

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: “Удосконалення планування виробництва та реалізації продукції
на підприємстві, на прикладі ТОВ “Тернопільхлібпром”
(м. Тернопіль, вул. Степана Будного, 3)”

Виконала: студентка IV курсу, групи БМЗс-41
спеціальності 073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Москалик В.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Андрушків Б.М.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2022

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

Сороківська

О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2022 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

студенту Москалик Вікторії Олександрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. *Тема роботи* Удосконалення планування виробництва та реалізації продукції на підприємстві, на прикладі ТОВ "Тернопільхлібпром" (м. Тернопіль, вул. Степана Будного, 3)

Керівник роботи к.е.н., доц. Мосій О.Б.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «20» січня 2022 року № 4/7-21.

2. *Термін подання* студентом завершеної роботи - травень 2022

3. *Вихідні ідани до роботи* _____

Матеріали фінансово-господарської діяльності ТОВ "Тернопільхлібпром"

4. *Зміст роботи* (перелік питань, які потрібно розробити)

1 Теоретичні та методичні аспекти планування виробництва та збуту продукції

2 Оцінка планування виробництва та реалізації продукції ТОВ "Тернопільхлібпром"

3 Напрями удосконалення планування та реалізації продукції у ТОВ "Тернопільхлібпром"

4 Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

5. *Перелік графічного матеріалу* (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Класифікація виробничих ресурсів

Напрямки планування оцінювання виконання плану по основних бізнес-процесах підприємства

Виробництво хліба та хлібобулочних виробів за 2017-2021 рр. за регіонами України, тис. тон

Аналізування стану та ефективності використання основних фондів товариства за 2020-2021 рр.

Фактори для кореляційного аналізу виробничої діяльності ТОВ “Тернопільхлібпром” за 2020-2021 рр.

Розрахунок використання виробничої потужності на окремі види продукції ТОВ “Тернопільхлібпром” на 2022 р.

Ефективність використання матеріальних ресурсів для виробництва хлібобулочної продукції у ТОВ “Тернопільхлібпром” на 2022 р.

Очікувані показники економічної ефективності хлібобулочної продукції з пектиновмісними порошками у ТОВ “Тернопільхлібпром” у 2022 р., грн.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	доц. Мосій О.Б.		
БЖД та охорона праці	доц. Окіпний І.Б.		

7. Дата видачі завдання - грудень 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні та методичні аспекти планування виробництва та збуту продукції	Лютий 2022	
2	Оцінка планування виробництва та реалізації продукції ТОВ “Тернопільхлібпром”	Березень 2022	
3	Напрями удосконалення планування та реалізації продукції у ТОВ “Тернопільхлібпром”	Квітень 2022	
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Травень 2022	

Студент

_____ (підпис)

Москалик В.О.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Мосій О.Б.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Москалик В. О. Тема: Удосконалення планування виробництва та реалізації продукції на підприємстві, на прикладі ТОВ “Тернопільхлібпром”.

Кваліфікаційна робота бакалавра: 81 сторінка, 8 рисунків, 33 таблиці, 4 додатки, 30 літературних джерел.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти виробничо-господарської, фінансової, маркетингової, комерційної, збутової діяльності ТОВ “Тернопільхлібпром”.

Об'єкт дослідження - процес планування виробництва та реалізації продукції підприємства хлібопекарської галузі.

Метою роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення планування виробництва та реалізації продукції на хлібопекарському підприємстві харчової промисловості.

Методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння, деталізації, групування, абсолютних та відносних різниць, факторне аналізування.

Розроблено рекомендації щодо удосконалення процесу планування та реалізації продукції на ТОВ “Тернопільхлібпром”, зокрема за рахунок впровадження виробництва хлібобулочних виробів з пектиновмісними порошками та розширення хлібопекарського виробництва у вигляді реорганізації хлібопекарного цеху.

Ключові слова: планування, збутова політика, хлібопекарська галузь, організація праці, реорганізація, реалізація продукції.

ANNOTATION

Moskalyk VO Topic: Improving production planning and sales at the enterprise, on the example of LLC "Ternopilkhlibprom".

Bachelor's thesis: 81 pages, 8 figures, 33 tables, 4 appendix, 30 references.

Subject of investigation: theoretical and practical aspects of production and economic, financial, marketing, commercial, sales activities of LLC Ternopilkhlibprom.

The object of investigation the process of planning the production and sale of products of the bakery industry.

The aim of the work is to development of practical recommendations for effective management of the assortment policy of the dairy enterprise.

Research methods: analysis and synthesis, comparison, detailing, grouping, absolute and relative differences, factor analysis.

Recommendations have been developed to improve the process of planning and selling products at Ternopilkhlibprom LLC, in particular by introducing the production of bakery products with pectin-containing powders and expanding bakery production in the form of reorganization of the bakery.

Key words: planning, sales policy, bakery, labor organization, reorganization, sales.

ЗМІСТ

ВСТУП

1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА ТА ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Понятійний апарат планування виробництва та збуту продукції

1.2. Проблеми та перспективи розвитку системи планування виробництва та реалізації продукції вітчизняних підприємств

2. ОЦІНКА ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ТОВ “ТЕРНОПІЛЬХЛІБПРОМ”

2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності хлібопекарського підприємства

2.2. Дослідження виробництва та реалізації продукції ТОВ “Тернопільхлібпром”

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ У ТОВ “ТЕРНОПІЛЬХЛІБПРОМ”

3.1. Впровадження виробництва хлібобулочних виробів з пектиновмісними порошками у діяльності хлібопекарського підприємства

3.2. Рекомендації планування розширення хлібопекарного виробництва на підприємстві

4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Безпека життєдіяльності

4.2. Основи охорона праці

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

БІБЛІОГРАФІЯ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Головним завданням хлібопекарської галузі є забезпечення населення країни різними продуктами харчування різноманітного асортименту в обсягах, достатніх для формування та підтримки збалансованого раціону харчування відповідно до рекомендованих у нашій країні норм споживання, тому питання планування виробництва та реалізації продукції на підприємствах цієї галузі є найбільш значимими. Однією з важливих функцій в організації виготовлення на підприємстві є забезпечення якісних характеристик продукції, що випускається. З метою здійснення цієї функції на підприємстві створюється система планування виробництва та реалізації, яка представляє собою сукупність організаційних заходів, метою яких, у свою чергу, є створення необхідних умов для випуску продукції належної якості. Важливим аспектом у забезпеченні високої якості хлібопекарської продукції, що випускається, є процеси її виготовлення та збуту. Для отримання необхідних характеристик продукції необхідно впливати на її процес виробництва, разом із цим впливом такий процес вимагає оптимізації для підтримання балансу якості та безпеки виготовлюваної продукції. Оптимізація будь якого процесу – це сукупність діючих методів і способів поліпшення протікання цього самого процесу з метою отримання більш швидкого, більш оптимального та більш якісного результату, а якісний результат впливає і на якість готового продукту.

Тема планування виробництва та реалізації, оптимізації процесу виготовлення на підприємстві є особливо актуальною для підприємства хлібопекарської галузі харчової промисловості у зв'язку з необхідністю організації успішного функціонування в умовах невизначеності та постійних змін у зовнішньому середовищі. Чим швидше підприємство реагує на зміни, що відбуваються, тим швидше адаптується, тим більшими є його можливості на досягнення задоволеності споживачів, тим вищою буде оцінювання

ефективності та конкурентоспроможності такого підприємства.

Метою дослідження є розроблення теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення планування виробництва та реалізації продукції на хлібопекарському підприємстві харчової промисловості – ТОВ “Тернопільхлібпром”.

Для досягнення мети в роботі було поставлено такі завдання:

- дослідження теоретичних та методичних аспектів планування виробництва та збуту продукції;
- оцінка планування виробництва та реалізації продукції ТОВ “Тернопільхлібпром”;
- встановлення напрямів удосконалення планування та реалізації продукції у ТОВ “Тернопільхлібпром”.

Об’єктом дослідження є процес планування виробництва та реалізації продукції підприємства хлібопекарської галузі – ТОВ “Тернопільхлібпром”.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти виробничо-господарської, фінансової, маркетингової, комерційної, збутової діяльності ТОВ “Тернопільхлібпром”.

У роботі під час проведення теоретичних та практичних досліджень використовувалися **такі методи:** аналізу та синтезу, порівняння, деталізації, групування, абсолютних та відносних різниць, факторного аналізування.

Інформаційні джерела дослідження: баланси, звіти про фінансові результати, калькуляції, дані про наявність та рух основних фондів, виробництва продукції та інші документи підприємства, підручники, посібники, статистичні дані, періодичні видання (журнали), інформаційні ресурси Internet.

Запропоновані напрями щодо удосконалення планування та реалізації продукції підприємства можуть бути використані у практичній діяльності досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА ТА ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Понятійний апарат планування виробництва та збуту підприємства

На сьогодні планування виробництва на підприємстві стає найважливішим фактором підвищення ефективності функціонування виробничих систем, тому що зростання обсягів випуску продукції та послуг, удосконалювання існуючих і розроблення нових технологій забезпечують підвищення продуктивності підприємств і, як наслідок, їх конкурентоспроможності [2, с. 350]. Підвищення продуктивності багато у чому залежить від ефективності планування виробництва та збуту на підприємстві, взаємозв'язку всіх видів робіт по термінах, якості та ресурсах з врахуванням наявних технологічних й інфраструктурних обмежень.

В умовах швидких трансформаційних перетворень виникає необхідність інтенсифікації випуску продукції та надання послуг з одночасним підвищенням рівня організації виробничих процесів, продуктивності й ефективного використання всіх видів ресурсів. У зв'язку з цим, інтерес до закономірностей підвищення ефективності виробничої діяльності підприємств виражається в активному вивченні механізмів зростання продуктивності, виявленні факторів, що сприяють або перешкоджають її підвищенню, пошуку додаткових резервів росту, розробленні способів управління продуктивністю, визначенні пріоритетних напрямків і технологій організації виробництва, у тому числі, цифрових, розробленні нових підходів до планування організації виробництва та збуту [27, с. 38].

Одним з можливих шляхів досягнення даної мети є розроблення науково обґрунтованих положень планування виробництва та збуту з застосуванням сучасних методів організації, управління та технологій виробництва, у тому

числі, цифрових технологій управління повним життєвим циклом виробів й ощадливого виробництва.

Перш ніж говорити про підходи до ефективного планування організації виробництва та збуту, спрямованих на підвищення продуктивності, формування способів освоєння та пошуку можливих резервів підвищення продуктивності, необхідно дати визначення самого поняття “продуктивність”.

Визначення категорії “продуктивність” можна умовно розділити на дві основні групи: визначення продуктивності праці та продуктивності певних видів ресурсів. З погляду ресурсного підходу, продуктивність відображає ступінь корисного застосування всіх видів ресурсів. У такому випадку, продуктивність підприємства може бути розрахована, як відношення обсягу реалізованої продукції за певний період часу до загальних витрат на виробництво та реалізацію продукції за той же період часу [24, с. 187]. Однак, у науковій літературі часто ототожнюються поняття продуктивності й ефективності.

На нашу думку, продуктивність характеризує ефективне використання всіх наявних і планованих ресурсів, а ефективність – отримання максимуму з наявних ресурсів. Крім того, галузь застосування поняття “ефективність” обмежується сферою матеріального виробництва, у той час, як поняття “продуктивність” охоплює всі сфери діяльності – як виробничу, так і невиробничу. Це дозволяє враховувати не тільки трудові ресурси (фізична праця й інтелектуально-інформаційна ресурси), але й інші ресурси, такі як паливно-енергетичні, техніко-технологічні, а також методи їх планування та реалізації у виробничому процесі підприємства.

Вважаємо, що продуктивність – це показник ефективності функціонування підприємства, представлений як функція, що відображає вплив на виробничу систему сучасних методів планування, організації та реалізації ощадливих технологій виробництва у часі. З урахуванням запропонованого формулювання, стосовно до різних рівнів планування виробничої системи, можна дати характеристику видів продуктивності, що відповідають вимогам ресурсного підходу, термінології сучасних методів організації ощадливого

виробництва (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Види продуктивності по рівнях управління виробничої системи

Рівень планування виробничої системи	Види продуктивності	Характеристика
Макрорівень (підприємство у цілому, включаючи ресурси зовнішнього середовища)	Продуктивність виробничої системи	Ефективність використання всіх видів ресурсів підприємства
Мезорівень (підрозділ, департамент, відділ, цех, виробнича одиниця)	Продуктивність підрозділу	Ефективність використання ресурсів підрозділу
Мікрорівень (робоче місце)	Продуктивність робочого місця	Ефективність використання ресурсів робітника на робочому місці

Відповідно до табл. 1.1, стосовно до кожного рівня планування підприємства, продуктивність представляє собою агрегований показник ефективності функціонування виробничої системи, що характеризує ефективність усіх видів ресурсів, методів і використовуваних технологій організації виробництва, у тому числі, ощадливого виробництва.

Сьогодні планування організації виробництва та збуту зустрічається з серйозними проблемами, які гальмують розвиток підприємств, серед яких: нестача більшості видів ресурсів (матеріальних, трудових, тимчасових тощо); недостатня розробленість підходів до планування та специфіки їх реалізації на практиці; відсутність методичних розроблень, що дозволяють оцінювати ефективність планування організації виробничих процесів, проводити регулярний моніторинг і визначати пріоритетні шляхи його вдосконалення [21, с. 270]. Підвищення продуктивності та її інтенсифікація як одного з факторів ефективного функціонування виробничих систем також вимагає цілеспрямованих програмних зусиль з боку органів законодавчої та виконавчої влади регіону. Значення розглянутої проблематики зростає ще й через недостатньо активну участь держави у підвищенні продуктивності всіх видів

ресурсів, відсутності єдиної концепції управління та моніторингу продуктивності [22]. Найчастіше нормативно-правова база та програмні рішення часто вступають у протиріччя з чинним законодавством, а механізми реалізації цих рішень або вкрай неефективні, або відсутні взагалі.

У зв'язку з цим, як основу даного дослідження була обрана теорія дослідження продуктивності всіх видів ресурсів і ресурсний підхід, що найбільше широко відображають усю багатогранність запропонованого поняття “продуктивність”. На сьогодні існує безліч класифікацій ресурсів, як і класифікацій продуктивності. Однак, вважаємо, що існуюча класифікація ресурсів (рис. 1.1), необхідних для виготовлення традиційної й інноваційної продукції, найбільше повно відображає існуючі умови діяльності вітчизняних підприємств.

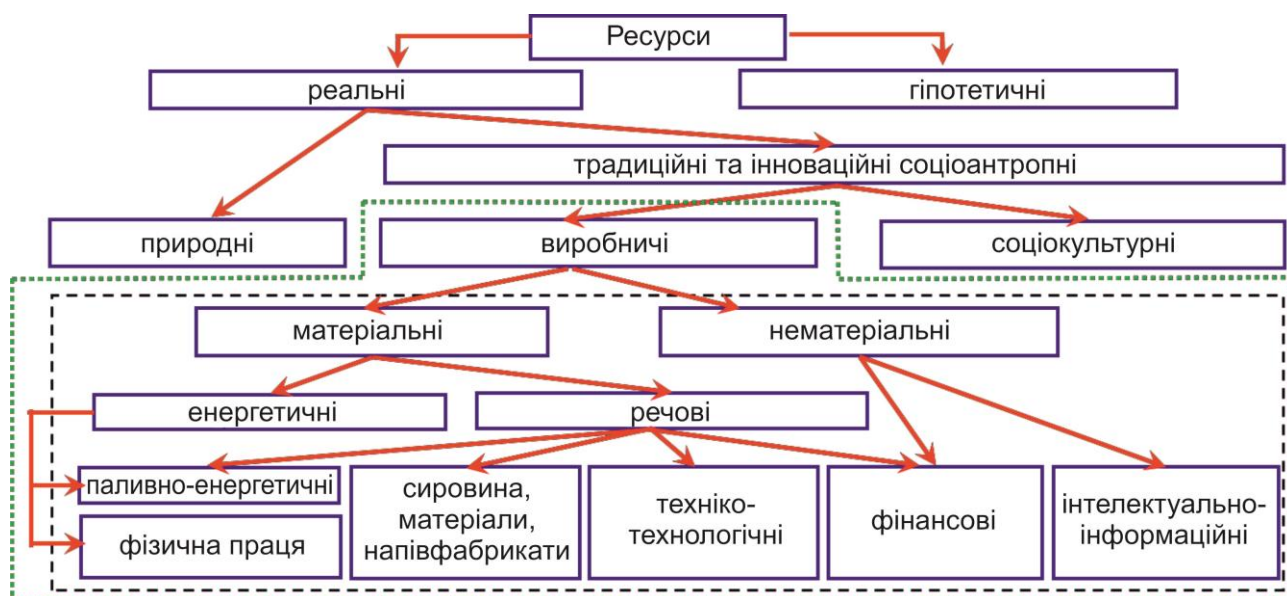


Рисунок 1.1 – Класифікація ресурсів [15]

Виходячи із запропонованої класифікації та керуючись положеннями ресурсного підходу, можна зробити висновок про те, що продуктивність праці є лише складовою частиною продуктивності певного рівня управління виробничої системи, тому що, фактично, торкається тільки двох видів ресурсів: фізичної праці (живий ресурс) й інтелектуально-інформаційного ресурсу.

