

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

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“Бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: “Обґрунтування стратегії формування та ефективного
використання підприємницького потенціалу організації,
на прикладі ТОВ “Тернопільхлібпром”

Виконав: студент 4 курсу, групи БМ-41
спеціальності 073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

Шигінський С.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Кирич Н.Б.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Мосій О.Б.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач
кафедри

Сороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Мельник Л.М.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

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

Факультет _____ економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра _____ менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис) _____ (прізвище та ініціали)
“ ____ ” _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ бакалавр
(назва освітнього ступеня)
за спеціальністю _____ 073 “Менеджмент”
(шифр і назва спеціальності)
студенту _____ Шигінському Станіславу Володимировичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. *Тема роботи* “Обґрунтування стратегії формування та ефективного використання підприємницького потенціалу, на прикладі ТОВ “Тернопільхлібпром”

Керівник роботи _____ Кирич Наталія Богданівна, д.е.н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від “ 7 “ лютого _____ 2025 року № 4/7-84

2. *Термін подання студентом завершеної роботи* 10 червня 2025 р.

3. *Вихідні дані до роботи* Статут підприємства, звіти про фінансові результати, бухгалтерські баланси, Інтернет-ресурси.

4. *Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)*
Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти визначення стратегії формування та ефективного використання підприємницького потенціалу організації

Розділ 2. Аналіз стратегії формування та ефективного використання підприємницького потенціалу ТОВ “Тернопільхлібпром”

Розділ 3. Пропозиції щодо стратегії формування та ефективного використання підприємницького потенціалу ТОВ “Тернопільхлібпром”

Розділ 4. Безпека життєдіяльності, охорона праці
Висновки

5. *Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)*
Показники, що характеризують стан підприємницького потенціалу промислових підприємств. Основні напрямки стратегічного управління підприємством. Алгоритм реалізації ефективної стратегії підприємства. Рівень рентабельності хлібопекарської галузі упродовж 2019-2024 рр. Пропонована інформаційна модель системи для ТОВ “Тернопільхлібпром”. Витрати на впровадження технології виробництва пельменів.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	доц. Окіпний І.Б.		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	лютий 2025	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти визначення стратегії формування та ефективного використання підприємницького потенціалу організації	лютий 2025	виконано
3	Розділ 2. Дослідження стратегії формування та ефективного використання підприємницького потенціалу ТОВ “Тернопільхлібпром”	березень 2025	виконано
4	Розділ 3. Пропозиції стратегії формування та ефективного використання підприємницького потенціалу ТОВ “Тернопільхлібпром”	квітень 2025	виконано
5	Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	травень 2025	виконано
6	Висновки	травень 2025	виконано

Студент

(підпис)

Шигінський С.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кирич Н.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Шигінський С.В. Обґрунтування стратегії формування та ефективного використання підприємницького потенціалу організації, на прикладі ТОВ “Тернопільхлібпром”.

Кваліфікаційна робота бакалавра: 69 сторінок, 11 рисунків, 10 таблиць, 1 формула, 24 літературних джерела.

Об’єкт дослідження: підприємницький потенціал.

Предмет дослідження: стратегія формування та ефективного використання підприємницького потенціалу організації.

Метою даної роботи є запропонувати ефективну стратегію формування та використання підприємницького потенціалу хлібопекарської організації.

Методи дослідження – аналіз і синтез, порівняння, деталізації, групування, абсолютних та відносних різниць, факторний аналіз.

Практичне значення роботи полягає у забезпеченні високих економічних показників підприємства, що досягається через впровадження стратегії формування та ефективного використання підприємницького потенціалу.

Результати даної роботи можуть бути використані для практичної реалізації заходів, спрямованих на реалізацію стратегії формування та ефективного використання підприємницького потенціалу у діяльності ТОВ “Тернопільхлібпром”, а також можуть бути основою для подальших досліджень у сфері стратегічного управління, зокрема за рахунок використання сучасних інформаційних систем у діяльності хлібопекарського підприємства та виготовлення заморожених напівфабрикатів.

Ключові слова: хлібопекарська галузь, стратегія, стратегічне управління, конкурентоспроможність, потенціал, підприємницький потенціал, реалізація продукції, інформаційна система, напівфабрикати.

SUMMARY

Shyginsky S.V. Justification of a strategy for the formation and effective use of an organization's entrepreneurial potential: LLC "Ternopilhlibprom" as a case study

Bachelor's qualification work: 69 pages, 11 figures, 10 tables, 1 formulas, 24 literary sources.

Object of research: the entrepreneurial potential.

Subject of research: strategy for the formation and effective use of the organization's entrepreneurial potential.

The purpose of this work is to propose an effective strategy for forming and using the entrepreneurial potential of a bakery organization.

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

The practical significance of the work is to ensure high economic indicators of the enterprise, which is achieved through the implementation of the strategy for the formation and effective use of entrepreneurial potential.

The results of this work can be used for the practical implementation of measures aimed at implementing the strategy for the formation and effective use of entrepreneurial potential in the activities of LLC "Ternopilkhlibprom", and can also be the basis for further research in the field of strategic management, in particular through the use of modern information systems in the activities of a bakery enterprise and the production of frozen semi-finished products.

Keywords: bakery industry, strategy, strategic management, competitiveness, potential, entrepreneurial potential, product sales, information system, semi-finished products.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні аспекти визначення стратегії формування та ефективного використання підприємницького потенціалу організації.....	10
1.1 Сутнісно-змістовні контексти стратегії формування та ефективного використання підприємницького потенціалу підприємства.....	10
1.2 Особливості визначення підприємницького потенціалу організації у контексті стратегії його формування та використання.....	16
Розділ 2. Аналіз стратегії формування та ефективного використання підприємницького потенціалу ТОВ “Тернопільхлібпром”.....	24
2.1 Оцінювання системи організаційного управління хлібопекарського підприємства.....	24
2.2. Аналіз основних показників фінансового стану хлібопекарського підприємства.....	31
Розділ 3. Пропозиції щодо стратегії формування та ефективного використання підприємницького потенціалу ТОВ “Тернопільхлібпром”..	39
3.1 Шляхи удосконалення використання сучасних інформаційних систем у діяльності хлібопекарського підприємства.....	39
3.2 Обґрунтування доцільності виготовлення заморожених напівфабрикатів як способу реалізації підприємницького потенціалу ТОВ “Тернопільхлібпром”.....	51
Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці.....	60
4.1 Надзвичайні ситуації: визначення причини, класифікація.....	60
4.2 Аналіз умов праці за показниками шкідливості та небезпечності чинників виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу.....	62
Висновки.....	65
Бібліографія.....	67

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Питання розроблення системи стратегічного управління хлібопекарської промисловості у контексті формування підприємницького потенціалу є маловивченими. У наукових дослідженнях на цю тему основна увага приділяється питанням вибору стратегії та механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища, однак, як довело проведене нами дослідження, необхідне розроблення системи управління, що дозволяє комплексно здійснювати підприємництво й ефективний менеджмент, узгодження цілей бізнесу та споживачів, створення умов для стійкого росту ефективності діяльності.

Об’єктом дослідження є підприємницький потенціал.

Предмет дослідження: стратегія формування та ефективного використання підприємницького потенціалу організації.

Метою даної роботи є запропонувати ефективну стратегію формування та використання підприємницького потенціалу хлібопекарської організації.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- проаналізувати теоретичні аспекти визначення стратегії формування та ефективного використання підприємницького потенціалу організації;
- дослідити виробничо-господарську діяльність та використання підприємницького потенціалу ТОВ “Тернопільхлібпром”;
- розробити пропозиції щодо стратегії формування та ефективного використання підприємницького потенціалу ТОВ “Тернопільхлібпром”;
- дослідити питання безпеки життєдіяльності й охорони праці на підприємстві.

Методи дослідження – аналіз і синтез, порівняння, деталізації, групування, абсолютних та відносних різниць, факторний аналіз.

Практичне значення роботи полягає у забезпеченні високих економічних показників підприємства, що досягається через впровадження стратегії формування та ефективного використання підприємницького потенціалу.

Інформаційною базою дослідження у роботі є Статут підприємства, документи фінансової звітності, дані виробничо-господарської діяльності, статистична інформація тощо.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутнісно-змістовні контексти стратегії формування та ефективного використання підприємницького потенціалу підприємства

На сучасному етапі розвитку економічних систем підприємництво стає опорою не тільки для підтримки економіки та подолання кризових явищ, але і її розвитку в умовах цифровізації суспільства [13, с. 59].

У сучасній світовій економічній ситуації, коли держави – основні постачальники природних копалин, до яких відноситься і Україна, зазнають колосальних збитків через падіння цін на світовому ринку енергоресурсів, усе більш актуальними стають питання розвитку суміжних галузей вітчизняної промисловості та перегляду державної політики у галузі промислового виробництва [4, с. 62]. На нашу думку, для стійкого й успішного економічного розвитку у нинішніх умовах і створення конкурентних переваг на міжнародній арені державі необхідно приділяти особливої уваги підвищенню рівня підприємницької активності у технологічно передових галузях промисловості регіонів.

Проведемо оцінювання стану інноваційного потенціалу промислових підприємств України шляхом аналізу показників, представлених у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Показники, що характеризують стан підприємницького потенціалу промислових підприємств (авторська розробка)

№ п/п	Галузь діяльності, що підлягає оцінці	Показник
1	Підприємницька діяльність у регіоні	Питома вага організацій, що здійснювали технологічні інновації

2	Підприємницька діяльність на промислових підприємствах України	Витрати підприємств промислового виробництва на технологічні інновації
3	Промислове виробництво у регіоні	Індекс промислового виробництва
4	Матеріально-технічна база промислових підприємств	Рентабельність активів
5	Трудове забезпечення на промислових підприємствах	Видатки на оплату праці працівників
6	Збутова робота на промислових підприємствах	Обсяг відвантажених товарів власного проведення, виконаних робіт і послуг власними характеристиками (у вартісному вираженні)

Процес ведення підприємницької діяльності на підприємстві може бути пов'язаний зі здійсненням технологічних, організаційних, маркетингових і екологічних інновацій.

У свою чергу, проведення екологічних інновацій сприяє підвищенню екологічної безпеки, поліпшенню або запобіганню негативного впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище [25, с. 37].

На наш погляд, при оцінюванні підприємницького розвитку промислового підприємства найбільша увага потрібно приділити рівню впровадження технологічних інновацій у виробничу діяльність, оскільки саме даний показник характеризує діяльність підприємства, пов'язану з розробкою й впровадженням технологічно нових продуктів і процесів, а також значних технологічних удосконалень у продуктах і процесах, що дозволяє суттєво підвищити підприємницький потенціал за допомогою розвитку матеріально-технічного забезпечення виробництва.

Практиками конкретизовано загальні вимоги до стратегічного управління підприємством у сьогоdnішніх умовах господарювання (рис. 1.1).

Підприємець, перебуваючи в безперервному пошуку нових можливостей, мало уваги приділяє розвитку й удосконалюванню існуючої справи, і при вдалому збігу обставин починає нова справа в надії на більш високий дохід, не досягнувши високих результатів у попередньому бізнесі [30, с. 195]. Тому в економіці у цілому

не спостерігається якісного розвитку малого бізнесу. Така ситуація не сприяє планомірному якісному росту цього найважливішого сектору економіки, забезпечуючи на сьогоднішній день лише кількісний ріст малих підприємств.



Рисунок 1.1 – Основні напрямки стратегічного управління підприємством
(авторська розробка)

Таким чином, на сьогодні найважливішим внутрішнім фактором розвитку малих форм підприємницької діяльності у виробничій діяльності та зміцнення позицій на ринку стає вдосконалювання системи управління, що є однією з ключових умов реалізації їх переваг і використання колосального мультиплікативного ефекту.

Розглядаючи еволюцію управління, відзначимо, що на ранніх етапах

розвитку підприємництва, у період переваги сімейного бізнесу, функції управління та виконання виконувалися власником підприємства, по мірі укрупнення бізнесу контроль над підприємствами значною мірою перейшов найманим менеджерам, що й обумовило розвиток систем внутрішньо-фірмового управління. Що стосується малих підприємств, у більшості випадків принципи управління залишилися тими ж, а значення малого бізнесу для розвитку економіки в цілому значно виросло.

Системи внутрішньо-фірмового управління розбудовувалися по мірі укрупнення бізнесу та росту нестабільності зовнішнього середовища від інтуїтивного управління до стратегічного менеджменту. Однак методика внутрішньо-фірмового управління формувалася стосовно до великих підприємств.

Є певні особливості менеджменту у малому бізнесі, які визначаються такими аспектами:

1. Неформальний стиль управління, прийняття й реалізація управлінських рішень власником малого підприємства та неможливість найняти професіоналів.
2. Відсутність орієнтації керівництва на ріст і розвиток.
3. Оперативний характер управління, відсутність якісного планування.

В умовах відсутності стабільного функціонування підприємств досягнення ефекту в управлінській діяльності можливе при умовах виконання принципів, які показано на рис. 1.2.

При цьому виникають обставини, які можуть створювати проблемні ситуації у реалізації стратегічного управління:

- недостатність власних ресурсів підприємства для втілення сформованих стратегічних заходів;
- управлінський апарат підприємства не готовий до впровадження ефективного стратегічного управління;
- наявність похибок упродовж реалізації стратегічних заходів через низьку кваліфікацію персоналу та управлінського апарату.

На малих підприємствах принципи класичного менеджменту не діють, структура управління має свої особливості, виконання повсякденних управлінських функцій є досить специфічними [12, с. 118].

