

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»  
Директор інституту  
\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент»  
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення організації допоміжного виробництва підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МН-4-6л

Федоров Ростислав Миколайович

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Скопенко Наталія Степанівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2023 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«05» грудня 2022 року

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Федорова Ростислава Миколайовича

1. Тема роботи «Удосконалення організації допоміжного виробництва підприємства»

керівник роботи Скопенко Н.С., д.е.н., проф.

затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.12.2022 р. № 865-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Лантманнен Акса».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади організації допоміжного виробництва підприємства.

Розділ 2. Аналіз діяльності та оцінка організації допоміжного виробництва ПрАТ «Лантманнен Акса».

Розділ 3. Удосконалення організації допоміжного виробництва ПрАТ «Лантманнен Акса».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 17 рисунках та 11 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 05 грудня 2022 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	20.12.2022 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	30.12.2022 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.01.2023 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.03.2023 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.04.2023 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.05.2023 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.05.2023 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	17.05.2023 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	18.05.2023 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	19.05.2023 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.06.2023 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Р.М. Федоров**  
(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Н.С. Скопенко**  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто та узагальнено загальну характеристику допоміжного виробництва, теоретичні основи організації допоміжного виробництва підприємства та оцінки його ефективності, методичні підходи до вдосконалення організації допоміжного виробництва.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено поточний рівень розвитку ПрАТ «Лантманнен Акса» та рівень організації допоміжного виробництва підприємства.

На основі результатів дослідження особливостей організації допоміжного виробництва ПрАТ «Лантманнен Акса» було розроблено пропозиції щодо збільшення ефективності організації допоміжного виробництва ПрАТ «Лантманнен Акса». Обрані заходи – збільшення енергоефективності складу зберігання продукції, передача ремонтних функцій стороннім фахівцям на аутсорсинг, автоматизація управління складом. Ці заходи дозволять підприємству отримати додатковий прибуток та підвищити рентабельність продажів, продукції, активів та власного капіталу, що свідчить про потенційну ефективність та доцільність впровадження запропонованих заходів з підвищення ефективності організації допоміжного виробництва у ПрАТ «Лантманнен Акса».

Кваліфікаційна робота викладена на 89 сторінках (без урахування додатків), містить 11 таблиць, 17 рисунків.

*Ключові слова:* виробництво, складування, автоматизація, рентабельність, аутсорсинг, зберігання, пакування, енергоефективність.

## ANNOTATION

The qualification work considered and summarized the general characteristics of auxiliary production, the theoretical foundations of the organization of auxiliary production of the enterprise and evaluation of its effectiveness, methodical approaches to the improvement of the organization of auxiliary production.

To assess the feasibility of the proposed measure, the current level of development of «Lantmannen Axa» PJSC and the level of organization of auxiliary production of the enterprise were determined.

Based on the results of the study of the peculiarities of the auxiliary production organization of «Lantmannen Axa» PJSC, proposals were developed to increase the efficiency of the organization of auxiliary production of «Lantmannen Axa» PJSC. The selected measures include increasing the energy efficiency of the product storage warehouse, outsourcing repair functions to third-party specialists, and automating warehouse management. These measures will allow the enterprise to obtain additional income and increase the profitability of sales, products, assets and equity, which indicates the potential effectiveness and feasibility of implementing the proposed measures to increase the efficiency of the auxiliary production organization at «Lantmannen Axa» PJSC.

The qualification work is laid out on 89 pages (not including appendices), contains 11 tables, 17 figures.

*Key words:* production, warehousing, automation, profitability, outsourcing, storage, packaging, energy efficiency.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
<b>ДОПОМІЖНОГО ВИРОБНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>10</b>
1.1. Загальна характеристика допоміжного виробництва .....	10
1.2. Теоретичні основи організації допоміжного виробництва підприємства та оцінки його ефективності.....	17
1.3. Методичні підходи до вдосконалення організації допоміжного виробництва .....	25
Висновки до розділу 1.....	30
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
<b>ДОПОМІЖНОГО ВИРОБНИЦТВА ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА».....</b>	<b>32</b>
2.1. Аналіз ринку виробництва швидких сніданків в Україні.....	32
2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса».....	38
2.3. Оцінка організації допоміжного виробництва ПрАТ «Лантманнен Акса».....	50
Висновки до розділу 2.....	60
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОПОМІЖНОГО</b>	
<b>ВИРОБНИЦТВА ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА».....</b>	<b>62</b>
3.1. Програма удосконалення організації допоміжного виробництва ПрАТ «Лантманнен Акса».....	62
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу з удосконалення організації допоміжного виробництва та його вплив на основні показники діяльності підприємства.....	70
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми удосконалення організації допоміжного виробництва та впровадження обґрунтованого заходу .....	75
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	90

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Організація виробництва являє собою сукупність форм, методів та прийомів наукового обґрунтування поєднання робочої сили із засобами виробництва виходячи із заданої мети виробничої системи. Головне завдання організації виробництва – раціональне поєднання живої праці з матеріальними елементами виробництва з метою випуску певної кількості продукції з мінімальними витратами відповідного рівня якості. Додатковими завданнями є підвищення продуктивності праці, розвиток інноваційної діяльності, підвищення рівня використання основних фондів та оборотних коштів, підвищення соціального рівня.

Важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства відіграє допоміжне виробництво. Допоміжне виробництво – це служби, діяльність яких потрібна для здійснення нормального виробничого процесу на підприємстві, забезпечення безперебійного випуску продукції.

Основними показниками успішності функціонування будь-яких підрозділів суб'єкта господарювання, в тому числі підрозділів допоміжних виробництв, є показники ефективності, які в загальному розумінні є відносними показниками, що охоплюють усі сфери діяльності організації та кількісно формують співвідношення між отриманими результатами та витратами на їх отримання.

Дослідження проблем організації допоміжного виробництва знайшли важливе місце у сучасних працях вітчизняних та зарубіжних вчених економістів. Проблема організації допоміжного виробництва займалися такі науковці: В. Васильков, С. Голов, Ю. Гудзь, Г. Дорошенко, Л. Ільків, А. Киглюк, В. Козик, В. Козловський, О. Кравчук, Є. Мних, В. Мороз, А. Оксентюк, В. Онищенко, К. Петренко, Я. Плоткін та ін.

Проте до теперішнього часу в економічній науці відсутнє чітке уявлення про допоміжне виробництво на підприємствах харчової промисловості, не сформовано та не систематизовано об'єкти, методичні

підходи та методичний інструментарій до вивчення та аналізу допоміжного виробництва, до формування стратегії реформування допоміжного виробництва на підприємстві.

Основною метою дослідження є формування програми удосконалення організації та управління допоміжним виробництвом у ПрАТ «Лантманнен Акса». Відповідно до мети, були поставлені такі *завдання*:

- надати загальну характеристику допоміжного виробництва;
- проаналізувати теоретичні основи організації допоміжного виробництва підприємства;
- визначити методичні підходи до вдосконалення організації допоміжного виробництва;
- здійснити аналіз ринку виробництва швидких сніданків в Україні;
- надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»;
- виконати оцінку організації допоміжного виробництва ПрАТ «Лантманнен Акса»;
- створити програму удосконалення організації допоміжного виробництва ПрАТ «Лантманнен Акса»;
- здійснити обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу з удосконалення організації допоміжного виробництва та його вплив на основні показники діяльності підприємства;
- сформулювати управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми удосконалення організації допоміжного виробництва та впровадження обґрунтованого заходу.

*Об'єктом* дослідження є процеси організації допоміжного виробництва на вітчизняних підприємствах харчової промисловості в сучасних умовах господарювання.

*Предметом* роботи є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо удосконалення допоміжного виробництва ПрАТ «Лантманнен Акса».

*Сферою застосування є* ПрАТ «Лантманнен Акса» – підприємство харчової промисловості України, на матеріалах якого було здійснене дослідження.

У роботі використовувались такі *методи дослідження*, як: історичний аналіз – для вивчення економічної категорії «допоміжне виробництво»; аналіз та синтез – для надання організаційно-економічної характеристики підприємства; абстрактно-логічний метод – для теоретичних узагальнень та формулювання висновків; системний аналіз – для зведення інформації та її відпрацювання; методи статистичного, економічного аналізу, а саме методи аналізу абсолютних та відносних величин, горизонтальний та вертикальний аналіз використовувались для фінансово-економічного стану підприємства бази апробації, визначення ефективності формування інноваційної стратегії на підприємстві; метод логічного аналізу, прогнозування, калькуляційний метод – для розрахунку вартості рекомендованих заходів та соціально-економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на підприємстві; графічний – побудова діаграм.

*Інформаційною базою* написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері організації допоміжного виробництва; статистична та фінансова звітність ПрАТ «Лантманнен Акса»; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (дев'яти підрозділів), висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який складається з 51 найменування. Робота містить 11 таблиць, 17 рисунків. Основний текст роботи викладено на 89 сторінках (без урахування додатків).

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОПОМІЖНОГО ВИРОБНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Загальна характеристика допоміжного виробництва

Виробництво є процесом впливу людини на сировину з метою створення матеріальних благ, необхідних для існування та розвитку суспільства. Основні елементи процесу праці: праця як свідомо цілеспрямована людська діяльність; предмети праці, тобто все те, на що спрямована доцільна діяльність людини; засоби праці, передусім їх активна частина – знаряддя праці (машини, механізми, інструменти тощо), з яких людина перетворює предмети праці, пристосовує їх для задоволення своїх потреб [8].

Виробництво є певною системою. Ознаки виробничої системи [4, с. 132]:

- наявність сукупності елементів (підсистем), що мають певну організаційну форму: підприємство – цех – ділянка – робоче місце;
- цілісність – окремі елементи функціонують не власними силами, лише як частини цілого;
- наявність зв'язків між елементами системи;
- відкритість – обмін інформацією, надходження ресурсів;
- цілеспрямованість – наявність цілей функціонування;
- наявність системи керування;
- довготривалість – здатність тривалий час зберігати свою результативність.

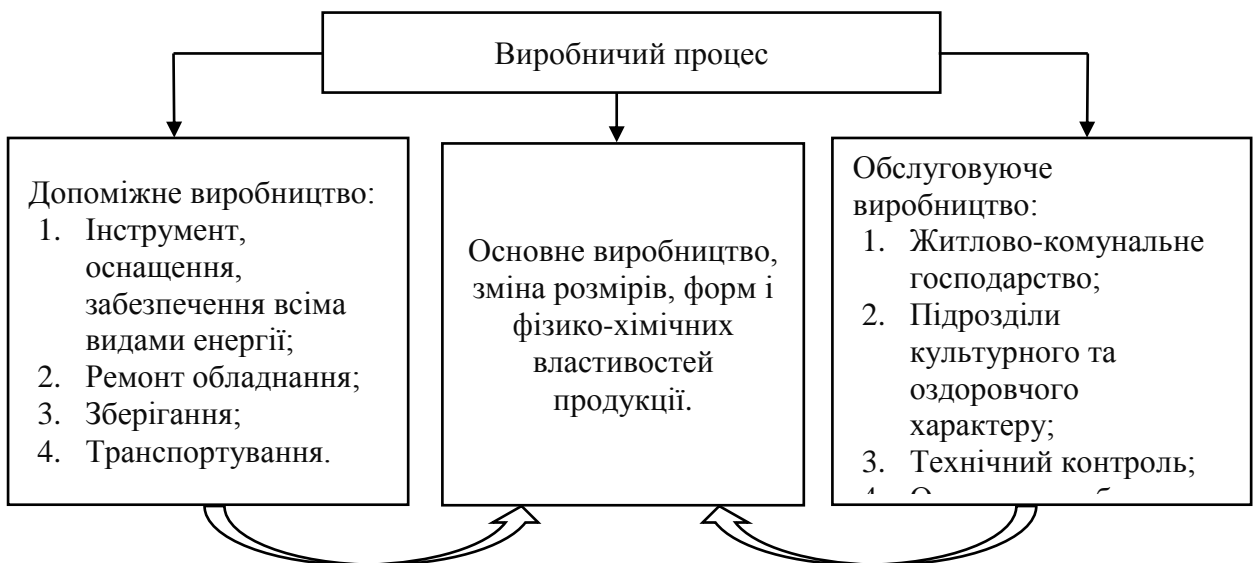
Допоміжне виробництво – це виробництво, що безпосередньо не бере участі у виготовленні продукції основного виробництва, є підсобним для основного виробництва організації. Зокрема, це може бути [12, с. 142]:

- обслуговування різними видами енергії (електроенергією, парою, газом, повітрям та ін.);

- транспортне обслуговування;
- ремонт основних засобів;
- виготовлення інструментів, штампів, запасних частин, будівельних деталей, конструкцій або збагачення будівельних матеріалів (переважно у будівельних організаціях);
- зведення тимчасових споруд;
- видобуток каменю, гравію, піску та інших нерудних матеріалів;
- лісозаготівля, лісопиляння;
- засолювання, сушіння та консервування сільськогосподарських продуктів [18, с. 217].

На виробництвах іноді буває складно розмежувати допоміжні та обслуговуючі виробництва та віднести конкретне виробництво до того чи іншого виду. Основний критерій, яким слід при цьому користуватися: допоміжне виробництво завжди має відношення до основного виробництва та основної продукції підприємства і його можна розглядати як частину виробничого процесу, тоді як обслуговуючі виробництва до виробничого виробництва не мають відношення, а обслуговують, скоріше, працівників організації.

Загалом структура виробничого процесу наведена на рисунку 1.1.



**Рис. 1.1. Структура виробничого процесу**

*Джерело: складено автором за [19]*

Складові виробничого процесу тісно пов'язані між собою. Взаємозв'язок і злагодженість цих виробництв є основним чинником досягнення успіху за умов конкуренції. Допоміжні виробництва є складовою виробничого процесу, розвиваються разом із основним виробництвом, впливають безпосередньо на кінцеві результати діяльності економічного суб'єкта. У деяких випадках допоміжні виробництва можуть стати основними виробництвами, якщо їх виробничі потужності визначають виробничу структуру економічного суб'єкта та приносять прибуток економічному суб'єкту ззовні [19, с. 153].

На думку О.М. Кравчук, допоміжне виробництво – це процес виробництва, який не є безпосередньо пов'язаним з виробництвом основної продукції, а служить для забезпечення її функціонування. До допоміжного виробництва можуть входити такі процеси, як забезпечення енергії, водопостачання, вентиляції, транспортування, зберігання сировини та готової продукції, а також управління виробництвом та контроль якості [12, с. 144].

Допоміжне виробництво є важливою складовою виробничого процесу, оскільки без нього неможливо забезпечити ефективне виробництво основної продукції. Наприклад, якщо не буде забезпечено енергією виробництво, то не буде можливим працювати з обладнанням та машинами, що необхідні для виробництва продукції [12].

Допоміжне виробництво може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішнє допоміжне виробництво зазвичай здійснюється в межах підприємства, а зовнішнє – за допомогою підрядних організацій або постачальників послуг. У підсумку, допоміжне виробництво є важливою складовою виробництва, яка забезпечує ефективну роботу основного виробництва та якість продукції [12].

Також, на думку А.П. Киглюк та Г.Т. Костроміна, допоміжне виробництво – це сукупність процесів, що забезпечують необхідні умови для основного виробництва. Особливості допоміжного виробництва полягають у наступному:

- необхідність забезпечення підтримки основного виробництва, зокрема, умов для зберігання сировини, матеріалів, інструментів, енергоносіїв та інших необхідних ресурсів;

- важливість допоміжних процесів у забезпеченні якості та безпеки виробництва, наприклад, очищення повітря, води, відходів, контроль якості сировини та готової продукції;

- необхідність високої ефективності та надійності допоміжного виробництва, оскільки будь-які збої у цих процесах можуть призвести до зупинки основного виробництва та збитків;

- значна залежність допоміжного виробництва від основного виробництва, оскільки його робота зазвичай залежить від потреб основного виробництва у ресурсах та обладнанні;

- важливість постійного вдосконалення та модернізації допоміжного виробництва з метою зниження витрат та підвищення ефективності виробництва [8].