На рис. 1.1 паливно-енергетичні ресурси (ПЕР) входять до складу

речовинних ресурсів, а трудові ресурси представлені, як сукупність фізичної праці й інтелектуально-інформаційних ресурсів, які відносяться, відповідно, до матеріальних і нематеріальних ресурсів. У пропонованій нами класифікації залучається, у першу чергу, класифікація виробничих ресурсів.

Нами запропоновано класифікацію виробничих ресурсів, що містять матеріальні та нематеріальні ресурси (рис. 1.2).

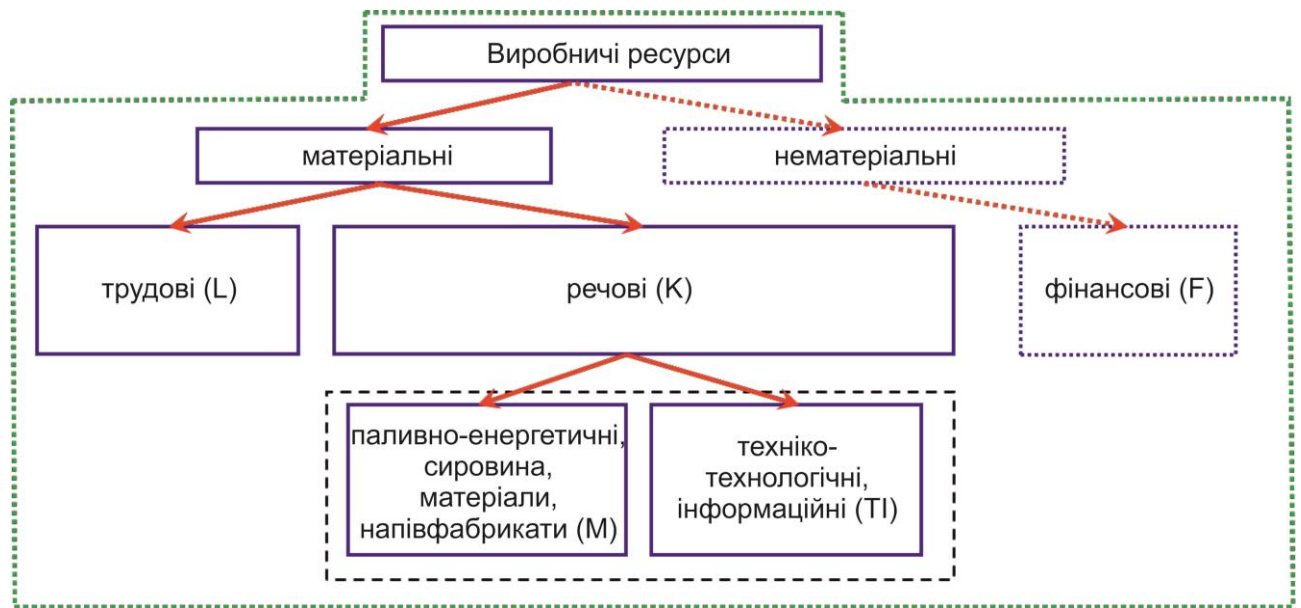


Рисунок 1.2 – Класифікація виробничих ресурсів (складено автором)

Нематеріальні ресурси стосовно до організації виробництва та збуту у даному дослідженні не розглядалися. Виходячи з запропонованої нами класифікації, матеріальні ресурси поєднують трудові та речовинні ресурси.

Речовинні ресурси, у свою чергу, представлено двома групами ресурсів:

- паливно-енергетичні ресурси (ПЕР), сировина, матеріали, напівфабрикати;
- техніко-технологічні й інформаційні ресурси.

Результат даної класифікації виробничих ресурсів дозволяє розглядати групи факторів, що впливають на продуктивність, досліджувати взаємозв'язок адаптивного планування та продуктивності з використанням сучасного аналітичного інструментарію [26, с. 202]. Сьогодні, для того, щоб бути конкурентоспроможними, сучасні виробничі системи повинні використовувати

прогресивні методи аналітики процесів, технології, моделі й інструменти управління в усіх сферах діяльності (проектуванні, реалізації маркетингу, продажах, сервісі, навчанні тощо) для того, щоб ефективніше планувати та прогнозувати [29, с. 195].

У теперішній час через існування джерел інформації вирізняють кілька видів аналітики даних: дескриптивна, предиктивна (передбачувана), прескриптивна (пропонована) та когнітивна (з застосуванням штучного інтелекту). При цьому якщо розглянути еволюцію аналітики даних, можна відзначити, що використовуючи більш прогресивний метод аналітики та інструментарій, у якому вона реалізується, підприємства поступово переходять від вирішення питань: “Що відбувається й де відбувається?” до розв’язання питання: “Як зробити краще?”. Такий перехід, безумовно, пов’язаний зі зростанням обсягів аналізованої інформації і, як наслідок, складністю систем, відповідальних за це. Комбінація аналітики, планування та управління з новими техніко-технологічними й організаційними рішеннями може підвищити ефективність підприємства у цілому, а також скоротити видатки, пов’язані з удосконалюванням процесу прийняття рішень на основі моніторингу показників ефективності організації виробництва та збуту [10]. Крім того, цей інструментарій повинен забезпечувати більш передбачуване управління системою, надаючи корисну інформацію для осіб, що ухвалюють рішення. Досягнення цієї мети вимагає використання принципово нових рішень і додатків для планування, моніторингу, аналізування, моделювання та прогнозування [12, с. 52].

На етапі переходу до предиктивної аналітики та планування організації виробництва та збуту на її основі необхідно враховувати позиції програмно-цільового підходу, оскільки вже тут з’являються елементи прогнозування (цільові параметри, індикатори), а завдання нижнього рівня формуються на підставі детального аналізування кожного із пропонованих програмних заходів. Відповідно, інструментарій предиктивної аналітики вже припускає використання методу програмно-цільового планування.

Однак у теперішній час далеко не всі підприємства готові використовувати та застосовувати передові методи аналітики даних. Зараз ця ситуація поступово змінюється у бік використання предикативної та прескриптивної аналітики й, безсумнівно, буде змінюватися у майбутньому, але частка використання у діяльності компаній дескриптивної аналітики є достатньо високою (близько 50% у цілому).

Особливий інтерес викликав такий інструмент аналітики даних, як предиктивна аналітика, що найбільше можуть розвивається у виробництві. Даний аналітичний інструмент дозволяє вирішувати завдання планування організації виробництва та збуту на основі проєктованих алгоритмів, що автоматично визначають приховані закономірності у даних. Знання цих закономірностей дозволяє ухвалювати більш ефективні рішення, тобто адаптуватися до змін, у першу чергу, у виробничій сфері, телекомунікаціях й інших галузях (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Вирішення завдань із використанням різних видів аналітики даних

Види аналітики	Опис	Завдання аналітики	Приклади використання	Сфера застосування (сьогодення)
1	2	3	4	5
Прескриптивна аналітика	- впровадження алгоритмів аналітики даних у бізнес-процеси та процеси прийняття управлінських рішень для підвищення ефективності	- автоматизація виробництва й інтерпретації статистичних опитувань; - інтеграція з будь-якими джерелами й інтеграція результатів системами прийняття рішень	- визначення найкращої пропозиції для замовника й автоматизація розсилання пропозицій; - прийняття управлінських рішень на основі аналізування життєвого циклу виробів	- телекомунікації; - виробництво (інтернет речей); - охорона здоров'я; - роздрібна торгівля

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
Предиктивна аналітика	- алгоритми автоматично знаходять сховані закономірності в даних; - знання закономірностей дозволяє ухвалювати більш ефективні рішення	- побудова прогнозних та регресійних моделей класифікації як по відношенні до навчання, так і само навчаючих; - вирішення оптимізаційних завдань	- предикативна інжинірингова аналітика у системі управління рішеннями; - аналізування майбутнього вигляду виробу (конструкція, технологія, виробництво)	- виробництво; - телекомунікації; - інші сфери.
Дескриптивна аналітика	- аналізування статистичних даних і розрахунки показників ефективності; - аналіз даних у розрізах різних параметрів	- складання об'єктивного та максимально точного опису поточної ситуації	- аналізування використання замовником різних програмних продуктів; - аналізування надійності замовника	усі сфери діяльності

Виходячи з інформації, представленої у табл. 1.2, можна зробити висновок про те, що у сферах діяльності з відкритим інформаційним середовищем і життєво важливою спрямованістю, перспективні види аналітики реалізуються набагато швидше, ніж у всіх інших. Приклад: телекомунікації, виробництво, охорона здоров'я, торгівля.

З погляду методів аналітики, застосовуваних у плануванні процесів і сформованих для цього моделях і механізмах, сьогодні в інформаційному просторі ми можемо спостерігати досить багато різних науково-методичних розроблень. Причому дані розроблення, як правило, обмежені конкретним ієрархічним рівнем і використовують досить тривіальний набір інструментів, пропонуваній дескриптивною аналітикою. У деяких працях можна спостерігати вихід на конкретну реалізацію у межах програмних засобів або у вигляді алгоритмів, але таких моделей украй мало і, як правило, вони обмежуються описом поточних проблем при реалізації процесу з коректуванням певних процедур (дій), а опис взаємодії, що бере участь у підсистемі, типу трансльованої інформації, її перетворення, найчастіше відсутній [11]. Це слугує

певною відправною точкою досліджень у даному напрямку. Застосування предиктивної аналітики до планування на промисловому підприємстві пов'язане з рішенням наступних завдань:

- ідентифікації виробничих даних для аналізування;
- розроблення функціональної архітектури для отримання аналітичних моделей;
- розроблення адаптивної аналітичної моделі для процесу, використовуючи розроблену архітектуру даних.

1.2. Проблеми та перспективи розвитку системи планування виробництва та реалізації продукції вітчизняних підприємств

Проблема ефективного оцінювання виробничого (ресурсного) потенціалу (ВПП) промислового підприємства залишається відкритою. Методика визначення рівня ВПП може включати як експрес-оцінку, так і деталізовану оцінку, що проводяться по різних напрямках дослідження (табл. 1.3).

Методика визначення рівня ВПП містить у собі наступні етапи:

Підготовчий етап:

1. Визначення рівнів ВПП і їхня характеристика. Приклад, визначення рівнів ВПП приведений у табл. 1.3.

2. Розробка узагальнюючих і приватних показників оцінки ефективності використання ВПП по видах (основні й оборотні фонди, трудові ресурси).

3. Визначення граничних значень показників, визначених у п. 2. з урахуванням рівнів ВПП, визначених у п. 1. Наприклад, для експрес-оцінки рівня ВПП були обрані наступні показники й експертним шляхом визначені їхні граничні значення:

Таблиця 1.3 – Система оцінювальних показників при визначенні рівня виробничого (ресурсного) потенціалу (ВПП) промислового підприємств

Напрямок дослідження	Показники оцінки виробничої складової	Показники оцінки матеріальної складової	Показники оцінки кадрової складової
Аналізування руху складових ВПП	Коефіцієнт відновлення ОФ; Коефіцієнт вибуття ОФ; Коефіцієнт приросту ОФ.	Коефіцієнт нерівномірності постачань матеріалів; Коефіцієнт варіації.	Коефіцієнт обороту по прийому; Коефіцієнт обороту по вибуттю; Коефіцієнт плинності кадрів; Коефіцієнт сталості кадрів.
Поточний стан складових ВПП	Коефіцієнт зносу ОФ; Коефіцієнт придатності ОФ; Коефіцієнти використання парку наявного, установленого, зданого в експлуатацію устаткування; Показники, що характеризують фонд часу використання устаткування; Коефіцієнти використання виробничих потужностей.	Коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами фактичний; Коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами плановий.	Середньорічне вироблення продукції одним працюючим; Показники балансу робочого часу.
Ефективність використання складових ВПП	Фондовіддача; Фондоємність; Рентабельність по ОФ; Коефіцієнт завантаження устаткування; Коефіцієнт змінності; Коефіцієнт інтенсивного навантаження устаткування; Показник інтегрального навантаження.	Матеріаловіддача продукції; Матеріалоємність продукції; Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції; Коефіцієнт використання матеріалів.	Зміна середнього заробітку працюючих за період; Зміна середньорічного вироблення; Непродуктивні витрати робочого часу; Порівняння середніх тарифних розрядів робіт і робітників; Економія (перевитрата) фонду заробітної плати.

В умовах переходу до ринкових відносин комерційний успіх виробничої інфраструктури підприємства буде залежати від правильного вибору стратегії управління як виробничим потенціалом, так і економічним. Під економічним потенціалом розуміють економічні можливості виробничої інфраструктури. Він складається з виробничого потенціалу та фінансових ресурсів [14, с. 79].

Таблиця 1.4 – Характеристика рівнів виробничого потенціалу

Рівень ВПП	Визначення	Коротка характеристика
Високий рівень ВПП	А	Підприємство знаходиться в стані абсолютної рівноваги по всім складовим у відповідності з усіма критеріями оцінки
Середній рівень ВПП	Б	Підприємство успішно існує в бізнесі, маються труднощі, що переборюються, тому що працюють механізми адаптації
Низький рівень ВПП	В	Наявність хронічних порушень більшості параметрів усіх функціональних складових: проблеми з забезпеченням підприємства ОПФ, сировиною, матеріалами, трудовими ресурсами, неефективне їхнє використання

На нашу думку, раціональний склад підрозділів повинен містити підрозділи, наведені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Складові частини виробничої інфраструктури підприємства

№	Функціональне призначення	Склад підрозділів
1	2	3
1	Забезпечення транспортування та переміщення предметів і продуктів праці	Залізничні цехи з рухомим транспортом та під'їзними шляхами, автотранспортні – з рухомим складом внутрішньозаводського та зовнішнього переміщення вантажів; інші види транспортних систем тощо
2	Забезпечення ремонту та утримання в робочому стані засобів праці	Ремонтно-механічні цехи, корпусні та цехові ремонтні бази, відділи головного механіка, центральні та цехові склади запасних деталей тощо
3	Забезпечення виробничого процесу та комунально-побутових потреб усіма видами енергії; ремонт та утримання енергетичного обладнання	Електро- та енергоремонтні цехи і дільниці, електростанції або електросилові цехи, теплові цехи з тепловими мережами, газові цехи з газогенераторними, кисневими та ацетиленовими станціями тощо
4	Забезпечення виробництва, зберігання обліку та видачі, ремонту, підтримки в робочому стані технологічної оснастки та інструменту	Інструментальні цехи, центральні інструментально-роздавальні комори, дільниці з відновлення й ремонту технологічної оснастки та інструменту тощо
5	Забезпечення матеріально-технічного постачання та збуту	Склади (крамниці) предметів праці, готової продукції та відповідні відділи і служби, цехи і дільниці
6	Забезпечення й утримання будівель і споруд підприємства	Служби з технічного нагляду за будівлями й спорудами, ремонтно-будівельні цехи, управлінські структури

7	Забезпечення технічного контролю за випробуванням	Відділи технічного контролю, випробувальні станції та полігони, лабораторії КВП й автоматики, метрологічні лабораторії
---	---	--

Продовження табл. 1.5

1	2	3
8	Забезпечення зв'язку усіх видів	Автоматичні телефонні станції, комутаторні, радіовузли, телетайпні
9	Інформаційне забезпечення	Інформаційно-обчислювальні центри, технічна бібліотека та відділи технічної інформації, патентно-ліцензійні відділи

У сучасних трансформаційних відносинах грамотне планування економічної діяльності підприємницьких організацій є важливою передумовою їх розвитку, що забезпечує ефективний розподіл та споживання виробничих ресурсів. За останнє десятиліття виробнича діяльність більшості промислових підприємств, у тому числі, підприємств харчової промисловості, пережила істотних змін. Основними серед них є перехід до багатомономенклатурного виробництва в умовах короткого життєвого циклу з позицій асортименту [13, с. 22]. У результаті виконання планової роботи суттєво змінилося, а обсяг її діяльності багаторазово зріс.