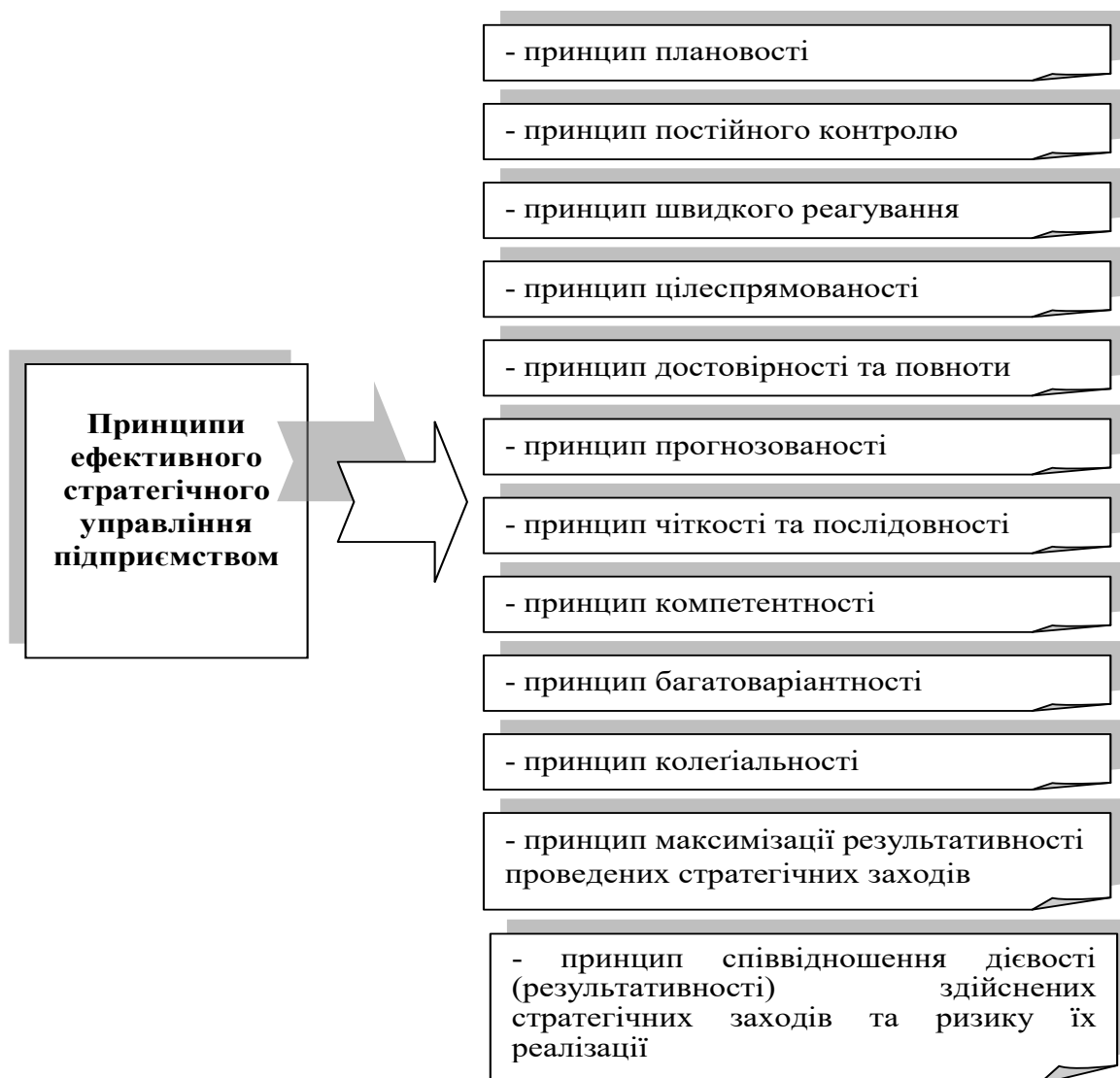


Рисунок 1.2 – Принципи стратегії формування та ефективного використання підприємницького потенціалу (авторська розробка)

Можна зробити висновок про необхідність концентрації науки у галузі управління підприємством у малому бізнесі на розробленні та впровадженні ефективних управлінських технологій, що забезпечують стійкі конкурентні переваги та здатність малих підприємств до розвитку, що, у свою чергу, приведе до сталого розвитку економіки у цілому. Необхідно відзначити, що єдиної думки дослідників по даному питанню немає. Багато авторів вважаються, що обмеження ресурсів малого підприємства й непередбачуваність зовнішнього середовища роблять можливий ефект від впровадження управлінських технологій досить

сумнівним. Практично відсутні роботи вітчизняних дослідників у цьому напрямку, у те час як у закордонних країнах проблемам ефективного управління малими підприємствами стали приділяти пильної увагу ще з 1980-х рр.

Методи управління персоналом у різних сферах підприємницької діяльності різні та в основному залежать від розмірів підприємств сфери послуг, а також від того, в якому ступені макроекономічні умови сприяють підприємницькій діяльності у країні.

В економічній літературі найчастіше зустрічаються відображення питань управління персоналом великих виробничих підприємств, у той час, як малим підприємствам приділено не так багато уваги.

Більшість підприємств сфери виробництва прагнуть для свого розвитку переглядати наявну практику управління персоналом:

- обирати персонал, орієнтований на самонавчання та мобільність, при цьому використовувати менш витратні методики;
- підвищувати навички та кваліфікацію персоналу для створення універсальних робочих місць;
- обирати оригінальні системи мотивації персоналу (шляхом формування компенсаційного пакету).

Таким чином, у дослідженнях з підприємництва, нових видів економічної діяльності виявлено, що для виживання підприємств сфери виробничої діяльності необхідний новий внесок у практику управління персоналом.

Малі фірми для залучення, мотивації й утримання персоналу пропонують конкурентоспроможну заробітну плату та відповідні винагороди, пов'язані з продуктивністю фірми, та вони, як правило, роблять вибір на користь неформальних практик управління персоналом. Тому для забезпечення ефективності функціонування підприємницької організації необхідне дотримання двох основних умов: побудова оптимальної організаційної структури управління системою управління персоналом.

1.2 Особливості визначення підприємницького потенціалу організації у контексті стратегії його формування та використання

На сучасному етапі стратегічний підхід до управління персоналом є життєво важливим для успіху всіх компаній, особливо це стосується росту малого підприємництва, що робить суттєвий внесок в економіку країни.

Процес по оптимізації системи управління персоналом може містити у собі три основні етапи дослідження:

1. Аналіз й оцінювання існуючого стану системи управління персоналом.
2. Моделювання системи управління персоналом і всіх її бізнес-процесів.
3. Оптимізація всіх бізнес-процесів системи управління персоналом.

Опишемо детальніше ці етапи.

Етап I. Основним напрямком виконання першого етапу дослідження є розуміння керівництвом виробничих підприємств стратегічних цілей діяльності, тому що вони є підставою для розроблення грамотної кадрової політики та вибору сучасних технологій управління персоналом. На цьому етапі оцінюється діяльність керівників різних підприємств виробничого спрямування шляхом оцінювання рівня наявних управлінських навичок і їх потенціал. Таке оцінювання може бути проведене методом “Assessment-centre”.

Аналіз й оцінювання технологій управління персоналом проводиться згідно розроблених бізнес-процесів. Крім того, на цьому етапі провадиться аудит персоналу.

Результати роботи I етапу відображаються у звіті, що містить:

- характеристику практики управління персоналом;
- оцінювання ефективної діяльності кадрової служби;
- оцінювання функцій по управлінню персоналом; проблеми, недоліки та пропозиції з удосконалювання системи управління персоналом.

Виділимо сучасні проблеми, що впливають на формування системи управління персоналом на виробничих підприємствах, що відображені у наступних етапах.

Етап I. Моделювання системи управління персоналом і всіх її бізнес-

процесів. Якісне моделювання системи управління персоналом дозволяє мінімізувати витрати на досягнення цілей виробничих підприємств шляхом:

- підвищення продуктивності праці;
- формування професійної, кваліфікаційної структури персоналу;
- формування соціально-трудова відносин; розроблення програм стимулювання та мотивації праці;
- визначення шляхів, поліпшення всіх елементів організування праці, бюджетування персоналу;
- автоматизація кадрового документообігу тощо.

Етап II. Робота з оптимізації бізнес-процесів впливає безпосередньо за етапом їх моделювання, а найчастіше відбувається паралельно з ним, носить інтеграційний характер. Базовою метою моделювання є оцінювання забезпеченості підприємств сфери виробництва персоналом і ефективність його використання. Неефективне управління персоналом може призвести до значних ризиків і втрат для підприємств, що спеціалізуються на виробництві. За результатами моделювання найчастіше виявляються проблемні місця, ділянки неефективного використання персоналу або його перевантаження. “Вирівнювання” таких ділянок, по суті, і є метою оптимізації бізнес-процесів.

Цей підхід до розроблення проєктів систем управління всіх рівнів дозволяє комплексно підійти до вирішення даної проблеми [20, с. 89].

Система управління персоналом визначає успіх розвитку організації. Для досягнення цільових результатів функціонування у ринковому середовищі система управління персоналом будується на науково-обґрунтованих принципах, використовує сучасні методи, інноваційні технології, що не суперечать загальній концепції розвитку виробничих підприємств.

У науковій літературі система управління персоналом поділяється на дві підсистеми: тактичну та стратегічну. На тактичну підсистему системи управління персоналом покладені наступні функції:

- організування добору робочої сили, пошук, співбесіда, тестування, оформлення документів;

- перепідготовка та підготовка, а також підвищення кваліфікації працівників;
- розподіл, переміщення та просування, а також звільнення працівників, оцінювання їх;
- аналіз їх стану, планування потреби у кадрах, їх поточний облік за періодами.

На стратегічну підсистему системи управління персоналом виробничих підприємств покладені наступні функції:

- аналіз структури, стратегічне оцінювання персоналу та розроблення перспективної кадрової політики у стратегічному періоді;
- раціональне використання робочого часу та розроблення пропозицій потреби у кадрах у стратегічній перспективі розвитку виробництва;
- дотримання законодавчих вимог у стратегічних планах про працю;
- врахування перспективних потреб у персоналі, відповідно до завдань стратегічного розвитку підприємства та прогнозу ринкової кон'юнктури;
- забезпечення динамічної стабільності та динамічної ефективності, створення умов для стабілізації кількості звільнень і збереження зайнятості у стратегічній перспективі [25, с. 38].

Перевагою використання показаного алгоритму ефективної стратегії управління є:

- зменшення відповідних витрат на реалізацію різних заходів шляхом застосування власних ресурсів;
- перерозподілення функцій і повноважень у відділах підприємства з зазначенням точок відповідальності. (рис.1.3.)

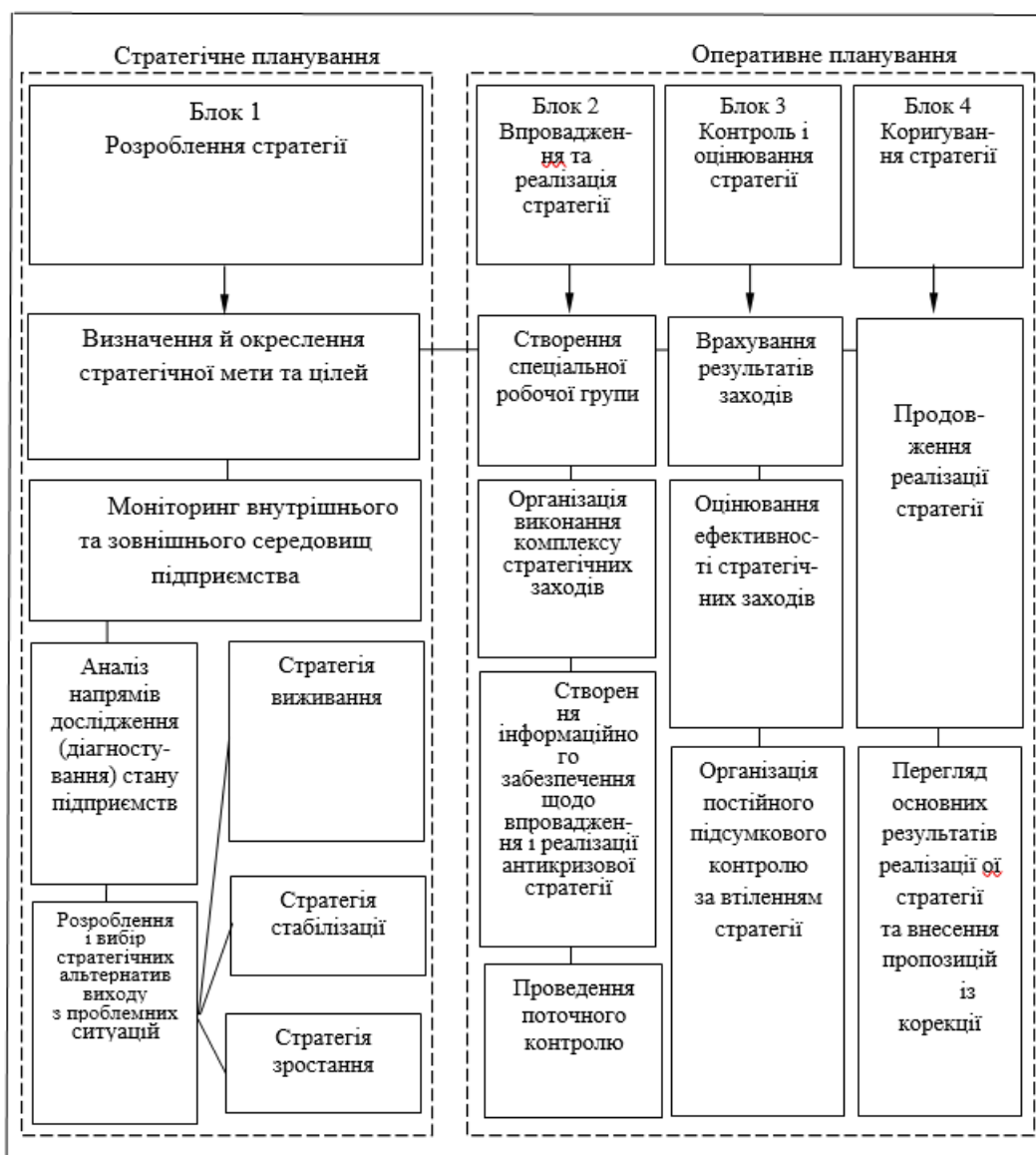


Рисунок 1.3 – Алгоритм реалізації ефективної стратегії підприємства
(авторська розробка)

Упродовж реалізації ефективної стратегії можливим є вихід підприємства на вищий рівень свого розвитку або часткова ліквідація негативних факторів з можливістю стабільного функціонування та подальшого розвитку [2, с. 84].

