними аналізу елементів операційних витрат можна зазначити, що частки всіх обраних для групових показників складових операційних витрат знаходились в межах приблизно однакового відсоткового значення. Тому розраховані середні відсоткові значення за період дослідження та визначені вагові коефіцієнти групових показників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Визначення вагових коефіцієнтів групових показників ефективності механізму управління витратами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Груповий показник	Складова операційних	Середнє відсоткове	Коефіцієнт для переводу	Відсоткове значення	Ваговий коефіцієнт,
-------------------	----------------------	--------------------	-------------------------	---------------------	---------------------

	витрат	значення в операційних витратах, %	у 100%	вагового коефіцієнту, %	%
Ефективність управління матеріальними витратами	Матеріальні витрати	44,72	1,27	56,57	0,57
Ефективність витрат на необоротні активи	Амортизація	0,63		0,80	0,01
Ефективність управління витратами на персонал	Витрати на оплату праці	33,79		42,63	0,42
Разом		79,14		100	1

Так, з урахуванням значення вагових коефіцієнтів групових показників побудована залежність інтегрального показника ефективності механізму управління витратами підприємства (K_{EMB}):

$$K_{EMB} = K_{ECB} \times (K_{EMB} \times 0,57 + K_{EBHA} \times 0,01 + K_{EBPI} \times 0,42), \quad (3.1)$$

де K_{ECB} – коефіцієнт ефективності сукупних витрат (рентабельність операційної діяльності підприємства);

K_{EMB} – значення показника ефективності управління матеріальними витратами;

K_{EBHA} – значення показника ефективності управління витратами на необоротні активи;

K_{EBPI} – значення показника ефективності управління витратами на персонал.

У структурі витрат виробництва найбільша частка всіх витрат припадає на матеріальні витрати.

Ось чому з отриманої емпіричної залежності найбільший вплив на ефективність управління витратами має ефективність управління саме матеріальною їх складовою. Це, в свою чергу, ще раз підкреслює необхідність

врахування специфіки виробництва. Підприємству слід нарощувати складову необоротних активів шляхом збільшення амортизаційних відрахувань і капіталовкладень.

Використання отриманих даних про вагомість групових показників дає можливість визначити інтегральний показник ефективності управління витратами підприємства та дає змогу визначити пріоритетність тих складових витрат, що чинять найбільший вплив на ефективність управління ними [60].

Наступним етапом формування методики оцінювання ефективності управління витратами діяльності підприємства є визначення одиничних показників кожного з групових показників та групування одиничних показників на підставі аналізу їх внутрішньогрупових та міжгрупових взаємозв'язків.

У табл. 3.2 визначені одиничні показники групових показників ефективності управління витратами та порядок їх розрахунку. Групові показники були адаптовані й доповнені додатковими показниками, що є важливими саме для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Наступним кроком у формуванні системи оцінювання ефективності управління витратами підприємства є визначення значимості одиничних показників у межах окремих критеріїв за допомогою методу експертної оцінки.

Після розрахунку фактичних значень показників проводиться їх нормалізація для приведення їх у єдину систему виміру та для кожного показника розраховується нормалізована зважена оцінка, яка враховує як абсолютну його величину, так і відносну важливість у межах відповідного критерію.

Таблиця 3.2 – Система показників оцінки ефективності механізму управління витратами діяльності підприємства

Показники	Порядок розрахунку показника	Роль показника в оцінці ефективності
1. Ефективність управління матеріальними витратами		
1.1. Матеріаловіддача	Відношення вартості	Характеризує вихід продукції з

	виготовленої продукції до суми матеріальних витрат	кожної гривні витрачених матеріалів
1.2. Матеріаломісткість	Обернений показник до коефіцієнту матеріаловіддачі	Показує витрати матеріалів на одиницю вартості продукції
1.3. Коефіцієнт використання потенційної сировини (відходів виробництва)	Відношення використаної вторинної сировини до матеріальних витрат	Характеризує рівень використання потенційної сировини
1.4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Відношення чистої виручки від реалізації до середньої суми оборотних активів	Зменшення цього коефіцієнта свідчить про уповільнення оборотності
2. Ефективність управління витратами на персонал		
2.1. Виробіток (працевіддача)	Відношення обсягу виробленої продукції до витрат на персонал	Характеризує кількість виробленої продукції на одиницю витрат на персонал
2.2. Трудомісткість продукції	Обернений показник до виробітку	Характеризує витрати на персонал на 1 гривню продукції
2.3. Рівень витрат на оплату праці	Фонд оплати праці	Характеризує динаміку фонду оплати праці
2.4. Рівень витрат на соціальні заходи	Витрати на соціальні заходи підприємства	Характеризує рівень соціального захисту персоналу
3. Ефективність управління витратами на необоротні активи		
3.1. Фондовіддача	Відношення вартості валової продукції до вартості основних виробничих фондів підприємства	Характеризує отримання продукції з 1 гривні основних виробничих фондів
3.2. Фондомісткість	Обернений показник до фондівіддачі	Характеризує витрати основних виробничих фондів
3.3. Фондоозброєність	Відношення балансової вартості основних виробничих фондів до витрат на заробітну плату	Показує величину основних засобів у співвідношенні з витратами на персонал
3.4. Коефіцієнт технічного стану основних виробничих фондів	Відношення суми зносу основних виробничих фондів до первісної їх вартості	Характеризує рівень зносу основних виробничих фондів

Після визначення значення узагальнюючих критеріїв ефективності управління витратами (додаток В) розраховується коефіцієнт ефективності управління витратами підприємства за формулою (3.1).