Досвід закордонних й українських підприємств показує, що недооцінювання планування виробничої діяльності, що виступає центральною частиною інтегрованих систем управління, найчастіше призводить до більших, невиправданих економічних втрат, і, в остаточному підсумку, до зниження ефективності виробничої діяльності. Пов'язане це з тим, що недоліки планування проявляються у необхідності мати додаткові ресурси (додаткові потужності, резерв матеріалів, додаткові фінансові резерви та резерви часу), за допомогою яких компенсуються відхилення факту від плану.

Численні спроби підвищення ефективності роботи великих і середніх підприємств України не привели до вирішення проблем підвищення якості планування: параметри плану використовуються у роботі більшої частини підрозділів і служб як розрахункові орієнтири для організації виробничо-збутової діяльності, які постійно коректуються в операційній діяльності [9,

с.55]. На процес планування впливають багато факторів впливу, що домінують, серед яких вагоме місце займає специфіка галузі діяльності підприємства.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища виробничого підприємства методологія планування вимагає коректування, пов'язаного з тим, що організація виробничо-збутової діяльності вийшла за межі одного підприємства та включає узгодження діяльності учасників ланцюжка створення вартості. Це приводить до того, що традиційні проблеми планування доповнюються методичними труднощами управління ланцюжками створення вартості, що вимагає нових теоретико-методологічних і практичних підходів до їхнього дослідження [18].

Використання запропонованої системи планування полягає в тому, що виробнича діяльність підприємства представляється у вигляді сукупності процесів, що забезпечують створення внутріфірмового ланцюжка створення цінності:

- процес придбання сировини, матеріалів і фурнітури; вибір постачальників;
- процес підготовки виробництва; освоєння нових виробів;
- процес створення готового виробу;
- процес взаємодії з покупцями; управління продажем (відвантаженнями);
- процес маркетинг; система просування товару до покупців.

При розробленні поточних планів підприємства можуть обиратися різні відправні точки: прогноз збуту, завантаження виробничих потужностей або їх комбінація. На практиці у діяльності виробничих підприємств обґрунтована необхідність комбінації розрахунків виробничого плану з використанням інструментів планування за прогнозом збуту й оцінювання завантаженості виробничих потужностей.

Кожному бізнес-процесу встановлюється зв'язок із системою планування таким чином, щоб забезпечити випуск виробів, що користуються попитом на ринку. Такий підхід дозволяє спланувати та провести оцінювання виконання плану по наступних напрямках, що відображені у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Напрямки планування оцінювання виконання плану по основних бізнес-процесах підприємства

Найменування бізнес-процесу	Напрямки оцінювання
1	2
1. Управління маркетингом	<p>Ступінь задоволеності споживачів товаром або послугою.</p> <p>Ступінь поінформованості покупців про підприємство, його товари та послуги.</p> <p>Рівень конкуренції на ринку.</p> <p>Імідж товару або послуги в очах покупця.</p> <p>Активність поведінки підприємства на ринку. Ступінь активності системи продажів.</p>
2. Управління збутом.	<p>Оптимальність використовуваних каналів збуту.</p> <p>Діяльність менеджерів по продажах.</p> <p>Рівень мотивації менеджерів по продажах.</p>
3. Управління фінансами.	<p>Оцінка фінансових рішень.</p> <p>Управлінський облік.</p> <p>Використання “точки окупності”. Управління дебіторською заборгованістю. Бюджетний контроль.</p> <p>Дефіцит обігових коштів.</p>
4. Управління закупівлями.	<p>Придбання товарів і послуг у потрібній кількості.</p> <p>Витрати внаслідок нестачі запасів. Придбання товарів і послуг потрібної якості. Придбання товарів і послуг у потрібній кількості.</p> <p>Придбання товарів і послуг у потрібний час. Придбання товарів і послуг за потрібною ціною. Придбання товарів і послуг у потрібних постачальників.</p>
5. Управління виробництвом	<p>Напрямки роботи з удосконалювання організації виробництва.</p> <p>Розроблення технологічного процесу, включаючи склад сировини та матеріалів з врахуванням раціональної організації виробництва.</p> <p>Розроблення технологічних процесів по виготовленні виробів, включаючи маркування й упакування.</p> <p>Розроблення організації виробництва складу готової продукції.</p> <p>Розроблення технологічного процесу експериментального цеху по підготовці до запуску у виробництво.</p> <p>Визначення розрахункової кількості загальної чисельності працюючих по категоріях</p>
6. Найменування бізнес-процесу	<p>Напрямки оцінювання виробництва: від підготовчого до заключного етапів виготовлення у цеху).</p> <p>Документообіг цеху.</p> <p>Оперативний облік руху обладнання, напівфабрикатів і готової продукції у технологічних процесах.</p>

Продовження табл. 1.6

1	2
7. Оперативне управління підприємством	Система оперативного планування та контролю. Контроль й оцінювання роботи працівників. Організаційна структура. Розподіл функцій і обов'язків. Система інформаційних потоків. Навички керівника – делегування повноважень. Визначення цілей і пріоритетів. Система стратегічного планування. Навички керівника – постановка завдань. Планування робіт в організації.
8. Управління персоналом.	Рівень кваліфікації працівників. Якість організації діяльності працівників. Рівень мотивації працівників. Опір нововведенням з боку працівників. Лояльність працівників. Виникнення напруженої атмосфери та конфліктних ситуацій. Розподіл функцій і обов'язків. Результати діяльності підприємства. Контроль й оцінювання роботи працівників.

Виробнича програма, розроблена по запропонованому комбінованому сценарію, дозволить змінити ситуацію, що склалася, з організацією планування виробництва та збуту на вітчизняних промислових підприємствах, а також дозволить на новому організаційному рівні створити сприятливі умови для забезпечення зростання обсягів випуску конкурентоспроможних товарів.

На відміну від західного підприємницького середовища, де створення або різкий приріст попиту на будь який тип товарів чи послуг негайно призводить до заповнення відповідної ринкової “ніші”, в наших умовах це заповнення відбувається вкрай повільно [4]. Основні причини даного становища полягають у наступному:

- недостатня швидкість й осяжність поширення інформації про дефіцит, що утворився (високому попиту на ті або інші товари);
- невірні інтерпретація отриманої інформації;
- неадекватна реакція на інформацію (наприклад, переконаність у тому,

що дану нішу вже ким-небудь зайнято, а залучатися до конкуренції недоцільно);

- труднощі подолання бюрократичних перешкод;
- загальний дефіцит усіх видів ресурсів, пов'язаних з економічним занепадом;
- низький рівень інноваційної мобільності підприємців.

Вирішення перерахованих вище проблем збутової діяльності торговельних підприємств з метою підвищення її ефективності на сучасному етапі набуває першорядного значення. Організація збуту підприємства у контексті маркетингових заходів вимагає більшої інноваційної активності при виборі форм і методів збуту. Від того, наскільки коректно буде здійснено вибір форм і методів збуту, залежить ефективність функціонування всієї системи управління збутом і розподілом, і тому необхідно в кожному конкретному випадку уважно ставитися до проробки цього елемента даної системи. Відомо, що система, яка не має потенціалу саморозвитку, не зорієнтована на стійкий прогрес, а отже, приречена на відставання. Якщо збут не має цілей розвитку, тоді й підприємство приречене на занепад, а таким чином, і на втрату ринків збуту [12, с. 52].

Успішне досягнення цілей збутової діяльності багато в чому залежить від комплексного виконання функцій у сфері збуту, що зумовлює необхідність застосування системного підходу до управління цією діяльністю. Нами розроблено систему загальних і окремих функцій управління збутом для підприємства харчової промисловості:

- встановлення довготермінових взаємовідносин з покупцями та бізнес-суб'єктами;
- формування стратегії та тактики збуту;
- вибір цільового ринку;
- розроблення перспективних та оперативних планів збуту;
- формування асортиментної політики підприємства з урахуванням вимог покупців;
- вибір найбільш привабливих постачальників для підприємства;

- планування рекламних компаній;
- розроблення заходів щодо стимулювання збуту;
- організація взаємодії усіх підрозділів підприємства для досягнення цілей збуту;
- аналізування й оцінювання кон'юнктури ринку;
- вивчення збутової політики конкурентів;
- виявлення конкурентних переваг підприємства у сфері збуту;
- діагностика збутового потенціалу підприємства з метою виявлення внутрішніх збутових ризиків.

На сьогодні функціонування підприємств на ринку хлібопекарського виробництва, що характеризуються підвищеним рівнем ризику та невизначеністю використання маркетингового підходу до реалізації збутової діяльності, є єдиною й необхідною умовою її удосконалення, оскільки маркетингова орієнтація збутової діяльності виробничо-торговельних підприємств забезпечить їм не лише короткочасний комерційний успіх, але й підсилить її стратегічну спрямованість.

Для того, щоб процес взаємовідносин з покупцями набув ефективності, необхідно, щоб збутова діяльність підприємств опиралася на систематичне аналізування потреб і запитів, смаків і вподобань, властивих споживачам. Це зумовлює постійне оновлення асортименту та збагачення розмаїття запропонованих покупцям послуг. Отже, для забезпечення стратегічної спрямованості збутової діяльності в умовах маркетингової орієнтації підприємствам необхідне систематичне вивчення цільових покупців.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ТОВ “ТЕРНОПІЛЬХЛІБПРОМ”

2.1 Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності хлібопекарського підприємства

ТОВ “Тернопільхлібпром” здійснює свою діяльність на підставі Статуту, зареєстрованого Торгово-реєстраційною палатою Тернопільської міської ради від 02.03.2000р. №25349301 Ю 0010461. Статут затверджено установчими зборами учасників товариства з обмеженою відповідальністю “Тернопільхлібпром”.

Головною ціллю товариства є задоволення суспільних потреб в його продукції, роботах, послугах та реалізації на основі одержаних прибутків соціальних та економічних інтересів членів трудового колективу та інтересів власників майна Товариства.

Предметом діяльності товариства є:

- виготовлення хліба та хлібобулочних виробів;
- торговельна діяльність у сфері оптової, роздрібної торгівлі та громадського харчування;
- інші види діяльності, що не заперечується чинним законодавством України;

Управління Товариством та контроль за його діяльністю здійснюють:

- вищий орган – загальні збори ТОВ “Тернопільхлібпром”;
- виконавчий орган – директор;
- ревізійна комісія.

Товариство має у своїй власності хлібо завод та власну торговельну

мережу, яка складається з 3-х магазинів:

- магазин “Гарячий хліб”;
- магазин у смт. Гримайлів;
- магазин у м. Копичинці.

Підприємство спеціалізується на виробництві хліба та хлібобулочних виробів, а також кондитерських виробів. Загальні виробничі потужності хлібопекарного виробництва на 1.01. 2022 року становили 84 тонни хлібобулочних виробів в асортименті на добу. На виробництві експлуатуються 6 спеціалізованих ліній по виробництву різноманітних видів та сортів хлібобулочних виробів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Спеціалізовані лінії по виробництву хлібобулочних виробів ТОВ “Тернопільхлібпром”

№ пп	Тип лінії, печі	Добова потужність в асортименті тонн/добу	Види хлібобулочних виробів, що виготовляються на лінії	Примітка (режим роботи ліній)
1.	ППЦ – 250	11,0	Хліб білий подовий “Тернопільський особливий” 0,570 г	18 – 6.00 год.
2.	БН – 50	21,0	Хліб “Подільський подовий” 0,730 г житн- пшен.	20 – 8.00 год
3.	БН – 50	21,0	Хліб “Подільський подовий” 0,730 г житн. – пшен.	22 – 3.00 год (по потребі)
4.	“Мінел “	17,0	Хліб формовий “Пряний” 0,8 кг, білий 0,55 кг, “Аромат” 0,5 кг	20 – 3.00 год
5.	БН – 50	12,0	Батон “Подільський” 0,4 кг, Хліб білий подовий, 59 кг, “Тернопільський особливий” 0,57 кг, Багети 0,3 кг, Сайка Галицька 0,2 кг,	18 – 7.00
6.	“Полін” (Польща)	2,0	Булочні вироби, хліб з висівками, ріжки з повидлом 0,15 кг	20 – 3.00
	“Міве (Німеччина)		Хліб “Запашний” 0,9 кг, Селянський подовий 1,5 кг, Паляниця “Тернопільська” 0,94 кг	

У торгових закладах м. Тернопіль обсяги реалізації становлять лише

18,77 – 20,39 % від загальних обсягів реалізованої продукції, що становить у межах 116,2 – 125,4 тонн на місяць. Необхідно відмітити, що виробничі потужності підприємства використовуються на досить низькому рівні, при цьому щорічно коефіцієнт використання потужностей знижується.

Оскільки хлібопекарське підприємство працює під заявлені обсяги реалізації, то можливості добового виробництва продукції визначаються зведеним замовленням торговельних організацій на постачання продукції в асортименті. Виробничі потужності використовуються не 24 години, як передбачено, а лише протягом 5-12 годин на добу. Випічка продукції проводиться в основному у нічний час – з 20.00 год. до 8.00 год., реалізація – з 7.00 год. ранку. Вказаний неритмічний режим роботи протягом доби спричиняє підвищення витрат паливно-енергетичних ресурсів на розігрівання хлібопекарських печей (до 2-х годин) та виведення їх з температурного режиму у кінці зміни.

Приймання борошна проводиться за показниками вологості. Списання сировини та основних виробничих матеріалів проводиться згідно норм за рецептурами та вироблені види хлібобулочних виробів. Виготовлена готова продукція за накладною щодоби передається на склад готової продукції. Обсяги виробленої та переданої в склад продукції взаємно відповідають між собою. Питома вага борошна вищого ґатунку від загальної маси використаного борошна становить 30,2 %, борошна першого ґатунку – 21,6 %, борошна другого ґатунку – 11,7 %, борошна житнього – 36,5 %. Закупівля борошна проводиться згідно укладених Товариством угод. Постачальниками борошна на ТОВ “Тернопільхлібпром” є основні борошномельні підприємства області:

- пшеничного борошна вищого, першого та другого ґатунків є: Тернопільський КХП ДАК “Хліб України”, ДП “Чортківський КХП Держкомрезерву України”,

- житнього-обдирного борошна: Радивилівський КХП Рівненської обл. та власний підрозділ підприємства “Кременець – млин” (Кременецький КХП).

Розхід зерна жита групи А (по переробленні на борошно на власному

млині) за 2021 р. по Кременецькому підрозділу складає 1649,2 тонн, що в перенесенні на борошно становить 1286,7 тонн. Частка житнього борошна власного виробництва у загальній кількості спожитого борошна становить 58 %. Залучення до виробництва житнього борошна власного виробництва приводить до покращення забезпечення підприємства за рахунок власних ресурсів зерна, проте незначні обсяги переробленого зерна суттєво не можуть вплинути на зменшення його собівартості у порівнянні з іншими великими постачальниками.

У структурі собівартості готової продукції хлібопекарського підприємства найбільшу питому вагу займають статті:

- сировина і основні матеріали: хліб Тернопільський особливий под. 0,6 кг – 32,6 %; батон Подільський в/г 0,4 кг – 34,2 %; хліб Подільський под. 0,73 кг – 29,4 %;

- заробітна плата за нарахуваннями: хліб Тернопільський особливий под. 0,6 кг – 21,3%; батон Подільський в/г 0,4 кг – 18,8 %; хліб Подільський под. 0,73 кг – 10,6 %.

- паливо та електроенергія: хліб Тернопільський особливий под. 0,6 кг – 6,2 %; батон Подільський в/г 0,4 кг – 5,7 %; хліб Подільський под. 0,73 кг – 10,0 %;

- загальновиробничі витрати: хліб Тернопільський особливий под. 0,6 кг – 13,8 %; батон Подільський в/г 0,4 кг – 14,6 %; хліб Подільський под. 0,73 кг – 20,5 %;

- адміністративні витрати: хліб Тернопільський особливий под. 0,6 кг – 4,5 %; батон Подільський в/г 0,4 кг – 4,7 %; хліб Подільський под. 0,73 кг – 6,6 %;

- витрати на збут: хліб Тернопільський особливий под. 0,6 кг – 27,64 %; батон Подільський в/г 0,4 кг – 27,64%; хліб Подільський под. 0,73 кг – 27,64%.