Таким чином, організаційна компетенція дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність позиції конкретної організації на ринку товарів і послуг.

Слід зазначити, що оцінювання підприємницького потенціалу має пріоритетне значення не тільки з позицій розширення інформаційної бази прийняття управлінських рішень, але й з позицій формування альтернативних рішень і

обґрунтованого вибору напрямків розвитку підприємства. Ідентифікація підприємницького потенціалу підприємства проводиться шляхом ретельного аналізу його внутрішнього середовища – сукупності елементів, згрупованих у блоки (продуктовий (проектний), функціональний, ресурсний, корпоративний і управлінський), що утворюють її виробничо-господарську систему.

Класифікацію методик оцінювання підприємницького потенціалу можна провести у відповідності з наступними підходами:

- ресурсний підхід, заснований на оцінюванні резервів базового ресурсу, необхідного для ведення інноваційної діяльності підприємства;
- структурний підхід, який заснований на аналізі динаміки зміни складових підприємницького потенціалу – ресурсного, науково-технічного, кадрового та інших потенціалів;
- результативний підхід, що базується на оцінюванні досягнення намічених показників розвитку підприємства за рахунок ефективного використання його підприємницького потенціалу [18, с. 67].

У загальному випадку, методичні підходи до оцінювання підприємницького потенціалу підприємства можна розділити на три умовні групи: кількісні, якісні та змішані (комбіновані). Застосування кількісних методів в економіці засноване на використанні інструментів математичного апарату при вирішенні завдань економічного характеру. До кількісних відносяться теоретико-множинні, логічні, аналітичні, дискретні, статистичні, семіотичні, лінгвістичні, графічні й інші методи оцінювання.

В якості наочного прикладу застосування методу кількісного оцінювання приведемо методику оцінювання підприємницького потенціалу підприємства за допомогою визначення його фінансової стабільності.

Автор методики Трифилова А. А. звертає особливу увагу на те, що реалізація стратегії підприємницького розвитку не повинна шкодити поточній роботі по підтриманні виробничо-господарської діяльності підприємства. Існує ризик, що зовнішня економічна ситуація для підприємства може скластися несприятливим чином, тому підвищене фінансування перспективних можливостей призведе до

втрати поточної платоспроможності [6, с. 95].

Існують якісні методи оцінювання підприємницького потенціалу. Особливість даних методів полягає у можливості перевести вербальний опис проблеми у формальний. На основі інтуїтивного мислення відбувається вироблення нових ідей, рішень, при цьому результат досягається шляхом згоди членів групи. До якісних відноситься такі методи, як метод експертних оцінювань, “мозковий штурм”, метод дерева цілей, метод Дельфі, метод структуризації тощо.

Наприклад, за методикою бального оцінювання підприємницький потенціал підприємства оцінюється по десятибальній шкалі по кожній з десяти груп факторів:

- фактори зовнішнього середовища, що оцінюють наслідки політичних, соціальних, географічно й інших трансформацій;
- фактор внутрішньої підприємницької активності на підприємстві (наявності інноваційно-активних кадрів);
- виробничий фактор, що характеризує внутрішні виробничі можливості;
- науково-технічний фактор, що відображає стан науково-технічної бази;
- ресурсний фактор (ресурсно-сировинна база підприємства);
- організаційний фактор, що оцінює організаційно-виробничу структуру;
- фактор наявності власних коштів;
- фактор конкурентоспроможності підприємства;
- збутовий фактор, що визначає маркетингові можливості;
- фактор трансформації галузі (можливість структурної перебудови галузі).

Бали призначаються експертним методом. Підприємницькі можливості підприємства вважаються задовільними при сумарному результаті від 65 і більш балів, у випадку одержання результату від 55 і менше балів – незадовільними [23, с. 209]. В якості наступного прикладу застосування якісних методів визначення підприємницького потенціалу на практиці розглянемо “експрес-методику оцінювання рівня розвитку інноваційно-виробничого потенціалу виробничої діяльності організації”.

Дослідження методик якісного оцінювання показав, що вони мають рядом

переваг і недоліків. Їхньою основною перевагою є застосування відносного підходу до визначення підприємницького потенціалу, заснованого на оцінюванні якісної складової ресурсів, що й дозволяє усунути “масштабний” ефект, обумовлений розміром підприємства та його видом діяльності.

Серед недоліків даних методик можна акцентувати увагу на наступні:

- штучне завищення показників результативності роботи. У випадку проведення оцінювання підприємницького потенціалу підприємства без залучення зовнішніх консультантів, як правило, у ролі експертів призначаються керівники функціональних підрозділів, які можуть бути зацікавлені у навмисному викривленні величин показників, що характеризують досягнення та рівень розвитку довіреного їм підрозділу.

- дорожнеча та тривалість оцінювання. Проведення оцінювання за допомогою зовнішніх консультантів – кваліфікованих фахівців, що володіють необхідними теоретичними знаннями та практичними навичками роботи з даними методиками, має ряд недоліків, серед яких можна виділити такі, як висока вартість пропонованих послуг, тривалість збору даних, аналізу об’єкта дослідження з причини його новизни тощо;

- невимірність показників діяльності. Якісні методики, як правило, засновані на використанні числових показників, які не можна визначити з високим ступенем обґрунтованості та вірогідності;

- суб’єктивність оцінювання. Сумарні зведені розрахунки часткових показників найчастіше проводяться методами “суми рангових місць” або “суми балів”; часто бальні методи визначення сполучаються з розрахунками суб’єктивних вагових коефіцієнтів значимості часткових показників, що не кращим чином позначається на вірогідності отриманих результатів;

- відсутність універсальної моделі оцінювання. Недостатньо визначена, як правило, нормативна модель, на якій засноване експертне оцінювання і яке використовується для порівняння отриманих результатів.

У підсумку застосування різних підходів якісного оцінювання підприємницького потенціалу, по-перше, вимагає проведення дорогих експертних

процедур; по-друге, не дозволяє математично оцінити вірогідність отриманих результатів і переконатися у їхній адекватності.

Також часто використовуваними є змішані (комбіновані) методи оцінювання підприємницького потенціалу.

Проведений аналіз існуючих кількісних і якісних методів оцінювання підприємницького потенціалу показав, що вони вкрай неефективні: кількісні методи – не забезпечують повну відповідність якісного параметра певному кількісному значенню і, як наслідок, значення підсумкового оцінювання, отримане у результаті дослідження та виражене чисельно, не може стати достовірним інструментом для прийняття управлінських рішень; якісні методи – не враховують різноманітність видів невизначеності ринкового середовища.

Тому по мірі розвитку методики визначення все частіше стали з'являтися моделі оцінювання, що комбінують різні методи з кількісних і якісних класів. Такий підхід відкриває широкі можливості для вдосконалювання процесу оцінювання, дозволяючи підвищити його адекватність за рахунок усунення недоліків, властивих базовим класам окремо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ “ТЕРНОПІЛЬХЛІБПРОМ”

2.1 Оцінювання системи організаційного управління хлібопекарського підприємства

Протягом усієї своєї діяльності хлібозавод бере активну участь у здійсненні соціально значимих програм по забезпеченню жителів м. Тернопіль і Тернопільської області хлібобулочними виробами. Значний обсяг виробництва реалізується на поставку хлібобулочних виробів у лікувальні, освітні, дитячі дошкільні установи міста й області, в установи соціального обслуговування системи соціального захисту населення.

Основними споживачами продукції ТОВ “Тернопільхлібпром” є торговельні організації не тільки Тернополя та Тернопільської області, але й прилеглих областей. Так само ведеться комерційна робота з бюджетними організаціями (школи, дитячі садки та лікарні. Дане підприємство є одним з найбільших підприємств харчової промисловості Тернопільської області виробничою потужністю близько 100 тон хлібобулочних виробів у добу. Даний об’єкт став унікальним як для області, так і для всієї країни.

Структура апарату управління підприємства залежить від багатьох факторів і, у першу чергу, від типу виробництва, його спеціалізації, масштабу, складності продукції. Процес управління хлібозаводом здійснюється за наступною схемою (рис. 2.1).

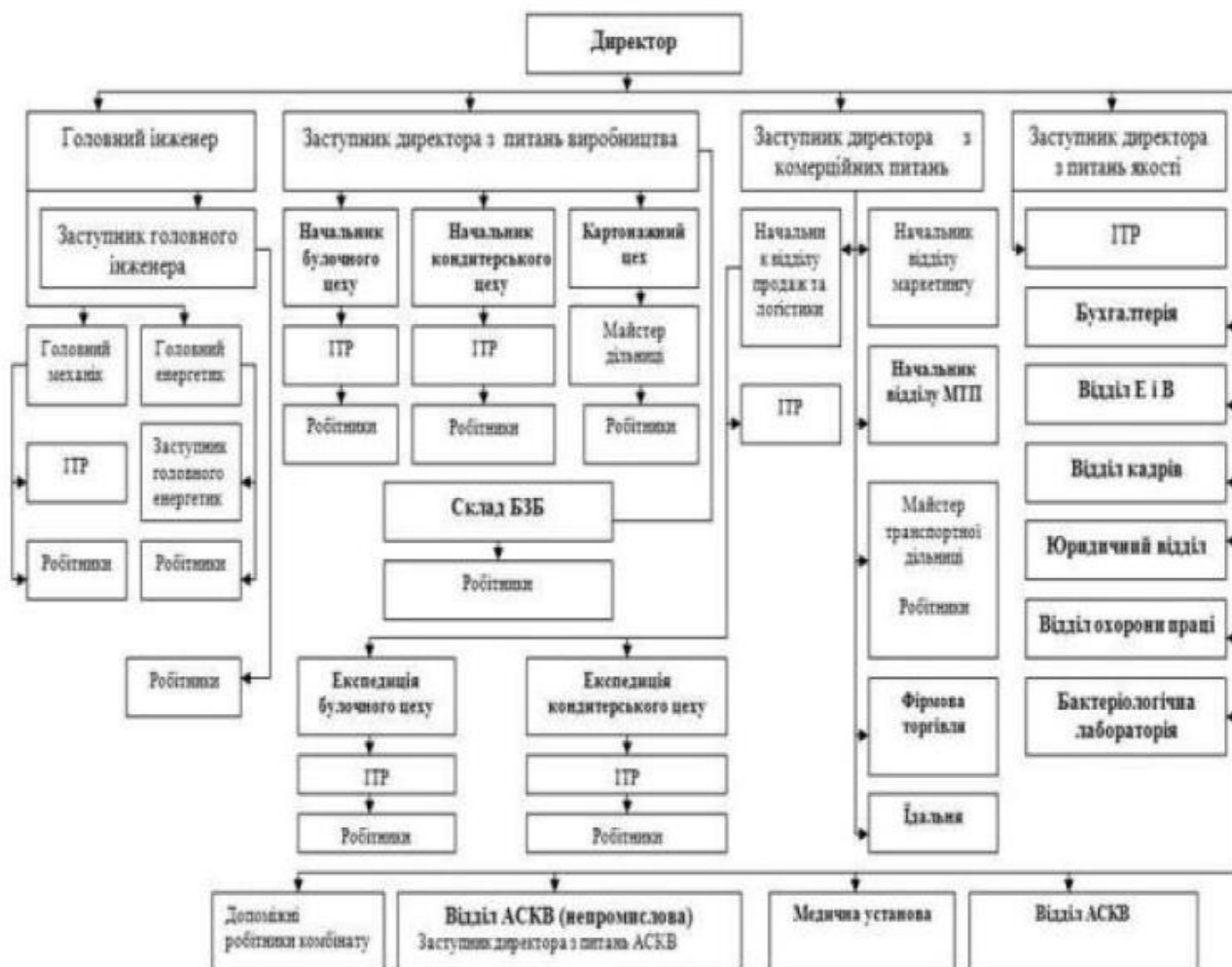


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ “Тернопільхлібпром”

Діяльністю хлібозаводу керує директор. Він організовує роботу підприємства та несе повну відповідальність за результати. Виконавчому директору підпорядковуються головний інженер, головний бухгалтер, виробничий директор, комерційний директор.

Комунікаційний процес на підприємстві налагоджений. Про це свідчать ефективні комунікації між підприємством та споживачами води, між рівнями управління, між підрозділами, між працівниками.

Для аналізу функціонування обов’язків і фактично виконуваних видів управлінської роботи необхідно вивчити функції, які виконуються підрозділами підприємства.

Головний інженер заводу відповідає за науково-технічну політику, керує

процесами розроблення й освоєння нової техніки, вдосконалення технологічних процесів. Особи, що знаходяться у його підпорядкуванні забезпечують потреби підприємства в необхідних енергетичних ресурсах, організовують технічне обслуговування й ремонт енергетичного обладнання, розробляють і впроваджують заходи щодо економії всіх видів енергії; проводять паспортизацію і атестацію обладнання, розробляють технологічні процеси ремонту, планують роботи по технічному обслуговуванню, ремонту і модернізації обладнання та контролюють їх виконання.

Механічна служба діє під керівництвом головного механіка, займається забезпеченням правильної організації і своєчасного проведення профілактичних оглядів, планово-технічного обслуговування і ремонту обладнання, забезпечення роботи загального обладнання; своєчасне проведення оглядів і ремонтів фільтрів і очисних споруд які працюють під тиском, перевірку захисних пристроїв у відповідності з вимогами правил інструкцій.

Безперебійним забезпечення підприємства всіма видами енергетичних ресурсів займається енергетик, який підпорядковується інженеру. Він забезпечує надійну і економічну роботу енергетичних установок і якісне виконання ремонтів очисних споруд.