Проведений аналіз поняття «допоміжне виробництво» дозволив визначити, що більшість (А.П. Киглюк, Г.Т. Костромін, О.М. Кравчук) сходяться щодо цього на одній думці: допоміжне виробництво – це частина виробничого процесу, уособлена у вигляді окремих структур економічного суб'єкта для обслуговування інших виробництв. Основною метою діяльності допоміжних виробництв є забезпечення безперебійної роботи основного виробництва за мінімізації витрат на його функціонування.

Типи допоміжного виробництва та їх кількість на підприємстві залежать від галузевої приналежності підприємства, проте стандартними видами допоміжних виробництв, а також найбільш поширеними на промислових підприємствах є енергетичне, транспортне, ремонтно-механічне виробництва.

Розрізняють дві групи допоміжних виробництв: прості та складні. Прості виробництва виробляють нескладну однорідну продукцію. Вони, як правило, не мають незавершеного виробництва та напівфабрикатів

(парокотельні, компресорні, кисневі цехи, автомобільний транспорт, міні-електростанції) [32, с. 127].

Складні виробництва виробляють різнорідну продукцію, мають незавершене виробництво та вимагають врахування витрат за виробами, видами продукції, робіт та послуг (ремонтні, інструментальні, тарні та інші цехи). Для правильного обчислення собівартості продукції, робіт та послуг складних допоміжних виробництв, велике значення має точне визначення розмірів незавершеного виробництва. Його оцінюють двома способами: за фактичною собівартістю та розрахунковим шляхом [39].

У таблиці А.1 додатку А наведена класифікація допоміжних виробництв, які виділяються в науковій літературі [3, 8, 9, 12, 39, 44]. Відмінною особливістю допоміжних виробництв є їх багатогалузевий характер, тому доцільно класифікувати їх за галузевою ознакою. Склад та величина допоміжних виробництв утворюється від потреб підприємства та його галузевої власності.

Такими авторами, як А.О. Оксентюк, М.П. Галушак, І.Б. Гевко було проведено дослідження різних підприємств, що належать до різних галузей народного господарства [22].

За підсумками цих даних було складено таблицю А.2 додатку А, де відображені різні види допоміжних виробництв, що найчастіше трапляються в економічних суб'єктах із різною галузевою специфікою. Дані, подані у таблиці А.2 показують, що найбільш численними видами допоміжних виробництв в економічному суб'єкті є ремонтне виробництво, транспортна служба та виробництво різних видів енергії.

Допоміжні виробництва складаються з низки відділів і цехів. Транспортні роботи (машинно-тракторний парк, автотранспорт, гужовий транспорт) є істотною умовою для своєчасного та безперервного здійснення робіт у рослинництві, своєчасного постачання матеріальних запасів, готової продукції. Робота служб з водопостачання, електропостачання, газопостачання, теплопостачання забезпечує постачання будівельних

об'єктів та виробничих приміщень теплом, водою, електрикою та газом. Ремонтні майстерні є однією з важливих частин виробничого процесу економічного суб'єкта, від злагодженої роботи яких залежить повне та своєчасне виконання виробничого та технологічного процесу [29, с. 138].

Допоміжне виробництво на підприємствах харчової промисловості має свої особливості, серед них такі:

- зберігання та переробка сировини. Допоміжне виробництво на підприємствах харчової промисловості забезпечує зберігання та переробку сировини, що використовується в основному виробництві. Це може бути складування зерна на зерносховищі, квасіння солоду на пивоварні або зберігання молока на молокозаводі;

- очищення води та повітря. Допоміжне виробництво забезпечує очищення води та повітря на підприємстві, що є необхідним для забезпечення якості продукції та здоров'я працівників;

- енергетичне забезпечення. Допоміжне виробництво забезпечує енергетичні потреби підприємства, наприклад, забезпечення електроенергії, газу;

- обслуговування техніки та обладнання. Допоміжне виробництво забезпечує обслуговування техніки та обладнання на підприємстві, що є необхідним для забезпечення безперебійної роботи виробництва;

- контроль якості. Допоміжне виробництво забезпечує контроль якості сировини, матеріалів та готової продукції на різних етапах виробництва;

- утилізація відходів. Допоміжне виробництво забезпечує утилізацію відходів виробництва, що є важливим для збереження довкілля та забезпечення безпеки працівників [29].

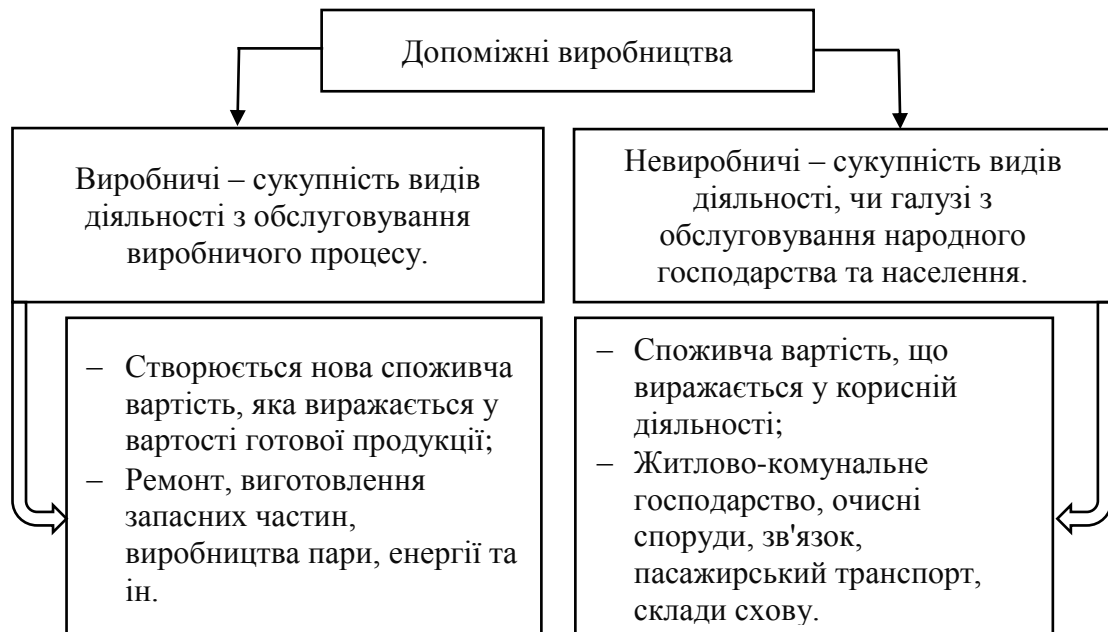
У цілому допоміжне виробництво на підприємствах харчової промисловості має велике значення для забезпечення безперебійної та якісної роботи основного виробництва.

Залежно від розміру допоміжного виробництва пропонуємо виділити:

– великі виробництва. Вони є самостійними госпрозрахунковими підрозділами, мають оборотні кошти та розрахунковий рахунок у банку, реалізують свою продукцію, для зовнішніх споживачів;

– дрібні виробництва. Вони враховуються на балансі основної діяльності економічного суб'єкта. У роботі застосовують принцип внутрішнього госпрозрахунку, виробництво ведеться відокремлено, має своє керівництво, отримує планове завдання за обсягом, якістю, асортиментом продукції, робіт та послуг. Ці виробництва не здійснюють збутові операції, ці функції виконує сам економічний суб'єкт [32, с. 82].

За цільовим призначенням допоміжні виробництва можна поділити на виробничі чи невиробничі. Це показано на рисунку 1.2.



**Рис. 1.2. Класифікація підрозділів допоміжного виробництва за цільовим призначенням**

*Джерело: складено автором за [9]*

Процес здійснення робіт та надання послуг допоміжними виробництвами складається з набору технологічних операцій із виконання послуг основної діяльності. Результатом цих операцій можуть бути або матеріально-речові предмети, або корисна діяльність.

Ще однією особливістю допоміжного виробництва є те, що його продукція як вид послуги не існує самостійно, поза виробничим процесом. Тобто, мова йде про просторову незалежність. Оскільки процес споживання послуг нерозривно пов'язаний із процесом виробництва, то концентрація підрозділів допоміжного виробництва в якомусь одному місці не може компенсувати недоліки їх в іншому місці [19].

Таким чином, допоміжне виробництво – це виробнича діяльність підприємства, необхідна для обслуговування основного, другорядного видів діяльності та забезпечення безперебійного виготовлення та випуску продукції, надання послуг, проводиться у певних структурних підрозділах або відособлених самостійних одиницях. Допоміжне виробництво має місце в багатьох видах діяльності, проте найбільше значення має важка промисловість, легка промисловість, переробна промисловість, харчова промисловість, сільське господарство, машинобудівна промисловість. Підприємства даних галузей, крім основного виробництва, виділяють ще допоміжне виробництво, як окремий об'єкт діяльності, відкриваючи окремий рахунок, розробляючи внутрішні документи та складаючи внутрішню звітність для прийняття управлінських рішень.

## **1.2. Теоретичні основи організації допоміжного виробництва підприємства та оцінки його ефективності**

Організація виробництва – це безпосередньо спосіб існування будь-якого виробництва. У цьому зв'язку саме виробництво – це одна з форм прояву організації у своєму матеріальному вигляді. Щодо поняття «організація виробництва», це вид діяльності зі створення необхідних умов його виникнення та подальшого існування.

Допоміжне виробництво відіграє другорядну роль, оскільки забезпечує ритмічну та безперебійну роботу основного виробництва і тим самим впливає на кінцевий результат діяльності підприємства.

Основними завданнями організації виробництва, що безпосередньо впливають з її сутності, є такі [23, с. 55]:

- формування взаємозв'язків між матеріальними (речовими) елементами виробництва;
- забезпечення взаємозв'язків між матеріальними (речовими) та особистісними елементами виробництва;
- підтримка взаємозв'язку між людьми у процесі виробництва (загальна мета, єдиний економічний інтерес).

Предмет організації виробництва – створення та підтримання умов виробництва продукції заданої якості та обсягу.

Об'єкти організації виробництва – матеріальні та соціальні елементи виробництва (матеріали, устаткування, працівники) у їхньому взаємозалежному вигляді, тобто у вигляді робочих місць, ділянок, цехів, підприємств.

Допоміжне виробництво, як і інші елементи виробничої інфраструктури, досягає найвищої ефективності після передання найбільш відповідальних і трудомістких допоміжних робіт спеціалізованим підприємствам, що обслуговують даний район. Така практика, зокрема на підприємствах з виготовлення комп'ютерної техніки в Японії, дає можливість застосовувати високопродуктивну технологію, передові методи виробництва. Йдеться про спеціалізовані ремонтні інструментальні й інші бази, розвиток яких здійснюється на основі централізації й спеціалізації робіт.

Завданнями допоміжного виробництва є: ремонт енергетичного, транспортного та механічного обладнання; контрольно-вимірювальної апаратури; ремонт будівель, споруд та господарського інвентарю; приймання, зберігання та видача в цехи підприємства сировини, матеріалів та напівфабрикатів; забезпечення підприємства усіма видами енергії; транспортне та складське господарство [30, с. 203].

Структура допоміжних виробництв залежать саме від потреб основного виробництва підприємства і першочерговою умовою віднесення окремих виробництв до складу допоміжних є виконання завдань. Організаційне формування виробничої структури підприємства базується на взаємозв'язках та відносинах певного складу основних, допоміжних цехів та обслуговуючих господарств виробничого призначення, що зумовлені технологією виготовлення продукції або надання послуг.

На більшості промислових підприємств, допоміжне виробництво представлене у вигляді таких підрозділів: інструментальне виробництво, ремонтне виробництво, енергетичне виробництво і транспортне господарство.

Сучасне підприємство споряджене дорогим і різноманітним устаткуванням, автоматизованими системами керування, потоковими лініями, роботами тощо [32].

Для ефективного використання основних фондів підприємства, в першу чергу устаткування, запобігання зносу, аварій, збереження техніко-економічних показників на підприємстві необхідно організувати та здійснювати комплекс заходів щодо догляду та моніторингу за його станом. Для забезпечення надійної роботи вимагається систематичне технічне обслуговування, виконання ремонтних робіт та заходів технічної діагностики устаткування. В цих умовах виникають підвищені вимоги до систематичного, кваліфікованого ремонтного обслуговування виробничого процесу підприємства.

Для виконання вказаних робіт на підприємстві повинно бути організовано ремонтне господарство.

Міжремонтне (поточне) обслуговування здійснюється у самому процесі виробництва та складається з щоденного догляду та нагляду за працюючим устаткуванням. Проводиться спостереження за станом устаткування, додержанням робітниками правил експлуатації устаткування, за виконанням щоденних змащування та чищення верстатів, за своєчасним

регулюванням механізмів та усуненням незначних несправностей. Усі вищенаведені роботи виконуються основним виробничим персоналом та черговими ремонтної служби підприємства. Ці роботи виконуються під час перерв: перерви між змінами або під час налагоджування обладнання. У деяких випадках вказані ремонтні роботи доповнюються профілактичними ремонтними операціями, які виконуються за календарним графіком та включають такі види робіт [31]:

- промивання обладнання та заміна мастила;
- перевірка обладнання на точність;
- огляди обладнання що виконуються для виявлення дефектів, які повинні бути усунені під час проведення планових ремонтів;
- профілактичні випробування обладнання.

Малий ремонт полягає в заміні невеликої кількості зношених деталей, а також у регулюванні обладнання. Він забезпечує дієздатність обладнання до наступного планового ремонту.

Середній ремонт відрізняється від поточного більшим об'ємом робіт. Звичайно середній ремонт передбачає часткову розборку, заміну зношених деталей, подальшу зборку, регулювання та випробування устаткування.

Організація допоміжного виробництва визначається його роллю у виробничому процесі. Роль допоміжного виробництва суттєво посилюється у зв'язку з розвитком науково-технічного прогресу основного виробництва. Виникають додаткові вимоги внаслідок вдосконалення основних виробничих фондів підприємства, технічного та конструктивного ускладнення продукції, безперервності виробничих процесів, впровадженню наукової організації праці [23, с. 153].

Можемо відзначити, що функціонування енергетичного, інструментального, ремонтно-механічного виробництв промислових підприємств впливає не лише на основне виробництво, а й на діяльність один одного. Так, неефективно організоване енергетичне обслуговування може призвести до втрат як в основному виробництві, так і в допоміжному.

Існують умови, за яких допоміжні виробничі процеси виявляються основними: коли виробничі потужності, відведені для допоміжного виробництва, визначають виробничу структуру і прибутковість роботи підприємства, тобто інструментальні чи ремонтні підрозділи обслуговують й інші підприємства та підприємців. У цьому випадку допоміжне виробництво безпосередньо впливає на результати діяльності основного виробництва і промислових підприємств [13, с. 95].

Функціонування енергетичного, інструментального, ремонтно-механічного виробництв промислових підприємств впливає не лише на основне виробництво, а й на діяльність один одного. Так, неефективно організоване енергетичне обслуговування може призвести до втрат як в основному виробництві, так і в допоміжному. Існують умови, за яких допоміжні виробничі процеси виявляються основними: коли виробничі потужності, відведені для допоміжного виробництва, визначають виробничу структуру і прибутковість роботи підприємства, тобто інструментальні чи ремонтні підрозділи обслуговують й інші підприємства та підприємців. У цьому випадку допоміжне виробництво безпосередньо впливає на результати діяльності основного виробництва і промислових підприємств [13].