Списання сировини (борошна) здійснюється відповідно до встановлених норм витрат сировини. Норми витрат борошна на виробництво хліба та хлібобулочних виробів затверджені головним інженером товариства. Рецептури

на вказані види хліба затверджені об'єднанням “Укрхлібпром”. Для розрахунку вартості борошна визначається середньозважена закупівельна ціна борошна за місяць. Норми витрат борошна на виготовлення 1 тонни готової продукції становлять :

- хліб Тернопільський особливий под. 0,57 кг – 769,23 кг;
- батон Подільський в/г 0,4 кг – 769,23 кг;
- хліб Подільський под. 0,73 кг – 724,64 кг.

Норми витрат теплової та електричної енергії розроблені головним інженером підприємства. Норми газу на виробництво 1 тонни хлібобулочних виробів становлять 153,0 (кг.у.п./т). Товариство отримує газ від ТОВ “Інтерліс” (м. Київ). Загально виробнича норма електроенергії на виробництво 1 тонни хлібобулочних виробів становить 97,0 кВт год.

Організаційна структура хлібопекарського підприємства є лінійно-функціональною (рис. 2.1). Дана організаційна структура відповідає етапу життєвого циклу ТОВ “Тернопільхлібпром” і потребує лише доукомплектування та розширення відділу збуту та постачання.

Управління виробничо-господарською діяльністю товариства виконує виконавчий директор, а загалом усю діяльність контролює єдиректор. Комерційний директор здійснює контроль за постачанням сировини та збутом продукції. Головний інженер здійснює контроль за виробництвом продукції та роботою допоміжних служб. Контроль за якістю продукції здійснює начальник виробничо-технологічної лабораторії. Управління економічною діяльністю здійснює фінансовий директор. Схема технологічного процесу може змінюватися у залежності від технічних якостей перероблюваного зерна, при проведенні технічного переоснащення або реконструкції. Зміни у схему вносять головний технолог, начальник виробничо-технічної лабораторії та начальник підприємства. Відкориговані технологічні схеми затверджуються у встановленому порядку Міністерством агропромислової політики України.

Кінцевий результат виробничого процесу, його ефективність визначають три основних чинники: якість сировини, побудова техпроцесу та технологічне

устаткування. Сировина повинна характеризуватися високими технологічними властивостями.

Таблиця 2.2 – Граничні показники якості зерна ТОВ “Тернопільхлібпром”

№ п/п	Показники	Значення
1.	Вологість, %	15,5
2.	Сміттєва домішка, %	2,0
	в т. ч. видів мінеральних домішок	0,3
	шкідливих домішок	0,2
3.	Зернова домішка, %	5,0
	в т. ч. пророслих зерен	3,0
4.	Кількість клейковини на помел (не менше), %	25,0
5.	Якість клейковини (не нижче)	2 група

Це означає, що вона повинна потенційно забезпечувати високий вихід готової продукції і її високу якість при невеликих експлуатаційних витратах (розхід енергії, робочої сили тощо).

Розглянемо організаційну структуру управління ТОВ “Тернопільхлібпром”, що представлена на рис. 2.1.

Аналізуючи конкурентів необхідно оцінити стан конкурентної боротьби на ринку діяльності підприємства, оцінити силу конкурентного тиску, виявити дійсних і потенційних конкурентів, вивчити їх стан на ринку. Вона характеризується високою насиченістю ринку, у результаті інтенсивної конкуренції. Конкурентами ТОВ “Тернопільхлібпром” є ПАТ “Кам’янець-Подільський комбінат хлібопродуктів” (м. Кам’янець-Подільський), ТОВ “Монастириськхліб” (м. Монастириськ), ТОВ “Волочиськагробізнес” (м. Волочиськ), ТОВ “СВ” (м. Тернопіль), ПП “Буйнович” (с. Бариш), ТОВ “Хлібодар”, а також ряд приватних підприємств, що спеціалізуються на хлібопекарському виробництві.

Одним з найважливіших конкурентів хлібозаводу у місті Тернопіль та області є ТОВ “Надзбруччяхліб”, що випускає аналогічну продукцію, яка успішно конкурує на ринку.

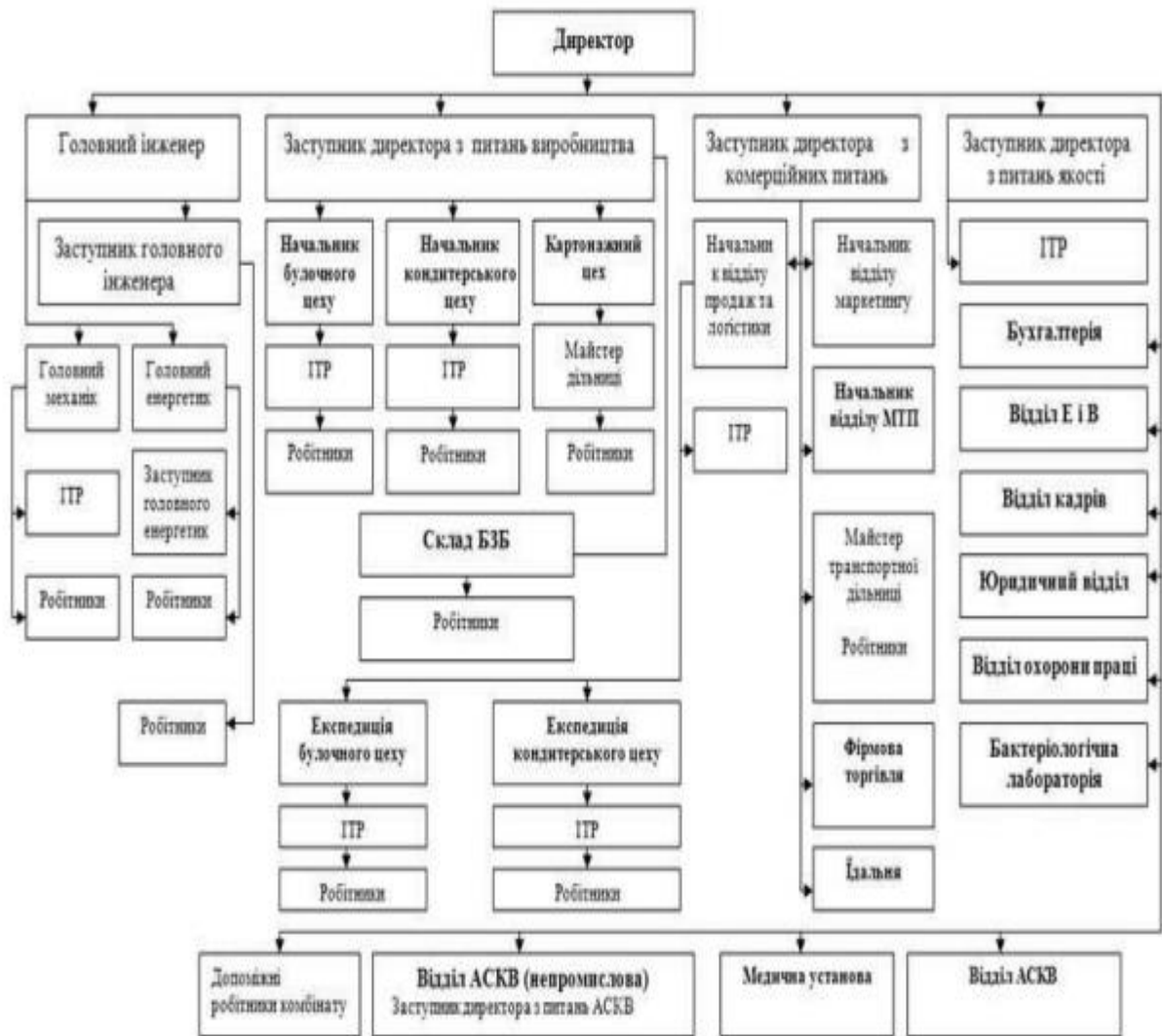


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ “Тернопільхлібпром”

Незважаючи на те, що ціна виробів ТОВ “Тернопільхлібпром” значно нижча, а якість краща, воно поступається конкуренту по наступних факторах конкурентоспроможності на ринку: позиція на ринку, асортимент продукції, ефективність системи стимулювання збуту, ефективність рекламної стратегії, ступінь маркетингової активності, ефективність системи організації збуту в цілому.

Хлібопекарня є однією з основних галузей виробництва продуктів харчування в Україні і має на меті постійно виробляти хліб, хлібобулочні вироби та інші хлібобулочні вироби, що відповідають вимогам державних

стандартів харчової безпеки. Україна виробляє близько 1,8 млн. тонн хліба та хлібобулочних виробів на рік, понад 70 % з них виробляють великі фабрики, а решту – приватні пекарні, мережеві магазини, великі супермаркети та інші виробники. Хлібопекарська галузь відіграє важливу соціальну та стратегічну роль у суспільстві. Вона займає провідні позиції у загальному виробництві всіх українських продуктів, а частка хлібобулочних виробів у раціоні українського населення становить 15%, що підтверджує високий рівень потреб в цьому продукті. Традиційно цьому сектору приділяють менше уваги, ніж іншим, але будь-які зміни на ринку хліба та хлібобулочних виробів мають прямий вплив на економічне, соціальне та політичне життя країни. У 2021 році виробництво хліба на одну людину становить 46,1 кілограма, що становить менше 50 відсотків норми споживання (101 кг), затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2000 р. N 656 “За затвердження послуг для основних соціальних та демографічних груп населення.

Види діяльності хлібопекарського підприємства розглянемо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні види діяльності ТОВ “Тернопільхлібпром”

Види діяльності	Конкретизація виду діяльності
Операційна	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Фінансова	-
Інвестиційна	-

Для вивчення тенденції регіонального виробництва хлібобулочних виробів ми використовуємо структуру розподілу хлібобулочних виробів за регіонами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Виробництво хліба та хлібобулочних виробів за 2017-2021 рр. за регіонами України, тис. тон

Регіон	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Україна	2033,7	1978,4	1826,4	1725,5	1694,2
Області					
Вінницька	81,0	77,3	69,2	62,2	60,4
Волинська	47,1	45,5	43,2	40,4	37,8
Дніпропетровська	215,4	205,5	190,6	179,6	178,0
Донецька	207,8	195,7	179,1	153,4	149,7
Житомирська	64,7	59,9	58,3	56,1	56,3
Закарпатська	21,2	18,2	16,7	-	-
Запорізька	74,5	77,1	73,4	71,2	71,5
Івано-Франківська	31,7	34,2	33,4	31,9	33,0
Київська	55,8	59,8	63,1	65,5	69,4
Кіровоградська	29,8	30,1	27,3	26,1	26,0
Луганська	94,4	84,4	78,2	73,4	67,2
Львівська	76,9	75,3	72,0	65,9	68,5
Миколаївська	44,8	42,7	37,8	34,2	34,9
Одеська	101,9	104,2	97,5	85,9	82,0
Полтавська	72,6	71,5	65,5	55,8	52,4
Рівненська	38,2	38,5	36,0	33,9	33,5
Сумська	67,9	65,6	62,5	58,6	56,7
Тернопільська	20,2	19,6	16,5	14,5	14,2
Харківська	116,8	111,6	99,9	129,3	110,2
Херсонська	40,4	38,5	35,4	29,8	32,4
Хмельницька	60,7	61,0	55,3	53,6	60,1
Черкаська	71,9	70,9	65,5	63,4	61,5
Чернівецька	25,2	26,5	28,1	25,177	25,6
Чернігівська	64,7	58,3	51,8	48,707	47,2
м. Київ	219,4	216,2	187,2	180,9	177,9

Як правило, найбільші виробничі потужності хлібопекарень є у найбільших районах виробництва пшениці. Як результат, близько 49% хлібобулочних виробів в Україні знаходиться у шести найбільших промислово розвинутих регіонах. На Дніпропетровськ (понад 10%) припадала найбільша частка; Донецька область (понад 8%) та Київ (близько 10% загального обсягу виробництва). Причиною є підвищений попит через щільність населення та високий рівень економічного розвитку в цих районах.

Таблиця 2.5 – Аналіз активів ТОВ “Тернопільхлібпром” за 2020-2021 рр.

Актив	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. до 2020 р. (+;-)	Питома вага (%)
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	-	-	-	-
первісна вартість	109,4	78,30	-31,10	-28,43%
накопичена амортизація	129,7	128,7	819,00	631,46%
Незавершені капітальні інвестиції	19,3	50,40	31,10	161,14%
Основні засоби	4693	4594,5	-98,5	-2,10%
первісна вартість	14296,5	14742,2	445,7	3,12%
Знос	9603,5	10152,7	549,2	5,72%
Усього за розділом I	7931,5	7821,3	-110,2	-1,39%
II. Оборотні активи				
Виробничі запаси	2364,5	1908,3	-456,2	-19,29%
Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи, послуги	1351,8	1421,5	69,7	5,16%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	56,2	88,9	32,7	58,19%
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1691,4	1681,7	-9,7	-0,57%
Грошові кошти	278	122,6	-155,4	-55,90%
Готівка	535	278	78	14,26%
Розрахунки в банках	-	-	-	-
Інші оборотні активи	16,5	52,1	35,6	215,76%
Усього за розділом II	5758,4	5307,1	-451,3	-7,84%
Баланс	13689,9	13128,4	-561,5	-4,10%

Як бачимо з табл. 2.5, баланс активів хлібозаводу у 2021 р. зменшився порівняно з 2020 р. на 4%. Абсолютна величина зменшилась в оборотних активах склала 451,3 тис. грн. або більше, ніж 7,8% їх річної величини. Що

стосується структури оборотних коштів, то можна зазначити, що вона покращилась. Виробничі запаси зменшились за рік на 456,2 тис. грн.

Проаналізуємо пасиви ТОВ “Тернопільхлібпром” за допомогою табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналізування пасивів ТОВ “Тернопільхлібпром” за 2020-2021 рр.

Пасив	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. до 2020 р. (+;-)	Питома вага (%)
I. Власний капітал				
Додатковий капітал	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	13726,9	17464,6	3737,7	27,23%
Усього за розділом I	8181	4443,6	-3737,4	-45,68%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість:	-	-	-	-
за товари, роботи, послуги	2198	4052,1	1854,1	84,35%
розрахунки з бюджетом	1300,2	377,8	-922,4	-70,94%
розрахунки зі страхування	139,6	212,3	72,7	52,08%
розрахунки з оплати праці	656,2	1309,8	653,6	99,60%
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1214,9	2733,1	1518,2	124,97%
Усього за розділом III	5508,9	8685,1	3176,2	57,66%
Баланс	13689,9	13128,4	-561,5	100,00%

З табл. 2.6 видно, що поточні зобов'язання хлібопекарського підприємства збільшились на 561,5 тис. грн.

2.2 Дослідження виробництва та реалізації продукції ТОВ “Тернопільхлібпром”

Ефективність використання основних засобів розраховуються і аналізуються за допомогою наступних показників: фондвіддача, рентабельність основних засобів, сума прибутку на одну гривню основних засобів. Фондовіддачу маємо охарактеризувати фактично загальним показником, що характеризує ефективність використання основних засобів.

Проаналізуємо стан ефективності використання основних фондів за допомогою табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналізування стану та ефективності використання основних фондів товариства за 2020-2021 рр.

Назва показника	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. до 2020 р. (+;-)
Фондовіддача	0,0476	0,0018	-0,0458
Фондомісткість	21,02	570,66	549,64
Коефіцієнт зносу основних засобів	2,05	2,21	0,16
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,41	0,36	-0,05
Рентабельність	0,60	0,34	-0,26
Фондоозброєність	55,44	64,80	9,36

Для кращого відображення рентабельності ТОВ “Тернопільхлібпром” побудуємо графік (рис. 2.2).

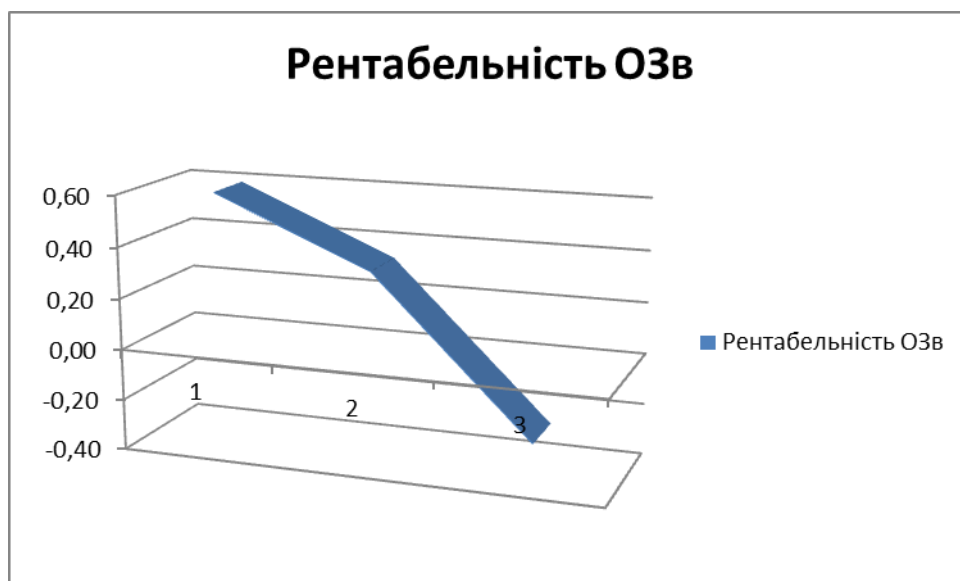


Рисунок 2.2 – Рентабельність ТОВ “Тернопільхлібпром”

у період 2020-2021 рр.