Виробничому директору підпорядковується головний технолог, він співпрацює з начальниками змін у хлібобулочному цеху. Комерційний директор має у своєму підпорядкуванні завідувачого лабораторією, завідувачого складом та комірників. Працівники лабораторії розробляють технологічні процеси виготовлення нової продукції та впроваджують їх у виробництво, встановлюють технологічні режими роботи обладнання.

До функцій працівника відділу кадрів належить набір працівників, їх навчання і розподіл по цехах та дільницях, перепідготовка кадрів та підвищення їх кваліфікації. Також ця особа виконує функції касира.

Асортимент продукції майже не змінився за останній рік роботи хлібозаводу, лише поповнився калачем “Віночок”. Надалі потрібно вивчати попит на продукцію даного підприємства та ринкову кон’юнктуру, робота економіста по збуту

продукції повинна бути спрямована не лише на реалізацію вже виготовленої продукції, а й на розширення асортименту продукції. Збутовики повинні проводити маркетингові дослідження з метою підвищення конкурентоспроможності продукції заводу, вивчення переваг та недоліків у роботі інших фірм та міні-пекарень.

Якщо прослідкувати виробництво продукції ТОВ “Тернопільхлібпром” по кварталах 2024 року, то видно що воно не є рівномірним. Різні обсяги виробництва хлібобулочних виробів за рівні проміжки часу (квартал) пояснюються нерівномірним забезпеченням сировиною підприємства, надходженням зерна низької якості. Надходження сировини низької якості спричинює погіршення якості хлібобулочних виробів. Вважаємо за необхідне змінити роботу постачальників і встановити відповідальність за постачання сировини та стимулювання працівників за постачання сировини високої якості.

На підприємстві налагоджений процес вертикальних і горизонтальних комунікацій. Так, комунікації від вищих рівнів до нижчих рівнів управління виникають в результаті проведення зборів, де присутні директор, начальники служб, та відділів, бригадири. Директор прослуховує звіти про результати роботи підприємства за тиждень, підпорядкованих служб.

На підприємстві присутні сучасні засоби зв'язку, оскільки підприємство є великим. У кабінеті директора та керівників структурних підрозділів є професійний факс та телефон, у кабінеті головного бухгалтера є комп'ютер із програмним забезпеченням тощо.

До процесу виготовлення хлібобулочних виробів залучають матеріально-сировинні ресурси від наступних постачальників:

- Волинський, Вінницький, Хмельницький, Тернопільський комбінати хлібопродуктів (борошно пшеничне вищого та першого ґатунків);
- Ковельський комбінат хлібопродуктів (житнє борошно);
- Львівський дріжджовий комбінат (дріжджі пресовані);
- заводи сухого знежиреного молока (сухе молоко);
- цукрові заводи – цукор;
- Львівський жиркомбінат (маргарин, олія);

- птахофабрики (яйця).

Більшість запасів сировини мають обмежений термін використання, тому вони є на підприємстві в незначній кількості. Проте відбувається періодичне їх поновлення. Контроль за їх використанням здійснюється на основі документації.

Хлібозавод володіє високим технічним і технологічним потенціалом, а також кадровим складом, чисельністю більш близько 100 осіб. ТОВ “Тернопільхлібпром” є найбільшим виробником хлібобулочних виробів у Тернопільській області виробничою потужністю більше 100 т продукції за добу. Асортиментна лінійка нараховує більше 30 видів хлібобулочних виробів. Уся продукція сертифікована та має сертифікат про якість про безпеку вживання продукції.

Проблема підвищення якості харчової продукції, що випускається, має не тільки фундаментальне соціальне значення, тому що пов’язана зі збереженням здоров’я та зміцненням генофонду нації, але і забезпечує підвищення конкурентоспроможності галузей харчової промисловості. Останнім часом отримання хлібобулочних виробів високої якості ускладнюється виникненням ряду проблем, пов’язаних з нестабільністю властивостей основної та додаткової сировини, особливо хлібопекарського борошна. Істотного поліпшення якості хлібобулочних виробів можна досягнути шляхом застосування ферментних препаратів окремо або в складі комплексних покращувачів (допоміжних технологічних засобів). Основним компонентом таких добавок є біологічні каталізатори білкової природи – ферменти.

Хлібопекарська галузь відноситься до однієї з найважливіших галузей харчової промисловості Тернопільської області, на її частку припадає близько 32% від обсягу всієї продукції, що випускається. Хлібопекарське виробництво стрімко розбудовується у всіх районах Тернопільської області. Воно презентоване в основному хлібозаводами, пекарнями та міні-пекарнями.

Середня ціна по області на батон “Нарізний” у 2024 році зросла на 7,3% стосовно 2023 року та встановилася на рівні 25,36 грн. Зафіксована ціна прямо залежить від ціни на основну сировину, пшеничне борошно, яке у 2024 році становило 28,79 грн./кг. Що стосується хліба “Дарницького”, то ціна у 2024 році

піднялася до 36,11 грн., що на 3,4% більше у порівнянні з попереднім 2023 роком. Середня ціна житнього борошна, тим часом, становила 21,66 грн./кг.

Коефіцієнт повноти у ТОВ “Тернопільхлібпром” склав 71,%. Відповідно, можна зробити висновок, що існує висока ймовірність того, що споживацький попит буде задоволений повністю. Тому можна зробити висновок, що коефіцієнт глибини асортиментів хліба та хлібобулочних виробів є досить високий (75,4%), але для повного задоволення потреб споживачів, необхідно додати відсутні товарні позиції. Отриманий коефіцієнт новизни склав 4,7%, що говорить про постійне оновлення асортиментів хліба та хлібобулочних виробів. Таким чином, у структурі асортиментів хліба та хлібобулочних виробів, реалізованих у фірмовому магазині ТОВ “Тернопільхлібпром”, прослідковується позитивна тенденція у широті, повноті та глибині, а також здійснюється його планомірне відновлення, що є наслідком дій висококваліфікованого персоналу та керівництва хлібозаводу.

До хлібобулочних виробів відносяться:

- булочні вироби – штучні вироби різноманітної форми, випечені з пшеничного тіста відповідно до рецептур і технологічних режимів масою 500 г і менше;
- здобні вироби – штучні вироби, випечені з пшеничного тіста, приготовленого по рецептурах з утримуванням цукру та жиру більше 7 %;
- дієтичні вироби – вироби, випечені за спеціальними рецептурами і призначені для профілактичного та лікувального харчування хворих з певними захворюваннями та для осіб літнього віку;
- бубличні вироби – вироби, що випікаються із джгутів пшеничного тесту, круглого перетину, у формі кільця або овалу різного діаметра;
- сухарні вироби – вироби із пшеничного або житнього тесту, випеченого у вигляді шару, нарізаного на скиби певних розмірів і ви- сушеного до невисокої вологості.

Якість хліба, а також основні методи його оцінки регулюються відповідними стандартами. Визначають якість хліба на підставі середньої проби, що відбирається у відповідності зі стандартною методикою від кожної партії хліба по

органолептичним і фізико-хімічним показникам.

Хліб і хлібобулочні вироби транспортують відповідно до правил перевезення вантажів, у спеціально обладнаних автомобілях або візках, що мають кузов, розділений на секції й обладнаний направляючими куточками для установки лотків, а також в автомобілях для перевезення контейнерів і устаткування – обладнання – тара. Кожна автомашина, призначена для перевезення, повинна мати санітарний паспорт, що засвідчує її придатність для перевезення хліба, і використовуватися тільки за призначенням. Працівники, що здійснюють перевезення хліба, проходять санітарний огляд і забезпечуються спецодягом. Вироби під час перевезення укладаються у контейнери або на лотки в один ряд і тільки на нижню кірку.

Останнім часом в Україні відбулося значне зменшення великих і середніх підприємств, що займаються випуском хліба та хлібобулочних виробів. Як видно з рис. 2.4, за 8 років їх кількість скоротилася на 44%. Причиною цьому може служити програма розукрупнення хлібопекарської галузі й оптимізація виробництва. Однак на сьогоднішній день навіть така кількість підприємств здатна задовольнити попит на життєво важливу продукцію (хліб).

Важливим фактором розвитку даної галузі є забезпеченість її основними фондами. На сьогоднішній день, стан основних коштів у хлібопекарській промисловості залишається не якнайкраще.

Виходячи з даних таблиці 2.1, можна зробити висновок, що рівень зношування машин і устаткування за останніх 5 років зріс на 13,6% і склав станом на 2024 рік 63,6%. Однієї із причин низької ефективності можна вважати той факт, що основні фонди українських хлібопекарських підприємств давно морально та фізично застаріли. Українська асоціація пекарів проводила аналіз, який показав, що більше 60% хлібопекарського устаткування імпортувалося з-за кордону.

Таблиця 2.1 – Стан основних засобів хлібопекарської промисловості України у період з 2020 по 2025 рр.

Показники	2019 р	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Основні засоби на кінець року, залишкова вартість, млн. грн..	31356	32793	33492	34783	35395	36853
у т. ч. машини й устаткування	15847	15306	15759	15967	16342	16851
Коефіцієнт зношування основних засобів усього, %	42,6	45,6	47,5	48,2	49,7	50,1
у т. ч. машин і устаткування	50,0	55,2	57,3	59,5	61,2	63,6
Повністю зношені основні засоби, повна облікова вартість, млн. грн.	4765	5806	7647	8095	9105	9832

На сьогоднішній день рентабельність продажів хлібопекарських підприємств коливається від 1,4%, що говорить про те, що більшість сучасних українських підприємств працюють собі у збиток або ведуть політику “виживання” на ринку (рис. 2.2). Інвестиційні ресурси, які надходять на хлібопекарські підприємства, мають недостатні суми.

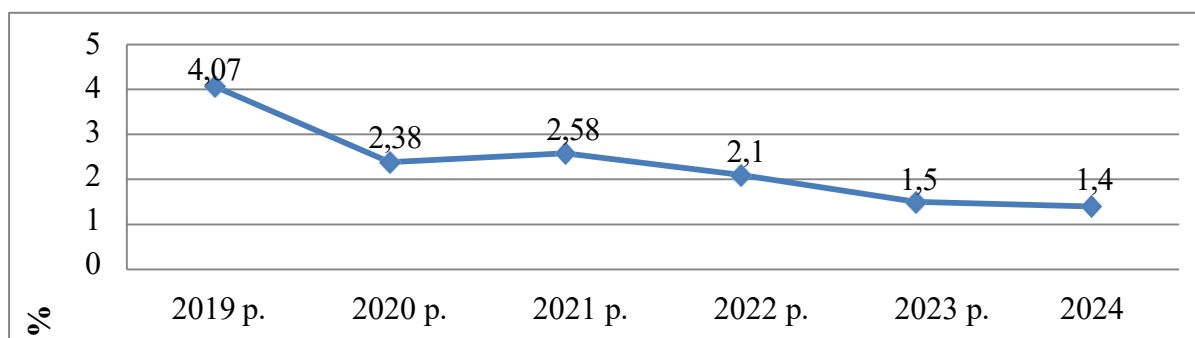


Рисунок 2.2 – Рівень рентабельності хлібопекарської галузі упродовж 2019-2024 рр, %

Близько 75% інвестицій фінансують самі підприємства за рахунок власних коштів, коли в середньому ця частка повинна становити 50%.

2.2 Аналіз основних показників фінансового стану хлібопекарського підприємства

Прийняті керівництвом ТОВ “Тернопільхлібпром” рішення у межах мережі

створення цінності, що стосуються включення у межі товариства власного створення інгредієнтів або доставки хлібопекарської продукції, впливають на вибір необхідних обсягів реалізації. Здійснювана вертикальна інтеграція вимагає збільшення масштабів діяльності для одержання ефекту від масштабу, що підштовхує організацію до зростання – збільшення кількості точок у мережі й обсягів продажів.

Аналіз динаміки прибутку ТОВ “Тернопільхлібпром” з 2023 по 2024 рр. подамо за допомогою табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка прибутку ТОВ “Тернопільхлібпром” за 2023-2024 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024 р. до 2023 р. (+;-)	Відносне відхилення 2024 р. до 2023 р. (%)
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	17954,6	22088,6	4134	23,02
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	14580,5	14565,4	-15,1	0,1
Інші операційні витрати, тис. грн.	7484,6	7066,9	-417,7	5,58
Інші витрати, тис. грн.	-	34,6	34,6	-
Разом витрати, тис. грн.	22065,1	21666,9	-398,2	1,8
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	639,1	421,7	-217,4	34,01
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	639,1	421,7	-217,4	34,01

За два роки дослідження (2023-2024 рр.) у ТОВ “Тернопільхлібпром” чистий прибуток зріс на 4134 тис. грн., це пов’язано з суттєвим збільшенням реалізації продукції, що пов’язано зі сталістю ринку хлібопекарської продукції на регіональному ринку. Ключовими рішеннями у межах пропонованої підприємством цінності відзначені вибір широти асортименту та повноти

обслуговування клієнтів – як оптових, так і роздрібних. Собівартість виготовленої продукції, а також надаваних торгівельних послуг в аналізованому періоді знизилась на 15,1 тис. грн., що тісно пов'язано з рівнем встановлюваних цін і одержуваною маржею прибутку. У зв'язку з цим можна припустити вплив пропонованої цінності на зазначені характеристики. Детальне вивчення загальних витрат (змінних, нерозподілених і фіксованих) на одну продану одиницю хлібних виробів є критично важливим для ціноутворення ТОВ “Тернопільхлібпром”, у зв'язку з необхідністю впевненості, що встановлені ціни здатні покрити всі витрати та принести розумний прибуток, що у 2024 р. становив 421,7 тис. грн., а у 2023 р. – 639,1 тис. грн. У хлібопекарському бізнесі на нерозподілені операційні витрати, такі, як витрати на персонал й інші непрямі витрати, доводиться значна частка від загальних витрат. Таким чином, розглянута обмеженість асортиментів і обслуговування дозволяють ТОВ “Тернопільхлібпром” встановлювати більш низькі ціни, у той час, як широта асортиментів і повнота обслуговування призводять до їхнього збільшення. Аналіз динаміки валюти балансу наведемо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінювання розділів балансу ТОВ “Тернопільхлібпром” за 2023-2024 рр., тис. грн.