Організація менеджменту допоміжного виробництва повинна бути направлена, перш за все, на забезпечення безперебійної та ритмічної роботи всіх підрозділів виробництва підприємства. Для цих цілей доцільно використовувати весь набір засобів та прийомів економічного механізму менеджменту, а саме: доведенням планових завдань, економічне стимулювання, матеріальну відповідальність, організаційне регламентування та нормування [8].

При розробці місячних та оперативних планів виробництва необхідно тісно пов'язувати роботу цехів допоміжного виробництва з планами цехів та служб основного виробництва підприємства. Ці плани мають бути обов'язково погоджено з начальником цехів основного виробництва та затверджено головним інженером підприємства.

Ефективність роботи підрозділів допоміжного виробництва на підприємстві в значній мірі залежить від правильної побудови організаційної структури управління підрозділами даної служби або цеху, своєчасною розробкою та затвердженням положень про дану службу, посадових інструкцій кожного робітника управління даної служби, їх взаємодія зі службами основного виробництва підприємства [8].

Важливе місце в ефективності організації менеджменту є впровадження у виробництво систем матеріального стимулювання за своєчасне виконання ремонтних та інших обслуговуючих видів работ, системи економічних санкцій у випадку невиконання затверджених графіків виробництва робіт, організація контролю, удосконалення оплати праці та ряд інших економічних важелів та стимулів.

У цілому організація ефективного менеджменту допоміжного виробництва дозволяє підприємству ритмічно працювати та досягати запланованих результатів своєї виробничо– господарської та фінансової діяльності.

Визначити ефективність підрозділів допоміжного виробництва, оцінити їх вплив на результат діяльності основного виробництва можна за допомогою декількох показників. Важливо правильно вибрати одиничний чи узагальнюючий показник виміру ефективності діяльності допоміжних підрозділів. Цей показник є дискусійним, і на сьогоднішній день однозначного рішення про те, який показник оцінки ефективності підрозділів допоміжного виробництва буде найбільш універсальним та економічно обґрунтованим, немає [8].

Існує кілька варіантів збалансованої системи показників, практичний інтерес представляє вибір найбільш адекватного варіанту для економічного суб'єкта. Проект розвитку та впровадження системи показників у підрозділи допоміжного виробництва має галузеві особливості, що полягають в унікальності даного проекту, пов'язаного з великою кількістю різних напрямків діяльності, взаємозв'язком з основним виробництвом,

індивідуальністю допоміжних робіт та послуг. На рисунку 1.3 було відображено фактори, які необхідно враховувати під час побудови системи показників оцінки діяльності у підрозділах допоміжного виробництва підприємства.



**Рис. 1.3. Особливості формування та впровадження системи показників для підрозділів допоміжного виробництва**

*Джерело: складено автором за [6]*

За підсумками проведеного дослідження нами пропонується така система показників з метою оцінки діяльності підрозділів допоміжного виробництва з урахуванням їх специфічних особливостей (табл. 1.1). Як свідчить зміст таблиці 1.1, всі запропоновані показники слід структурувати за чотирма напрямками: фінанси, операційна діяльність, ресурси та зовнішнє середовище.

Таблиця 1.1

**Запропонована система показників оцінки діяльності підрозділів  
допоміжного виробництва**

Напрямок аналізу	Показник	Фінансовий показник	Нефінансовий показник
Фінанси	Фінансовий результат	Ефективність підрозділу допоміжного виробництва; скорочення витрат	Частка виконання робіт та послуг для зовнішніх споживачів
Операційна діяльність	Вплив на обсяги основного виробництва	-	Коефіцієнт простоїв; ритмічність виробництва; продуктивність праці
	Вплив на кінцевий результат діяльності економічного суб'єкта	Витрати на гривню доходів; обсяг внутрішніх втрат допоміжного виробництва; порівняння планової та фактичної собівартості одиниці продукції допоміжного виробництва	Вимірювання чисельності персоналу
	Організація інформаційно-технічного забезпечення допоміжного виробництва	-	Ефективність інноваційної діяльності; відсоток технічної оснащеності
	Якість та термін надання робіт та послуг (продукції)	Витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Відсоток браку; плинність кадрів; узагальнений показник якості; тривалість часу обслуговування; оцінка задоволеності співробітників
Ресурси	Ресурсо-ефективність	Дотримання нормативу витрат ресурсу на одиницю кінцевого продукту	-
Зовнішнє середовище	Екологічна ефективність	Сума відрахувань на екологічні заходи; штрафи за екологічні порушення	Відхилення від нормативів по забрудненням

*Джерело: складено автором за [6]*

Необхідно також відзначити, що показники системи відрізняються великою різноманітністю та відсутністю будь-якого універсального набору показників ефективності діяльності підрозділів допоміжного виробництва. У

межах кожного напрямку представлений певний набір показників, кожен із яких пов'язаний з інформаційною базою їх розрахунку. Крім того, для практичної зручності використання системи показників в економічному аналізі діяльності допоміжних виробництв економічного суб'єкта запропоновано формат карти системи показників, в якій за кожним показником дається опис, порядок розрахунку, інформаційна база та інші характеристики, що дозволяють менеджменту не тільки робити механічні розрахунки, але і розуміти економічну сутність аналізованого показника допоміжного виробництва та вміти правильно інтерпретувати отримані значення [6, с. 216].

Таким чином, вдала та ефективна організація допоміжного виробництва на підприємстві передбачає на безперебійну та ритмічну роботу даного підрозділу, яка б забезпечувала основне виробництво необхідними матеріалами та ресурсами, забезпечувала б виконання основних функцій підприємства в цілому. Ефективність організації допоміжного виробництва можна оцінити за допомогою відповідних фінансових та нефінансових показників, які нами були розглянуті.

### **1.3. Методичні підходи до вдосконалення організації допоміжного виробництва**

Перспективний напрямок удосконалення допоміжного виробництва – передача найбільш відповідальної та трудомісткої частини допоміжних робіт спеціалізованим підприємствам, які обслуговують промисловість певного регіону.

По мірі технічного вдосконалення основного виробництва необхідний паралельний розвиток допоміжного виробництва та підвищення його технічного та організаційного рівня.

На великих підприємствах та об'єднаннях допоміжне виробництво слід розвивати на основі централізації та спеціалізації робіт, що забезпечують

його найбільшу ефективність.

У складі великих комбінатів та об'єднань (наприклад, металургійний, хімічний та ін.) створюються спеціалізовані цехи та підприємства з обслуговування основного виробництва. Перспективний напрямок удосконалення допоміжного виробництва – передача найбільш відповідальної та трудомісткої частини допоміжних робіт спеціалізованим підприємствам, які обслуговують промисловість даного району. Це дозволяє застосовувати у допоміжному виробництві високопродуктивну технологію та передові методи виробництва, здешевлювати виконання відповідних робіт на підприємствах, які обслуговують спеціалізовані ремонтні, інструментальні та інші бази, забезпечувати зростання продуктивності праці [11].

Для підвищення ефективності допоміжного виробництва повинні виконуватися: концентрації виробництва спеціального інструменту, обладнання та технологічного спорядження на базі крупних інструментальних цехів; організації об'єднаних енергетичних господарств по промисловим регіонам. Для ефективного управління виробничим процесом важливе значення має інформація про хід виконання виробничих завдань в окремих підрозділах допоміжного виробництва підприємства.

Діяльність допоміжного виробництва промислових підприємств повинна бути побудована на раціональних принципах, під якими ми розуміємо основні правила діяльності, організованої доцільнішими способами, ніж існуючі, а саме посилення: орієнтація діяльності на досягнення конкурентоспроможності продукції; застосування системного, комплексного та нормативного, ситуаційного підходу до організації допоміжного виробництва промислових підприємств; структуризація цілей допоміжного виробництва; забезпечення пріоритету стратегічних завдань над тактичними, інноваційного характеру розвитку, підвищення рівня автоматизації виробництва й управління, адаптації структури допоміжного виробництва промислових підприємств до змін умов зовнішнього середовища, потреб ринку, оптимального рівня спеціалізації, універсалізації і

централізації, уніфікація і стандартизація діяльності допоміжного виробництва, гнучкості допоміжного виробництва, пропорційності та прямоточності. Для дослідження відповідності функціонування допоміжного виробництва промислових підприємств цим принципам ми запропонували показники ефективності їхнього впровадження [8].

На нашу думку, основною причиною зростання ролі допоміжного виробництва є інноваційний шлях розвитку економіки, а відтак і суб'єктів господарювання. Для підприємств, які прагнуть розвиватися інноваційним шляхом, необхідно користуватися послугами (продукцією) допоміжного виробництва, оскільки вони будуть забезпечувати впровадження нових видів продукції і послуг у виробництво, що зумовлює необхідність його структуризації.

Одним із шляхів активізації процесів інноваційності є структуризація допоміжного виробництва промислових підприємств. Під структуризацією («технологією керуючого і випереджувального розвитку») розуміють створення структури, запуск і забезпечення її ефективного функціонування у змінних умовах. За змістом – це планомірна, естетично доцільна, випереджувальна зміна структурних елементів, зв'язків між ними і методів діяльності у відповідь на прогнозовані чи фактичні зміни заради ефективного використання зовнішніх і внутрішніх ресурсів для дослідження поставлених цілей саморозвитку. Структуризацію можна визначити як технологію стратегічного розвитку і формування управлінської команди підприємства, орієнтованої на досягнення успіху і створення нових необхідних фірмі структур і функцій [18, с. 267]. Заочна структуризація – процес, який реалізується самостійно керівництвом фірми і її співробітниками за переданими їм методиками. Зовнішні консультанти або вище керівництво при цьому здійснюють діагностику стану фірми і її ключових підрозділів, оцінку кадрового потенціалу, розробляють програму реорганізації, інструктують представників фірм, які ведуть процес реорганізації і коректують його розвиток.

Чинники структуризації можна згрупувати у чотири блоки:

- 1) чинники зовнішнього середовища (суспільно-економічні; державно-правові; міжнародні відносини; середовище постачальників, споживачів, конкурентів);
- 2) внутрішньовиробничі та управлінські чинники (технологія процесів виробництва; тип виробництва; організація виробничого процесу; методи управління; технологія процесів управління);
- 3) стратегічний вибір підприємства відносно її цілей;
- 4) поведінка виробничого персоналу [8].

Відповідно до запропонованої В.М. Кравчуком схеми структуризації допоміжного виробництва промислових підприємств, можна виділити три етапи її проведення [8].

На першому етапі визначаються особливості зовнішнього і внутрішнього середовища допоміжного виробництва підприємств, виокремлюються проблеми, які заважають ефективному функціонуванню.

Другий етап передбачає контроль конкретної проблеми, її діагностика на основі відповідності досягнення поставленої мети під час її вирішення за допомогою критеріїв доцільності. У його межах розробляється структуризація допоміжного виробництва промислових підприємств та оцінюється її доцільність, яка порівнюється з критеріями. Якщо результати розрахунку задовольняють критерії, то ми можемо перейти до наступного етапу методики структуризації, якщо ні – знову повертаємося на початок другого етапу та здійснюємо дослідження нової проблеми або попередньої під новим ракурсом впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

На третьому етапі здійснюється практична реалізація моделі, яка знову перевіряється за критеріями доцільності. Якщо розрахункові значення задовольняють критерії, то варіант побудови моделі організації допоміжного виробництва промислових підприємств є прийнятним, якщо ні – ми знову повертаємося до другого етапу і здійснюємо дослідження з урахуванням нових обставин. У такому випадку критерієм доцільності може виступати

критерій «максимізація обсягу виробництва за мінімізацією витрат на одиницю продукції» або показники ефективності функціонування допоміжного виробництва промислових підприємств, які залежать від напрямів структуризації [12, с. 146].

Оскільки допоміжне виробництво є структурним підрозділом суб'єкта господарювання, то результати його діяльності безпосередньо впливають на підвищення ефективності і якості роботи підприємств. Це ілюструє низка моментів.

По-перше, за рахунок застосування більш досконалих інструментів, пристроїв, енергоносіїв, а також покращення обслуговування, ремонту і модернізації обладнання зростає продуктивність праці і знижується собівартість продукції в основному виробництві промислових підприємств.

По-друге, на основі заходів, які здійснює допоміжне виробництво промислових підприємств із підвищення стійкості інструментів, покращення енергоспоживання, якості ремонту, скорочується частка витрат основним виробництвом на електроенергію, інструмент, ремонтні й інші послуги.

По-третє, завдяки удосконаленню технології і організації допоміжного виробництва промислових підприємств забезпечується зниження собівартості його продукції і послуг, що також сприяє економії виробничих витрат основного виробництва. У допоміжному виробництві промислових підприємств досягається навіть більший ефект, ніж в основному, оскільки рівень концентрації, спеціалізації, а також механізації та автоматизації допоміжних процесів у 2-3 рази нижчий порівняно з основними [12, с. 145].

Таким чином, удосконалення техніки та організації допоміжного виробництва підприємства представляє систему заходів, вкладених у поліпшення обслуговування основного виробництва, з метою загального підвищення ефективності виробництва. Основними напрямками вдосконалення організації допоміжного виробництва на підприємстві є: централізація та концентрація однорідних процесів обслуговування та їх спеціалізація, механізація та автоматизація виробництв та процесів,

раціоналізація процесу управління виробничою інфраструктурою, покращення нормативної бази, обґрунтування чисельності працівників, розробка та впровадження технічно обґрунтованих норм праці та виконання тих чи інших робіт та заходів щодо організації праці, створення комплексної інноваційної технології виробництва, розробка та впровадження технічно обґрунтованих норм праці та виконання тих чи інших робіт та заходів щодо організації праці.

### **Висновки до розділу 1**

Проаналізувавши особливості допоміжного виробництва, можна зробити такі висновки. Допоміжне виробництво – це виробництво, призначене для забезпечення безперебійного функціонування основного виробництва.

Продукція допоміжного виробництва переважно споживається цехами і службами підприємства. Роль допоміжного виробництва в умовах інтенсифікації виробництва значно зростає і полягає насамперед у створенні умов для технічного переозброєння та реконструкції підприємств, підвищення техніко-економічного рівня основного виробництва.

Допоміжне виробництво забезпечує нормальну роботу основних цехів і відділень. Ефективна організація допоміжного виробництва на підприємстві призведе до безперервної та ритмічної роботи цього підприємства, яка б забезпечувала основні функції підприємства, і так само забезпечувала б основне виробництво необхідними матеріалами та ресурсами.

Динамічний розвиток допоміжного виробництва в умовах прискорених темпів зростання промисловості та сфери послуг є необхідною і достатньою умовою забезпечення гнучкості виробництва та підвищення інноваційності підприємств. В таких умовах виникає необхідність корекції варіантів розвитку та функціонування допоміжних виробництв відповідно до змін у діяльності підприємств.

Нами було визначено, що основними напрямками вдосконалення організації допоміжного виробництва на підприємстві є централізація та концентрація однорідних процесів обслуговування та їх спеціалізація, механізація та автоматизація виробництв та процесів, раціоналізація процесу управління виробничою інфраструктурою, покращення нормативної бази, обґрунтування чисельності працівників тощо.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ ДОПОМІЖНОГО ВИРОБНИЦТВА ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА»**

### **2.1. Аналіз ринку виробництва швидких сніданків в Україні**

Готові сніданки із зернових – це продукти, які можуть задовольнити ряд потреб. Вони смачні й швидкі в приготуванні, доволі калорійні та містять велику кількість мікроелементів, фосфор, магній, вітаміни А і Е, а також рослинну клітковину, корисну для здоров'я. Йдеться про вівсяні, пшеничні та кукурудзяні пластівці, гранолу та мюслі [40].