Як бачимо з рис. 2.2, рентабельність ТОВ “Тернопільхлібпром” знизилась на 9,6%.

Наступним чином проведемо аналізування майнового стану хлібопекарського підприємства. Майновий стан підприємства характеризується використанням коштів (активів) та джерелом (пасивом) їх формування (табл.2.8). Джерелом інформації про стан активів є баланс підприємства. Фінансові коефіцієнти, що можна використовувати для аналізу активів підприємства:

- коефіцієнт вибуття – показник, що відображає вартість основних фондів, яка зменшується від обороту підприємства до загальної кількості основних фондів підприємства;

- коефіцієнт оновлення – показник, який відображає вартість основних фондів, прикріплених до обороту підприємства, у загальній кількості основних фондів на підприємстві.

Таблиця 2.8 – Аналізування майнового стану ТОВ “Тернопільхлібпром” за 2020-2021 рр.

Коефіцієнт	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
			Абсолютне (+;-)	Відносне (%)
зносу	0,53	0,55	0,02	26,50
вибуття	0,14	0,27	0,13	1,08
оновлення	0,15	0,29	0,14	1,07

Цікавими для нас будуть показники оновлення і вибуття. Їх динаміку можемо спостерігати на рис. 2.3.

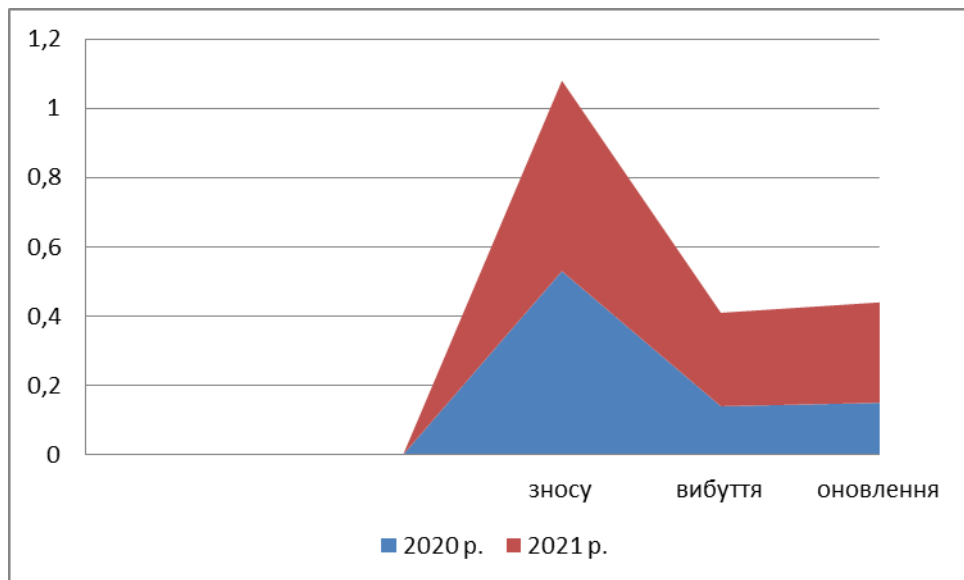


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнтів оновлення та вибуття ТОВ “Тернопільхлібпром” у період 2020-2021 рр.

Бачимо, що тенденція є стабільною (спостерігається явний пік у 2021 р.). Коефіцієнт оновлення показує, що у 2021 р. було введено більше нових основних фондів, ніж у 2020 р. Вибуло обладнання внаслідок старіння та зносу у 2021 р., як показує коефіцієнт вибуття, більше, аніж у 2020 р.

Визначальною характеристикою фінансового стану ТОВ “Тернопільхлібпром” є його платоспроможність, що визначається здатністю суб’єкта господарювання швидко виплачувати короткострокові зобов’язання. Проаналізуємо платоспроможність ТОВ “Тернопільхлібпром” за відповідний період (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз платоспроможності ТОВ “Тернопільхлібпром” за 2020-2021 рр.

Коефіцієнт	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
			Абсолютне (+;-)	Відносне (%)
1	2	3	4	5
автономії	0,77	0,72	-0,05	-16,04
фінансування (фінансової стабільності)	2,28	1,84	-0,44	-5,18

1	2	3	4	5
фінансової стійкості	0,87	0,79	-0,08	-10,88
забезпечення власними оборотними засобами	0,55	0,33	-0,22	-2,50
маневреності власного капіталу	0,37	0,19	-0,18	-2,06
фінансового левериджу	0,13	0,10	-0,03	-4,33

Розглянемо коефіцієнти автономії, фінансової стабільності та стійкості на рис. 2.4.

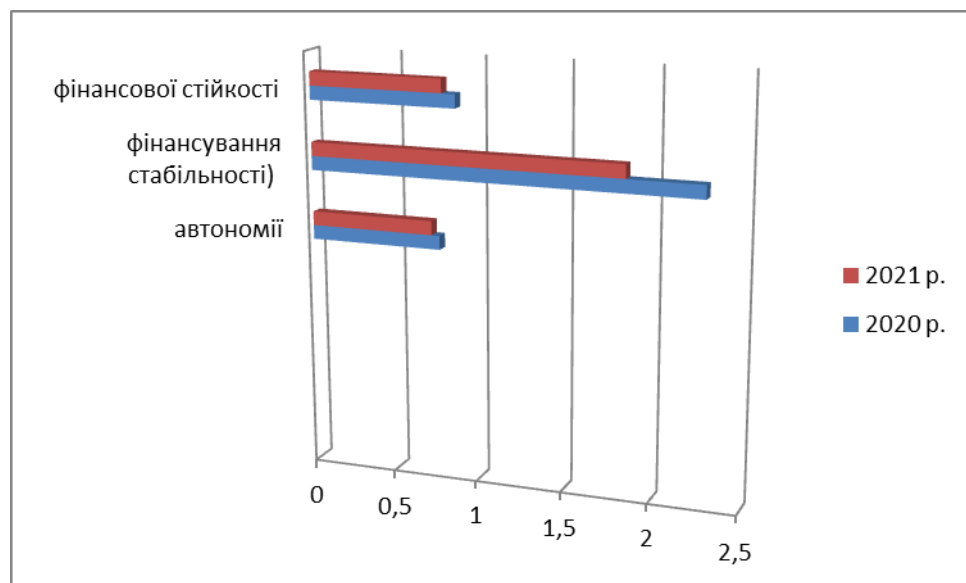


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнтів автономії, фінансової стабільності та стійкості ТОВ “Тернопільхлібпром” за 2020-2021 рр.

Отже, бачимо, що коефіцієнт автономії показує незначне спадання, але у цілому у 2021 р. цей показник становить 0,72, що знаходиться вище норми, а значення показника фінансової автономії вище 0,6 – говорить про те, що хлібозавод використовує не весь свій потенціал. Щодо коефіцієнта фінансування, то цей показник також знаходиться вище норми. Значення вище 1,5 може означати наявність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів. Відмітимо, що у 2021 р. цей показник наблизився до межі нормативного значення. Коефіцієнт фінансової стійкості

знаходиться у межах норми, це свідчить про здатність підприємства залишатися платоспроможним у довгостроковій перспективі.

Проведемо аналізування ліквідності підприємства. Ліквідність – це здатність підприємства погашати поточне зобов’язання за рахунок власного капіталу шляхом перетворення активів у гроші. Ліквідність підприємства свідчить про наявність коштів для виконання невідкладних фінансових зобов’язань періоду (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналізування ліквідності ТОВ “Тернопільхлібпром” за 2020-2021 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
			Абсолютне (+;-)	Відносне (%)
Коефіцієнт покриття ліквідності	2,22	1,30	-0,92	-2,41
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,57	1,10	-0,47	-3,34
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,73	0,36	-0,37	-1,97
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	1,8	2,91	1,11	1,62

Коефіцієнт покриття ліквідності ТОВ “Тернопільхлібпром” свідчить про недостатній стан платоспроможності. Коефіцієнт швидкої ліквідності говорить про те, що на підприємстві є достатньо ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов’язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності занадто високий і це говорить про те, що значна частина капіталу хлібозаводу відволікається на формування непродуктивних активів. Розглянемо деякі показники на рис. 2.5.

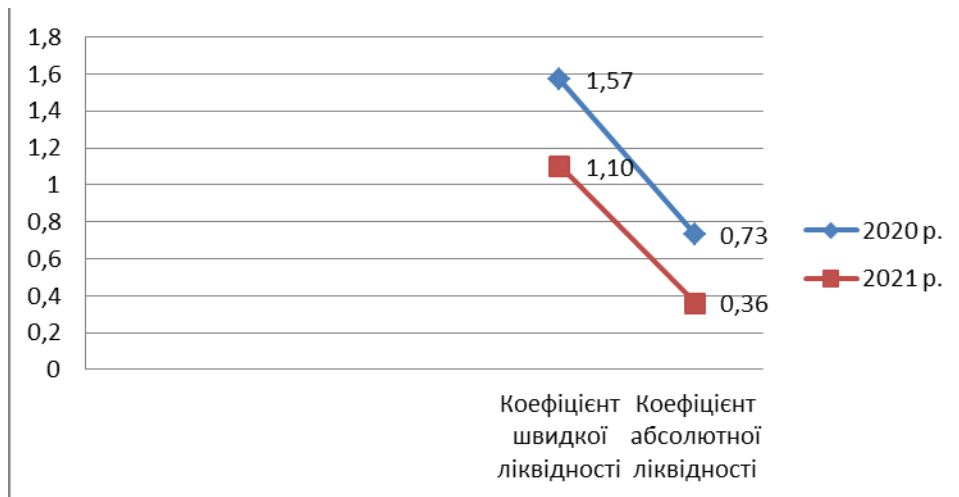


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності ТОВ “Тернопільхлібпром” за 2020-2021 рр.

Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості даного підприємства є більшим нормативного значення, більш високий показник свідчить про те, що товариство залучає більше коштів від кредиторів, ніж надає дебіторам. Це може бути ознакою кризи ліквідності.

Неможливість погасити свої зобов'язання вчасно призводить до погіршення відносин з постачальниками. У майбутньому останні будуть враховувати ризик несвоєчасного отримання коштів у ціні продукції, що призведе до підвищення собівартості. В якості висновку варто сказати, що ТОВ “Тернопільхлібпром” загалом має задовільні показники економічного стану. Із позитивного маємо відмітити:

- рівень зносу основних засобів зменшується;
- здатність хлібозаводу залишатися платоспроможним у довгостроковій перспективі;
- фінансова стійкість і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування;
- достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних;

- на підприємстві достатньо ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Дослідження трудомісткості розглянемо у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналізування трудомісткості ТОВ “Тернопільхлібпром” за 2020-2021 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
			Абсолютне (+;-)	Відносне (%)
Робітники, з них:	115	126	11	9,57
основні виробничі робітники, з них:	76	84	8	10,53
Основні виробничі робітники-відрядники	37	38	1	2,70
Основні виробничі робітники-погодинники	39	46	7	17,95
Допоміжні робітники, з них:	24	26	2	8,33
допоміжні робітники цехів основного виробництва	18	15	-3	-16,67
допоміжні робітники цехів і служб (ремонтного, енергетичного тощо)	6	11	5	83,33
Службовці (керівники, фахівці і власне службовці), з них:	15	16	1	6,67
Службовці зайнятих в основних і допоміжних цехах	7	9	2	28,57
Службовці зайнятих в загальнозаводських службах підприємства	8	7	-1	-12,50
Середньооблікова чисельність персоналу підприємства, осіб	128	140	12	9,38

Як бачимо з табл. 2.11, середньооблікова кількість працівників у 2021 році збільшилась майже на 10%. Це є хорошим показником, оскільки це означає, що підприємство ефективно працює, розширюється, тим самим створює нові робочі місця.

Важливість кореляційно-регресійного аналізування впливу виробничої діяльності на прибутковість ТОВ “Тернопільхлібпром” зумовлена необхідністю визначення ступеня впливу окремих факторів виробничої діяльності на прибутковість підприємства, встановлення характеру та тісноти зв'язку між

обраними факторами. Оскільки виробнича діяльність підприємства є пріоритетною та включає виробництво та реалізацію продукції, кореляційно-регресійне аналізування допоможе виявити фактори, які мають найбільший вплив на прибутковість, зважаючи на те, що прибутковість підприємства – є головною метою провадження діяльності.

Для того, щоб виявити та проаналізувати вплив різних чинників на виробничу діяльність ТОВ “Тернопільхлібпром” проведемо кореляційно-регресивне аналізування, яке допоможе визначити ступінь залежності результативної ознаки від кожного чинника.

Нехай, зв’язок між факторами описується наступним лінійним рівнянням регресії:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 \quad (2.1)$$

де y – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.;

a_0 – вільний член регресії;

a_i – коефіцієнти рівняння регресії, які характеризують кількісний вплив на результуючий показник зміни величини відповідного факторного показника на одиницю його виміру ($i = 1,4$);

x_1 – середньооблікова чисельність персоналу, ос;

x_2 – балансова вартість основних виробничих засобів, тис. грн.;

x_3 – балансова вартість оборотних засобів, тис. грн.;

x_4 – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.

Вхідні дані представлені у табл. 2.12.

Наступним кроком стане проведення кореляційного аналізування даних показників для того, щоб виявити фактори, що впливають на наш результативний показник найбільше всіх. Використаємо MS Excel (надбудова “Аналіз даних/Кореляція”). Розраховані дані представлені у табл. 2.13.

Таблиця 2.12 – Фактори для кореляційного аналізу виробничої діяльності ТОВ “Тернопільхлібпром” за 2020-2021 рр.

Рік	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	Балансова вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	Балансова вартість оборотних засобів, тис. грн.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.
2020	41778	128	4 693,00	5 758,40	22 062,00
2021	35514,1	140	4 594,50	5 307,10	20 474,10

Таблиця 2.13 – Результати кореляційного аналізу виробничої діяльності ТОВ “Тернопільхлібпром”

Показник	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	Балансова вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	Балансова вартість оборотних засобів, тис. грн.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1				
Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	0,998857331	1			
Балансова вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	0,9896704	0,93871585	1		
Балансова вартість оборотних засобів, тис. грн.	0,9531706	0,9734058	0,9844001	1	
Собівартість реалізованої продукції	0,982197	0,9794916	0,9684922	0,9887481	1

За допомогою шкали Чеддока здійснено оцінювання тісноти зв'язку між досліджуваними факторами. Отримані дані представлені у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Характеристика тісноти зв'язку чистого доходу із факторними ознаками ТОВ “Тернопільхлібпром”

Показник	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	Балансова вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	Балансова вартість оборотних засобів, тис. грн.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Дуже сильний	Дуже сильний	Дуже сильний	Дуже сильний	Дуже сильний

Отже, дуже тісний зв'язок існує між чистим доходом та усіма іншими показниками товариства, а, отже, при збільшенні чисельності персоналу, вартості основних та оборотних засобів і собівартості продукції ТОВ “Тернопільхлібпром” відбувається зменшення чистого доходу. Даний фактор негативно впливає на результативний показник. Помітний вплив мають такі фактори, як балансова вартість основних виробничих та оборотних засобів хлібозаводу. За даними кореляційного аналізування мультиколінеарність занадто сильна, тому подальше регресійне аналізування є недоцільним. З огляду на те, що дуже сильний вплив на результат мають усі фактори, можна побудувати моделі парних регресій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ У ТОВ“ТЕРНОПІЛЬХЛІБПРОМ”

3.1. Впровадження виробництва хлібобулочних виробів з пектиновмісними порошками у діяльності хлібопекарського підприємства

Дослідженнями, проведеними багатьма вченими, встановлено, що на черствіння впливають гідратаційні властивості хліба, а також форми зв'язку вологи у ньому. Дослідами, проведеними Дробот В.І. і Юрчак В.Г., встановлено, що сам пектин не стримує черствіння хліба, хоч підвищує гідрофільні властивості його м'якушки, її намокання.