Актив	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024 р. до 2023 р. (+;-)	Питома вага (%)
1	2	3	4	5
Актив				
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	71,4	71,4	-	-
Первісна вартість	128,7	128,7	-	-
Накопичена амортизація	57,3	57,3	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	321,0	533,9	212,9	66,32
Основні засоби:	5904,5	5332,0	-572,5	9,69
- первісна вартість	17716,4	17716,4	-	-
- знос	11811,9	12384,4	572,5	4,84
Довгострокові фінансові інвестиції	3129,1	3129,1	-	-

Усього за розділом I	9426,0	9066,4	-359,6	3,81
II. Оборотні активи				
Запаси:	3314,3	4475,1	1160,8	35,02
у тому числі готова продукція	120,2	148,8	28,6	23,79
Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи, послуги	1542,4	2540,1	997,7	64,68
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	93,9	157,8	63,9	68,05
у тому числі з податку на прибуток	0,3	0,3	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	698,0	4601,6	3903,6	559,25
Гроші та їх еквіваленти	98,3	104,6	6,3	6,41
Інші оборотні активи	517,9	642,9	125	24,13
Усього за розділом II	6264,8	12522,1	6257,3	99,88
Баланс	15690,8	21588,5	5897,7	37,58
Пасив	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024 р. до 2023 р. (+;-)	Питома вага (%)
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	21907,9	21907,9	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	20853,6	20431,9	-421,7	2,02
Усього за розділом I	1054,3	1476,0	421,7	39,99
III. Поточні зобов'язання				
Поточна кредиторська заборгованість:				
- за товари, роботи, послуги	5174,3	7774,8	2600,5	50,25
- розрахунками з бюджетом	1084,3	1669,8	585,5	53,99
- розрахунками зі страхування	486,4	733,6	247,2	50,82
- розрахунками з оплати	2072,1	2725,6	653,5	31,53

праці				
Інші поточні зобов'язання	5668,1	6930,1	1262	22,26
Усього за розділом III	14485,2	19833,9	5348,7	36,92
Баланс	15690,8	21588,5	5897,7	37,58

Зростання хлібопекарського підприємства через створення мережі магазинів, кіосків створить можливість для зміни структури витрат підприємства. Одним із ключових управлінських завдань будь якого підприємства даної галузі є мінімізація можливих запасів. Збільшення масштабів діяльності дозволяє організації використовувати централізацію закупівель і наступної дистрибуції по торговельних точках, сприяє встановленню більш тісних взаємин з постачальниками, збільшує контроль над ланцюгом постачань, дозволяючи знижувати обсяг запасів. Таким чином, тісний зв'язок між географічним масштабом діяльності ТОВ “Тернопільхлібпром”, її розміром і економічною моделлю робить включення в дослідження такого компонента, як ринок, обґрунтованим.

Провівши дослідження табл. 2.2 за 2023-2024 рр., можна зробити висновок, що загальна сума активної частини, як і пасивної частини балансу збільшилася на 5897,7 тис. грн. (або на 39 %). Це зростання відбулось переважно за рахунок значного збільшення оборотних активів на 6257,3 тис. грн. (або на 99,88 %).

Розглядаючи структуру оборотних коштів хлібопекарського підприємства, то слід відзначити, що вона покращилась. Запаси збільшилися упродовж року на 1160,8 тис. грн. (або на 35,02 %). Це свідчить про збільшення обіговості підприємства і хороші тенденції у його виробничій діяльності. Одночасно суттєво збільшився показник дебіторської заборгованості за продукцію, роботи та послуги – в абсолютному вираженні на 997,7 тис. грн. Це свідчить про те, що ТОВ “Тернопільхлібпром” фактично кредитувало своїх бізнес-партнерів, які не мали змоги вчасно розрахуватись за відвантажені вироби підприємства. Однак з іншого боку, якщо організація має надійних контрагентів, то варто чекати на надходження коштів у швидкому часі, що значно покращить показники ліквідності.

Рішення про джерела фінансування діяльності фірми у межах економічної моделі спрямоване на мінімізацію витрат залучення коштів. Збільшення розміру компанії шляхом виходу на нові ринки й збільшення географічного масштабу діяльності створює можливості для залучення позикових коштів, формуючи структуру джерел фінансування діяльності фірми, що приводить до мінімізації витрат на капітал. У той же час вибір джерел фінансування в рамках моделі росту обумовлений прагненням до досягнення необхідного темпу росту. Реалізація стратегії швидкої географічної експансії буде вимагати від фірми збільшення обсягу й частки позикових коштів у валюті балансу. У свою чергу, орієнтація на відносно низькі темпи росту дозволяють фірмі опиратися переважно на фінансування через власні кошти. У кожному випадку рішення щодо джерел фінансування діяльності фірми, що сприяють досягненню необхідних темпів росту, буде впливати на структуру витрат, відображену в економічній моделі підприємницького потенціалу фірми.

У ТОВ “Тернопільхлібпром” закладені принципи, сполучені зі зростанням ролі особистості працівника хлібозаводу, знанням його мотиваційних переваг, умінням їх формувати та координувати із завданнями, що постають перед підприємством. У контексті реалізації вихідних принципів управління персоналом украй актуальним стає завдання формування:

- методик управління персоналом;
- систем управління персоналом;
- технологій управління персоналом.

За допомогою табл. 2.4 охарактеризуємо основні показники, що визначають кількісні та якісні характеристики структури персоналу підприємства по окремих складових. Тому при оцінюванні персоналу хлібопекарського підприємства необхідно проаналізувати динаміку чисельності та складу персоналу, рівень професійності, якість розміщення кадрів тощо.

У ТОВ “Тернопільхлібпром” у 2024 р. працювало 77 працівників, що на 28 осіб менше від попереднього 2023 р.

Важливим елементом існуючої системи управління працівниками є функції

їх управління, які визначаються, як цілеспрямована діяльність вищого складу хлібозаводу, керівників і фахівців профільних підрозділів, що поєднує розроблення концепції та стратегії кадрової політики, принципів, що відповідають їй, а також методів управління.

Таблиця 2.4 – Аналіз забезпечення працівниками хлібозаводу упродовж 2023-2024 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024 р. до 2023 р. (+;-)	Відносне відхилення 2024 р. до 2023 р. (%)
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду, осіб	105	77	-28	26,6
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	11	4	-7	63,63
Кількість звільнених штатних працівників, осіб	12	29	17	141,66
Коефіцієнт обороту щодо прийому	0,104			
Коефіцієнт обороту щодо вибуття	0,114			
Коефіцієнт загального обігу персоналу				
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на припинення виконання робіт), год.	4704	11592	6888	146,42
Фонд оплати праці штатних працівників тис. грн.	2966,0	2579,6	386,4	13,02
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	2378,3	2375,0	-3,3	0,13
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	336,7	194,6	-142,1	42,2
Надбавка та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн.	65,7	32,9	-32,8	49,92
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (місячні, щоквартальні), тис. грн.	20,0	-	-20,0	100
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	251,0	10,0	-241	96,01
Матеріальна допомога, тис. грн.	1,0	10,0	9,0	900
Оплата за невідпрацьований робочий час, тис. грн.	250,0	149,2	-100,8	40,32

З погляду управління матеріальними та трудовими ресурсами ТОВ “Тернопільхлібпром” може досягнути успіху, якщо матиме стійку

конкурентоспроможну перевагу та здатне зберігати цю перевагу на тривалий період часу. Отже, можна зробити висновок, що хлібозавод потребує таких ресурсів, які дадуть йому суттєву перевагу.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ “ТЕРНОПІЛЬХЛІБПРОМ”

3.1 Шляхи удосконалення використання сучасних інформаційних систем у діяльності хлібопекарського підприємства

З розвитком хлібопекарського виробництва та зміною соціально-економічних умов перелік вимірюваних показників процесів і результатів діяльності промислових підприємств може удосконалюватися та модифікуватися за рахунок застосування сучасних інформаційних продуктів. Процедура щорічного відновлення даних про діяльність ТОВ “Тернопільхлібпром” через закупівлю програмного забезпечення дозволить проводити моніторингові дослідження стану виробничої системи і послуг, формувати висновки про пріоритетні напрямки її розвитку.

Автоматизація розрахунків собівартості готової продукції повинна торкатися всіх етапів виробництва: починаючи від закупівлі сировини, матеріалів і напівфабрикатів і до реалізації готової продукції покупцям.

Розглянувши документацію по наявному на ринку програмному забезпеченні, ознайомившись із демоверсіями ряду програм і отримавши відгуки про наявні програми від користувачів, можна прийти до наступних висновків:

- наявні програмні комплекси не можуть вирішувати всі поставлені завдання;
- придбання програмних комплексів зажадає значних фінансових витрат;
- технічна складність і висока ціна відновлення програм;
- модифікація та дороблення наявних програм під потреби підприємства самотужки практично неможливі;
- користувацький інтерфейс багатьох програм дуже незручний;
- налаштування програм складне та часто незручне;

- вихідні форми звітів багатьох програм не повністю влаштовують користувачів;
- на регіональному рівні у всіх фірм-розроблювачів відсутня пряма персональна підтримка користувачів програм.

Більш доцільним представляється розроблення власної конфігурації розрахунків собівартості й обліку виробництва на базі платформи “1 С для України: Підприємство”. Проєктування інформаційної системи на платформі “1 С для України: Підприємство”, заснованої на використанні об’єктно-орієнтованої моделі даних, припускає проведення концептуального проєктування та розроблення елементів конфігурації платформи.

На теперішній момент для ведення оперативної роботи у ТОВ “Тернопільхлібпром” використовуються засоби пакету “Microsoft Office”. Але цей підхід давно застарів технічно та морально. Він не дозволяє комплексно автоматизувати усі процеси на підприємстві. При цьому під задача розрахунків собівартості не вирішується взагалі жодним чином. Оформлення документів і статистичних звітів проводиться операторами вручну за допомогою засобів “Microsoft Excel” і “Microsoft Word”, що займає дуже багато часу й укр. не ефективно.

Таким чином, основними недоліками існуючої організації розрахунків собівартості у хлібозаводі є:

- низька оперативність;
- складність отримання даних про хід виробництва;
- складність перерахування собівартості покупних матеріалів при кожному новому поступленні їх на склади;
- невірогідність інформації про поточну собівартість готової продукції, тому що вона змінюється залежно від зміни собівартості покупних матеріалів;
- трудомісткий процес розрахунків собівартості готової продукції.

Основна проблема роботи співробітників підприємства з розрахунку собівартості пов’язана з відсутністю єдиного структурного підходу до використання наявного програмного забезпечення та паперових документів. Усі

матеріали, що стосуються номенклатури вироблених товарів, норм видатку сировини та матеріалів на виробництва готової продукції, оформлених і неоформлених виробничих документів, актів на списання матеріалів, складських операцій, реєстри представляють із себе сукупність окремих файлів “MS Word” і “MS Excel”, розкиданих по різних папках у локальній мережі підприємства. Незважаючи на те, що на файл-сервері підприємства виділені спеціальні папки для зберігання шаблонів норм видатку, актів на списання матеріалів, реєстрів виробничих документів тощо, єдина система зберігання та ведення документації відсутня. Те ж саме стосується і зберігання паперових документів: розрізненість зберігання, відсутність єдиного формату та структури зберігання документів, залежування документа на столі якого-небудь із працівників. основні проблеми ведення документації по обліку виробництву та розрахунках собівартості готової продукції у паперовому вигляді.

Можна виділити наступні недоліки існуючого процесу розрахунків собівартості готової продукції:

- відсутність єдиного сховища даних по номенклатурі, нормах видатку сировини та матеріалів, планах виробництва, фактах фіксації випуску продукції, списанню сировини та матеріалів;

- відсутність єдиного формату зберігання даних: кожний працівник веде базу номенклатури й обліку випуску готової продукції у файлах, нерідко створених ним самим, і формат цих файлів визначається кожним користувачем індивідуально, по власному розсуду. Це призводить до неможливості обмінюватися документами між співробітниками та підрозділами;

- заповнення більшості даних у документах і накладних вручну, що призводить до помилок і друкарських помилок, у тому числі;

- дублювання даних у різних файлах, розкиданих по папках локальної мережі та файл-серверах підприємства. Наприклад, багато працівників ведуть базу номенклатури готової продукції, але при оформленні документів не підставляють ці дані, а забивають їх у поля документа по-новому, вручну, у тому числі, і з

помилками. Таким чином, та сама номенклатура або об'єкт документа може фігурувати у різних файлах з різними параметрами;

- формування підсумкових звітів не на основі первинних актів виробництва та накладних, а вручну окремим файлом, ніяк не пов'язаним із самими актами та накладними. Це призводить до величезної кількості помилок, починаючи від друкарських помилок при повторному введенні вручну у звіт до повної відсутності записів про деякі факти випуску продукції у звіті.

Усе це призводить до виникнення труднощів з розрахунками собівартості готової продукції, а також з контролем за виконанням норм видатку сировини та матеріалів на виробництво готової продукції. Усі перераховані вище негативні фактори призводять до збільшення трудових затрат і витрат часу, а також до зниження продуктивності й ефективності праці персоналу, можливим помилкам у роботі, що в остаточному підсумку відображається на показниках господарської діяльності, і в першу чергу – розмірі прибутку.

Розроблювальна система дозволить вирішити всі перераховані вище проблеми за рахунок створення єдиного сховища даних по номенклатурі виготовленої продукції, що виготовляється, нормах видатку, собівартості сировини та матеріалів, собівартості готової продукції й усіх проведених операціях у єдиному форматі. Це максимально виключить помилки при введенні даних. Крім того, це приведе до однаковості зберігання даних, що дозволить легко обмінюватися даними між підрозділами та співробітниками. Дублювання даних буде повністю виключене. Ручне введення даних при роботі з системою буде максимально виключене, що заощадить час працівників і зменшить ймовірність виникнення помилок. Автоматичне формування звітів на основі введених у систему документів зніме з працівників тягар їх ручного заповнення та паралельно повністю виключить ймовірність помилок у звітах.