Смакові характеристики все ще залишаються найважливішим фактором при виборі швидких сніданків із зернових культур. Однак із кожним роком споживачі все більше турбуються про своє здоров'я. Згідно світової статистики, 69% із них споживають такі продукти для покращення свого здоров'я [40].

Готові сніданки із зернових – це продукти, які можуть відповідати всім вимогам: смаку, зручності та покращенню самопочуття. Мова йде про такі продукти як: вівсяні пластівці, гранола, мюслі, кукурудзяні пластівці, пшеничні пластівці та ін.

Такі продукти можна взяти з собою на роботу в якості легкого перекусу, дати дитині в школу або захопити з собою в походи або далекі поїздки. Ціна на таку продукцію цілком прийнятна.

Ось деякі зі світових трендів у виборі швидких сніданків із зернових [34].

1. **Натуральність.** Наявність натуральних інгредієнтів стає все більш важливою в ранкових швидких сніданках, оскільки багато споживачів вважають їх здоровими та екологічними. У Німеччині, наприклад, половина покупців сухих сніданків обирає каші, виготовлені з натуральних інгредієнтів. За останні п'ять років у Європі кількість таких продуктів, де відсутні штучні добавки чи консерванти, зросла на 16%. Оскільки все більше

людей обирають натуральний і здоровий початок свого дня, очікується, що ця тенденція буде зростати і далі.

2. Багаті клітковиною. Сухі сніданки з високим вмістом клітковини також стають все більш популярними. Цільне зерно було провідною тенденцією в минулорічних світових запусках на ринок новинок із зернових з 38% ростом, за якими слідує високий вміст клітковини з 30% ростом.

3. Дієта з високим вмістом білка. Незважаючи на те, що високий вміст білка популярний у всьому світі, Азіатсько-Тихоокеанський регіон лідирує серед тих, де зростання попиту на крупи з високим вмістом білка становить 11%.

4. Інгредієнти, які пов'язані з імунною системою. Пандемія COVID-19 зробила продукти харчування, які сприяють здоровій імунній системі, важливішою, ніж будь-коли. Близько 3% світових запусків на ринок новинок із зернових у період між 2016 і 2020 роками включали заяви про імунітет, що демонструє нереалізований потенціал у цьому секторі [34].

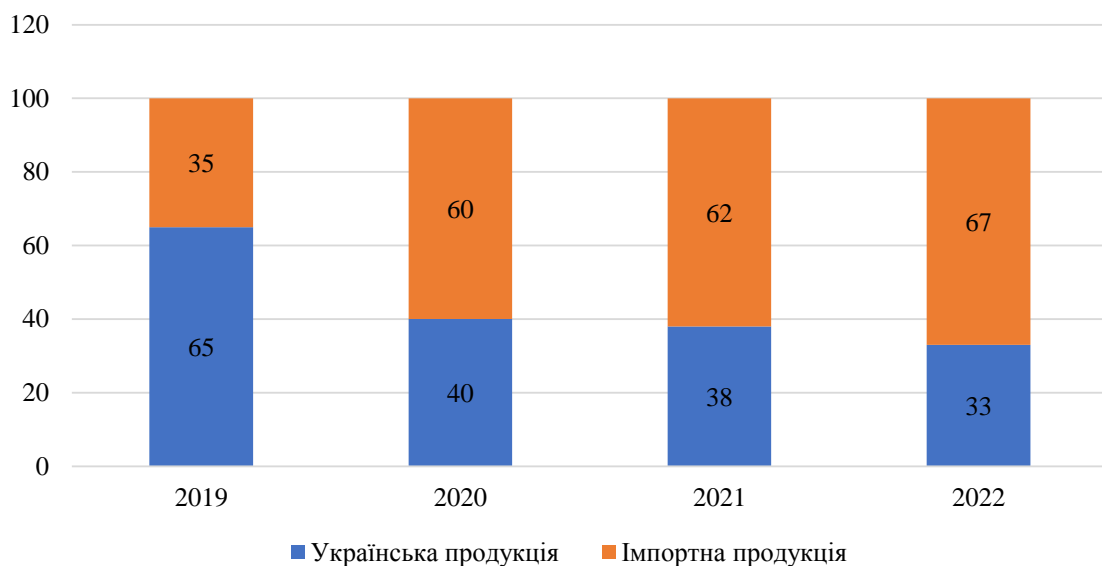
Сухі сніданки популярні серед молоді, офісних працівників та студентів. Це люди з високим темпом життя, хто любить проводити «смакові» експерименти та шукає новинки та ті, у кого обмежений бюджет. Саме ці верстви населення пов'язані з високим темпом життя достатнім доходом, щоб забезпечувати себе такими продуктами.

Ринок сухих сніданків насичений може запропонувати потенційному споживачеві широкий вибір продукції як вітчизняного, і іноземного виробництва. Слід зазначити той факт, що національні виробники не в змозі повністю задовольнити потреби споживачів, оскільки на ринку присутня велика кількість іноземних аналогів, яким споживачі віддають перевагу їх відомості та якості. Більшість ринку зайнята іноземними брендами, виробництво яких знаходиться в Україні. Тому частка національних виробників досить мала і їх виробничі потужності немає такої пропускну здатності, задоволення внутрішніх споживачів.

Активність інтернет-аудиторії значно зросла внаслідок пандемії COVID-19, як і кількість пошукових запитів щодо продуктів харчування та популярних торгових марок. Підприємства змушені були скоротити частоту відвідувань фізичних магазинів та замовляти все онлайн.

Як зазначають експерти компанії «Добродія Фудз», лідера серед українських виробників вівсяних пластівців та продукції на зерновій основі під ТМ Dobrodiya, San Grano, San Granola, WOWСЯНКА, YUMMOJI, сьогодні сучасне високопродуктивне обладнання дозволяє зберегти в продукції до 95% користі зерна та до 85% вітамінів, мінералів, мікро- та макроелементів [34].

На рисунку 2.1 наведена структура ринку сухих сніданків України за походженням протягом 2019-2022 рр.



**Рис. 2.1. Структура ринку сухих сніданків України за походженням, %**

*Джерело: складено автором за [40]*

Можна побачити, що після 2019 р. суттєво знижується частка української продукції на ринку сухих сніданків, падіння частки вітчизняних сухих сніданків продовжується і з початком війни. Станом на 2022 р. частка вітчизняної продукції на ринку складає всього 33%, а 67% – це іноземна продукція [40].

Серед каналів продажів найбільшу частку в продажах мають гіпермаркети і супермаркети: 76,4% в грошовому та 76,7% у натуральному вираженні. За ними слідує мінімаркети: 14,3% в грошовому та 14,4% у натуральному вираженні, продуктові магазини (7,3% і 6,9% відповідно), відкриті ринки (1,4% в грошовому і 1,5% в натуральному вираженні) і імпульсні точки торгівлі (наприклад, кіоски і павільйони) – 0,5% в грошовому і в натуральному вираженні [21].

Один з найбільш популярних брендів сухих сніданків – «Nesquik» від швейцарської компанії «Nestle». Зазвичай даний продукт являє собою мікс хрустких та смачних кульок, виготовлений із цільних злаків, який містить вітаміни групи В, залізо та кальцій. Цей продукт користується популярністю через всесвітню відомість та активну маркетингову політику компанії «Nestle» [21].

Також компанія «Nestle» є виробником таких брендів готових сніданків та сушених снєків:

- FITNESS – готовий сніданок, збагачений кальцієм для засвоєння енергії, також під цим брендом виробляються злакові батончики;
- CINI MINIS – хрусткі невеликі квадратики з корицею для швидкого сніданку;
- LION – готовий сніданок, створений на основі цільних злаків, містить вітаміни і мінеральні речовини для правильного початку дня;
- Nestlé CORN FLAKES – безглютенові сніданки для всієї сім'ї, є джерелом 5 вітамінів, включаючи фолієву кислоту.

Також важливим гравцем на ринку є продукція німецької компанії «Bruggen», яка була заснована в 1868 р. для переробки гречки. У 1960-х рр. компанія – перша в Німеччині – розпочала виробництво кукурудзяних пластівців. Це було започаткування її переорієнтації від переробки сировини до сучасного виробництва продуктів харчування. Наприкінці 1980-х рр. компанія розпочала виробництво мюслі та відкрила другий завод у Любеку, де сьогодні випускають готові сніданки. Характерно, що «Bruggen» не

вкладає кошти у дорогі маркетингові стратегії. Продукти компанії мають унікальну особливість рекламувати самі себе, представляючи зразок співвідношення «ціна-якість». Сировина для виробництва продуктів харчування в Bruggen відбирається скрупульозним чином і проходить інспекцію у спеціальній лабораторії. Проте, асортимент даної компанії не є широким, і в Україні він представлений, в основному, вівсянкою швидкого приготування та деякими видами мюслі, кукурудзяних пластівців [21].

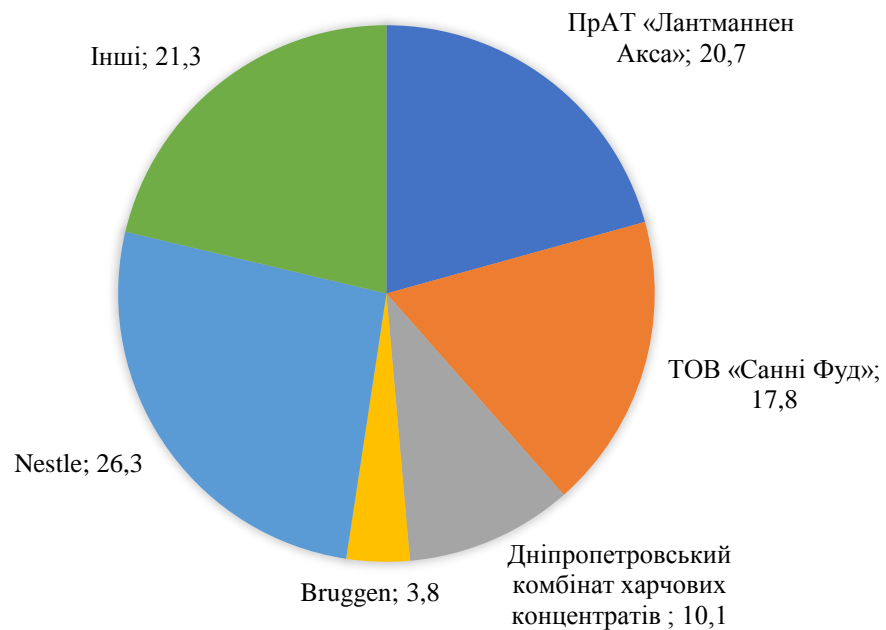
Одним з найбільших підприємств України у виробництві готових сніданків є Дніпропетровський комбінат харчових концентратів – виробник натуральних та корисних продуктів харчування. Продукція підприємства – це сніданки: кукурудзяні пластівці, кульки, кільця і улюблені всіма кукурудзяні палички, з яких і почалася історія комбінату. Це кондитерські вироби: глазуrowані трубочки та батончики, подушечки, вафлі та унікальне легке печиво крумері. Це зернова, мелена та розчинна кава, кавові мікси 3 в 1, а також напої на основі ячменя та цикорію. Підприємство виробляє каші швидкого приготування ТМ «Злаково», кільця глазуrowані та кульки ТМ «MR. Сгосо», пластівці екструзійні та з цілого зерна, круп'яні подушечки ТМ «Золоте Зерно» [21].

ТОВ «Санні Фуд» – один з провідних в Україні виробників готових сніданків та продуктів здорового харчування. Підприємство виробляє продукцію під торговою маркою «Doctor Benner»: гранолу, мюслі, кранчі, пластівці, каші, порційні та готові сніданки, снеки. Підприємство активно співпрацює з провідними українськими та міжнародними торговельними мережами, серед яких: «Ашан», «Сільпо», «АТБ маркет», «Велика кишеня», «Novus», «Таврія», «Альянс Маркет». Продукція заводу представлена більш ніж у 15 000 торгових точках [21].

Одним з найбільших представників виробництва готових сніданків та різноманітних снеків є ПрАТ «Лантманнен Акса», яке є базою для дослідження. Підприємство виробляє гранолу, пластівці, фігурки, каші, солоні каші та пюре, хлібці, батончики тощо. На даний момент це один із

лідерів ринку готових сніданків в Україні з відомими брендами «Start» та «АХА» [25].

Можемо навести приблизні частки українського ринку продукції готового харчування в Україні станом на 2022 р. серед наведених вище компаній (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Частки українського ринку продукції готового харчування в Україні станом на 2022 р., % до підсумку**

*Джерело: складено автором за [21]*

Таким чином, можемо побачити, що всесвітньо відома компанія «Nestle» тримає лідерські позиції на вітчизняному ринку готового харчування. Продукція ПрАТ «Лантманнен Акса» та ТОВ «Санні Фуд» також є важливою, які в сумі займають майже 40% ринку. Варто зазначити, що частка інших фірм, крім наведених, складає більш ніж 21%, що свідчить про високу конкурентність даної галузі та відсутність концентрації ринкової влади в руках кількох підприємств. Продукція галузі швидких сніданків не є складною в приготуванні, а тому в Україні присутня велика кількість підприємств, які виробляють дану продукцію.

За даними дослідження ринку, місткість ринку швидких сніданків в Україні становить близько 500 млн доларів на рік. Попит на швидкі сніданки зростає, оскільки вони є зручним та швидким способом перекусити в ранковий час. Однак, на ринку є деякі виклики та обмеження. Наприклад, зросла свідомість споживачів про здорове харчування, тому вони все частіше віддають перевагу здоровим та натуральним продуктам. Також на ринку присутній конкурентний тиск, що вимагає від компаній постійної інновацій та вдосконалення продукту [27].

У цілому ринок швидких сніданків в Україні має потенціал для подальшого розвитку та росту, але вимагає від компаній великої уваги до потреб споживачів та інновацій у продукті. Реалізація інвестиційного потенціалу підприємств даної галузі в Україні дозволить значно підвищити прибутковість підприємств, а також задовольнити потреби внутрішнього споживача у готових сніданках.

## **2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»**

Компанія «Lantmännen» – лідер у Північній Європі в галузі сільського господарства, виробництва харчових продуктів, машинобудування, біоенергетики. При виробництві харчових продуктів головними принципами роботи «Lantmännen» є висока якість та натуральність сировини, виробництво без штучних добавок та консервантів. Не випадково символом «Lantmännen» є паросток – символ життя. Адже ми беремо найкорисніше від землі та створюємо умови для повноцінного життя, виготовляючи безпечні та високоякісні продукти харчування [25].

В основі всієї діяльності компанії лежать зернові культури. Компанія вбачає свою мету в тому, щоб створити всі умови для процвітання фермерства шляхом максимально ефективного використання орних земель.

У світі популярні продукти представлені такими брендами як AXA, START!, Finn Crisp, Bonjour, Kungsornen, GoGreen, Gooh, Schulstad, Vaasan та

інші.

Основа компанії – це знання і цінності, що накопичені не одним поколінням фермерів. Оскільки бізнес компанії і наукові дослідження та розробки, що стоять за ними, охоплюють весь ланцюжок створення цінності, компанія несе відповідальність за свою продукцію на всіх етапах процесу – «від поля до столу» [25].

Приватне акціонерне товариство «Лантманнен Акса» є одним з провідних виробників продуктів переробки зернових культур в Україні.

Основними видами діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» є [25]:

- 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;
- 10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів;
- 10.85 Виробництво готової їжі та страв;
- 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.;
- 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю;
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет.