Найбільшому фактичному значенню (чи найменшому, в разі коли критерієм оптимальності є мінімізація) було присвоєно індекс 1, а найменшому (найбільшому, якщо критерій оптимальності передбачає мінімізацію) – 0,20. Шаг в середині діапазону складає 0,20.

Кінцевим етапом визначення ефективності управління витратами є

узагальнення результатів оцінки, який дає змогу прийняти рішення про ефективність (неефективність) управління витратами підприємства та визначення шляхів підвищення ефективності управління витратами (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Визначення інтегрального показника ефективності механізму управління витратами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	Індекси за напрямками					Вага	З урахуванням ваги				
	2014	2015	2016	2017	2018		2014	2015	2016	2017	2018
1. Ефективність матеріальних витрат	0,55	0,40	0,40	0,65	1,00	0,57	0,31	0,23	0,23	0,37	0,57
2. Ефективність управління витратами на персонал	0,90	0,55	0,35	0,45	0,75	0,42	0,38	0,23	0,15	0,19	0,32
3. Ефективність управління витратами на необоротні активи	0,70	0,45	0,40	0,70	0,75	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	0,01
Сумарна ефективність за напрямками з урахуванням вагомості							0,70	0,46	0,38	0,57	0,89
Коефіцієнт ефективності сукупних операційних витрат							5,13	3,26	3,74	1,32	3,27
Інтегральний показник ефективності механізму управління витратами підприємства							3,58	1,51	1,42	0,75	2,91

З аналізу даних таблиці можна зробити висновок, що в період 2014–2016 років спостерігається поступове зниження ефективності управління матеріальними, витратами на персонал та витратами на необоротні активи, проте з 2017 року наявний тренд їх зростання. Сумарна результативність витрат за напрямками без урахування ефективності сукупних витрат знижується, демонструє аналогічну динаміку.

Водночас на зміну зазначеного тренду у інтегральному показнику ефективності механізму управління витратами підприємства вплинув коефіцієнт ефективності сукупних операційних витрат, який у 2017 році мав найнижче своє значення. Таким чином низхідна динаміка інтегрального показника ефективності механізму управління витратами підприємства

змінилася лише у 2018 році. На діаграмі проведено прогнозування за допомогою лінії тренду, втім досягнення таких оптимістичних результатів можливе лише за умови комплексного вдосконалення механізму управління витратами діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (рис. 3.4).