Виходячи з аналізу існуючої системи обліку виробництва та розрахунку собівартості готової продукції існує доцільність автоматизації всіх бізнес-процесів, що відносяться до даної діяльності:

- поступлення сировини та матеріалів;

- розрахунків собівартості покупних сировини та матеріалів;
- перерахування собівартості покупних сировини та матеріалів при кожному новому поступленні;
- списання собівартості покупних сировини та матеріалів при кожній операції їх руху у виробництві або складському господарстві;
- оформлення й обліку створення готової продукції;
- списання на її виготовлення сировини та матеріалів;
- складського обліку і, як результату, – розрахунків собівартості готової продукції за допомогою автоматизованої інформаційної системи, яка дозволить оптимізувати безліч рутинних функцій.

Використовуючи case-засоби Vrpwin і методологію IDEF0, IDEF1 і DFD, проведемо функціональне проєктування наступних бізнес-процесів:

1. Закупівля сировини:

- звірення сировини на складі;
- дзвінок оптовим продавцям сировини.

2. Приймання заявок від покупців:

- дзвінок покупця;
- оформлення покупців у базі;
- оформлення замовлення.

3. Випічка хлібобулочних виробів:

- отримання замовлення;
- отримання сировини;
- випічка продукції.

4. Постачання готової продукції покупцеві та розрахунки:

- навантаження готової продукції в автомобілі хлібозаводу;
- відвантаження у магазин;
- виставлення рахунку на оплату.

Використання як системи розроблення платформи “1 С для України: Підприємство” накладає ряд особливостей і обмежень на проєктування бази даних розроблювальної системи. Створення бази даних ведеться у термінах механізмів

платформи й основних прикладних об'єктів рішень “1 С для України: Підприємство”: довідників, документів, реєстрів відомостей, журналів документів, реєстрів обігів і нагромаджень, запитів, звітів.

За фактом випуску готової продукції система повинна сформувати наступні друковані документи:

- прибутковий ордер на склад готової продукції;
- акт списання витрачених матеріалів.

Підсистема складського обліку повинна представляти з себе повно-сервісну систему обліку наявності та руху матеріалів і готової продукції на складах. Підсистема повинна дозволяти вводити всі види документів складського обліку:

- поступлення матеріалів, сировини та покупних напівфабрикатів від постачальників на склад;
- повернення постачальнику бракованих матеріалів;
- переміщення матеріалів між складами;
- списання некондиційних і непридатність матеріалів, що прийшли, і готової продукції.

При проведенні всіх документів відбувається контроль наявності достатньої кількості номенклатури.

Основою зберігання залишків є реєстр залишків номенклатури на складах, у якому зберігаються залишки номенклатури у розрізі складів і по якому відбувається контроль наявності потрібної кількості номенклатури на потрібному складі.

Система повинна формувати вичерпний перелік звітів в усіх напрямках розроблюваної системи:

- звіт по виробництву, що дозволяє оцінити обсяг виробництва готової продукції у розрізі фірм, підрозділів і номенклатури за заданий період;
- звіт по залишках і руху номенклатури матеріалів і готової продукції на складах підприємства;
- звіт за собівартістю одиниці готової продукції, розрахований на основі собівартості компонентів, що входять по нормах видатків на готову продукцію, що

формується на дату складання звіту. Усі звіти повинні дозволяти у зручній формі накладати різні умови побудови звіту та задавати період, за який аналізується ситуація, виводити сформований звіт на печатку.

Для розроблюваної системи розрахунків собівартості готової продукції й обліку виробництва для ТОВ “Тернопільхлібпром” вихідними даними будуть ті ж самі дані, які застосовуються при існуючій системі обліку:

- номенклатура виробленої готової продукції;
- норми видатку сировини та матеріалів на виробництво готової продукції;
- журнал фактів випуску партій готової продукції;
- журнал списання сировини та матеріалів на виготовлення готової продукції;
- документи приходу від постачальників покупних сировини та матеріалів;
- журнал складських рухів і залишків.

При існуючій технології обліку всі дані у журнали обліку потрапляють із паперових зошитів обліку, які ведуть майстри та комірники на своїх робочих місцях. Ці дані заносяться директором або адміністратором у файли наприкінці робочого дня. Відзначимо, що дані у зошитах і журналах обліку та у файлах інформаційної системи можуть відрізнятися один від одного.

Пропонована інформаційна модель системи для ТОВ “Тернопільхлібпром”, представлена на рис. 3.1. Розроблювана система у корені змінить існуючу систему зберігання інформації та створить нові інформаційні потоки. Головною перевагою розроблюваної системи стане наявність єдиного сховища інформації, у якому будуть зберігатися всі дані, що дотичні обліку виробництва та розрахунків собівартості. Усі дані паперового обліку будуть переведені в електронний вигляд. Будь яка операція, що відбувається у господарському житті підприємства, буде фіксуватися у системі у вигляді відповідних документів. Нормативно-довідкова інформація буде зберігатися у довідниках розроблюваної системи. На основі документів будуть будуватися звіти. Паперовий облік стане непотрібним у діяльності підприємства, але працівники можуть продовжувати його зберігати для дублювання обліку, особливо на робочих місцях, не обладнаних поки-що комп’ютерами.

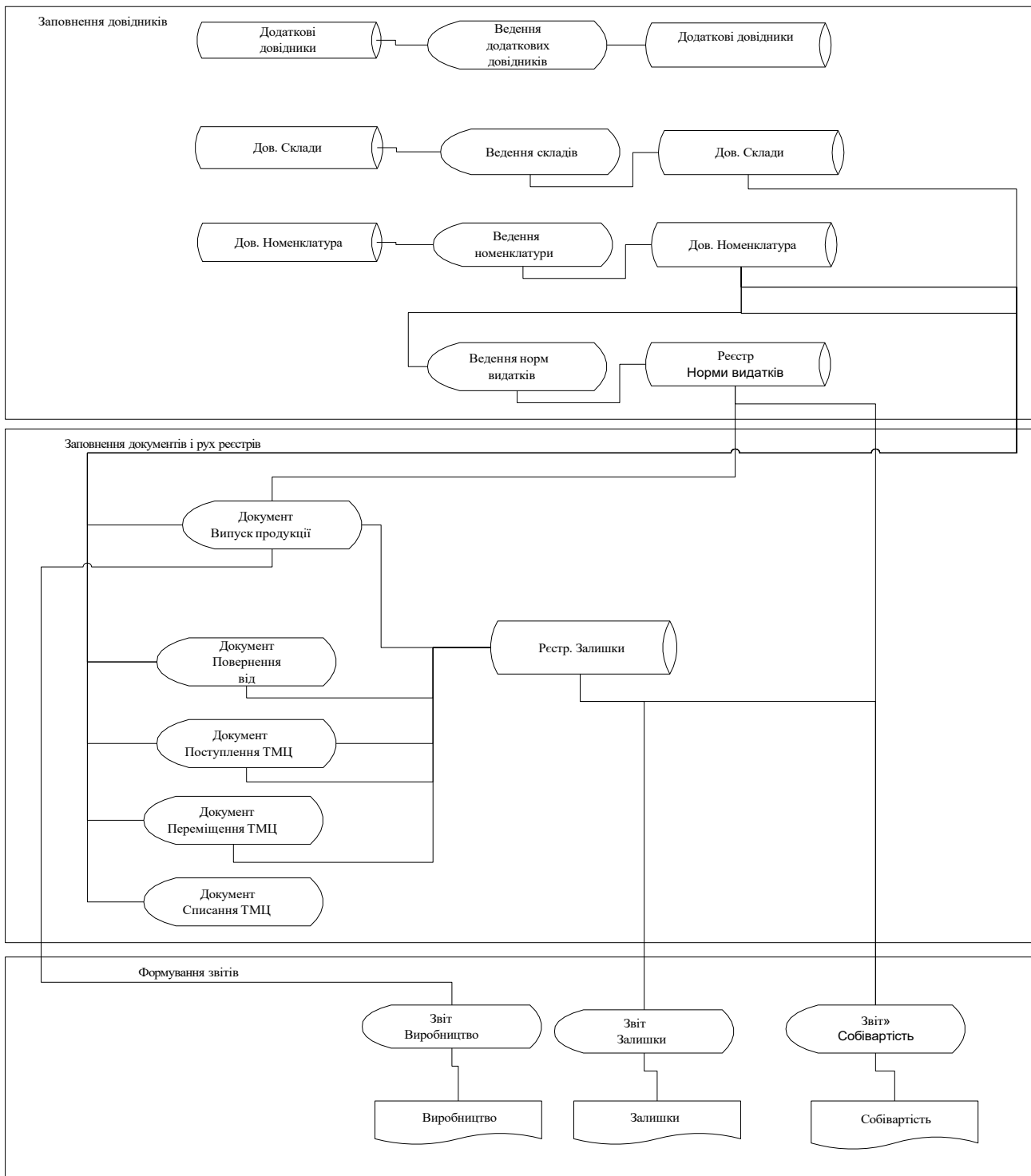


Рисунок 3.1 – Пропонована інформаційна модель системи
для ТОВ “Тернопільхлібпром”

Оскільки розроблювана система є конфігурацією для системи “1 С для України: Підприємство”, то дана система стає центром створюваної системи

[illegible]

У табл. 3.2 наведений список модулів програми та виконувані ними функції. Опис програмних модулів представлено нижче. Перерахунки використовуються у системі “1 С для України: Підприємство” для опису постійних наборів значень,

не змінюваних у процесі роботи конфігурації. У системі необхідно створити наступні перерахунки:

- “Юридична особа” – містить перелік можливих значень реквізиту “Юридична особа” довідника контрагент – юридичних або фізичних осіб;
- “Типи номенклатури” – містить перелік типів номенклатури;
- “Коди операцій” – містить перелік кодів операцій документів руху.

За основу технічного забезпечення розроблювальної системи взяте існуюче на підприємства технічне забезпечення. Такий розв’язок прийнятий виходячи з його економічної доцільності.

Незважаючи на те, що ТОВ “Тернопільхлібпром” є досить великою організацією, однак її ІТ-інфраструктура є не дуже великою. Вона складається всього з двох комп’ютерів. Це комп’ютери директора та бухгалтера. Усі комп’ютери об’єднані у локальну сітку за допомогою комутатора “Dlink Des 8”. Локальна мережа є одноранговою, у ній не виділені жодні сервери.

На комп’ютері бухгалтера ведеться бухгалтерський облік підприємства. Для цього на ньому встановлена система “1 С для України: Бухгалтерія” у файлової версії для одного користувача на базі платформи “1 С для України: Підприємство”. Бухгалтер у своїй роботі використовує підсумкові файли управлінського обліку, які перебувають у відкритій папці на комп’ютері директора. Список модулів інформаційної системи представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Список модулів інформаційної системи “1 С для України: Підприємство”

№ п/п	Ідентифікатор	Виконувані функції
1.	Перерахунки	Зберігання постійної інформації
2.	Довідники	Зберігання умовно-постійної інформації
3.	Документи	Відображення у системі реальних, паперових, документів
4.	Реєстри	Зберігання, залишків і обігів отриманих при виробництві документів

5.	Звіти	Побудова звітності
6.	Головний модуль	Користувацький інтерфейс системи, загальні процедури та функції

Комп'ютер на робочому місці директора виконує роль файл-сервера інформаційної структури підприємства та комп'ютера оперативного обліку. На ньому встановлені програми “MS Word” і “MS Excel” з пакету “MS Office». Увесь облік ведеться у папці “Облік” і представляє собою “Word” і “Excel”-файли. Для друку звітів і вихідних документів використовуються принтери “HP Laserjet Pro P1102w”, сумісні з комп'ютерами перерахованої вище комплектації.

Після впровадження розроблювальної системи розрахунків собівартості готової продукції саме технічне забезпечення не зміниться, але зміниться призначення його компонентів. Комп'ютер директора, який постійно включений і виконує, у тому числі, роль файл-сервера, стане виконувати роль сховища інформаційної бази розроблюваної системи. До цієї бази будуть звертатися всі екземпляри програми “1 С для України: Підприємство”, встановлені на комп'ютері директора та бухгалтера. Комутатор “Dlink Des 8 дає можливість підключення ще шести комп'ютерів аналогічної архітектури, якщо у процесі експлуатації системи знадобиться збільшити кількість робочих місць.

Перевірити працездатність розробленої системи можна тільки змодельовавши ситуацію випуску готової хлібопекарної продукції з сировини та матеріалів від постачальників до випуску готової продукції, тобто буде кілька етапів:

- внесення номенклатури і її характеристик;
- внесення норм видатку;
- внесення контрагентів, складів, підрозділів;
- внесення сировини та матеріалів від постачальників, у тому числі, за різними цінами;
- виконання складських операцій;
- оформлення випуску готової продукції, списання на неї матеріалів,

розрахунки собівартості матеріалів, що списуються, і собівартості готової продукції.

Впровадження інформаційної системи “Розрахунки собівартості хлібобулочних виробів на платформі “1 С для України: Підприємство” приведе до зниження тимчасових витрат працівників бухгалтерії та відділу матеріального постачання на виконання рутинних розрахунків для розрахунків собівартості продукції та на формування звітності, а також на перероблення звітності у випадку помилки. Також скорочується споживання паперу та зношування оргтехніки.