Дата реєстрації компанії: 06.02.1996 р. Директор підприємства – Червак Ігор Іванович. Код ЄДРПОУ: 00378537. Юридична адреса підприємства: Київська область, місто Бориспіль, вулиця Привокзальна, будинок 3.

Підприємством повністю володіє шведська компанія Lantmannen Vargarda Kvarn AB.

Компанія має великий досвід у виробництві та переробці зернових культур, використовуючи сучасні технології та обладнання. Всі продукти виробляються відповідно до вимог якості та безпеки, що дозволяє компанії займати лідируючу позицію на ринку.

ПрАТ «Лантманнен Акса» має великий асортимент продукції, таких як каші (вівсяні, гречані, з різними наповнювачами), пластівці (кукурудзяні, мультизернові, з різними добавками), гранола, зернові батончики, фігурки (подушечки, кульки, кільця), Finn Crisp (житні, пшеничні, мультизернові хлібці), а також В2В продукти (рисові кульки, кульки з какао, кукурудзяні пластівці без упаковки). Продукція ПрАТ «Лантманнен Акса» є доступною для всіх, оскільки вона підходить для споживачів різних вікових категорій, завдяки різноманіттю продуктів та доступній ціновій політиці [25].

Компанія виготовляє свою продукцію на обладнанні відомої англійської компанії APV-Baker, використовуючи технологію екструзії, яка поєднує вплив високої температури та різкої зміни тиску при обробці зерна. Цей процес забезпечує збереження всіх вітамінів та корисних речовин у готовому продукті. Споживачі отримують якісний та натуральний продукт, який не містить холестерину та має ідеальний баланс поживних речовин та клітковини. Компанія приділяє особливу увагу контролю якості, починаючи з відбору сировини та закінчуючи виходом готової продукції. Процес виробництва є закритим та повністю автоматизованим, а замірювання основних органолептичних та фізико-хімічних показників продукції відбувається кожні півтори години. Крім того, компанія дбає про підбір сировини та використовує лише добірні сорти злаків, що гарантує споживачеві якість продукту відповідно до світових стандартів.

Основними брендами виробництва компанії є Start, АХА та Finn Crisp. Асортимент продукції, що виробляється, включає [25]:

– гранола з фруктами, горіхами, медом та шоколадом. Це вівсянка, запечена з медом, з додаванням різних смаколиків – шоколад, кеш'ю, чорниця, мигдаль, ананас, банан, кокос, папайя, журавлина, вишня, полуниця та багато інших;

– пластівці – поживні та хрусткі сніданки AXA HARMONY: мультизлакові, кукурудзяні пластівці з висівками та соком, легкі вівсяні подушечки. Пластівці та подушечки є додатковим джерелом клітковини, містять мінеральний комплекс вітамінів;

– солоні каші та пюре – для тих, хто бажає за 5 хвилин приготувати повноцінний обід, вечерю або перекус. Вони допоможуть корисно та смачно перекусити. Солоні каші для ланчу відмінно підійдуть для мандрівників, любителів активного відпочинку, для перекусу на роботі, в дорозі і на природі. В асортименті чотири найпопулярніших блюд з різними смаками: гречка, картопляне та горохове пюре, пшенична каша, з додаванням пряних трав та добірних овочів;

– різноманітні каші AXA PREMIUM з натуральних злаків та з додаванням фруктів та ягід. Зерно для каш вирощується в Латвії, оскільки балтійський клімат вважається одним із найкращих для злакових культур;

– зернові батончики AXA – це смачний та поживний перекус, поєднання злаків, фруктів, ягід, горіхів та шоколаду. Це продукти високої якості, що виробляються в Австрії – з європейської сировини та за міжнародними стандартами [26];

– готовий зерновий сніданок бренду Start «Веселий Роджер»;

– солодкі кульки бренду Start «Duo»;

– кульки бренду Start з какао, зі смаком полуниці, глазуrowані кульки тощо.

Для того, щоб мати уявлення про обсяги виробництва підприємства за кожною групою продукції, наведемо інформацію про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції  
ПрАТ «Лантманнен Акса» в 2021 р.**

Основний вид продукції	Обсяги виробництва			Обсяг реалізованої продукції	
	у натуральній формі, тонн	тис. грн.	% до всієї виробленої продукції	у натуральній формі, тонн	тис. грн.
Сухі сніданки	7977	392744	97,93	7744	494601
Зернові батончики	169	8321	2,07	157	27356

*Джерело: складено автором за [25]*

Таким чином, найбільшу частку у виробництві підприємства в 2021 р. займали сухі сніданки (майже 98%), і всього трохи більше ніж 2% – це виробництво зернових батончиків. За 2021 р. було реалізовано менше продукції, ніж вироблено, що свідчить про те, що підприємство залишає на складах певну частку продукції для додаткових продажів у випадку раптового збільшення попиту.

ПрАТ «Лантманнен Акса» активно співпрацює з фермерськими господарствами та іншими підприємствами аграрного сектору, забезпечуючи їх якісними зерновими культурами та кормами для тварин. Крім того, компанія здійснює експорт своєї продукції до країн Європи та Азії, що дозволяє їй розширювати свої ринки збуту та зміцнювати своє лідерство на світовому ринку зернових культур.

Організаційна структура підприємства наведена на рисунку 2.3.

У складі ПрАТ «Лантманнен Акса» – 7 основних цехів виробництва, 6 допоміжних цехів, елеватори для зберігання зерна, складські приміщення та функціональні відділи та служби, які забезпечують виробництво та реалізацію якісної продукції. Підприємство не є сезонним і працює цілий рік, виготовляючи продукцію за замовленнями постачальників. Робочий графік виробництва передбачає дві зміни по 9 годин, 2 через 2 дня, а адміністративні працівники працюють з 9:00 до 17:30, 5 днів на тиждень [25].



**Рис. 2.3. Організаційна структура ПрАТ «Лантманнен Акса»**

*Джерело: складено автором за [25]*

Компанія має високоякісну продукцію, яка постійно вдосконалюється через проведення щомісячних експериментів щодо покращення органолептичних показників та смакових властивостей продуктів, а також розробки нових видів готової продукції для збільшення її корисності.

Впроваджена система LEAD допомагає підприємству підвищити ефективність роботи та знизити витрати, що забезпечує підвищення прибутковості. Крім того, на підприємстві постійно проводиться модернізація виробництва, поточний ремонт та закупка нового обладнання [25].

У склад інформаційних ресурсів компанії входить офіційний веб-сайт, який містить основну інформацію про діяльність компанії, контакти, звітні

дані та інформацію про участь у благодійних акціях. Сайт не потребує оновлення з точки зору наповнення, але у 2020 році було додано опис кожного товару з корисністю на 100 грамів продукту та можливістю купити товар на сайті.

Компанія також присутня на соціальних мережах, де забезпечує зв'язок зі споживачами та публікує новини. Маркетингові заходи спрямовані на збільшення кількості покупців та стимулювання продажу. Цінова політика базується на єдиних цінах та нейтральному ціноутворенні. Продукти компанії не мають преміального сегмента.

Для більш комплексного уявлення про фінансово-економічний стан підприємства, наведемо основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» протягом останніх 2 років (табл. 2.2).

Можна побачити, що внаслідок повномасштабної війни, розпочатої РФ проти України, показники, котрі відображують ефективність діяльності підприємства, дещо погіршилися: зокрема, знизився чистий дохід від реалізації продукції, в меншій мірі знизилась собівартість виробництва реалізованої продукції. Адміністративні витрати значно скоротилися (на 28%), але витрати на збут, навпаки, зросли, що свідчить про посилення маркетингової діяльності підприємства. За рік чистий прибуток скоротився на більш ніж 78%, що свідчить про негативний вплив війни на обсяги продажів та успішність операційної діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса».

Середньооблікова кількість працівників скоротилася на 7 осіб внаслідок скорочення виробничих можливостей через бойові дії, також дещо знизилась продуктивність праці. Фонд оплати праці працівників зріс майже на 15%, що є позитивним для працівників, проте це все ж нижче, ніж офіційний темп інфляції за 2022 р. – 26,6%. Рентабельність за усіма показниками значно скоротилася, і за більшістю показників складала менше, ніж 1%. На рисунку 2.4 наведена динаміка коефіцієнтів рентабельності ПрАТ «Лантманнен Акса» протягом 2021-2022 рр.

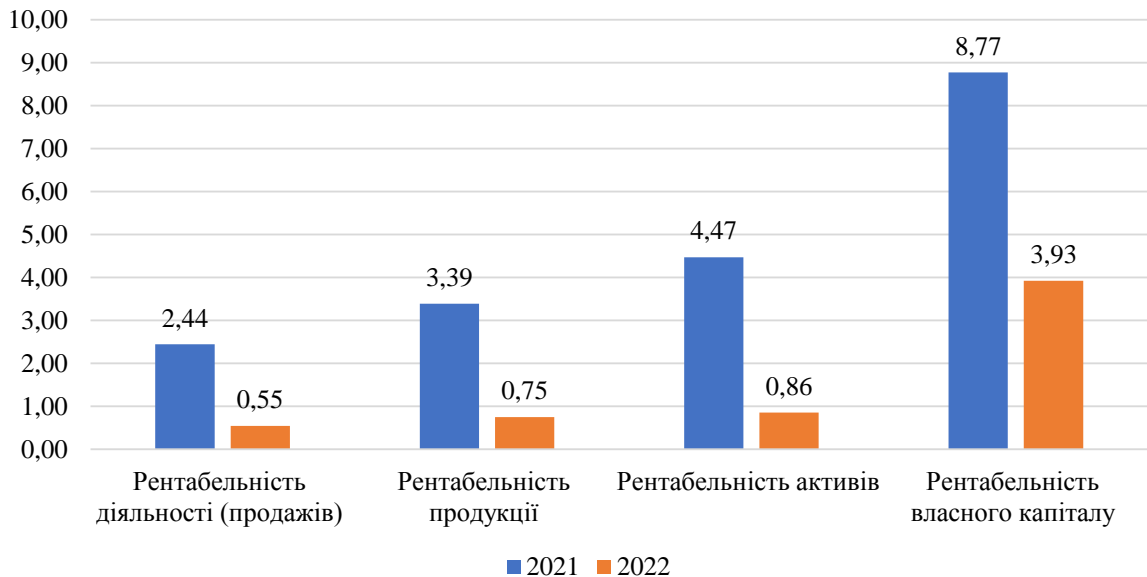
Таблиця 2.2

**Динаміка основних техніко-економічних показників  
ПрАТ «Лантманнен Акса» протягом 2021-2022 рр.**

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2021	2022	абсолютне, ±	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	582360	561331	-21029	-3,61
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	420241	410911	-9330	-2,22
Адміністративні витрати	тис. грн.	36700	26426	-10274	-27,99
Витрати на збут	тис. грн.	94030	97662	3632	3,86
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	550971	534999	-15972	-2,90
Валовий прибуток	тис. грн.	162119	150420	-11699	-7,22
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	28109	46339	18230	64,85
Чистий прибуток	тис. грн.	14234	3078	-11156	-78,38
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	108162	106046	-2116	-1,96
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	318499	359642	41142,5	12,92
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	162264	78415	-83849	-51,67
Середньооблікова кількість працівників	осіб	245	238	-7	-2,86
Фонд оплати праці працівників	тис. грн.	80322	92338	12016	14,96
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	грн.	0,95	0,96	0,01	0,74
Продуктивність праці	тис. грн./ особу	2376,98	2358,53	-18,45	-0,78
Фондоозброєність	грн./особу	441,48	445,57	4,09	0,93
Фондовіддача	грн./грн.	5,38	5,29	-0,09	-1,69
Середньорічна заробітна плата працівника	тис. грн.	327,84	387,97	60,13	18,34
Рентабельність діяльності (продажів)	%	2,44	0,55	-1,90	x
Рентабельність продукції	%	3,39	0,75	-2,64	x
Рентабельність активів	%	4,47	0,86	-3,61	x
Рентабельність власного капіталу	%	8,77	3,93	-4,85	x

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Лантманнен Акса»*

Загалом, рентабельність діяльності, рентабельність продукції та рентабельність активів знизились суттєво, до значення менш ніж 1%, а рентабельність власного капіталу в 2021 р. дорівнювала 8,77%, а в 2022 р. дорівнювала значенню менше 4%.



**Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнтів рентабельності  
ПрАТ «Лантманнен Акса» протягом 2021-2022 рр., %**

*Джерело: складено автором*

Значний вплив на прибутковість діяльності підприємств даної галузі справляє значна матеріаломісткість виробництва, що в свою чергу свідчить про значну чутливість підприємств галузі до стану та динаміки ринків сировини, а саме ринку цукру, какао-бобів, борошна, круп тощо. Як зазначалося, зростання цін на цукор, какао-боби, деякі види круп та сушені фрукти в останні роки, а також значні валютні ризики внаслідок зниження курсу гривні однозначно негативно вплинули на прибутковість діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса».

Далі наведемо динаміку та структуру операційних витрат підприємства (табл. 2.3).

Можна побачити, що найбільшу частку витрат в 2021-2022 рр. займають матеріальні витрати, оскільки продукція підприємства має досить високу частку натуральної сировини. Для кращої наочності наведемо частку кожної зі статей операційних витрат підприємства в 2022 р. на рисунку 2.5.

За рік майже не змінилася частка матеріальних затрат у структурі операційних витрат ПрАТ «Лантманнен Акса».

Таблиця 2.3

**Динаміка та структура операційних витрат ПрАТ «Лантманнен Акса»**

Показники	Роки				Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
	2021		2022		абсолютне	відносне, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Матеріальні затрати	329649	62,83	319097	62,15	-10552	-3,20
Витрати на оплату праці	80322	15,31	92338	17,98	12016	14,96
Відрахування на соціальні заходи	17153	3,27	19201	3,74	2048	11,94
Амортизація	21702	4,14	21599	4,21	-103	-0,47
Інші операційні витрати	75806	14,45	61224	11,92	-14582	-19,24
Разом	524632	100,00	513459	100,00	-11173	-2,13

*Джерело: розраховано автором за даними звітності ПрАТ «Лантманнен Акса»*



**Рис. 2.5. Частка статей операційних витрат ПрАТ «Лантманнен Акса» в 2022 р., % до підсумку**

*Джерело: складено автором за даними звітності ПрАТ «Лантманнен Акса»*

Витрати на оплату праці займають майже 18% всіх операційних витрат, їхня частка зросла порівняно з 2021 р. Інші операційні витрати складають майже 12% всіх операційних витрат підприємства, хоча в 2021 р. їхня частка складала майже 14,5%, що свідчить про оптимізацію даних витрат, оскільки

можна припустити, що позитивно вплинули заходи з удосконалення виробничих ліній і знизилась кількість браку на виробництві.

Підприємство також веде активну діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Як зазначає І. Проніна, провідний фахівець з персоналу та юридичних питань ПрАТ «Лантманнен Акса», «по-перше, плануємо далі працювати і виробляти сухі сніданки з дотриманням усіх стандартів безпечності та якості вироблення харчових продуктів, попри жодні події, а також платити заробітну плату нашим працівникам та податки державі, по-друге, маємо кілька програм з корпоративної соціальної відповідальності. Ми співпрацюємо з багатьма фондами – з фондом Притули, Рональда Макдональда та «Співдією», постачаємо продукти для організації, що працює з переселенцями, а також з ОХМАТДИТ. За сім місяців ми надали благодійної допомоги понад 16 різним фондам і організаціям. Lantmännen виробляє харчові продукти довготривалого зберігання, і ми готові допомагати всім благодійним організаціям, які цього потребують. Об'єднаний ефір радіостанцій «Люкс ФМ» + «Максимум» ще у травні розповідали про нашу допомогу» [20].