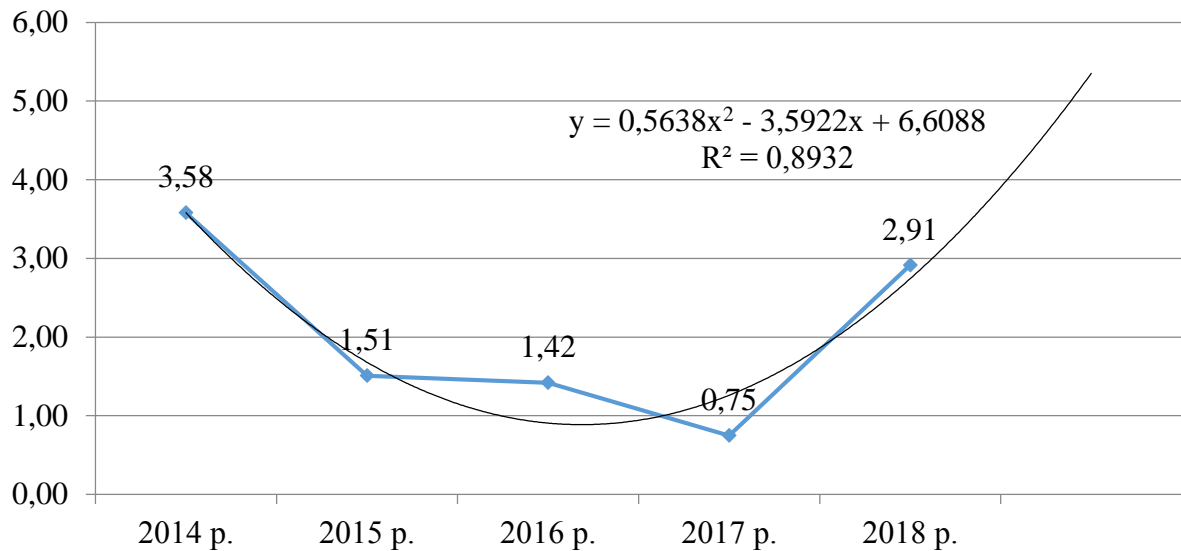


Рис. 3.4 – Динаміка та прогноз інтегрального показника ефективності механізму управління витратами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Отже, існуючі методики оцінювання ефективності управління витратами підприємства досить багатогранні, але системи показників розглянутих методик не відповідають у повному обсязі вимогам, які необхідно враховувати при оцінюванні ефективності управління витратами. Тому оцінка ефективності управління витратами повинна формуватися як системний показник, що характеризує сукупність факторів, які охоплюють різні аспекти витрат підприємства.

Комплексна оцінка має здійснюватися у контексті «стратегічного бачення» кінцевих результатів у вигляді запланованого рівня ефективності управління витратами підприємства. Розрахунок інтегрального показника ефективності управління витратами як суми нормалізованих зважених оцінок сприятиме підвищенню об'єктивності процесу визначення рівня ефективності

управління витратами підприємства.

Висновки до розділу 3

Важливим аспектом формування системи управління ефективністю операційної діяльності підприємства є розроблення структурно-логічної схеми етапів управління.

Виходячи із характеристики окремих елементів системи управління операційною діяльністю підприємства, узагальнюючи та розвиваючи наявні напрацювання, запропоновано таку структурно-логічну послідовність етапів управління ефективністю операційної діяльності: 1. стратегічний аналіз конкурентної позиції підприємства та потенціалу операційної діяльності (ПОД); 2. формування операційної стратегії підприємства; 3. ініціація змін в організації операційної діяльності підприємства; 4. оперативний аналіз стану операційної діяльності підприємства; 5. формування поточного плану операційної діяльності підприємства; 6. формування оперативних бюджетів операційної діяльності підприємства; 7. реалізація заходів з вдосконалення (підтримання наявних стандартів) операційної діяльності; 8. моніторинг результатів та стану операційної діяльності підприємства; 9. контроль результатів та стану операційної діяльності підприємства.

Вважаємо, що перевагою запропонованого підходу є його орієнтація на регулювання чинників формування вартості підприємства, інтегрованість трьох контурів управління (стратегічного, поточного, оперативного), що дозволяє розв'язувати весь необхідний спектр завдань щодо забезпечення ефективності, узгодженість з сучасними концепціями управління (ціннісно-орієнтованим менеджментом, стейкхолдерським підходом, процесним управлінням).

Дослідження і аналіз особливостей підходів щодо управління витратами операційної діяльності, та урахування принципів формування функціональних складових системи управління, дали змогу обґрунтувати складові концептуальної моделі управління процесом забезпечення ефективності

управління витратами операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Запропонована концептуальна модель управління витратами операційної діяльності підприємства включає процеси, що пов'язані з виробництвом та збутом продукції, управлінням операційною діяльністю і підприємством в цілому та передбачає їх оптимізацію. Щодо витрат підприємства, то їх структура та зміст мають віддзеркалювати операційні процеси та сприяти підвищенню результативності господарської діяльності і формуванню перспектив розвитку.

Оцінка ефективності управління витратами вимагає розробки алгоритму оцінювання ефективності управління витратами підприємства з урахуванням галузевої специфіки. Для побудови алгоритму використано комплексний підхід, що враховує значимість групових показників, важливих для діяльності підприємства.

В основі запропонованого методу оцінювання ефективності управління операційними витратами лежить оцінка групових показників – критеріїв ефективності управління витратами підприємства, за результатами яких розраховується інтегральний коефіцієнт ефективності управління витратами цих підприємств, з урахуванням значимості (вагомості) кожного із критеріїв.

Комплексна оцінка має здійснюватися у контексті «стратегічного бачення» кінцевих результатів у вигляді запланованого рівня ефективності управління витратами підприємства. Розрахунок інтегрального показника ефективності управління витратами як суми нормалізованих зважених оцінок сприятиме підвищенню об'єктивності процесу визначення рівня ефективності управління витратами підприємства.

Операційний аналіз є дієвим інструментом, використання якого в фінансовому управлінні дає змогу підвищити його ефективність.

ВИСНОВКИ

Під операційною діяльністю підприємства слід розуміти Операційна діяльність являє собою основну діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), забезпечує основну частку доходу і є основним джерелом формування цінності підприємства. Характер операційної діяльності підприємства визначається насамперед специфікою галузі економіки, до якої воно належить. Основу операційної діяльності більшості підприємств складає виробнича та торгова діяльність, яка доповнюється здійснюваною ними інвестиційної та фінансової діяльністю.