Дані визначення прогнозу економічного ефекту, який планує отримати ТОВ “Тернопільхлібпром” у результаті використання пропонованого програмного продукту, що спрощуватиме визначення собівартості хлібобулочних виробів на основі платформи, наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахункові показники для обчислення прогнозованого економічного ефекту ТОВ “Тернопільхлібпром” у зв’язку з впровадженням інформаційної системи у сфері розрахунків собівартості готової продукції

Назва показника	Значення
1. Витрати на купівлю платформи, грн.	265 000
2. Навчання персоналу, грн.	5 800
3. Загальна сума витрат на купівлю інформаційного забезпечення (розділ 1 + розділ 2)	270 800
4. Частка зменшення собівартості хлібопекарської продукції при впровадженні платформи, %	4
5. Економія витрат (прогнозна) на зменшення собівартості при провадженні інформаційної системи, грн.	582 616
6. Зростання прибутку через зменшення собівартості виготовлення хлібопекарської продукції та покращення клієнтського обслуговування, грн.	438 568
7. Сумарний економічний результат (розділ 5 + розділ 6), грн.	1 021 184
8. Економічний ефект (розділ 7 – розділ 3), грн.	750 384

Як бачимо, економічний ефект ТОВ “Тернопільхлібпром” згідно прогнозного розрахунку від застосування інформаційної системи, яка відноситься до коректування собівартості готової продукції, становитиме 750384 грн., що свідчить про доцільність здійснення запропонованого заходу.

3.2 Обґрунтування доцільності виготовлення заморожених напівфабрикатів як способу реалізації підприємницького потенціалу ТОВ “Тернопільхлібпром”

Проаналізувавши сучасний ринок продукції харчування ми прийшли до висновку, що в останні два роки швидкими темпами почав зростати збут напівфабрикатів, практично готових до споживання. Це каші миттєвого приготування, мюслі, рибні гамбургери, супи в пакетах, а особливо такі вироби як вареники і пельмені. Населення України звикло до традиційної їжі, тому харчові продукти національної кухні починають з впевненістю займати вітчизняний ринок і відвойовувати його у піц, ход-догів, гамбургерів тощо. Виробництвом такої продукції починають займатись також як великі виробники, так і малі харчові підприємства та підприємці. Поки-що ринкова ніша даних видів продукції не є повністю заповнена, а тому хлібозавод має усі можливості для провадження операційної діяльності у цьому напрямку.

Для реалізації проєкту впровадження технології виготовлення готової продукції харчування хлібозаводу необхідно розробити план, в якому необхідно передбачити етапи реалізації відповідної стратегії. Він повинен включити етапи вибору асортименту та номенклатури продукції, ефективної технології для їх виробництва, відповідного обладнання і оснащення, постачання сировини, системи управління якістю виробничого процесу, а також системи збуту продукції та інше. Зробимо його деталізацією.

Відповідальним за реалізацією проєкту буде керівник товариства з обмеженою відповідальністю в особі директора.

Проаналізувавши ринок продукції можна визначити конкурентний асортимент та номенклатуру ТОВ “Тернопільхлібпром”: вареники з картоплею,

вареники з сиром, вареники з картоплею і сиром, вареники з капустою, вареники з капустою і картоплею, вареники з лівером, пельмені кількох видів.

Принципові положення у визначенні місця розташування підприємства впливають із специфічних особливостей виготовлення харчової продукції і полягають у наступному:

- заморожені напівфабрикати споживаються щоденно усім населенням;
- виготовлена продукція відноситься до мало-транспортбельної і розрахована на певний мікрорайон;
- терміни реалізації продукції обмежені;
- основною сировиною є борошно, яке характеризується високою транспортбельністю і відносно тривалим терміном зберігання.

Схематично виробничий процес та виробничі потоки хлібозаводу можна відобразити за допомогою рис. 3.3.

Враховуючи специфічні особливості виготовлення і споживання заморожених напівфабрикатів та виробничу потужність підприємства, встановлюють величину виробничої програми.

При виборі обладнання доцільно перевагу віддати вітчизняним виробникам. Найбільш ефективним для виробництва даної продукції є обладнання вітчизняного виробника ПрАТ “Темп” (м. Черкаси).

Все обладнання фірми сертифіковане сертифікатом ISO 9001. Товариство є найбільшим в Україні виробником обладнання невеликих потужностей для харчової та переробної промисловості. Це підприємство дуже широко задовольняє потреби у молокопереробному, м'ясопереробному та іншому обладнанні підприємства переробної галузі. Наведемо коротку характеристику пропонованого обладнання ПрАТ “Темп”:



Рисунок 3.3 - Схема виробничих потоків виготовлення вареників і пельменів у ТОВ “Тернопільхлібпром”

1. Агрегат для готування пельменів і вареників Л5-ФАП (рис. 3.4).

Агрегат Л5-ФАП призначений для автоматичного і безвідхідного штампування пельменів з м'ясним фаршем і вареників з картопляною, сирною, рибною начинкою. Маса пельменя (вареника) – 12 г. Товщина тістової оболонки – 2,0 мм. Продуктивність – 60 кг/год.; число барабанів, що штампують – 1 шт.; встановлена потужність – 0,37 кВт; габаритні розміри – 1000 x 480 x 470 мм; маса агрегату – 70 кг. Відпускна ціна агрегату Л5-ФАП – 110 тис. грн. Таке обладнання має низьку потужність, є не надто габаритним, мобільним, може розташовуватись у невеликих приміщеннях.

Підрахуємо річну потужність (при роботі в 1 зміну та 240 робочих днях у році) виробництва продукції на агрегаті: $240 * 8 * 60 = 115\,200$ кг або 115,2 тон, що є досить значним показником для ТОВ “Тернопільхлібпром”.



Рисунок 3.4 – Агрегат для готування пельменів і вареників Л5-ФАП

2. Агрегати для готування пельменів і вареників П6-ФПВ, В2-ФПК (рис. 3.5).

Агрегати призначені для автоматичного і безвідхідного штампування пельменів з м'ясним фаршем і вареників з картопляною та іншою начинкою. Маса пельменя (вареника) – 12 г. Товщина тістової оболонки – 2,0 мм.

П6-ФПВ. Продуктивність – 400-600 кг/год.; кількість барабанів, що штампують – 3 шт.; потужність – 3,0 кВт; габаритні розміри – 3000 x 1320 x 1100 мм; маса – 830 кг. Відпускна ціна агрегату П6-ФПВ – 960 тис. грн.

В2-ФПК. Продуктивність – 1000-1200 кг/год.; кількість барабанів, що штампують – 6 шт.; потужність – 6,0 кВт; габаритні розміри – 4000 x 1560 x 1320 мм; маса – 1490 кг. Відпускна ціна агрегату В2-ФПК – 1 800,0 тис. грн.

Підрахуємо річну потужність (при роботі в 1 зміну та 240 робочих днях у році) виробництва продукції на агрегаті П6-ФПВ: $240 * 8 * 500 = 960\ 000$ кг або 960,0 тон, що є дуже багато для ТОВ “Тернопільхлібпром”.

Підрахуємо річну потужність (при роботі в 1 зміну та 240 робочих днях у році) виробництва продукції на агрегаті В2-ФПК: $240 * 8 * 1100 = 2\ 112\ 000$ кг або 2112,0 тон, що є занадто багато для ТОВ “Тернопільхлібпром”.



Рисунок 3.5 – Агрегат для готування пельменів і вареників П6-ФПВ

Для реалізації процесу виробництва замороженої харчової продукції необхідно провести підготовку виробничих приміщень. В хлібозаводу є у розпорядженні відповідні приміщення, які останніми роками практично не використовуються. Реконструкція здійснюється по комплексному проєкту з метою створення виробничих потужностей при одночасному забезпеченні відповідних умов праці, виробничої санітарії та охорони навколишнього середовища.

Також для реалізації операційного процесу виробництва заморожених продуктів ТОВ “Тернопільхлібпром” потрібно закупити пакувальне обладнання, зокрема наш вибір зупинився на машині пакувальній Л5-ШУБ (рис. 3.6). Вона призначена для упакування одиничних виробів у термозварювальну плівку, целофан, фольгу або папір, ламіновані поліетиленом. Плавне регулювання продуктивності становить – 20-120 упак/хв.; розміри продукту для упакування: довжина – 50-200 мм, ширина – 28-75 мм, висота – 15-70 мм; установлена потужність – 4,8 кВт; габаритні розміри – 3000 х 900 х 1750 мм; маса – 630 кг. Вартість такої машини становить 210 тис. грн.



Рисунок 3.6 – Машина пакувальна Л5-ШУБ

Проведемо розрахунок ефективності впровадження технології виробництва нових продуктів харчування у ТОВ “Тернопільхлібпром”. Для цього проведемо підрахунок усіх витрат на реалізацію проєкту, які представлено у табл. 3.4.

У процесі проведення підрахунку транспортні витрати приймаємо у сумі 2000 грн., бо доставка обладнання буде здійснюватися власним мікроавтобусом.

Таблиця 3.4 – Витрати на впровадження технології виробництва пельменів

№	Статті витрат	Сума, грн.
1	Вартість агрегату Л5-ФАП – 5,5	110 000
2.	Вартість машини пакувальної Л5-ШУБ	210 000
3.	Транспортні витрати	40 000
4.	Витрати на проведення ремонтних робіт	100 000
5.	Витрати на монтаж та запуск обладнання	16 000
	Всього витрат	476 000

Витрати на проведення ремонтних робіт у столовій приймаємо укрупнено у розмірі 5 тис. грн. Витрати на монтаж та запуск обладнання приймаємо у розмірі 5 % вартості закупленого обладнання.

Проведемо підрахунок витрат на роботу дільниці з виробництва заморожених напівфабрикатів у розрахунку на 115,2 тон усередненої продукції, що становить річну потужність агрегату Л5-ФАП – 5,5 (при роботі в 1 зміну та 240 робочих днів у році).

Витрати на виробництво на 115,2 тони усередненої продукції скрадатимуться з витрат:

- витрат на сировину і матеріали – приймаємо укрупнено на рівні 24 грн. на 1 кг, що у перерахунку становить 2 764 800 грн. на річну програму випуску;

- на електроенергію – приймаємо укрупнено на рівні 1 грн. на 1 кг, що у перерахунку становить 115 200 грн. на річну програму випуску продукції;

- на оплату праці 2-х працівниць (при місячній зарплаті у 10000 грн.):

$$З_{з/п} = 10\,000 * 2 * 12 = 240\,000,0 \text{ грн.};$$

- нарахування на заробітну плату (нормативи нарахувань на заробітну ЄСВ – 22%:

$$НЗ_{з/п} = 240\,000 * 0,22 = 52\,800,0 \text{ грн.};$$

- на амортизацію:

$$A = B_o * K_a \quad (3.1)$$

де B_o – первісна вартість обладнання, яке планується закупити;

K_a – коефіцієнт амортизації.

$$A = 476\,000 * 0,15 = 71\,400,0 \text{ грн.}$$

Загальновиробничі витрати приймаємо на рівні 50 % від заробітної плати працівників-технологів. Адміністративні витрати приймаємо у розмірі 10 % від виробничої собівартості. Позавиробничі витрати приймаємо у розмірі 5 % від виробничої собівартості, що пояснюється потребою у просуванні продукції на ринок.

Розрахунок витрат на річну програму виробництва заморожених напівфабрикатів продемонструємо у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок витрат на річну програму виробництва пельменів

Елементи витрат	Сума, грн.
Сировина і матеріали	2 764 800
Електроенергія	115 200
Витрати на оплату праці	240 000
Нарахування на заробітну плату	52 800
Амортизація	71 400
Загальновиробничі витрати	146 400
Виробнича собівартість	3 390 600
Адміністративні витрати	339 060
Позавиробничі витрати	169 530
Повна собівартість	3 899 190

Провівши підрахунок річних витрат на виробництво вареників та пельменів ми встановили, що вони становитимуть 3 899 190 грн.

Для визначення ефективності проєкту проведемо підрахунок річного прибутку при створенні ділянки з виробництва заморожених напівфабрикатів у табл. 3.5. При цьому середню відпускну ціну (з ПДВ) на нову продукцію хлібозаводу приймемо у розмірі 90 гривні за 1 кг усередненої продукції, що в перерахунку на річну програму виробництва продукції становитиме: $90 * 115\,200 =$

10 368 000 грн.

З табл. 3.6 бачимо, що величина чистого річного прибутку від діяльності ділянки з виробництва пельменів складатиме 3 604 072,2 грн.

Таблиця 3.6 – Підрахунок річного прибутку від діяльності ділянки з виробництва продуктів харчування

Показники	Сума, грн.
Виручка від реалізації продукції	10 368 000
ПДВ (20 %)	2 073 600
Чиста виручка від реалізації продукції	8 294 400
Витрати на річну програму випуску продукції	3 899 190
Прибуток	4 395 210
Податок на прибуток (18 %)	791 137, 8
Чистий прибуток	3 604 072,2
Термін окупності, рік	1,08

Розрахуємо простий термін окупності проекту створення ділянки за формулою:

$$TO = KB / ЧП, \quad (3.2)$$

де, KB – капітальні затрати;

ЧП – чистий прибуток.

$$TO = 3\,899\,190 / 3\,604\,072,2 = 1,08 \text{ року,}$$

Отже, даний проект є економічно вигідним для впровадження у ТОВ “Тернопільхлібпром”.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Надзвичайні ситуації: визначення причини, класифікація

Надзвичайною ситуацією (НС) називається порушення нормальних умов життя людей на об'єкті або території, які викликані аварією, катастрофою, стихійним лихом, епідемією, епіфітотією, епізоотією, великими пожежами, застосуванням засобів ураження, що призвели або можуть призвести до людських втрат і матеріальних збитків. Надзвичайна ситуація є наслідком сукупності виняткових обставин, що склалися у відповідній зоні в результаті надзвичайної події техногенного, природного, антропогенного та воєнного характеру, а також під впливом можливих надзвичайних умов. Таким чином, надзвичайна ситуація є наслідком надзвичайної події і можливих надзвичайних умов.

Надзвичайна подія – зональна (об'єктова, місцева, регіональна або загальнодержавна) подія техногенного, природного, антропогенного та воєнного характеру, яка полягає в різкому відхиленні від норм процесів та явищ, що відбуваються, і має значний негативний вплив на життєдіяльність людини, функціонування економіки, соціальну сферу і природне середовище. Надзвичайні умови – характерні риси загальної обстановки, що склалася у відповідній зоні (на об'єкті, у регіоні тощо) у результаті надзвичайної події й інших одночасно діючих посилюючих та стабілізуючих факторів, у тому числі місцевих особливостей.