Як роботодавець у перші дні війни, підприємство здійснило такі кроки для наших працівників [16]:

- у перший день повномасштабного вторгнення керівництво негайно відпустило всіх до сімей;
- 25 лютого 2022 р. була виплачена допомога кожному співробітнику;
- були видані продуктові набори з найнеобхіднішими продуктами харчування кожному співробітнику;
- була здійснена подвійна оплата праці для працівників, які виходили на відновлення виробництва;
- була надана допомога колегам з працевлаштуванням в Lantmännen за кордоном;
- були створені укриття для захисту людей та розроблені карти і маршрути евакуації до найближчих бомбосховищ.

Також коли почалася енергетична криза, компанія стала справжнім пунктом незламності для своїх співробітників.

Управління рекламною та маркетинговою діяльністю ПрАТ «Лантманнен Акса» в цілому поділяється на два основних елементи: управління створенням рекламних матеріалів та управління організацією та проведенням рекламних кампаній. На відміну від першого, другий елемент, окрім ширшої та зрозумілішої реклами за змістом, включає питання про засоби її розміщення, її кількість, масштаб і про те, як продовжити діяльність після отримання бажаного результату [25].

Одним з основних критеріїв визначення ефективності управління рекламою є задоволення результатів реалізації інтересів і творчих ідей зацікавлених сторін: власників, керівництва, менеджерів середньої ланки, споживачів і суспільства. Кожна група людей має свою точку зору, зважаючи на цілі організації та критерії ефективного управління рекламою.

Основним завданням управління рекламною діяльністю організації є створення переліку цілей, які відповідають вимогам усіх зацікавлених сторін: збут, прибуток, дохід, захист інтересів працівників і клієнтів, охорона навколишнього середовища та ін. Щоб цей тип управління був ефективним, необхідно сформулювати цінності організації та підтримувати баланс між різними видимими цілями, які ведуть до зростання. За цих умов реклама буде успішною, якщо менеджери зможуть правильно відповісти на питання, кому розповісти, що сказати і через який канал комунікації досягти цілей.

Отже, проаналізувавши діяльність ПрАТ «Лантманнен Акса», можемо відзначити, що компанія є одним з лідерів вітчизняного ринку швидких сніданків, підприємство належить шведській материнській компанії «Lantmännen». Незважаючи на війну в Україні, підприємство відновило свої потужності після зниження загрози ведення бойових дій в Київській області, а також займається діяльністю, що підкреслює його соціальну важливість, надаючи гуманітарну допомогу соціально незахищеним особам та дітям. Фінансовий стан підприємства погіршився в 2022 р. порівняно з 2021 р.,

проте все ще підприємство має чистий прибуток, та, відповідно, позитивні показники рентабельності, що свідчить про успішність управління підприємством під час війни.

### **2.3. Оцінка організації допоміжного виробництва ПрАТ «Лантманнен Акса»**

ПрАТ «Лантманнен Акса» виробляє досить містку за сировиною продукцію, а тому це потребує допоміжного виробництва. Відділ допоміжних цехів займається організацією, плануванням та контролюванням допоміжного виробництва підприємства.

ПрАТ «Лантманнен Акса» має такі цехи допоміжного виробництва [25]:

- тарне та пакувальне виробництво;
- ремонтний цех;
- переробка сільськогосподарської продукції;
- інструментальне виробництво;
- складське господарство.

На підприємстві постійно проводиться модернізація допоміжного виробництва, поточний ремонт та закупка нових машин та обладнання.

У 2021 році були проведені ремонти та реконструкції виробничого обладнання, ремонти допоміжних виробничих будівель та споруд, а саме:

- ваговий дозатор ISHIDA вартістю більше 444,0 тис. грн.;
- л с/с – штіфтовий млин вартістю 2 009,9 тис. грн.;
- л е/с – екструдера МПФ-100 (зернові) вартістю більше 1 570,7 тис. грн.;
- л е/с – екструдера БПФ-200 (пластівці) вартістю понад 2 160,8 тис. грн.;
- будівлі, споруди та передавальні пристрої вартістю більше 2 066,7 тис. грн.;

- ле/с – екструдера МПФ-бо (подушки) вартістю 844,9 тис. грн.;
- лінія батончиків виробнича SNACK FIX, пакувальна машина Rovema MVP, лінія батончиків машина глазурувальна для шоколаду, л с/с – автоматика управління системою БХМ, л с/с – бункер та інших на суму 1 489,9 тис. грн. [25].

Також у 2021 році були введені в експлуатацію нові основні засоби [25]:

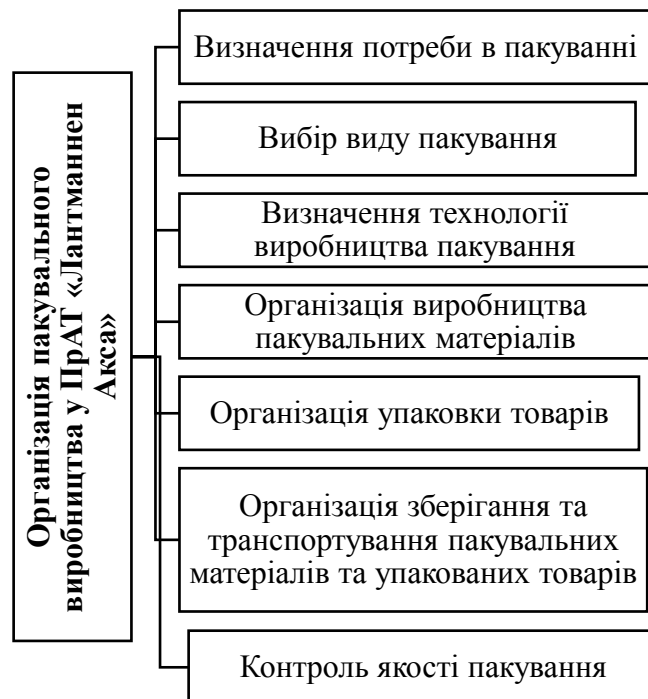
- лінія батончиків машина глазурувальна для шоколаду вартістю 566,1 тис. грн.;
- автомобіль AUDI E-TRON адвансед електро вартістю 1 911,6 тис. грн.;
- ноутбуки, точки доступу, системні блоки вартістю 386,7 тис. грн.;
- навантажувач ел. «Jungheinrich» EFG213 вартістю 544,3 тис. грн.;
- термінали вартістю 421,8 тис. грн.;
- шафа вогнетривка для зберігання пмм вартістю 72,1 тис. грн.;
- бак накопичувальний для сиропу для лінії батончиків вартістю 80,0 тис. грн.;
- вібротранспортер підйомний вартістю 114,2 тис. грн.;
- вузол обігріву трубопроводів (шоколад) вартістю 359,5 тис. грн.;
- нагрівач бочок вартістю 155,4 тис. грн.;
- кондиціонер промисловий вартістю 68,6 тис. грн.;
- принтери штрих коду вартістю 61,5 тис. грн. та інше – на 129,3 тис. грн.

Зазначимо, що загальна сума капітальних вкладень в матеріальні активи та допоміжне виробництво у 2021 р. склала понад 15 458,0 тис. грн.

Своєчасний та якісний догляд за обладнанням дозволив підвищити продуктивність роботи обладнання та якість виробленої продукції, організувати випуск нових видів продукції та активізувати більш ефективно допоміжне виробництво.

Пакувальне виробництво є важливим елементом ПрАТ «Лантманнен Акса», оскільки воно забезпечує захист продукції під час транспортування, зберігання та продажу. Правильно пакована продукція зберігає свої властивості та якість, не псується та не втрачає вагу. Крім того, пакувальне виробництво допомагає зберегти інформацію про продукт, таку як склад, термін придатності, виробника та інші важливі дані.

Організація пакувального виробництва на ПрАТ «Лантманнен Акса» передбачає вирішення таких завдань (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Основні завдання організації пакувального виробництва на ПрАТ «Лантманнен Акса»**

*Джерело: розроблено автором*

Розглянемо більш детально всі ці аспекти:

1) визначення потреби в пакуванні. Необхідно визначити, які товари, що виробляє ПрАТ «Лантманнен Акса», потребують пакування, які вимоги до пакування встановлюються законодавством, які вимоги до пакування встановлюються підприємством;

2) вибір виду пакування. Вибір виду пакування залежить від типу товару, його властивостей, масштабів виробництва, вимог до зберігання та

транспортування;

3) визначення технології виробництва пакування. Технологія виробництва пакувальних матеріалів повинна бути максимально ефективною, забезпечувати якість та надійність пакування;

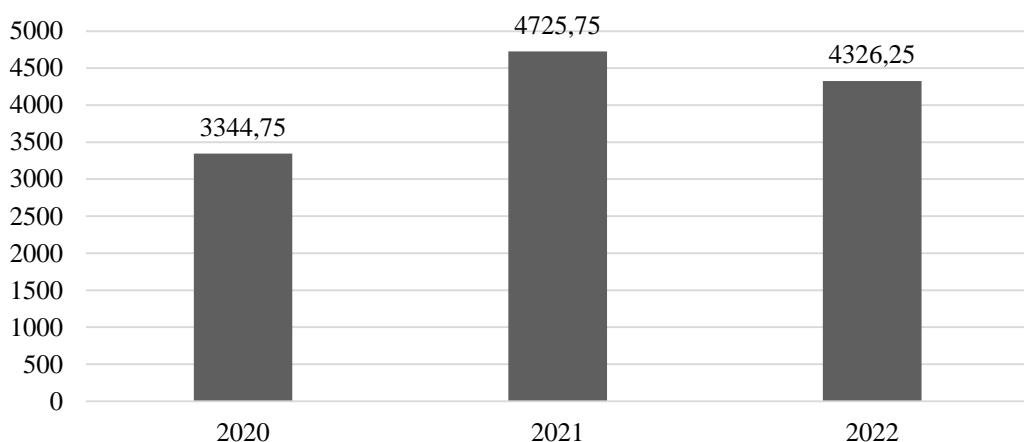
4) організація виробництва пакувальних матеріалів. Виробництво пакувальних матеріалів повинно забезпечувати високу якість та надійність пакування за рахунок використання сучасних технологій та обладнання;

5) організація упаковки товарів. Упаковка товарів повинна відповідати вимогам підприємства та законодавства, забезпечувати захист товару від пошкоджень та забруднень;

6) організація зберігання та транспортування пакувальних матеріалів та упакованих товарів. Зберігання та транспортування повинні забезпечувати збереження якості пакувальних матеріалів та упакованих товарів до моменту продажу;

7) контроль якості пакування. Контроль якості пакування повинен проводитись на всіх етапах виробництва та транспортування для забезпечення високої якості та надійності пакування.

Підприємство самостійно виробляє картонні та м'які упаковки для готових сніданків та різноманітних снєків, батончиків. На рисунку 2.7 наведено динаміку витрат ПрАТ «Лантманнен Акса» на пакування продукції.



**Рис. 2.7. Динаміка витрат на пакування власної продукції  
ПрАТ «Лантманнен Акса», тис. грн.**

*Джерело: складено автором*

Загальна сума витрат на пакування продукції підприємства склала 4,33 млн. грн. в 2022 р., що менше, ніж в 2021 р. на 9,5% внаслідок зменшення обсягів виробленої продукції. Це дорівнює 0,84% всіх операційних витрат підприємства.

Разом з цим, працівники відділу тарного та пакувального виробництва ПрАТ «Лантманнен Акса» працюють разом з маркетологами, які розробляють та удосконалюють упаковку продукції підприємства для збільшення обсягів збуту. Маркетинговий відділ здійснює мінімум щорічне оновлення упаковок продукції для того, щоб урізноманітнити кольорову гаму та зробити візуально продукт привабливішим.

Ремонтний цех підприємства харчової промисловості – це важлива складова частина виробничого процесу, яка забезпечує ефективну роботу обладнання та механізмів, що використовуються на підприємстві.

Ремонтний цех на ПрАТ «Лантманнен Акса» включає такі складові:

1) площа та обладнання. Ремонтний цех має достатню площу для розміщення всього необхідного обладнання та інструментів. Обладнання цеху включає верстати, токарні стани, зварювальні апарати, пневматичні інструменти тощо;

2) кваліфікований персонал. Ремонтний цех включає кваліфікованих спеціалістів з досвідом роботи з обладнанням та механізмами, що використовуються на підприємстві. Серед них: механіки, електрики, зварювальники та інші фахівці;

3) матеріальне забезпечення та забезпечення запчастинами. Ремонтний підприємства має необхідний запас матеріалів та запчастин для виконання ремонтних робіт. Це можуть бути різноманітні металеві та пластикові деталі, електронні компоненти, гідравлічні та пневматичні елементи тощо;

4) планові та аварійні ремонти. Ремонтний цех повинен забезпечувати планові та аварійні ремонти обладнання та механізмів на підприємстві. Планові ремонти можуть бути проведені відповідно до графіка, а аварійні – в

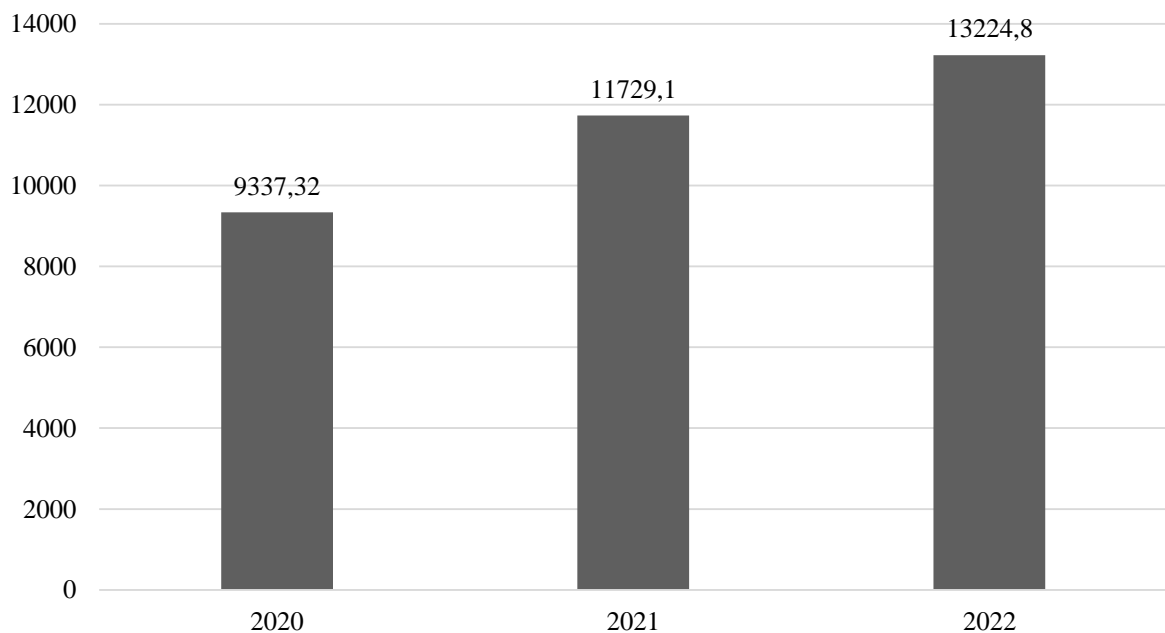
разі необхідності;

5) контроль якості ремонту. Ремонтний цех ПрАТ «Лантманнен Акса» забезпечує контроль якості виконаних ремонтних робіт. Це може включати випробування обладнання та механізмів на відповідність вимогам технічних умов, перевірку функціональності та інші міри контролю;

б) безпека праці. Ремонтний цех ПрАТ «Лантманнен Акса» дотримується вимог з охорони праці та забезпечує безпечні умови для працівників. Це включає встановлення захисних пристроїв на обладнанні, забезпечення належного освітлення та вентиляції, дотримання правил експлуатації інструментів та обладнання та інше.