Фінансове управління підприємством є наукою з управління фінансами, яка передбачає розробку методів для досягнення цілей діяльності підприємства, зокрема забезпечення міцного та сталого фінансового становища. Основні завдання фінансового управління мають забезпечити посилення конкурентних позицій підприємства на ринку, підвищити ринкову вартість підприємства, збільшити рівень прибутковості суб'єкта господарювання за рахунок нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції, а отже досягти головної мети поставленої власниками підприємства.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до складу Корпорації «Рошен», яка має дивізіональну структуру управління. На основі розрахованих відносних показників операційного аналізу перш за все слід зазначити, що звітний період, а саме 2014-2018 рр. для підприємства є став періодом фінансової кризи – 2014-2016 рр., стабілізації ситуації – 2016-2017 рр. та початку динаміки подолання її наслідків 2017-2018 рр. Тому не зважаючи на досить вагомні позитивні зміни у 2018 р. загальний середній темп приросту не набув суттєвих значень відображаючи загальний рівень досягнення підприємством значень докризового періоду.

Впродовж 2014-2016 показник оборотності оборотних активів мав

негативну динаміку, що свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів. Починаючи з 2017 р. ці показники набули позитивної динаміки й у 2018 р. оборотні активи здійснили 4,04 обороти. Порівняно з попереднім роком оборотність оборотних активів зросла на 136,42%. Підтвердженням цьому є зменшення періоду оборотності активів на 32,49 днів.

Показник собівартості продукції на протязі 2014-2016 рр. зменшувався, що зумовлено пропорційним зменшення обсягів випуску продукції. Однак аналізуючи співвідношення чистого доходу та собівартості продукції слід зазначити, що зростання обсягів реалізації у 2017 р. не призвело до зниження питомої ваги собівартості продукції й відбулося за рахунок зниження ціни реалізації з метою розширення ринку збуту. У 2018 р. підприємство змінило цінову політику й підвищило реалізаційну вартість товарів на 2,88%, що дало можливість отримати додатковий дохід продовжуючи нарощувати обсяги виробництва.

Аналіз даних ділової активності свідчить, що відповідні показники ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2018 р. мають нестійку тенденцію із збільшенням значенням у 2018 р. Крім того рентабельність діяльності підприємства має дуже низьке значення, тобто суб'єкт господарювання має низьку доходність на одиницю продажу продукції. Це свідчить про неефективність його діяльності. Усі показники рентабельності діяльності, не зважаючи на покращення ситуації у 2017-2018 рр. не вийшли на значення 2014р. Виключення становить лише рентабельність продукції значення якого у 2018 р. склало 17,32%, що на 2,42% більше за значення відповідного показника у 2014р.

Аналіз впливу рівня операційних витрат на прибуток показав, що збільшення операційних витрат на 1 грн, призводить до зростання рівня чистого прибутку на 0,21 коп. Коефіцієнт детермінації (R) вказує на те, що побудована регресійна модель відображає залежність зміни чистого прибутку від різних факторів на 29,54 %, тобто чистий прибуток має слабку залежність від динаміки витрат, а більшою мірою від рівня інтенсивності використання

ресурсів та цінової політики підприємства. В умовах нестабільного попиту та значного коливання рівня платоспроможності покупців продукції у звітному періоді (2014-2018 рр.) рівень чистого прибутку більше залежить цінової політики підприємства та інтенсивності використання ресурсів вже наявних ресурсів, а саме 70,46%.

Важливим аспектом формування системи управління ефективністю операційної діяльності підприємства є розроблення структурно-логічної схеми етапів управління.

Виходячи із характеристики окремих елементів системи управління операційною діяльністю підприємства, узагальнюючи та розвиваючи наявні напрацювання, запропоновано таку структурно-логічну послідовність етапів управління ефективністю операційної діяльності: 1) стратегічний аналіз конкурентної позиції підприємства та потенціалу операційної діяльності (ПОД); 2) формування операційної стратегії підприємства; 3) ініціація змін в організації операційної діяльності підприємства; 4) оперативний аналіз стану операційної діяльності діяльності; 5) формування поточного плану операційної діяльності підприємства; 6) формування оперативних бюджетів операційної діяльності підприємства; 7) реалізація заходів з вдосконалення (підтримання наявних стандартів) операційної діяльності; 8) моніторинг результатів та стану операційної діяльності підприємства; 9) контроль результатів та стану операційної діяльності підприємства.

Вважаємо, що перевагою запропонованого підходу є його орієнтація на регулювання чинників формування вартості підприємства, інтегрованість трьох контурів управління (стратегічного, поточного, оперативного), що дозволяє розв'язувати весь необхідний спектр завдань щодо забезпечення ефективності, узгодженість з сучасними концепціями управління (ціннісно-орієнтованим менеджментом, стейкхолдерським підходом, процесним управлінням).