Таблиця 3.1 – Вплив пектиновмісних порошоків на тривалість збереження хлібом свіжості

Показники	Контроль (бездобавок)	Внесено ПВП – % до маси борошна			
		3 %		5 %	
		ЯПП	БПП	ЯПП	БПП
Деформація м'якушки, приладу через 4 години:	од.				
загальна	84	81	79	77	74
пластична	74	72	70	68	65
пружна	10	9	9	9	9
Через 24 год.:					
загальна	58	59	58	57	56
пластична	50	50	49	49	48
пружна	8	9	9	8	8
Ступінь збереження свіжості, %	69	72	74	74	76
Через 48 год.:					
загальна	41	43	44	42	43
пластична	35	36	37	36	37
пружна	6	7	7	6	6
Ступінь збереження свіжості, %	49	53	56	55	58

ЯПП і БПП поряд з пектином містять цукри та клітковину, тому ми вважали за доцільне дослідити вплив цих добавок на гідратаційні властивості хліба при їх застосуванні. Гідратаційні властивості хліба визначили по

намоканию хліба у воді за методом Катца, по об'єму набухлого осаду, вмісту водорозчинних речовин і зв'язаної води через 4 і 24 години зберігання хліба після випікання. Про інтенсивність процесів судили по співвідношенню цих показників.

Виведенню токсичних речовин з організму людини сприятиме і клітковина, що міститься в хлібі збагаченому порошками. Вона сприяє прискоренню евакуації з шлунково-кишкового тракту зв'язаних пектином токсичних речовин. Радіозахисні властивості хліба з ПВП підтверджені дослідженнями, проведеними у науковому центрі радіаційної медицини АМН України. Встановлено, що внесення пектинів у склад хлібців сприяє виведенню цезію – 137 з організму, знижує дозу внутрішнього опромінення.

Враховуючи попередньо перераховані резерви поліпшення використання виробничих потужностей, очікуємо збільшення ефективності використання виробничої потужності підприємства на 2022 р. на окремі види хлібобулочної продукції (які користуються найбільшим попитом) на 5%. Нами було досліджено, що найбільшим попитом у ТОВ “Тернопільхлібпром” користується наступний асортимент хлібобулочної продукції: хліб білий з маком, хліб житньо-пшеничний подовий, батон, батон “Стрілецький”, хліб білий “Весільний”, рогалик з повидлом / маком, булка “Hot-Dog”.

Таблиця 3.2 – Розрахунок використання виробничої потужності на окремі види продукції ТОВ “Тернопільхлібпром” на 2022 р.

Продукція	Фактичний випуск, т.		Абсолютне відхилення (+;-), тис. грн.	Обсяг виробництва, тис. грн.		Абсолютне відхилення (+;-), тис. грн.
	2021 р.	Прогноз 2022 р.		2021 р.	Прогноз 2022 р.	
1	2	3	4	5	6	7
Хліб білий з маком	78,7	82,6	3,9	330,00	346,5	16,5
Хліб житньо-пшеничний подовий	10,9	11,4	0,5	45,6	47,9	2,3
Батон	13,2	13,9	0,7	52,38	55,0	2,62

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7
Батон “Стрілецький”	5,3	5,6	0,3	25,20	26,50	1,3
Хліб білий “Весільний”	1,3	1,4	0,1	3,00	3,2	0,2
Рогалик з повидлом / маком	14,5	15,2	0,7	24,00	25,2	1,2
Булка “Hot-Dog”	3,8	4,0	0,2	5,50	5,7	0,2
Всього	119	124,97	5,97	498,9	523,8	24,9

Отже, згідно табл. 3.2 розрахуємо приріст обсягу виробництва на окремі види продукції на 2022 р. Згідно табл. 3.1, очікуємо збільшення обсягу виробництва у ТОВ “Тернопільхлібпром” у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. на 24,9 тис. грн., темп зростання виробництва продукції складе 105%. Це пов’язано із зростання ефективності використання виробничої потужності підприємства, зростанням попиту на хліб, підвищенням конкурентоспроможності продукції хлібопекарського підприємства, зростанням вартості основних видів сировини і матеріалів, зростанням відпускних цін на продукцію. Так, найбільш суттєвий вплив на зростання обсягів виробництва має збільшення виробництва хліба білого з маком, питома частка якого у загальному обсязі склала у 2021 р. 66,15% ($78,7 \times 100 / 119$).

Зворотним до матеріаломісткості показником є показник матеріаловіддачі продукції. Чим краще використовується сировина, матеріали, тим нижчою є матеріаломісткість і вищою матеріаловіддача (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Ефективність використання матеріальних ресурсів для виробництва хлібобулочної продукції у ТОВ “Тернопільхлібпром” на 2022 р.

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення абсолютне 2022 р. до 2021 р.
Реалізована хлібобулочна продукція, грн.	498880	523800	+24920
Матеріальні витрати, грн.	323868	333584	9716
Матеріаломісткість	0,649	0,637	-0,012
Матеріаловіддача	1,54	1,57	+0,03

Враховуючи зниження матеріальних витрат за рахунок покращення організації виробництва(застосування пектиновмісних порошків)припустимо, що матеріальні затрати у 2022 р. зростуть на 3%.

На основі результатів досліджень хімічного складу, технологічних властивостей пектиновмісних порошків, їх впливу на біохімічні, колоїдні процеси, що мають місце при виготовленні хліба, а також структурно-механічні властивості напівфабрикатів і готових виробів, якість, харчову цінність виробів, показана доцільність використання у хлібопекарській промисловості пектиновмісних порошків з метою виготовлення виробів, що мають функціональні властивості, придатних для оздоровлення організму людини. Принципова технологічна схема виготовлення хліба з пектиновмісними порошками представлена на наступному рис.3.1.

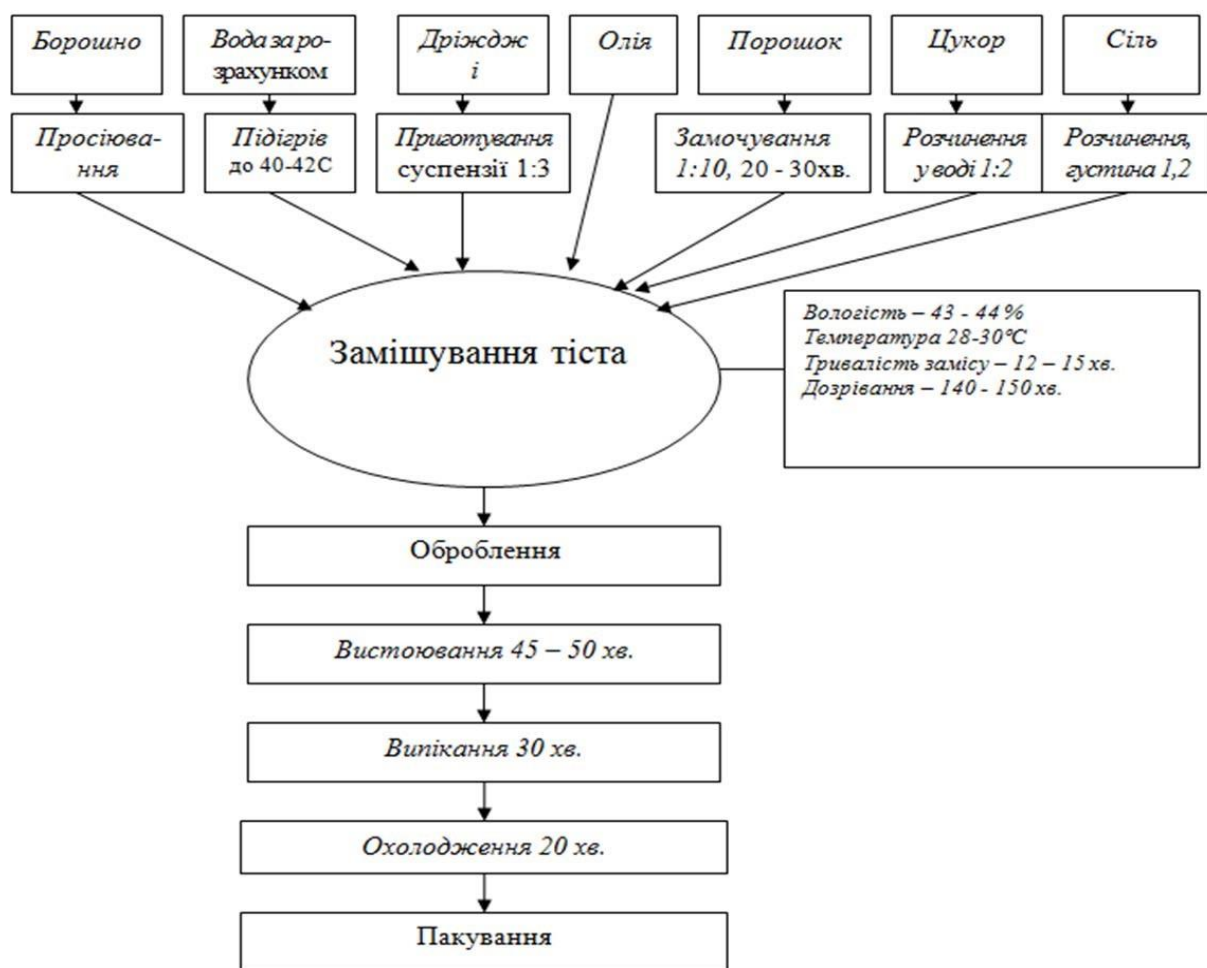


Рисунок 3.1 – Принципова схема виробництва хліба з пектиновмісними порошками безопарним способом

Для зниження матеріальних витрат продукції необхідно ефективно використовувати предмети праці, скорочувати витрати, не допускати випуску недоброякісної продукції. Як бачимо, матеріаломісткість продукції у ТОВ “Тернопільхлібпром” знизиться, що є позитивним.

Розрахуємо :

- вплив зміни матеріальних витрат на собівартість:

$$\Delta MZ_{MM} = \Delta MM \times TP_3 = -0,012 \times 498880 = -5986,56 \text{ грн.}$$

- вплив зниження собівартості на витрати виробництва :

$$\Delta TP_{MM} = \Delta MM_{MM} \times MM_M = -5986,56 \times 0,649 = -3885,27 \text{ грн.}$$

Отже, з проведеного аналізування видно, що на даному підприємстві спостерігається збільшення обсягу виробництва та зниження матеріаломісткості продукції, що є позитивним в роботі підприємства. Матеріаломісткість у цілому понизилась на 0,012. Зниження матеріаломісткості мало позитивний вплив на собівартість продукції, забезпечило її зниження на 5986,56 грн., та зменшило витрати виробництва на 3885,27 грн., що позитивно характеризує роботу підприємства.

У табл. 3.4 показано резерви збільшення прибутку за рахунок виробництва хлібобулочної продукції з пектиновмісними порошками у ТОВ “Тернопільхлібпром”.

Таблиця 3.4 – Резерви збільшення прибутку за рахунок виробництва хлібобулочної продукції з пектиновмісними порошками на підприємстві

Продукція	Вироблено продукції фактично, грн.	Питома вага, %		Відхилення у питомій вазі, (+;-)	План виробництва на 2022 р., грн.
		Фактична	Проектна частка		
1	2	3	4	5	6
Хліб білий з маком	330000	66,15	70	3,85	365079
Хліб житньо-пшеничний подовий	58800	11,8	15	3,2	76525
Батон	52380	10,5	15	4,5	83142
Батон “Стрілецький”	25200	5,05	-	-5,05	-

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
Хліб білий “весільний”	3000	0,6	-	-0,6	-
Рогалик з повидлом / маком	24000	4,8	-	-4,8	-
Булка “Hot-Dog”	5500	1,1	-	-1,1	-
Разом	498880	100	100	-	524746

Розраховуємо план виробництва хлібобулочної продукції з пектиновмісними речовинами:

Хліб білий з маком:

1. Кількість виготовленої продукції за фактом розраховуємо, як відношення фактично виробленої продукції до собівартості одиниці продукції:

$$330000 / 2,20 = 150000 \text{ (шт.)}$$

2. Кількість виготовленої продукції з пектиновмісними порошками.

Складемо пропорцію:

$$150000 - 66,15\%$$

$$X - 70\%$$

$$X = 150000 \times 70 / 66,15 = 158730 \text{ (шт.)}$$

3. План виробництва за рахунок виробництва хлібобулочної продукції з пектиновмісними порошками:

$$158730 \times 2,30 = 365079 \text{ (грн.)}$$

Хліб житньо-пшеничний подовий:

$$\text{Кількість виготовленої продукції за фактом: } 58800 / 2,10 = 28000 \text{ (шт.)}$$

Кількість виготовленої продукції за покращення якості. Складемо пропорцію:

$$28000 - 11,8\%$$

$$X - 15\%$$

$$x = 28000 \times 15 / 11,8 = 35593 \text{ (шт.)}$$

3. План виробництва за рахунок виробництва хлібобулочної продукції з пектиновмісними порошками:

$$35593 \times 2,15 = 76525 \text{ (грн.)}$$

Батон:

1. Кількість виготовленої продукції за фактом: $52380 / 1,80 = 29100$ (шт.)

2. Кількість виготовленої хлібобулочної продукції з пектиновмісними порошками. Складемо пропорцію:

$$29100 - 10,5\%$$

$$X - 15\%$$

$$X = 29100 \times 15 / 10,5 = 41871 \text{ (шт.)}$$

3. План виробництва за рахунок покращення якості складатиме:

$$41571 \times 2,00 = 83142 \text{ (грн.)}$$

Отже, на основі досліджень, які зведені в табл. 3.4, бачимо, що у зв'язку зі зростанням питомої ваги продукції, а саме хліба білого з маком – до 70%, хліба житньо-пшеничного подового – до 15%, батона – до 15%, зниженням випуску іншої продукції, план виробництва зросте на 25866 грн. (524746 грн. – 498880 грн.). Зростання прибутку за рахунок підвищення якості продукції приносить прибутковий результат, що є позитивним для роботи ТОВ “Тернопільхлібпром”.

Враховуючи попередньо розраховані показники зведемо основні показники економічної ефективності нововведень у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Очікувані показники економічної ефективності хлібобулочної продукції з пектиновмісними порошками у ТОВ “Тернопільхлібпром” у 2022 р., грн.

№ п/п	Показники	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. до 2020 р. (+;-)
1.	Дохід (виручка) від реалізації хлібобулочної продукції (товарів, робіт, послуг)	498900	524746	25846
2.	Собівартість реалізованої хлібобулочної продукції (товарів, робіт, послуг)	421500	415500	-6000

Отже, внаслідок впровадження запропонованих проектних рішень, заплановане зростання прибутку збільшиться у розмірі 25846 грн. у порівнянні до звітного 2021 р., а собівартість зменшиться на 6 тис. грн., що позитивно характеризує діяльність підприємства.

Підприємство має намір придбати один спеціальний автомобіль вартістю 48490 грн. Отже, балансова вартість основних фондів підприємства становитиме 268940 грн. на потреби нового хлібопекарного виробництва. Розрахунок капітальних вкладень подано у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок капітальних витрат на впровадження пропозицій виробництва хлібобулочних виробів у ТОВ “Тернопільхлібпром”

Показники	Вартість, грн.
Вартість придбання і доставка технологічного устаткування пекарного виробництва	220450
Монтаж устаткування	4100
Реконструкція й обладнання виробничих і допоміжних приміщень	6810
Витрати на придбання автотранспорту	48490
Всього	279850

Основні види вихідної сировини, використовуваної для випічки запропонованих для внутрішнього ринку хлібобулочних виробів з пектиновмісними речовинами: борошно вищого ґатунку, дріжджі, олія, сіль, поліпшувач (сода), пектиновмісні речовини.

Враховуючи різну тривалість зберігання у придатному для безпечного споживання стані, періодичність постачання сировини має становити: дріжджів – один раз на тиждень, борошна та олії – один раз на місяць, солі та поліпшувача (соди) – один раз на квартал. При цьому необхідно дотримуватися таких умов зберігання:

- дріжджі – нетривале зберігання в холодильнику (камері);
- борошно, сіль і сода харчова – зберігання в сухому приміщенні (борошно – у провітрювальній тарі, або матерчатих мішках, сіль і сода – у герметичній упаковці);

- олія – в алюмінієвих або пластикових ємностях.