Ремонтний цех підприємства харчової промисловості є важливим елементом виробничого процесу, який забезпечує ефективну роботу обладнання та механізмів та забезпечує безперебійну роботу ПрАТ «Лантманнен Акса».

Наведемо також витрати, що були здійснені ПрАТ «Лантманнен Акса» протягом останніх трьох років на забезпечення діяльності ремонтного цеху (рис. 2.8).



**Рис. 2.8.** Динаміка витрат на забезпечення діяльності ремонтного цеху ПрАТ «Лантманнен Акса» протягом 2020-2022 рр., тис. грн.

*Джерело: складено автором*

Можна побачити, що витрати на забезпечення діяльності ремонтного цеху підприємства постійно зростають, оскільки, по-перше, зростає заробітна плата персоналу, а по-друге – збільшується вартість ремонту через поступовий знос основних засобів. У 2022 р. витрати на забезпечення діяльності ремонтного цеху підприємства склали 2,57% всіх операційних витрат.

Наступний цех допоміжного виробництва – цех переробки сільськогосподарської продукції. Цех переробки сільськогосподарської продукції – це підрозділ допоміжного виробництва ПрАТ «Лантманнен Акса», який займається переробкою різних видів сільськогосподарської продукції, такої як зернові, овочі, фрукти, молоко, какао-боби тощо.

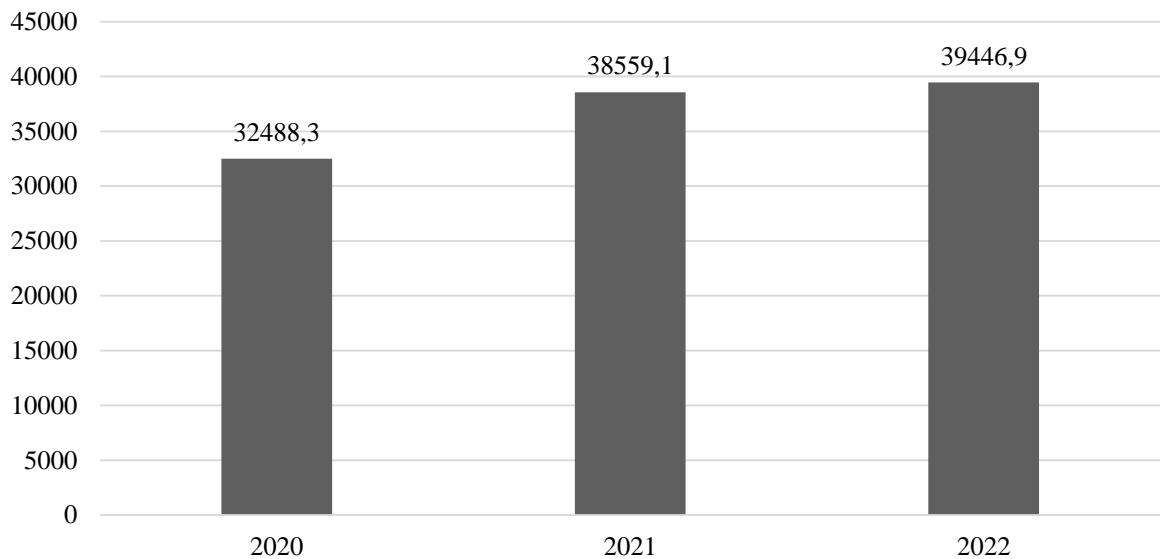
У цьому цеху проводяться такі процеси:

- приймання та сортування сировини;
- переробка сировини за допомогою різних технологій, таких як варіння, сушіння, консервування, заморожування та інші;
- маркування переробленої продукції;
- зберігання та транспортування переробленої продукції до складів основного виробництва ПрАТ «Лантманнен Акса».

Основними завданнями цеху переробки сільськогосподарської продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» є забезпечення високої якості та безпеки продукції, збереження корисних властивостей сировини, ефективне використання ресурсів та зменшення втрат під час переробки. Також цех повинен дотримуватися всіх норм та стандартів, що регулюють переробку та виробництво харчових продуктів.

Наведемо також витрати, що були здійснені ПрАТ «Лантманнен Акса» протягом останніх трьох років на забезпечення діяльності цеху переробки сільськогосподарської продукції (рис. 2.9).

Витрати на переробку продукції підприємства поступово зростають з кожним роком, що свідчить про збільшення вартості переробки сільськогосподарської сировини. У 2022 р. витрати на забезпечення



**Рис. 2.9. Динаміка витрат на забезпечення діяльності цеху переробки сільськогосподарської продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» протягом 2020-2022 рр., тис. грн.**

*Джерело: складено автором*

діяльності цеху переробки сільськогосподарської продукції підприємства склали 7,68% всіх операційних витрат, що свідчить про досить високу питому вагу переробної діяльності для ПрАТ «Лантманнен Акса».

Інструментальне виробництво на ПрАТ «Лантманнен Акса» включає в себе виготовлення різноманітного обладнання, інструментів і матеріалів, які використовуються в процесі виробництва продуктів харчування. Це можуть бути металеві та пластикові деталі для обладнання, форми для випічки, мішки для упаковки продуктів тощо.

Інструментальне виробництво є важливою складовою виробничого процесу у ПрАТ «Лантманнен Акса», оскільки від якості виробленого обладнання та інструментів залежить якість та ефективність виробництва продуктів харчування. Також важливою функцією інструментального виробництва є забезпечення безпеки праці на підприємстві, оскільки недоліки в якості виробленого обладнання та інструментів можуть призвести до аварій та травм працівників.

У залежності від розміру та специфіки підприємства, інструментальне виробництво може бути організоване власними силами або залученням зовнішніх підрядників. У будь-якому випадку, важливо дотримуватись стандартів якості та безпеки при виробництві інструментів та обладнання для харчової промисловості.

Організація складського господарства у ПрАТ «Лантманнен Акса» є важливим елементом виробничого процесу, оскільки забезпечує зберігання та збереження якості виготовлених продуктів до моменту їх реалізації. Організація складського господарства включає в себе такі етапи:

1) визначення потреб складського приміщення. Потреба у складському приміщенні залежить від обсягу виробництва та обсягу зберігання продукції на складі;

2) визначення оптимального розташування складу. Склад повинен бути розташований близько до виробничих приміщень, а також мати зручний доступ для транспорту;

3) вибір необхідного обладнання та матеріалів для зберігання продукції. Наприклад, для зберігання продуктів харчування можуть використовуватись холодильні камери, морозильні камери, різноманітні полиці та рафти;

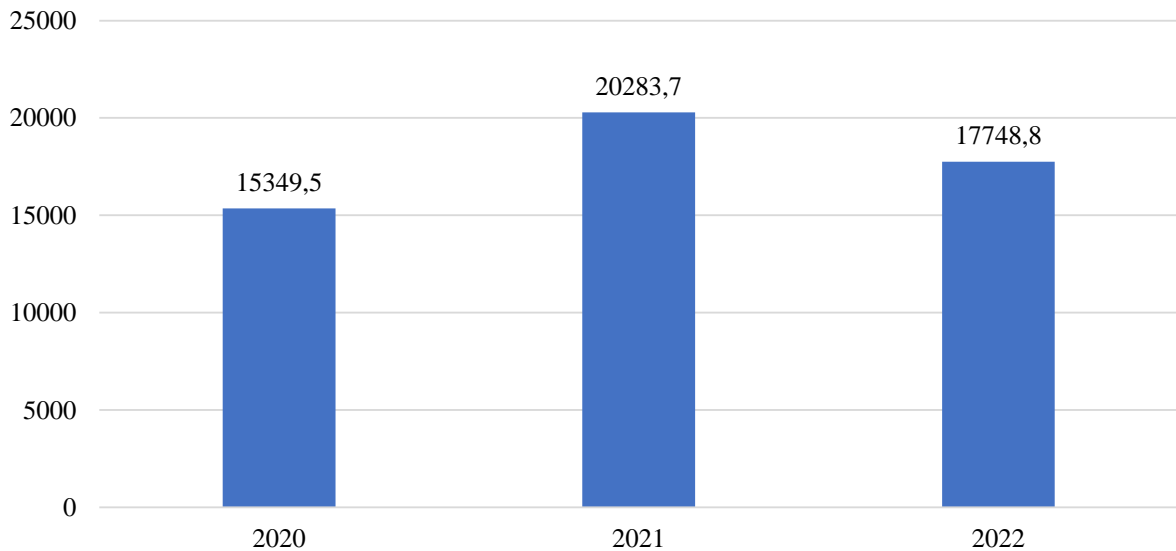
4) розробка системи контролю за зберіганням продукції. Для забезпечення якості продукції на складі необхідно встановити систему контролю за температурним режимом, вологістю повітря, а також здійснювати періодичну перевірку та моніторинг якості продуктів;

5) організація логістики доставки та забору продукції зі складу. Передбачає встановлення оптимальних термінів доставки та забору продукції, а також забезпечення безпеки та якості транспорту;

6) забезпечення безпеки праці на складі. Для забезпечення цього аспекту на складі підприємства встановлюються правила та інструкції щодо зберігання та переміщення продукції, а також забезпечується необхідне обладнання та засоби захисту працівників.

Організація складського господарства у ПрАТ «Лантманнен Акса» є важливим елементом виробничого процесу, оскільки забезпечує якість та безпеку продукції під час зберігання та транспортування.

Також наведемо витрати на забезпечення функціонування складського господарства ПрАТ «Лантманнен Акса» протягом 2020-2022 рр. (рис. 2.10).



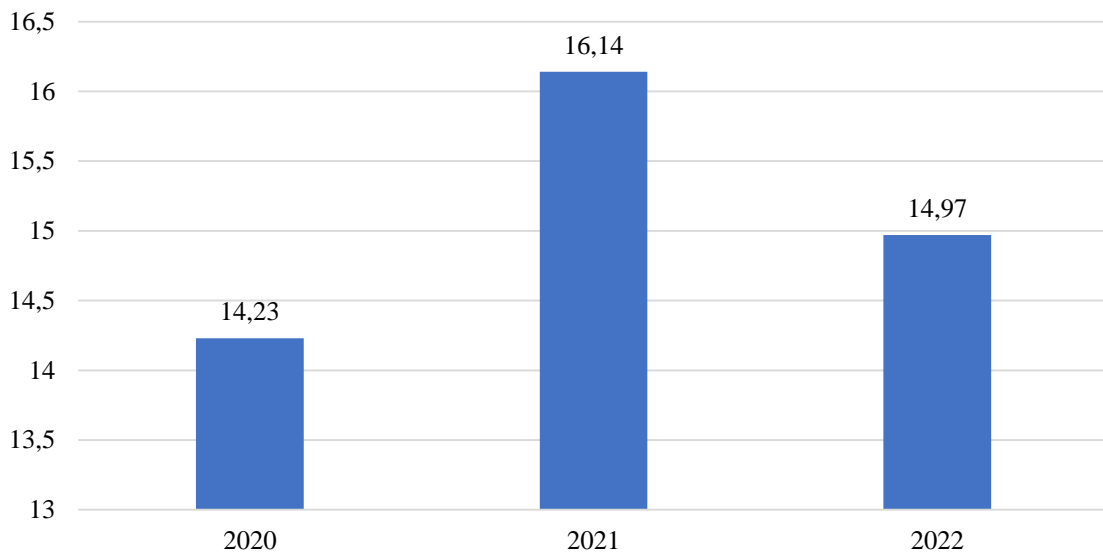
**Рис. 2.10.** Динаміка витрат на забезпечення функціонування складського господарства ПрАТ «Лантманнен Акса» протягом 2020-2022 рр., тис. грн.

*Джерело: складено автором*

Таким чином, витрати на забезпечення функціонування складського господарства ПрАТ «Лантманнен Акса» в 2022 р. знизились порівняно з 2021 р., оскільки на підприємстві відбувався простій приблизно два місяці. Витрати на забезпечення функціонування складського господарства в 2022 р. склали майже 3,5% всіх операційних витрат підприємства.

Також наведемо динаміку частки витрат підприємства на допоміжне виробництво у складі операційних витрат протягом останніх трьох років (рис. 2.11).

Отже, допоміжне виробництво ПрАТ «Лантманнен Акса» відіграє важливу роль у діяльності. Підприємство має змогу ефективно виробляти продукцію та організовує допоміжне виробництво ефективно, без суттєвих недоліків, що показує результативність в діяльності та виробництві основної



**Рис. 2.11. Динаміка частки витрат ПрАТ «Лантманнен Акса» на допоміжне виробництво у складі операційних витрат протягом 2020-2022 рр., %**

*Джерело: складено автором*

продукції. Загалом, підприємство має у своєму складі такі цехи допоміжного виробництва: тарне та пакувальне виробництво, ремонтний цех, це переробки сільськогосподарської продукції, інструментальне виробництво та складське господарство.

## **Висновки до розділу 2**

Нами було визначено, що український ринок швидких сніданків має значний потенціал для подальшого розвитку та зростання, проте його успішність залежить від уважного відношення компаній до потреб споживачів та інновацій у продукті. Інвестування в дану галузь дозволить підприємствам значно підвищити свою прибутковість та задовольнити потреби внутрішнього ринку у готових сніданках.

Незважаючи на війну в Україні, ПрАТ «Лантманнен Акса» змогло відновити свої потужності після зниження загрози ведення бойових дій в Київській області. Крім того, воно активно займається соціально важливою

діяльністю, надаючи гуманітарну допомогу соціально незахищеним особам та дітям. Хоча фінансовий стан підприємства погіршився в 2022 р. порівняно з 2021 р., воно все ще має чистий прибуток та позитивні показники рентабельності, що свідчить про ефективне управління підприємством під час війни.

Підприємство ефективно виробляє свою основну продукцію та організовує допоміжне виробництво без суттєвих недоліків, що свідчить про його результативність в діяльності та виробництві. У складі підприємства працюють такі цехи допоміжного виробництва, як тарне та пакувальне виробництво, ремонтний цех, цех переробки сільськогосподарської продукції, інструментальне виробництво та складське господарство.

ПрАТ «Лантманнен Акса» витрачає майже 15% операційних витрат 2022 р. на допоміжне виробництво. Таким чином, цехи допоміжного виробництва є важливим елементом організаційної структури підприємства, яке є одним із лідерів вітчизняного ринку готових сніданків.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОПОМІЖНОГО ВИРОБНИЦТВА ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА»**

#### **3.1. Програма удосконалення організації допоміжного виробництва ПРАТ «Лантманнен Акса»**

Метою розробленої нами програми є покращення ефективності та ефективності допоміжного виробництва у ПРАТ «Лантманнен Акса».

Перший крок полягає у проведенні аналізу поточного стану допоміжного виробництва ПРАТ «Лантманнен Акса». Для цього необхідно провести огляд обладнання, визначити рівень автоматизації процесів, оцінити рівень витрат виробництва.

Другим кроком є визначення цілей та завдань програми. На цьому етапі необхідно визначити цілі та завдання програми удосконалення організації допоміжного виробництва.

Можливі цілі можуть включати зниження відходів та дефектів виробництва, підвищення ефективності використання обладнання, зниження витрат на енергопостачання та підвищення рівня задоволеності співробітників роботою.

Третім кроком є розробка плану дій. На третьому кроці необхідно розробити план дій з метою досягнення визначених цілей та завдань. План може включати в себе такі етапи, як підвищення рівня автоматизації процесів, впровадження нових технологій, підвищення рівня кваліфікації працівників, зниження відходів та дефектів виробництва, раціоналізація використання енергоресурсів тощо.