Запропонована концептуальна модель управління витратами операційної діяльності підприємства включає процеси, що пов'язані з

виробництвом та збутом продукції, управлінням операційною діяльністю і підприємством в цілому та передбачає їх оптимізацію. Щодо витрат підприємства, то їх структура та зміст мають віддзеркалювати операційні процеси та сприяти підвищенню результативності господарської діяльності і формуванню перспектив розвитку.

Оцінка ефективності управління витратами вимагає розробки алгоритму оцінювання ефективності управління витратами підприємства з урахуванням галузевої специфіки. Для побудови алгоритму використано комплексний підхід, що враховує значимість групових показників, важливих для діяльності підприємства.

В основі запропонованого методу оцінювання ефективності управління операційними витратами лежить оцінка групових показників – критеріїв ефективності управління витратами підприємства, за результатами яких розраховується інтегральний коефіцієнт ефективності управління витратами цих підприємств, з урахуванням значимості (вагомості) кожного із критеріїв.

Комплексна оцінка має здійснюватися у контексті «стратегічного бачення» кінцевих результатів у вигляді запланованого рівня ефективності управління витратами підприємства. Розрахунок інтегрального показника ефективності управління витратами як суми нормалізованих зважених оцінок сприятиме підвищенню об'єктивності процесу визначення рівня ефективності управління витратами підприємства.

Операційний аналіз є дієвим інструментом, використання якого в фінансовому управлінні дає змогу підвищити його ефективність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М., Свередюк К. С., Омеляненко Д. О. Антикризове фінансове управління підприємствами в сучасних умовах. *Вісник Університету банківської справи*. 2018. № 3. С. 51–57.
2. Александров В. В., Курячий В. С. Формування системи показників оцінки ефективності операційної діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ". Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2015. № 59. С. 105–108.
3. Алмашій Я. І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 12. С. 66–69.
4. Андреева В. Г., Матусова О. М. Реалізація антикризового фінансового управління підприємством з позиції фактору часу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 4(1). С. 7–11.
5. Архіпов Н. М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 18(1). С. 21–26.
6. Афанасьєв Є. В., Афанасьєв І. Є., Меленцова К. О. Удосконалення механізму управління економічною ефективністю результатів операційної діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 31. С. 37–41.
7. Бабич Д. В., Тюріна Д. М., Кібенко Я. Ю. Розроблення планування в системі фінансового управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 74–77.
8. Бондаренко О. С., Адаменко І. П. Архітектоніка фінансового управління: сучасна теорія та практика. *Економіка та держава*. 2018. № 5.

С. 22–24.

9. Бондаренко С. А., Дроздова В. А. Антикризове фінансове управління, як умова відновлення фінансової рівноваги виноробного підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 3(3). С. 37–44.

10. Бохонко І. В. Сутність та особливості операційної діяльності підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 15(4). С. 59–61.

11. Вудвуд В., Саламаха О. Основи фінансового антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Економічні науки*. 2018. № 2. С. 50–55.

12. Вудвуд В. В., Власова А. О. Фінансове управління як основа антикризової політики на підприємстві. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2015. Вип. 1. С. 88–94.

13. Гаркуша Н. М., Кашена Н. Б., Сідорова Т. О. Організація і методика економічного аналізу : навч. посіб. у структур.-логіч. схемах і табл. ; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Х. : [б. в.], 2012. 221 с.

14. Говорушко Т. А., Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. Київ : Логос, 2013. 204 с.

15. Головка І. В., Шарманська С. О., Михальська О. Л. Ефективні методи і моделі інструментарію економічної аналітики : [навч. посіб.]. Київ : Фенікс, 2016. 527 с.

16. Гончар І. О. Сутність та місце антикризового фінансового менеджменту в структурі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 36–40.

17. Гончар О. І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2015. 333 с.

18. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю

підприємства (на прикладі харчової промисловості) : дис.. д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2010. 474 с.

19. Гурбик Ю. Ю., Карпенко Н. М. Механізм фінансового управління підприємством: теоретичний вимір. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 5(1). С. 87–93.

20. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2015. Вип. 211(1). С. 76–80.

21. Драгун Л. М. Система управління ефективністю виробництва (на прикладі ремонтних служб промислових підприємств будіндустрії) : дис. д-ра екон. наук : 08.00.05. Донецьк, 1993. 388 с.

22. Економічний аналіз і моделювання господарської діяльності підприємства : навч. посіб. для студентів ВНЗ / [М.В. Румянцев та ін.] ; Держ. ВНЗ Донец. нац. техн. ун-т. Донецьк : Ноулідж, Донец. від-ня, 2014. 297 с.

23. Захарченко П. В., Гриценко М. П. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Мелітополь : Вид. будинок Мелітоп. міськ. друк., 2018. 223 с.

24. Іщенко М. І. Оцінка фінансово-економічних результатів операційної діяльності підприємств-центрів витрат під час впровадження інвестиційного проекту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 8. С. 6–10.

25. Кліпкова О. І. Оптимізація операційної діяльності підприємства через впровадження логістичної концепції управління. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 53. С. 122–127.