Надзвичайні ситуації у своєму розвитку проходять п'ять, умовних етапних фаз:

- перша – нагромадження відхилень від нормального стану або процесу;
- друга – ініціювання надзвичайної події (аварії чи стихійного лиха);
- третя – процес надзвичайної події, під час якого відбувається вплив на людей, об'єкти і природне середовище. Практично ця фаза є наслідком і розвитком другої;
- четверта – дії вторинних вражаючих факторів під впливом можливих

надзвичайних умов;

- п'ята – ліквідація наслідків надзвичайної ситуації. П'ята фаза може за часом починатися ще до завершення третьої фази та поєднуватися з четвертою.

Під аварією слід розуміти раптову зупинку роботи або порушення процесу виробництва на промисловому підприємстві, транспорті, інших об'єктах, що призводять до пошкодження або знищення матеріальних цінностей. Під катастрофою розуміють раптову біду, подію, яка обумовлює трагічні наслідки. Найбільш небезпечними є вибухи і пожежі. Аварії і катастрофи на підприємствах нафтохімічної та газової промисловості приводять до загазованість атмосфери, розтікання нафтопродуктів, агресивних рідин і сильнодіючих отруйних речовин. Аварії і катастрофи можуть відбуватися на залізничному, повітряному, водному і автомобільному транспорті, а також в будівництві і при виконанні монтажних робіт.

Відповідно до причин походження подій, що можуть зумовити виникнення надзвичайних ситуацій на території України розрізняються:

- надзвичайні ситуації техногенного характеру – транспортні аварії (катастрофи), пожежі, неспровоковані вибухи чи їх загроза, аварії з викидами (загрозою викиду) небезпечних хімічних, радіоактивних, біологічних речовин, раптове руйнування споруд та будівель, аварії на інженерних мережах і спорудах життєзабезпечення, гідродинамічні аварії на греблях, на дамбах;

- надзвичайні ситуації природного характеру – небезпечні геологічні, метеорологічні, гідрологічні, морські та прісноводні явища, деградація ґрунтів чи надр, природні пожежі, зміни стану повітряного басейну, інфекційна захворюваність людей, сільськогосподарських тварин, масове ураження сільськогосподарських рослин хворобами та шкідниками, зміна стану водних ресурсів та біосфери тощо;

- надзвичайні ситуації соціально-політичного характеру, пов'язані з протиправними діями терористичного і антиконституційного характеру: здійснення реальних загроз терористичного акту, збройний напад, захоплення і затримання важливих об'єктів ядерних установок і матеріалів, систем зв'язку і та

телекомунікацій, напад чи замах на екіпаж повітряного або морського судна, викрадення чи спроба викрадення або знищення суден, захоплення заручників, встановлення вибухових пристроїв у громадських місцях, викрадення або захоплення зброї, виявлення застарілих боєприпасів тощо;

- надзвичайні ситуації воєнного характеру, пов'язані з наслідками застосування зброї масового ураження або звичайних засобів ураження, під час яких виникають вторинні фактори ураження населення внаслідок зруйнування атомних і гідроелектричних станцій, складів і сховищ радіоактивних і токсичних відходів, нафтопродуктів, вибухівок тощо.

4.2 Аналіз умов праці за показниками шкідливості та небезпечності чинників виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу

Виробниче середовище – найбільш небезпечне для людини середовище, адже саме тут на неї діють підвищені рівні шуму, вібрації, гостріше проявляються психофізичні фактори (стрес, втома), в повітрі робочої зони часто знаходяться токсичні речовини; на виробництві люди найбільше взаємодіють з машинами та механізмами, що є потенційно небезпечними. Проводячи третину свого життя, чи майже половину активного часу на виробництві, необхідно дбати про забезпечення безпечних та прийнятних умов праці.

Для забезпечення високої продуктивності праці, збереження здоров'я, доброго самопочуття, а також продовження активного довголіття приватне ТОВ “Тернопільхлібпром” контролює та оптимізує сукупність параметрів виробничого середовища. Вони поділяються на: біологічні, хімічні, фізичні.

До фізичних параметрів належать: метеорологічні (температура, вологість, швидкість руху повітря), бароакустичні (атмосферний тиск, звук, шум), механічні (прискорення, вібрації), світлотехнічні умови праці (освітлення, кольорове забезпечення, інфрачервоне та ультрафіолетове випромінювання).

У хлібозаводі створені комфортні умови при оптимальних значеннях факторів існування, що забезпечують високу працездатність людини і добре

самопочуття. Метеорологічні умови виробничого середовища або мікроклімат виробничих приміщень – це клімат в середині приміщення який визначається сукупністю значень температури, відносної вологості, швидкості руху повітря, температури поверхонь обладнання.

Оптимальні метеорологічні умови – сукупність параметрів мікроклімату, які при довготривалій дії на людину забезпечують збереження нормального функціонального і теплового стану організму без перенапруження механізму його терморегуляції, створюють відчуття теплового комфорту – забезпечують передумови високого рівня працездатності. Допустимі метеорологічні умови – сукупність параметрів мікроклімату, при довготривалій та систематичній дії яких виникають відхилення в стані працівника, що швидко нормалізується. Нормовані параметри мікроклімату робочої зони у цехах хлібозаводу представлені у табл. 4.1.

Таблиця 4.1 – Нормовані параметри мікроклімату робочої зони в цехах ТОВ “Тернопільхлібпром”

Категорії робіт	Температура, °C		Відносна вологість, %		Швидкість руху повітря, м/с	
	Оптим.	Допуст.	Оптим.	Допуст.	Оптим.	Допуст.
Холодний період року						
Легка Іа	22-24	25-21	40-60	75	<0, 1	<0, 1
Легка Іб	21-23	24-20	40-60	75	<0, 1	<0, 2
Середня Іа	18-20	23-17	40-60	75	<0, 2	<0, 3
Середня Іб	17-19	21-15	40-60	75	<0, 2	<0, 4
Важка ІІІ	16-18	19-13	40-60	75	<0, 3	<0, 5
Теплий період року						
Легка Іа	23-25	28-22	40-60	55	<0, 1	0, 1-0, 2
Легка Іб	22-24	28-21	40-60	60	<0, 2	0, 1-0, 3
Середня Іа	21-23	27-18	40-60	65	<0, 3	0, 2-0, 4
Середня Іб	20-22	27-16	40-60	70	<0, 3	0, 2-0, 5
Важка ІІІ	18-20	27-15	40-60	75	<0, 4	0, 2-0, 6

Таким чином, бачимо, що у виробничих приміщеннях ТОВ “Тернопільхлібпром” створені спеціальні параметри мікроклімату, вони бувають визначені (на теплий і холодний періоди року), а також враховують (характер робочого місця та категорію роботи в залежності від фізичного навантаження).

Теплий період року це $t > + 10^{\circ}\text{C}$, холодний період року це $t < + 10^{\circ}\text{C}$; характер робочого місця – постійне або непостійне. Категорії робіт в залежності від фізичного навантаження: легка (Іа -до 148 Вт, Іб– 150-174 Вт); середньої важкості (Іа – 174-232 Вт, Іб – 232-292 Вт); важка (ІІІ – більше 292 Вт).

ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день у хлібопекарській промисловості спостерігається ряд негативних тенденцій: зниження обсягу виробництва хлібобулочних виробів; розукрупнення хлібопекарських підприємств; значне фізичне та моральне зношування основних фондів; низький обсяг інвестицій; низька рентабельність продажів; нестача основних коштів.

Для вирішення даних проблем необхідно:

- оновити основні виробничі фонди хлібопекарських підприємств, насамперед машин і устаткування;
- збільшити обсяги інвестицій у наукові дослідження та розроблення, направити інвестиції на техніко-технологічний розвиток; зорієнтувати регіональну систему закупівель хліба та хлібобулочних виробів для державних потреб на меті здоровішого харчування населення.

Основною дією, яка буде направлена на досягнення процвітання хлібопекарської промисловості, повинно бути оновлення фізично застарілого обладнання за рахунок впровадження інноваційних технологій і залучення сучасного ресурсозберігаючого устаткування.

Український ринок представлений великою різноманітністю хліба та хлібобулочних виробів. Однак уже досить тривалий час спостерігається зниження об'ємів виготовлення, розукрупнення підприємств, а також фізичне та моральне зношування основних фондів, у тому числі, у досліджуваному ТОВ “Тернопільхлібпром”. Усе це говорить про те, що для подальшого розвитку хлібопекарської промисловості необхідно збільшити обсяги інвестування у дану галузь.

У результаті виконання роботи були вирішені наступні завдання:

- вивчені основні аспекти діяльності діяльність ТОВ “Тернопільхлібпром”, його організаційна структура й особливості роботи;
- визначено місце завдання автоматизації розрахунків собівартості

виготовлення хлібопекарської продукції й обліку виробництва у комплексі завдань автоматизації;

- виконаний пошук в інтернеті аналогічних інформаційних систем, проведений аналітичний огляд і зроблений висновок про необхідність купівлі програмного продукту;

- побудована концептуальна модель інформаційної системи;

- розглянуті можливості застосування системи “1 С для України: Підприємство” з метою створення системи розрахунків собівартості й обліку виробництва.

- у середовищі розроблення “1 С для України: Підприємство” створені об’єкти конфігурації: довідники, перерахунки, документи, журнали документів, реєстри відомостей, реєстри нагромадження, звіти, запити тощо.

Рекомендоване впровадження інформаційної системи “Розрахунки собівартості хлібобулочних виробів на платформі “1 С для України: Підприємство” забезпечить ряд переваг, які поділяються на 2 групи.

1. Економічний ефект:

- економія коштів на папір і видаткові матеріали для офісної техніки;
- економія працезатрат працівників.

2. Соціальний ефект:

- можливість приділити час більш важливим завданням;
- забезпечення схоронності та систематизації інформації.

Застосування пропонованої інформаційної системи дозволить автоматизувати роботу хлібозаводу та підвищити ефективність бізнесу.

Також розглянута пропозиція щодо організації виробництва та збуту нової продукції – заморожених напівфабрикатів (вареників та пельменів з різними начинками). Була розроблена виробнича програма виготовлення нової продукції харчування у ТОВ “Тернопільхлібпром” з підбіркою відповідного технологічного обладнання, зроблені розрахунки кількості сировини. У роботі зроблені розрахунки доцільності вибору моделі устаткування, розрахована вартість капітальних вкладень та інших важливих економічних характеристик.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Баранцева С. Стратегічне управління прибутком як регулятор діяльності підприємств. *Торгівля і ринок України*. 2022, вип. 14, т. 2. С. 81-86.
2. Білоус Т. М. Мале підприємство в Україні: сучасний стан та проблеми розвитку. *Регіональна економіка*, 2021. № 3. С. 54-61.
3. Данюк В.М. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В. М.Петюха. К.: КНЕУ, 2016. 398 с.
4. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: навч. посіб. К.: Бліц-Інформ, 2021. 347 с.
5. Довбуш Р. А., Зозуля А. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підруч. Х.: Основа, 2023. 234 с.
6. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально–трудові відносини: навч. посібник. К.: Кондор, 2024. 429 с.
7. Зайцев В. С. Мотивація праці на основі збалансованої системи показників промислового підприємства // Науковий вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2016. № 3. С. 200-206.
8. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства // Економіка України. 2023. №8. С.33-38.
9. Карпіщенко О. І. Економіка праці та соціально–трудові відносини: навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2019. 264 с.
10. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 400 с.
11. Белопольська Т. В. Стратегічне управління розвитком підприємствами реального сектору економіки: механізми, методи, моделі: монограф. Т. В. Белопольська, В. М. Андрієнко, Я. В. Лендел, О. О. Плахотнік. Донецьк, 2022. 156 с.
12. Василенко А. В. Менеджмент сталого розвитку підприємств: монограф. Київ: Центр уч. літ., 2020. 648 с.

13. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій: монограф. К.: Бліц– Інформ, 2019. 455 с.
14. Виноградова О. О. Управління конкурентними рекламними можливостями підприємства. *Вісник ВПІ*. 2023. №3. С.42-48.
15. Вітер В. Перспективи подолання бідності та зростання добробуту населення України. *Україна: аспекти праці*, 2011. № 6. С. 18–26
16. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: навч. посіб. К.: Бліц–Інформ, 2023. 347 с.
17. Довбуш Р. А., Зозуля А. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: навч.під. Х.: Основа, 2019. 234 с.
18. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. С. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2018. 218 с.
19. Мірошник Р.О., Меренюк Л.В. Проблеми використання та оцінки інноваційного потенціалу підприємств. *Вісник НУ “Львівська політехніка”*. 2022. Вип. № 611 “Проблеми економіки та управління”. С. 191-197.
20. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. *Економічний простір*, 2024, (190), С. 311-315.
21. Кирич Н.Б., Мосій О.Б. Фінансово-господарська стабільність функціонування підприємств, як важливий аспект сталого розвитку України. *Review of transport economics and management*. Дніпро: Український державний університет науки і технологій (Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка Всеволода Лазаряна), 2023, Випуск 10(26), С.85-93.
22. Кирич Н.Б., Юрик Н.Є. Стабільність роботи підприємств – основа сталого розвитку держави. Соціально-економічні виклики та можливості глобалізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східно-європейський центр наукових досліджень (Одеса, 5 березня 2024 р). Research Europe, 2024. 166 с. С.90-93

23. Савчук В. І., Корж Д. А. Системи управління конкурентоспроможністю: підруч. Х.: Основа, 2013. 547 с.

24. Труш Ю.Л. Обґрунтування основних проблем та аналіз хлібопекарської галузі в Україні під час економічної кризи // Формування ринкових відносин в Україні. Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності. Київ, 2020. № 1. С. 98-101.