У майбутньому за умови розширення номенклатури та асортименту хлібобулочних виробів з петиновимісними речовинами ТОВ “Тернопільхлібпром” будуть потрібні нові види сировини, зокрема, житнє та пшеничне борошно, яйця (ячний порошок), молоко та молочні продукти, цукор (цукрова пудра), різноманітні харчові добавки та наповнювачі (горіхи, родзинки, мак, фруктовий джем), пектиновмісний порошок.

ТОВ “Тернопільхлібпром” ставить за мету покращення виробничої діяльності за рахунок впровадження хлібопекарного виробництва із застосуванням пектиносвмісних порошоків, внаслідок чого очікуємо суттєве збільшення обсягу реалізації.

Збільшення обсягів реалізації продукції знаходимо за формулою 3.1:

$$\Delta PP = PP_6 \times \%_{\text{зр}}, \quad (3.1)$$

де PP_6 – обсяг реалізації продукції до впровадження заходів;

$\%_{\text{зр}}$ – економічний ефект від впровадження заходу.

Збільшення обсягу реалізації продукції становитиме:

$$\Delta PP = 598,66 \times 15/100 = 89,79 \text{ тис. грн.}$$

При реалізації даних пропозицій враховуються загальні витрати, які становлять 279,85 тис. грн. (табл. 3.7).

Економічний ефект від запропонованого заходу знайдемо за формулою 3.2:

$$E_e = \Delta PP - E_n \times K, \quad (3.2)$$

де E_e – економічний ефект;

E_n – нормативний коефіцієнт (0,15);

K – капітальні витрати.

Отже, економічний ефект від впровадження даних заходів буде становити:

$$E_{я} = 89,79 - 0,15 \times 279,85 = 47,82 \text{ тис. грн.}$$

Як бачимо з вище проведених розрахунків, ТОВ “Тернопільхлібпром” варто провести ряд запропонованих заходів, оскільки економічний ефект становитиме 47,82 тис. грн.

Оцінка пропозицій за такими показниками, як чистий приведений дохід, індекс рентабельності інвестицій та термін окупності інвестицій, розрахований на основі дисконтованих інвестицій та грошових потоків, також дає змогу зробити висновок про економічну доцільність реалізацію пропозицій. Внаслідок впровадження пропозицій виручка від реалізації продукції становитиме 688,4 тис. грн. При зростанні обсягів виробництва та враховуючи подорожчання енергоносіїв, планова собівартість становитиме 484,7 тис. грн., а чистий прибуток з урахуванням капітальних витрат на втілення пропозицій хлібопекарного виробництва – 203,7 тис. грн.

Визначимо період окупності (звичайний):

$$PP = \frac{IC}{PN}, \quad (3.3)$$

де PP – період окупності;

PN – середньорічний прибуток, тис. грн.;

IC – величина капітальних вкладень (інвестицій), тис. грн.

$$PP = \frac{279,85}{203,7} = 1,37 \text{ року}$$

Як бачимо з розрахунку, період окупності пропозицій організації хлібопекарного бізнесу з пектиновмісними порошками у ТОВ “Тернопільхлібпром” є невеликий (1,37 року), тож дані пропозиції потрібно запровадити у виробництво.

При впровадженні пропозицій хлібопекарське підприємство отримає

наступні фінансові результати на плановий 2022 р., які були складені з врахуванням передбачених витрат на організацію бізнесу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Очікувані фінансові результати пропозицій з розширення хлібопекарного виробництва із застосуванням пектиновмісних порошків у ТОВ “Тернопільхлібпром”

№ п/п	Статті	2022 р., тис. грн.
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції	688,4
2.	Податок на додану вартість	123,9
3.	Чистий дохід від реалізації	564,5
4.	Собівартість реалізованої продукції	484,7
5.	Валовий прибуток	79,8

Дані табл. 3.7 було сформовано на основі того, що дане підприємство у 2022 р. зможе отримати дохід від розширення хлібопекарного бізнесу із застосуванням пектинових порошків у розмірі 688,4 тис. грн. та прибуток у розмірі 79,8 тис. грн., що забезпечить покращення іміджу, здійснить інформованість про діяльність ТОВ “Тернопільхлібпром”, що приведе до прихильності, а в подальшому – збільшення кількості споживачів.

3.2 Рекомендації планування розширення хлібопекарного виробництва на підприємстві

Прийнято рішення про розширення хлібопекарного виробництва ТОВ “Тернопільхлібпром” у вигляді реорганізації хлібопекарного цеху, місією якого є задоволення потреб населення переважно міста Тернопіль та навколишніх сіл у високоякісних і різноманітних хлібобулочних виробках. При цьому дане підприємство у своїй виробничій і торгівельній діяльності має намір враховувати окремі важливі результати аналізування виробничої діяльності. На сьогодні на хлібопекарних підприємствах погіршується структура та якість хлібобулочних виробів, спрощується товарний асортимент; в обмеженій кількості виробляється чорний хліб “Подільський”, “Бородінський”, сайки,

булки, батони, ванільні булки. Переважна кількість хліба випікається з борошна першого ґатунку і другого, без застосування молочної сироватки, модифікованого крохмалю, збагаченого білками та вітамінами.

У початковий період свого функціонування реорганізований хлібопекарський цех ТОВ “Тернопільхлібпром” буде випікати стару номенклатуру виробів, а також переважно хліб чорний “Подільський”, “Бородінський”, батони, на які існує сталий попит населення. У перспективі передбачається значно розширити асортимент продукції. При цьому зону обслуговування споживачів також буде розширено.

Оскільки продаж продукції та величина валового продукту значною мірою залежать від рівня ціни на вироби, цінова політика підприємства повинна передбачати такі варіанти ціноутворення:

- перший – для продукції, що зараз відсутня на внутрішньому ринку, ціна формується з урахуванням власних валових витрат (повної собівартості) мінімального прийнятого для виробника (прибутку) рентабельності;
- другий – за наявності й реалізації товарів – субститутів мають урахуватися ціни на продукцію виробників конкурентів;
- третій – за умови оптової закупівлі може передбачатися гнучка система знижок ціни на продукцію, що відпускається оптовим покупцям (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Система знижок рівня відпускної ціни на хлібобулочні вироби для оптових покупців (у середньому) ТОВ “Тернопільхлібпром”

Обсяг оптової закупівлі, кг	Розмір знижки рівня цін, %
Від 150 до 200	5
Від 201 до 400	8
Від 401 до 500	10
Понад 500	12

Організація виробництва хлібобулочних виробів за наведеною вище технологією потребує придбання та монтажу відповідного устаткування. На основі ретельного аналізування пропозицій київських постачальників обладнання для пекарень прийнято рішення придбати необхідний комплект

технологічного устаткування у ТОВ “Прома” (м. Київ).

Вибір постачальника здійснювався за ступенем привабливості техніко-економічних показників устаткування (змінної продуктивності, питомої вартості, комплектності й транспортних витрат). Планується замовлення на придбання необхідного комплексу устаткування, перелік з ключовими показниками якого наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Комплект технічного устаткування ТОВ “Прома” (м. Київ) для розширеного хлібопекарного цеху ТОВ “Тернопільхлібпром”

Найменування устаткування	Кількості у комплекті одиниць	Продуктивність за зміну, кг.	Вартість комплексу, грн.	Амортизаційний період, років
Піч конвекційна	1	1200	220450	7
Борошнопросівач	1			
Тістомісилка	1			
Діжа	4			
Візок	4			
Форма	420			
Розстоювальна шафа, подвійна	1			

Крім того, підприємство має намір придбати один спеціальний автомобіль вартістю 48490 грн. Отже, балансова вартість основних фондів підприємства становитиме 268940 грн. на потреби нового хлібопекарного виробництва. Розрахунок капітальних вкладень подано у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Розрахунок капітальних витрат на впровадження пропозицій виробництва “Бородінського” хліба з додаванням перетертого соняшникового насіння у ТОВ “Тернопільхлібпром”

Показники	Вартість, грн.
Вартість придбання і доставка технологічного устаткування пекарного виробництва	220450
Монтаж устаткування	4100
Реконструкція й обладнання виробничих і допоміжних приміщень	6810
Витрати на придбання автотранспорту	48490
Всього	279850

У майбутньому за умови розширення номенклатури та асортименту хлібобулочних виробів ТОВ “Тернопільхлібпром” будуть потрібні нові види сировини, зокрема, житнє й пшеничне борошно, яйця (яєчний порошок), молоко та молочні продукти, цукор (цукрова пудра), різноманітні харчові добавки та наповнювачі (горіхи, родзинки, мак, фруктовий джем). Кожний виріб має бути упакований у спеціальний целофоновий пакет. Вартість упаковки становить 10 коп. й має включатися до продажної ціни виробу. Контроль якості сировини та готової продукції здійснюватиме технолог, який передусім повинен стежити за дотриманням технологічно необхідних пропорцій інгредієнтів у процесі підготовки тіста, а також за дотримання температурного режиму й тривалості випічки.

ТОВ “Тернопільхлібпром” ставить за мету покращення управлінської діяльності за рахунок впровадження хлібопекарного виробництва, у тому числі, продажу хліба “Подільського”, хліба “Бородінського” з перетертим соняшниковим насінням та батона, внаслідок чого очікуємо суттєве збільшення обсягу реалізації.

Збільшення обсягів реалізації продукції знаходимо за формулою 3.4:

$$\Delta PP = PP_6 \times \%_{зр}, \quad (3.4)$$

де PP_6 – обсяг реалізації продукції до впровадження заходів;

$\%_{зр}$ – економічний ефект від впровадження заходу.

Збільшення обсягу реалізації продукції становитиме:

$$\Delta PP = 598,66 \times 15 / 100 = 89,79 \text{ тис. грн.}$$

При реалізації даних пропозицій враховуються загальні витрати, які становлять 279,85 тис. грн. (див. табл. 3.5).

Економічний ефект від запропонованого заходу (випікання “Бородінського” хліба) знайдемо за формулою 3.5:

$$E_{я} = \Delta \dot{D}i - \dot{A}i \times \hat{E}, \quad (3.5)$$

де E_e – економічний ефект;

E_n – нормативний коефіцієнт (0,15);

K – капітальні витрати.

Отже, економічний ефект від впровадження даних заходів буде становити:

$$E_{я} = 89,79 - 0,15 \times 279,85 = 47,82 \text{ тис. грн.}$$

Як бачимо з вище проведених розрахунків, ТОВ “Тернопільхлібпром” варто провести ряд запропонованих заходів, оскільки економічний ефект становитиме 47,82 тис. грн.

Оцінка пропозицій за такими показниками, як чистий приведений дохід, індекс рентабельності інвестицій та термін окупності інвестицій, розрахований на основі дисконтованих інвестицій та грошових потоків, також дає змогу зробити висновок про економічну доцільність реалізацію пропозицій. Внаслідок впровадження пропозицій виручка від реалізації продукції становитиме 688,4 тис. грн. При зростанні обсягів виробництва та враховуючи подорожчання енергоносіїв, планова собівартість становитиме 484,7 тис. грн., а чистий прибуток з урахуванням капітальних витрат на втілення пропозицій хлібопекарного виробництва – 203,7 тис. грн.

Визначимо період окупності (звичайний):

$$PP = \frac{IC}{PN}, \quad (3.6)$$

де PP – період окупності;

PN – середньорічний прибуток, тис. грн.;

IC – величина капітальних вкладень (інвестицій), тис. грн.

$$PP = \frac{279,85}{203,7} = 1,37 \text{ \textit{\textdelta\textit{e}\textit{o}}}$$

Як бачимо з розрахунку, період окупності пропозицій організації хлібопекарного бізнесу у ТОВ “Тернопільхлібпром” є невеликий (1,37 року), тож дані пропозиції потрібно запровадити у виробництво.

При впровадженні пропозицій з розширення хлібопекарного виробництва товариство отримає наступні фінансові результати на плановий 2022 р., які були складені з врахуванням передбачених витрат на організацію хлібопекарного бізнесу (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Очікувані фінансові результати пропозицій з розширення хлібопекарного виробництва у ТОВ “Тернопільхлібпром”

№ п/п	Статті	2022 р., тис. грн.
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції	688,4
2.	Податок на додану вартість	123,9
3.	Чистий дохід від реалізації	564,5
4.	Собівартість реалізованої продукції	484,7
5.	Валовий прибуток	79,8

Дані табл. 3.11 було сформовано на основі того, що підприємство у 2022 р. зможе отримати дохід від розширення хлібопекарного бізнесу у розмірі 688,4 тис. грн. та прибуток у розмірі 79,8 тис. грн., що забезпечить покращення іміджу підприємства, здійснить інформованість про діяльність ТОВ “Тернопільхлібпром”, що приведе до прихильності, а в подальшому – збільшення кількості споживачів.

Основними цілями у 2022 р. для ТОВ “Тернопільхлібпром” повинні бути: поліпшення фінансового стану підприємства внаслідок розширення хлібопекарного виробництва; розширення існуючих або вихід на нові ринки збуту з високоякісною продукцією; досягнення високої якості хлібобулочних виробів; мінімізувати усі ризики; стимулювати зацікавленість працівників у процесі виробництва.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Безпека життєдіяльності

Цивільний захист на підприємстві, в установі, організації організується з метою своєчасної підготовки об'єкта до захисту від наслідків надзвичайних ситуацій та оперативного проведення рятувальних і інших невідкладних робіт.

Згідно зі ст. 8 закону України “Про цивільну оборону України”, “Керівництво підприємств, установ і організацій незалежно від форм власності і підпорядкування забезпечує своїх працівників засобами індивідуального та колективного захисту, організовує здійснення евакуаційних заходів, створює сили для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та забезпечує їх готовність до практичних дій, виконує інші заходи з цивільної оборони і несе пов'язані з цим матеріальні та фінансові витрати в порядку та обсягах, передбачених законодавством”.

На об'єктах господарської діяльності задіяні люди та використовується величезна кількість різноманітного обладнання, тому питання організації цивільного захисту на таких об'єктах є досить важливим моментом у загальному обсязі питань цивільного захисту.

Основними завданнями адміністрації з питань цивільного захисту ТОВ “Тернопільхлібпром” є: забезпечення захисту працівників на підприємстві; розробка та здійснення організаційних робіт з підвищення безпеки роботи підприємства і його стійкості в умовах надзвичайних ситуацій; керівництво створенням і оснащенням формувань для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, здійснення контролю за їх підготовкою; підготовка з питань цивільного захисту керівного складу і контролю за підготовкою підлеглих підрозділів.

Відповідальність за цивільний захист у ТОВ “Тернопільхлібпром” несе директор підприємства, він, в свою чергу, є начальником цивільного захисту.

Тільки йому надане право віддавати розпорядження з питань цивільного захисту. Функції заступника начальника цивільного захисту на підприємстві виконує комерційний директор. Він допомагає директору з питань інженерно – технічного забезпечення, матеріально-технічного постачання, евакуації.

Начальник цивільного захисту ТОВ “Тернопільхлібпром” несе відповідальність за:

- створення, організацію, підготовку і дієздатність системи цивільного захисту на підприємстві;
- забезпечення захисту персоналу під час загрози або виникнення надзвичайних ситуацій техногенного, природного та воєнного характеру;
- організацію і здійснення заходів щодо попередження надзвичайних ситуацій, а у разі їх виникнення – за мінімізацію збитків від них;
- створення і організацію роботи системи оповіщення на підприємстві;
- створення і організацію роботи комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій, а також евакуаційної комісії підприємства;
- постійну готовність органів управління підприємства до функціонування в мирний і військовий час;
- фінансове та матеріально-технічне забезпечення заходів у сфері цивільного захисту;
- підготовку і навчання персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях.

Забезпечення пожежної безпеки є невід’ємною частиною цивільного захисту населення, діяльності щодо охорони життя та здоров’я людей, навколишнього природного середовища. За аналізовані періоди 2012-2014 рр. на підприємстві пожеж не зафіксовано.

Приміщення складу та виробничий цех відносяться до категорії Б – вибухопожежонебезпечних, оскільки там присутні тверді горючі речовини та матеріали, що можуть утворювати вибухонебезпечні пилоповітряні суміші. Приміщення адміністрації та торгового залі відноситься до категорії В – пожежонебезпечні. Оскільки всі приміщення підприємства розташовані в

одному будинку, то категорія будинку щодо вибухопожежної та пожежної безпеки – Д.

Первинні засоби пожежогасіння призначені для гасіння пожеж у початковій стадії їх розвитку силами персоналу підприємства до прибуття штатних підрозділів пожежної охорони, а також – ліквідації невеликих осередків пожеж. Вони є у виробничому приміщенні, складі, торговому залі та адміністрації і передаються під охоронну відповідальність безпосередньо керівнику підприємства.