26. Коваленко О. В., Примаченко Т. А. Ефективна операційна діяльність як складник успіху сучасного промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 5(2). С. 18–21.

27. Ковальчук Н. О. Завдання фінансового управління на вітчизняних підприємствах в контексті забезпечення їх фінансово-економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. №

4(2). С. 140–143.

28. Колесник В. М., Савченко Т. В. Методика оцінки ефективності управління витратами феросплавних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 8, Ч. 4. С. 66–70.

29. Колісник Г. М. Критичний аналіз сучасного стану системи управління витратами в контексті державного регулювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 8. С. 62–68.

30. Кондратенко Н. О. Сучасні підходи до формування системи антикризового фінансового управління організацією. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка*. 2017. Вип. 4. С. 51–54.

31. Кондрашевська О. Г. Формування механізму фінансового управління стійким функціонуванням машинобудівного підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 348–354.

32. Конєва Т. А., Малярєнко А. В. Фінансування операційної діяльності та показники фінансового стану підприємств кондитерської галузі України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2017. Вип. 27(3). С. 46–49.

33. Кулиняк І. Я., Боцман Ю. С. Ризики ресурсного забезпечення операційної діяльності промислових підприємств: оцінювання та регулювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 27(7). С. 98–102.

34. Кушлик О. Ю., Ріщук Л. І. Використання системи керування ефективністю бізнесу у стратегічній та операційній діяльності підприємства. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2014. № 2. С. 110–116.

35. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2. С. 105–109.

36. Лопатко К. М. Розробка стратегії й тактики антикризового фінансового управління. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 789–792.

37. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [Електронний ресурс] Наказ Міністерство фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення 08.09.2019).

38. Основи економічного аналізу : навч.-метод. посіб. для студентів екон. спец., магістрів, аспірантів, викл. / В.М. Микитюк [та ін.] ; [ред. В. М. Микитюк] ; Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир : Рута, 2018. 439 с.

39. Офіційний сайт ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [Електронний ресурс]. URL : <http://kcf.roshen.com/> (дата звернення 10.11.2019).

40. Петренко В. С., Архіпова Т. А. Ефективність фінансового управління оборотним капіталом підприємств. *Таврійський науковий вісник. Економічні науки*. 2016. Вип. 96. С. 66–71.

41. Петрук О. М. Технологія оцінки витратності операційної діяльності підприємств ресторанного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2017. № 5. С. 9–17.

42. Пенська І. О., Баскович Д. В. Формування ефективної системи антикризового фінансового управління на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2017. № 1. С. 145–150.

43. Письменна Т. В. Практика антикризового фінансового управління в умовах збитковості економічної діяльності вітчизняних підприємств. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка*. 2018. № 9. С. 152–156.

44. Підприємницька діяльність та економіка підприємства : навч. посіб. / [С. Б. Довбня та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. Б. Довбні]. Дніпро : Ліра, 2016. 438 с

45. Податковий кодекс України. Закон України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)* 2011 № 13–14, № 15–16, № 17 ст. 112

46. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 "Дохід" [Електронний ресурс]. Наказ Міністерство фінансів України від 29.11.1999 № 290. URL : <https://zakon.help/article/polozhennya-standart-buhgalterskogo-obliku-15-dohid> (дата звернення 21.11.2019).

47. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати" [Електронний ресурс]. Наказ Міністерство фінансів України від 28.12.2000 № 353. URL : <https://zakon.help/article/polozhennya-standart-buhgalterskogo-obliku-16> (дата звернення 14.09.2019).

48. Правдюк Н. Л. Рентабельність операційної діяльності підприємств: обліково-аналітичний аспект. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 12. С. 124–141.

49. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 30. С. 136–143.

50. Селіверстова Л. С., Скрипник О. В. Фінансовий аналіз : навч.-метод. посіб.; за заг. ред. Безрутченка Сергія Михайловича, канд. екон. наук ; Нац. акад. внутр. справ. Київ. : Центр учбової літератури, 2012. 274 с.

51. Силкін О. С., Муж П. О. Аналіз сутності антикризового фінансового управління підприємством. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2016. № 2. С. 38–42.

52. Ситник Г. В., Архіпов Н. М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 223–230.

53. Сіліна І. В. Побудова процесу антикризового фінансового управління підприємством в умовах внутрішньої та зовнішньої нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 22. С. 102–104.

54. Стешенко О. Д., Каленський О. В. Антикризове фінансове управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. Вип. 54. С. 362–367.

55. Сумець О. М., Власовець В. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. [для студентів спец. 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність" і 051 "Економіка"]; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. Харків : Планета-Прінт, 2018. 119 с.

56. Ткаченко С.О. Діагностико-прогностична функція антикризового фінансового управління суб'єкта господарювання. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 435–439

57. Тринька Л. Я., Липчанська О. І. Економічний аналіз : навч.-метод. посіб. Київ. : Алерта, 2013. 567 с.

58. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. К. : Знання, 2012. 815 с.

59. Управління розвитком підприємств (за видами економічної діяльності) в умовах глобалізації : монографія / ред. : І. І. Савенко, І. О. Седікова. Одеса : ЧП Букаєв В. В., 2014. 217 с.

60. Фаловська І. Д. Комплексна система управління та нормування витрат матеріалів у машинобудівній галузі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2015. Випуск 28. С.48–52.

61. Федонін О. С., Швиданенко Г. О., Лаврененко В. В. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами : монографія. Київ : КНТЕУ, 2011. 257с.

62. Фінансовий аналіз промислових підприємств : навч. посіб. / [Нусінов В. Я. та ін. ; за заг. ред. Нусінова В. Я.] ; ДВНЗ "Криворізь. нац. ун-т", Каф. обліку, аналізу, аудиту та адміністрування підприємств гірн.-металург. комплексу. Кривий Ріг : Роман Козлов [вид.], 2016. 509 с.

63. Хацер М. В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і*

управління. 2019. Т. 30(69), № 1. С. 71–77.

64. Чеснакова Л. С., Масалітіна В. В. Вплив чинників на динаміку чистого грошового потоку від операційної діяльності підприємства. *Економіка та управління на транспорті*. 2018. Вип. 6. С. 79–88.

65. Швець Ю. О. Управління грошовими потоками від операційної діяльності промислових підприємств: чинники впливу та напрями вдосконалення. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 126–131.

66. A performance management framework for state and local government: from measurement and reporting to management and improving. Chicago : National Performance Management Commission, 2010. 194 p.

67. Graham J. Developing a Performance-Based Culture. *Journal for Quality and Participation*. 2004. Vol. 27, № 1. P. 4–8.

68. Heathfield S.M. Performance Management Is NOT an Annual Appraisal [Електронний ресурс]. URL: http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancegmt_2.htm (дата звернення 17.11.2019).

69. Houldsworth E., Jirasinghe D. Managing and Measuring Employee Performance. London : Kogan Page, 2006. 245 p.

70. Hutchinson S. Performance Management: Theory and Practice. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2013. 328 p.

71. Neely A. Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice. Cambridge : Cambridge University Press, 2011. 528 p.

ДОДАТОК А

Агрегований Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на 31.12.

Актив	Код рядка	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2			3	4
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	1000				
первісна вартість	1001				
накопичена амортизація	1002				
Незавершені капітальні інвестиції	1005				
Основні засоби:	1010	603015	576366	701294	598455
первісна вартість	1011	918427	901998	1044508	917077
знос	1012	315412	325632	343214	318622
Інвестиційна нерухомість:	1015				300839
первісна вартість	1016				315834
знос	1017				14995
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11	11		
інші фінансові інвестиції	1035	10	10	20	20
Гудвіл	1050				
Усього за розділом I	1095	603036	576387	701314	899314
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	8512	8856	8029	9749
Виробничі запаси	1101				
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	92001	71252	51544	71950
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130			2951	
з нарахованих доходів	1140				2591
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1279	2388	23330	5840
Поточні фінансові інвестиції	1160				
Гроші та їх еквіваленти	1165	220	130	6723	1616
Готівка	1166				
Інші оборотні активи	1190	32	4	24	664
Усього за розділом II	1195	102044	82630	92601	92410
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200				

Баланс	1300	705080	659017	793915	991724
--------	------	--------	--------	--------	--------

Продовження Додатку А

Пасив	Код рядка	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	705080	659017	175833	175833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401				
Капітал у дооцінках	1405				
Додатковий капітал	1410				
Емісійний дохід	1411				
Накопичені курсові різниці	1412				
Резервний капітал	1415	3904	4455	4651	4789
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	350697	354887	357477	368464
Неоплачений капітал	1425				
Вилучений капітал	1430				
Інші резерви	1435				
Усього за розділом I	1495	530434	535175	537961	549086
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	43652	36932	33656	30499
Пенсійні зобов'язання	1505				
Цільове фінансування	1525				
Усього за розділом II	1595	43652	36932	33656	30499
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600				
Векселі видані	1605				
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610				
за товари, роботи, послуги	1615	109809	67990	25964	99976
за розрахунками з бюджетом	1620	8611	3859	3410	8673
за у тому числі з податку на прибуток	1621				
за розрахунками зі страхування	1625			2328	1964
за розрахунками з оплати праці	1630	1534	1879	8611	7425
за одержаними авансами	1635	6185	6923		
за розрахунками з учасниками	1640				
із внутрішніх розрахунків	1645				
за страховою діяльністю	1650				
Поточні забезпечення	1660	4187	4672	7253	10538
Доходи майбутніх періодів	1665				
Інші поточні зобов'язання	1690	636	1587	174732	283563
Усього за розділом III	1695	130994	86910	222298	412139
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700				
V. Чиста вартість активів	1800				

недержавного пенсійного фонду					
Баланс	1900	705080	659017	793915	991724

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2018 рр.