Необхідну кількість приладів подачі вогнегасник засобів можна визначити за формулою 4.1:

$$n = \frac{F_{\text{д}} I_F}{q_{\text{нв}} \text{Á}} \quad (4.1)$$

Отже,
$$n = \frac{600 \times 0,07}{11,8} = 3,6$$

Приймаємо 4 водяних стволи Б продуктивністю 11,8 л / с при тиску в стволі 30 м. вод. ст., довжина струмини – 31 м.

Розрахунковий запас води при 3-годинному пожежегасінні, м³, розраховується за формулою 4.2:

$$Q = 3 \times 3600 (n_1 + n_2) / 1000 \quad (4.2)$$

де 3600 і 1000 – перевідні коефіцієнти;

n_1 – потреби води на внутрішні (5 л / с) і n_2 – зовнішні пожежегасіння.

Отже,
$$Q = 11 (5 + 25) = 330 \text{ м}^3,$$

Також у ТОВ “Тернопільхлібпром” є внутрішній пожежний кран, установка пожежогасіння та пожежна сигналізація. Підприємство має вогнегасники різного типу, які розміщені у адміністрації, торговому залі, коридорі, на пункті охорони, у виробничому цеху, їдальні, на сходовій клітці та на складі. Присутні 3 пожежних рукави та пожежний щит біля виробничого цеху з відповідними засобами пожежогасіння, пофарбований у червоний колір згідно чинного державного стандарту. Вогнегасники, допущені до введення в експлуатацію у ТОВ “Тернопільхлібпром”, мають: облікові (інвентарні) номери за прийнятою на об’єкті системою нумерації; пломби на пристроях ручного пуску; бирки та маркувальні написи на корпусі, червоне сигнальне пофарбування згідно з державними стандартами.

Керівництво ТОВ “Тернопільхлібпром” контролює дотримання працівниками заходів пожежної безпеки, а також здійснює облік пожеж з метою аналізування причин та умов їх виникнення, оцінки стану пожежної безпеки, прогнозування експлуатації, розроблення запобіжних заходів для захисту життя і здоров’я громадян, майна, підтримання належного рівня пожежної безпеки на об’єктах і в населених пунктах та створення умов для гасіння пожеж.

На підприємстві встановлено порядок (система) оповіщення людей про пожежу, з яким ознайомлюються всі працівники (рис. 4.1).



Рисунок 4.1 – Дії працівників під час надзвичайної ситуації

4.2 Основи охорона праці

Для ефективного виконання виробничих функцій необхідне суворе дотримання діючих в зерно борошняній галузі харчової промисловості промисловості правил охорони праці. Електромеханічне обладнання є джерелом підвищеної небезпеки, і до його експлуатації пред'являються підвищені вимоги. Система охорони праці у ТОВ “Тернопільхлібпром” функціонує згідно із Законом України “Про охорону праці”. У загальному, законодавство про охорону праці складається із вищезазначеного Закону, Кодексу законів про працю України, Закону України “Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності” та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів.

Відповідно до Закону України “Про охорону праці”, під час укладання трудового контракту керівництво ТОВ “Тернопільхлібпром” інформує працівника під розписку про умови праці та про наявність на його робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, можливі наслідки їх впливу на здоров'я та про права працівника на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до законодавства і колективного договору. Крім того, відповідно до вказаного Закону, керівництво ТОВ “Тернопільхлібпром” зобов’язане створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці. Серед чималого переліку обов’язків роботодавця, передбаченого ст. 13 Закону України “Про охорону праці” є те, що роботодавець – розробляє і затверджує положення, інструкції, інші акти з охорони праці, що діють у межах підприємства (далі – акти підприємства), та встановлюють правила виконання робіт і поведінки працівників на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках, робочих місцях відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці, забезпечує безоплатно працівників нормативно-правовими актами та актами

підприємства з охорони праці. Відповідно до ст. 27 Закону, нормативно-правові акти з охорони праці – це правила, норми, регламенти, положення, стандарти, інструкції та інші документи, обов'язкові для виконання. Чи можна ігнорувати вимоги Закону України “Про охорону праці” і не приймати відповідних інструкцій, положень та стандартів. Звичайно, така спокуса існує, але не слід забувати, що, на державному рівні створено цілу армію контролюючих органів, серед яких звісно є й такі, які можуть забороняти, зупиняти, припиняти, обмежувати експлуатацію підприємства у разі виявлення будь-яких порушень чи недоліків у системі охорони праці.

Крім того, за порушення законодавства про охорону праці, невиконання розпоряджень посадових осіб органів державного нагляду за охороною праці юридичні та фізичні особи, які відповідно до законодавства використовують найману працю, притягаються органами державного нагляду за охороною праці до сплати штрафу у порядку, встановленому законом.

Максимальний розмір штрафу не може перевищувати п'яти відсотків місячного фонду заробітної плати юридичної чи фізичної особи, яка відповідно до законодавства використовує найману працю. Щоб запобігти таким не вельми приємним ситуаціям, керівництво ТОВ “Тернопільхлібпром” дотримується виконання документів з охорони праці, Положення про систему управління охороною праці на підприємстві, Положення про обов'язки посадових осіб і працівників щодо охорони праці, Положення про розробку інструкцій з охорони праці на підприємстві, Положення про службу охорони праці різноманітні інструкції з охорони праці тощо. Особи, винні у порушенні Правил охорони праці на підприємстві, несуть дисциплінарну, адміністративну, матеріальну або кримінальну відповідальність згідно з чинним законодавством. На підприємстві забезпечене проведення попереднього (при прийнятті на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників. Медичний огляд працівників проводиться з метою визначення їх здатності до безпечного керування технічними засобами. Зазначений огляд включає: попередні та періодичні огляди, а також позачергові огляди,

викликані необхідністю. На робочих місцях працюючих систематично здійснюється атестація умов праці у відповідності з Порядком проведення атестації робочих місць за умовами праці та Методичними рекомендаціями для проведення атестації робочих місць за умовами праці. Атестації підлягають робочі місця, на яких технологічний процес, обладнання і матеріали можуть бути потенційними джерелами шкідливих і небезпечних факторів.

На підприємстві розробляються і здійснюються комплексні заходи по забезпеченню досягнення установлених нормативів з охорони праці. Основою для розробки таких заходів є атестація умов праці на робочих місцях та аналізування рівня охорони праці на підприємстві. Фінансування комплексних заходів здійснюється переважно з фонду охорони праці, який створюється згідно з Положенням про державний, галузеві, регіональні фонди охорони праці та фонди охорони праці підприємств. На підприємстві організовано безкоштовне забезпечення працівників спеціальним одягом, взуттям та іншими засобами індивідуального захисту у відповідності з Типовими галузевими нормами або іншими відомчими нормативними актами. У ТОВ “Тернопільхлібпром” також встановлено час, необхідний для приведення в порядок засобів виробництва, індивідуального захисту, а також особистої гігієни.

Розслідування нещасних випадків, професійних захворювань, аварій, що сталися на виробництві, повинно проводитися згідно з Положенням про розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на підприємствах в установах і організаціях. Про кожний нещасний випадок потерпілий, очевидець або працівник, який його виявив, повинні доповісти безпосередньому керівникові (начальнику колони, майстру, бригадиру) або іншому керівникові. Керівництво ТОВ “Тернопільхлібпром” зобов’язане інформувати працівників про стан охорони праці, причини аварій, нещасних випадків і професійних захворювань та про заходи, яких вжито для їх усунення та забезпечення умов і безпеки праці на рівні нормативних вимог.

Одним із завдань служби охорони праці у є забезпечення безпечних, нешкідливих і сприятливих умов праці через вирішення багатьох складних завдань.

ВИСНОВКИ

Серед усього різноманіття економічних важелів впливу на ресторанний бізнес особливе місце займає прогнозування та планування. Однак внаслідок того, що в Україні був ліквідований вертикальний зв'язок економічних служб, відсутні, відповідно, і горизонтальні зв'язки між ними. Тому у сучасних умовах важливою проблемою стало створення загальної системи економічного прогнозування та планування. Планування разом з попереднім прогнозуванням, що обґрунтовує його, і економічним аналізуванням представляє складову частину процесу управління економікою та процесу управління розвитком хлібопекарської галузі як невід'ємної самостійної системи харчового комплексу. Накопичений досвід розвитку показує, що державні та ринкові механізми не суперечать і не витісняють один одного. Навпаки, вони поєднуються, перерозподіляють свої функції, інтегруючись у цілісну систему управління, що розбудовується, адекватну певному етапу розвитку економіки.

Основними цілями у 2022 р. для ПрАТ “Тернопільхлібпром” повинні бути: поліпшення фінансового стану підприємства внаслідок розширення хлібопекарного виробництва; розширення існуючих або вихід на нові ринки збуту з високоякісною продукцією; досягнення високої якості хлібобулочних виробів; мінімізувати усі ризики; стимулювати зацікавленість працівників у процесі виробництва.

Хліб, збагачений пектиновмісними порошками, здатний виводити з організму токсичні речовини, що встановлено дослідниками по визначенню його комплексоутворювальної здатності по відношенню до свинцю і підтверджено дослідженнями, проведеними у науковому центрі радіаційної медицини АМНУ України. На основі одержаних експериментальних даних і висновків про вплив ЯПП і БПП на показники технологічного процесу і якість хліба розроблені нові сорти хліба функціонального призначення, на які затверджено нормативну документацію. Тому нами рекомендовано заходи з впровадження

виробництва хлібобулочних виробів з пектиновмісними порошками у діяльності хлібопекарського підприємства. Враховуючи резерви покращення використання виробничих потужностей, прогнозуємо збільшення ефективності використання виробничої потужності підприємства на 2022 р. на 5%. Прогнозуємо збільшення обсягу виробництва у ПрАТ “Тернопільхлібпром” у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. на 24,9 тис. грн., темп зростання виробництва продукції склав 105%. Це пов’язано із зростання ефективності використання виробничої потужності підприємства, зростанням попиту на хліб, підвищенням конкурентоспроможності продукції, зростанням вартості основних видів сировини і матеріалів, зростанням відпускних цін на продукцію. Так, найбільш суттєвий вплив на зростання обсягів виробництва здійснило збільшення виробництва хліба білого з маком, питома частка якого у загальному обсязі склала у 2021 р. 66,15%. Враховуючи зниження матеріальних затрат за рахунок покращення організації виробництва прогнозуємо, що матеріальні затрати у 2022 р. зростуть лише на 3%. На даному підприємстві спостерігається збільшення обсягу виробництва та зниження матеріаломісткості продукції, що є позитивним у роботі підприємства. Матеріаломісткість у цілому знизилась на 0,012. Зниження матеріаломісткості мало позитивний вплив на собівартість продукції, забезпечило її зниження та зменшило витрати виробництво, що позитивно характеризує роботу хлібопекарського підприємства. Таким чином, вища тривалість збереження свіжості хліба при застосуванні пектиновмісних порошків є наслідком підвищення гідрофільних властивостей м’якушки і збільшення вмісту водорозчинних речовин. Застосування пектиновмісних порошків не тільки підвищує фізіологічну цінність виробів, але дозволяє збільшити тривалість збереження ними свіжості.

Рекомендовано планування розширення хлібопекарного виробництва на підприємстві. Важливим завданням подальшого розвитку ринку хлібобулочних виробів є найповніше задоволення потреб споживачів в якісному хлібі промислової випічки за прийнятною ціною й отримання на цій основі достатньої маси прибутку підприємствами-виробниками хлібобулочних

виробів. У зв'язку зі зростанням питомої ваги продукції, а саме хліба білого з маком до 70%, хліба житньо-пшеничного подового – до 15%, батона – до 15%, зниженням випуску іншої продукції, план виробництва зростає на 25866 грн. Зростання прибутку за рахунок підвищення якості продукції приносить прибутковий результат, що є позитивним для роботи ПрАТ “Тернопільхлібпром”. Внаслідок впровадження запропонованих проектних рішень, заплановане зростання прибутку збільшиться у розмірі 25846 грн. у порівнянні до звітнього 2021 р., а собівартість зменшиться на 6 тис. грн., що позитивно характеризує діяльність підприємства. Проведені дослідження ринкового середовища підтвердили наявність необхідної узгодженості передбачених обсягів виробництва і знайденої ринкової ніші для запропонованих хлібобулочних виробів. Така узгодженість є достатньою передумовою формування більш-менш стійкого каналу збуту двох видів хліба – “Подільський”, “Бородінський”. При цьому, доцільно організувати як роздрібну (через власну торгівельну точку), так і оптову торгівлю (на основі укладеної угоди з окремими продовольчими магазинами села міського типу та сіл).

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андрушків Б. М., Малюта Л.Я., Нагорняк Г.С. та ін. Інноваційна політика: навч. посіб. Тернопіль: Термограф, 2012. 481 с.
2. Андрушків Б.М., Мельник Л.М., Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНТУ, 2010. 271 с.
3. Бандурка О.М., Червяков І.М., Посилкіна О.В. Фінансово-економічний аналіз. Харків, 2012. 300 с.
4. Безпека життєдіяльності [текст]: підручник. / [О. І. Запорожець, Б. Д. Халмурадов, В. І. Применко та ін.]. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 448 с.
5. Білик М. Д. Управління фінансами державних підприємств. К.: Знання, 2008. 340 с.
6. Бутинець Ф.Ф., Романчик К.В. Основи бізнесу: навч. посіб. Вид. 2-ге, доповн. і перероб. Житомир: ПП «Рута», 2008. 364 с.
7. Ванієва А. Р. Методичні засади економічної оцінки виробничо-ресурсного потенціалу господарської діяльності // Агросвіт. 2013. № 9. С. 50-53.
8. Гавловська Н.І. Застосування сучасних технологій управління інноваційним розвитком вітчизняних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. № 2. Том 1. 2016. С. 117-119. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4770/1/%D0%B3%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf>.
9. Ганущак-Єфіменко Л.М. Бізнес-модель управління інноваційно активними підприємствами на ринку // Актуальні проблеми економіки, 2010. Вип. №7(109). С. 81–93.
10. Гончаров С. М. Маркетинг: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2012. 367 с.
11. Гребешкова О., Шалдаєва Т., Фоміна А. Сучасні тренди впровадження на підприємстві нових управлінських технологій. Формування ринкової економіки. № 32. 2014. С. 29-37. URL:

<https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgzGmthrCBSrdvdKMdCTcRKfGjFTj?projector=1&messagePartId=0.4>.

12. Дзюбіна А. В. Розкриття змісту поняття “інноваційний потенціал” та визначення його складових // Вісник НУ “Львівська політехніка”. 2012. № 628: Проблеми економіки та управління. С. 72-77.

13. Довбуш Р. А., Зозуля А. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підруч. Х.: Основа, 2011. 234 с.

14. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства. навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 362 с.

15. Ілляшенко С.М., Біловодська О.А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монограф. Суми: Університетська книга, 2010. 281 с.

16. Ілляшенко С. М. Інноваційні процеси в економіці. Порівняльний аналіз формальних методів генерації ідей інновацій // Механізм регулювання економіки. 2012. № 3. С. 66-76.

17. Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. К: Видавничий центр “Академія”, 2011. 400 с.

18. Касьяненко В.О. Зарубіжний досвід управління інноваційним потенціалом економіки та можливості його використання в Україні. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. №4. Т. II. С. 200-204.

19. Козловський В. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2011. 210 с.

20. Кравченко М. О. Кадрова складова інноваційного потенціалу промислових підприємств. Маркетинг в Україні. НТУУ “КПІ”, 2011. Вип. №1 (7). С. 36-39.

21. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах // Економіка та держава. 2016. №2. С. 67-71.

22. Михайлова Л.І., Турчіна С.Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 248 с.

23. Мороз Л. А. Маркетинг. Львів, 2018. 354 с.
24. Мірошник Р.О., Меренюк Л.В. Проблеми використання та оцінки інноваційного потенціалу підприємств. Вісник НУ "Львівська політехніка". 2012. Вип. № 611 "Проблеми економіки та управління". С. 191-197.
25. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/menedzhment_org.pdf.
26. Основи охорони праці: підручник / М.С. Одаренко, А.М. Одаренко, В.І. Степанов, Я.М. Черненко. Х.: Стиль-Видав., 2017. 334 с.
27. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
28. Павленко І.А., Гончарова Н.П., Швиданенко Г.О. Економіка та організація інноваційної діяльності: [навч.-метод. посіб.]. К.: КНЕУ, 2009. 150 с.
29. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 3. Т. 3. С. 168-172.
30. Функціональні стратегії в процесі реалізації стратегічних змін. URL: <http://stud24.ru/organization-economy/funkcionaln-strateg-v-proces-realzac/234097-686462-page1.html>