Стаття	Код рядка	2015	2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	232312	232312	259205	373344
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(215823)	(204239)	(228412)	(318238)
Валовий: прибуток	2090	34693	28073	30793	55106
Валовий: збиток	2095				
Інші операційні доходи	2120	91914	54744	30872	2582
Адміністративні витрати	2130	(23404)	(22385)	(25662)	(29950)
Витрати на збут	2150	(3043)	(3416)	(3503)	(4568)
Інші операційні витрати	2180	(46008)	(90009)	(28719)	(11283)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10797	10362	3781	11887
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195				
Дохід від участі в капіталі	2200				
Інші фінансові доходи	2220	2000		10008	2591
Інші доходи	2240	1122	8	53	
Дохід від благодійної допомоги	2241				
Фінансові витрати	2250				(1401)
Втрати від участі в капіталі	2255				
Інші витрати	2270	(5489)	(981)	(9946)	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275				
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12983	4881	3896	13077
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295				
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1917	-962	-1128	-1952
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305				
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11021	3919	2768	11125

Чистий фінансовий результат: збиток	2355				
-------------------------------------	------	--	--	--	--

Продовження Додатку Б

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	108047	92858	83316	68961
Витрати на оплату праці	2505	116760	105721	125796	184852
Відрахування на соціальні заходи	2510	25287	22627	27024	40044
Амортизація	2515	45337	40861	25330	27820
Інші операційні витрати	2520	37183	20116	34776	41356
Разом	2550	332614	282183	296242	363033

ДОДАТОК В

Таблиця В 1. Нормалізація фактичних значень показників і обчислення ефективності управління витратами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за напрямками

Показники	Факт					Індекс					Вага	З вагою				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018		2014	2015	2016	2017	2018
1.1. Матеріаловіддача	2,44	2,00	2,20	2,74	4,61	0,6	0,2	0,4	0,8	1	0,25	0,15	0,05	0,1	0,2	0,25
1.2. Матеріаломісткість	0,41	0,50	0,45	0,36	0,22	0,6	0,2	0,4	0,8	1	0,25	0,15	0,05	0,1	0,2	0,25
1.3. Коефіцієнт використання потенційної сировини (відходів виробництва)	0,35	0,41	0,39	0,37	0,44	0,2	0,8	0,6	0,4	1	0,25	0,05	0,2	0,15	0,1	0,25
1.4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	96,9	130,3	143,1	121,7	89,2	0,8	0,4	0,2	0,6	1	0,25	0,2	0,1	0,05	0,15	0,25
1. Ефективність матеріальних витрат											0,55	0,4	0,4	0,65	1	
2.1. Виробіток (працевіддача) грн/год	188	164	154	163	243	0,8	0,6	0,2	0,4	1	0,25	0,2	0,15	0,05	0,1	0,25
2.2. Трудомісткість продукції, год /тис грн	5,31	6,11	6,50	6,12	4,11	0,8	0,6	0,2	0,4	1	0,25	0,2	0,15	0,05	0,1	0,25
2.3. Рівень витрат на оплату праці	0,48	0,54	0,52	0,55	0,58	1	0,6	0,8	0,4	0,2	0,25	0,25	0,15	0,2	0,1	0,05
2.4. Рівень витрат на соціальні заходи	0,18	0,12	0,11	0,12	0,13	1	0,4	0,2	0,6	0,8	0,25	0,25	0,1	0,05	0,15	0,2
2. Ефективність управління витратами на персонал											0,9	0,55	0,35	0,45	0,75	
3.1. Фондовіддача	0,39	0,38	0,39	0,41	0,57	0,4	0,2	0,6	0,8	1	0,25	0,1	0,05	0,15	0,2	0,25
3.2. Фондомісткість	2,56	2,61	2,54	2,46	1,74	0,4	0,2	0,6	0,8	1	0,25	0,1	0,05	0,15	0,2	0,25
3.3. Фондоозброєність	906	864	775	803	865	1	0,8	0,2	0,4	0,6	0,25	0,25	0,2	0,05	0,1	0,15
3.4. Коефіцієнт технічного стану основних виробничих фондів	0,69	0,66	0,64	0,67	0,65	1	0,6	0,2	0,8	0,4	0,25	0,25	0,15	0,05	0,2	0,1

3. Ефективність управління витратами на необоротні активи	0,7	0,45	0,4	0,7	0,75
---	-----	------	-----	-----	------

Декларація академічної доброчесності здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Кудін Іван Віталійович, студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування, освітньої програми «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти _____,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Використання операційного аналізу в фінансовому управлінні підприємством ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ Кудін І.В.

Дата _____ Підпис _____ Сейсебаєва Н.Г.