Четвертим кроком є впровадження плану дій, який був розроблений на попередньому етапі. Під час впровадження необхідно забезпечити контроль за виконанням завдань та відстежувати результати.

П'ятим кроком є оцінка результатів, цей етап полягає у проведенні оцінки результатів програми. Необхідно визначити, наскільки успішно були

досягнуті цілі та завдання, визначити фактори, які сприяли або заважали досягненню результатів, та розробити план подальших дій для підвищення ефективності допоміжного виробництва у ПрАТ «Лантманнен Акса».

Існує багато заходів, які можуть допомогти збільшити енергоефективність складу. Ось декілька, на нашу думку, доцільних заходів для компанії:

- встановлення енергоефективних систем опалення та кондиціонування повітря. Використання енергоефективних систем дозволяє знизити споживання енергії на опалення та кондиціонування повітря до 40%;

- впровадження систем відновлювальної енергії. Використання сонячних панелей та вітрових турбін дозволяє знизити споживання електроенергії з мережі та зменшити викиди в атмосферу;

- організація системи енергетичного моніторингу. Встановлення системи моніторингу енергоспоживання дозволяє виявляти місця надмірного споживання енергії та вчасно вживати заходів для його зниження.

Даному підприємству рекомендується впроваджувати захід зі збільшення ефективності складського господарства, а саме – побудова складу з підвищеним рівнем енергоефективності, що дасть можливість заощаджувати на витратах на утримання складу. Для цього треба закупити необхідне обладнання (дегідратор HENDI, припливно-витяжна установка з рекуперацією Вентс ДВУТ 300 ГБ ЕС А17, теплоізолюючі плити Super Isol з силікату кальцію), що дозволить краще зберігати за рахунок зниження витрат на опалення в зимній період, досягти кращої вентиляції та провітрювання приміщення складу готової продукції підприємства, яка вибаглива до умов зберігання.

Якщо розглядати доцільність впровадження першого заходу, то збільшення енергоефективності складу має декілька важливих переваг:

- економія коштів на енергоспоживанні. Зменшення споживання енергії дозволяє складу зменшити розходи на електрику, паливо тощо;

- зменшення викидів в атмосферу. За рахунок енергоефективних заходів можна зменшити кількість викидів в атмосферу, що сприяє збереженню навколишнього середовища;

- підвищення конкурентоспроможності. Компанії, які здійснюють енергоефективні заходи, можуть знижувати вартість своїх товарів і послуг, що дозволяє їм бути більш конкурентоспроможними на ринку;

- покращення іміджу компанії. Компанії, які здійснюють енергоефективні заходи, показують свою відповідальність перед суспільством і навколишнім середовищем, що сприяє покращенню їх іміджу.

Встановлення на склад підприємства дегідрататора HENDI матиме такі переваги:

- ефективність. Дегідратор HENDI дозволяє дегідратувати фрукти, овочі, злаки та інші продукти за короткий час, зберігаючи при цьому максимальну кількість корисних речовин;

- легкість використання. Це обладнання має просту конструкцію та інтуїтивно зрозуміле керування, що дозволяє легко налаштувати його на необхідний режим роботи;

- економія часу та грошей. Дегідратор HENDI дозволяє зберігати продукти на довший термін, що дозволяє економити час та гроші на частих замовленнях сировини у постачальників;

- збереження корисних властивостей продуктів. Дегідратор дозволяє зберігати максимальну кількість корисних речовин у продуктах, що дозволяє зберігати їх корисні властивості на довший термін;

- надійність. Дане обладнання має високу якість виконання та довговічність, що дозволяє йому працювати без збоїв протягом тривалого часу.

Наступний захід – встановлення на складі припливно-витяжної установки з рекуперацією Вентс ДВУТ 300 ГБ ЕС А17.

Переваги її використання є такими:

- енергоефективність. Використання припливно-витяжної установки з рекуперацією дозволяє економити електроенергію, тому що витрати на опалення та кондиціювання повітря зменшуються;

- збереження тепла. Дана рекупераційна система дозволяє зберігати тепло, що виділяється при вентиляції, та повертати його у приміщення, що дозволяє знизити витрати на опалення;

- підвищення якості повітря. Дане обладнання дозволяє очищати повітря від шкідливих речовин та запахів, що підвищує якість повітря;

- зниження рівня шуму. Вентиляційна установка з рекуперацією має низький рівень шуму, що забезпечує комфортні умови роботи;

- зменшення витрат на обслуговування. Припливно-витяжна установка має просту конструкцію та малу кількість деталей, що знижує витрати на обслуговування та ремонт.

Заключним заходом в рамках збільшення рівня енергоефективності складу є використання теплоізолюючих плит Super Isol з силікату кальцію, що має такі переваги:

- високий рівень теплоізоляції. Плити Super Isol мають високу теплоізоляційну здатність, що дозволяє зменшити витрати на опалення та знизити енерговитрати;

- екологічність. Плити виготовляються з природних матеріалів, таких як силікат кальцію, що робить його екологічно чистим матеріалом;

- вогнестійкість. Дані плити мають високу вогнестійкість, що дозволяє зменшити ризик поширення вогню в будівлі;

- міцність. Плити Super Isol дуже міцні і стійкі до механічних пошкоджень, що забезпечує довговічність матеріалу;

- легкість в установці. Super Isol – легкий матеріал, що дозволяє легко та швидко встановлювати його на будь-яку поверхню;

- висока звукоізоляція. Super Isol має високу звукоізоляційну здатність, що дозволяє зменшити шумове забруднення в будівлі;

- висока паропроникність. Плити мають високу паропроникність, що дозволяє будівлі «дихати» та запобігає утворенню конденсату в стінах;

- низьке водопоглинання. Дані плити мають низьке водопоглинання, що дозволяє запобігти утворенню плісняви та грибка в будівлі.

Також важливим аспектом удосконалення організації допоміжного виробництва ПрАТ «Лантманнен Акса» є автоматизація складського середовища, що дозволить заощадити на оплаті праці працівників складського господарства.

Автоматизація складського середовища ПрАТ «Лантманнен Акса» є доречною з кількох причин.

По-перше, автоматизація дає змогу збільшити продуктивність та ефективність роботи складу. Автоматичні системи забезпечують швидкий та точний облік товарів, що дозволяє зменшити час на їх пошук та переміщення.

По-друге, автоматизація складського середовища дозволяє знизити ризик помилок та втрат товарів. Завдяки автоматичному контролю за рухом товарів та їх місцезнаходженням, можна уникнути помилок у веденні обліку та запобігти крадіжкам.

По-третє, автоматизація складського середовища дозволяє знизити витрати на оплату праці та збільшити прибутковість підприємства. Автоматичні системи дозволяють зменшити кількість працівників, необхідних для ведення складської роботи, а також знизити витрати на їх оплату.

Отже, автоматизація складського середовища є доречною для підприємств харчової промисловості з точки зору підвищення продуктивності та ефективності роботи, зниження ризику помилок та втрат товарів, а також зменшення витрат на оплату праці та збільшення прибутковості підприємства.

Існує багато різних типів програмних засобів для автоматизації складського середовища підприємства харчової промисловості.

Ось деякі з них:

1) WMS (Warehouse Management System) – це програмне забезпечення, яке дозволяє керувати всіма процесами на складі, включаючи отримання та відправлення товарів, інвентаризацію, розміщення товарів на складі та контроль за їх рухом;

2) ERP (Enterprise Resource Planning) – це програмне забезпечення, яке дозволяє керувати всіма бізнес-процесами на підприємстві, включаючи складський облік, фінансовий облік, керування виробництвом та інші;

3) RFID (Radio Frequency Identification) – це технологія, яка дозволяє ідентифікувати товари за допомогою радіочастотних міток. Це дозволяє автоматизувати процеси на складі та покращити точність обліку товарів;

4) TMS (Transportation Management System) – це програмне забезпечення, яке дозволяє керувати процесами доставки товарів зі складу до клієнтів;

5) MES (Manufacturing Execution System) – це програмне забезпечення, яке дозволяє керувати процесами виробництва на підприємстві, включаючи виробничу логістику, контроль якості та інші;

6) LMS (Labor Management System) – це програмне забезпечення, яке дозволяє керувати робочим часом працівників на складі та оптимізувати їх роботу;

7) SCM (Supply Chain Management) – це програмне забезпечення, яке дозволяє керувати всіма ланками логістичного ланцюга, включаючи постачальників, транспортні компанії та інші.

Вибір програмного забезпечення для автоматизації складського середовища залежить від потреб та особливостей конкретного підприємства. На нашу думку, найбільш ефективним буде встановлення програмного забезпечення типу Warehouse Management System, а саме – Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management – це програмне забезпечення для управління логістикою та складом, яке дозволяє підприємствам керувати всіма аспектами складських операцій, включаючи прийом товарів, зберігання, відвантаження та перевезення.

Основні переваги Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management включають:

1) інтеграцію з іншими продуктами Microsoft – програма повністю інтегрована з іншими продуктами Microsoft, такими як Microsoft Office 365, Power BI та Azure, що дозволяє підприємствам працювати в єдиному середовищі;

2) гнучкість та налаштування – програма має широкі можливості для налаштування та гнучкості, що дозволяє підприємствам налаштовувати програму під свої потреби та процеси;

3) оптимізацію процесів – програма дозволяє підприємствам оптимізувати процеси складської логістики та зменшити час на обробку замовлень;

4) відстеження товарів – програма дозволяє підприємствам відстежувати товари на всіх етапах складської логістики, що дозволяє зменшити втрати та покращити ефективність;

5) аналітику та звітність – програма має вбудовані засоби аналітики та звітності, що дозволяє підприємствам отримувати детальну інформацію про процеси складської логістики та приймати обґрунтовані рішення;

6) мобільний доступ – програма має мобільний доступ, що дозволяє співробітникам підприємства працювати з програмою на мобільних пристроях з будь-якого місця та в будь-який час.

Ще одним важливим заходом, що дозволить збільшити ефективність допоміжного виробництва підприємства, є передача стороннім фахівцям (на аутсорсинг) здійснення ремонтних функцій, оскільки в ремонтному відділі задіяні 4 працівники і спостерігається досить великий відсоток простоїв (в середньому 35%). А тому зниження кількості персоналу, відсутність власних закупок ремонтних матеріалів, дадуть змогу підприємству знизити витрати на утримання працівників даного відділу, перевести їх в ті відділи, де вони будуть більш корисними та ефективними, що дозволить також заощадити на витратах самому підприємству.

Передача ремонтних функцій на аутсорсинг, що також буде одним з головних заходів для удосконалення організації допоміжного виробництва ПрАТ «Лантманнен Акса», може мати декілька переваг для підприємства:

- зменшення витрат. Аутсорсинг може допомогти знизити витрати на обслуговування техніки та обладнання, оскільки замість втрати часу та грошей на навчання власних співробітників, підприємство може заплатити зовнішньому підряднику за виконання ремонтних робіт;

- експертні знання. Зовнішній підрядник може мати більше досвіду та знань в певній області, що дозволяє забезпечити більш ефективну та якісну роботу;

- зосередженість на основній діяльності. Підприємство може зосередитися на своїй основній діяльності, не витрачаючи час та ресурси на ремонтні роботи;

- зменшення ризиків. Зовнішній підрядник може бути більш відповідальним за виконання ремонтних робіт, що дозволяє зменшити ризики, пов'язані з відмовою техніки та обладнання.

– Проте передача ремонтних функцій на аутсорсинг також може мати деякі недоліки, зокрема:

- втрата контролю. Підприємство може втратити контроль над ремонтними роботами, що може призвести до незадовільної якості робіт;

- недостатній рівень обслуговування. Зовнішній підрядник може не забезпечити достатнього рівня обслуговування, що може призвести до затримок у виробництві та втрати прибутку;

- проблеми з конфіденційністю. Зовнішній підрядник може мати доступ до конфіденційної інформації, що може призвести до проблем з безпекою даних.

Отже, передача ремонтних функцій на аутсорсинг може бути вигідною для підприємства, але потребує ретельного аналізу та оцінки ризиків.

Таким чином, нами було визначено, що впровадження запропонованих нами заходів матиме економічну ефективність при вдалому їх впровадженні.

Визначивши програму удосконалення організації допоміжного виробництва ПрАТ «Лантманнен Акса», можемо здійснити обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу в наступному підрозділі.

### **3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу з удосконалення організації допоміжного виробництва та його вплив на основні показники діяльності підприємства**

Нами розроблена програма з удосконалення організації допоміжного виробництва, що включає:

- збільшення енергоефективності складу;
- передача ремонтних функцій на аутсорсинг;
- автоматизація складського середовища.

Актуальним є розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів, що буде здійснено нами далі.

Нами прогнозується, що впровадження заходу щодо передачі ремонтних функцій на аутсорсинг призведе до зниження витрат на ремонтне обслуговування на 40% (за рахунок зниження витрат на оплату праці працівників). У таблиці 3.1 наведені витрати на ремонтне обслуговування та економічний ефект від впровадження даного заходу.

*Таблиця 3.1*

#### **Розрахунок економічного ефекту ПрАТ «Лантманнен Акса» від заміни ремонтного цеху аутсорсинговими послугами, тис. грн.**

Стаття	Значення
Витрати на цех в 2022 р. (дані рис. 2.8)	13224,80
Сума зниження витрат в плановому році	$13224,80 * 0,4 = 5289,92$
Сума збільшення операційного прибутку	5289,92
Податок на прибуток (18%)	952,19
Додатковий чистий прибуток	4337,73

*Джерело: розраховано автором*

Отже, впровадження заходу з заміни ремонтного цеху аутсорсинговими ремонтними послугами, на нашу думку, дасть змогу заощадити на утриманні даного цеху, і дасть змогу збільшити чистий прибуток на 4,3 млн грн, що свідчить про ефективність даного заходу з удосконалення ефективності допоміжного виробництва.

Впровадженням програми з автоматизації управління складом Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management займатиметься керівник з постачання та закупівель. Вартість впровадження даної системи для такого великого підприємства складе 500 тис. грн. з урахуванням обслуговування на рік. Вартість навчання персоналу складе 50 000 грн. (працюватиме 5 осіб, 10000 грн. на кожного), використання ліцензійного програмного забезпечення коштує 300 000 грн на 3 роки, на закуплення нових персональних комп'ютерів для працівників (5 комп'ютерів) доведеться витратити 150 000 грн (30 000 грн. кожен).

Також варто зазначити, що середня ефективність даного заходу може полягати в тому, що скоротяться складські витрати – приблизно на 20%, виходячи з досвіду інших компаній, які завдяки цьому програмному забезпеченню досягли більш ефективного управління товарообігом та складським господарством.

У таблиці 3.2 наведені витрати на впровадження програми з автоматизації управління складом Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management та економічний ефект від впровадження даного заходу.

Таким чином, впровадження заходу з автоматизації управління складом за допомогою програмного забезпечення Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management дасть змогу ПрАТ «Лантманнен Акса» збільшити власний чистий прибуток на 2,5 млн. грн. Витрати при цьому складуть 500 тис. грн. на рік з урахуванням повного обслуговування. Оскільки підприємство отримає прибуток внаслідок впровадження даного заходу, то можна сказати про ефективність впровадження програми з автоматизації управління складом підприємства.

Таблиця 3.2

**Витрати та економічний ефект від впровадження програми з автоматизації управління складом Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management ПрАТ «Лантманнен Акса», тис. грн.**

Стаття	Значення
Витрати на складське забезпечення в 2022 р. (дані рис. 2.10)	17748,8
Витрати на впровадження заходу в плановому році, в т. ч.:	500
Навчання персоналу	50
Ліцензійне програмне забезпечення	300
Закуплення нових ПК	150
Сума зниження витрат в плановому році	$17748,8 * 0,2 = 3549,76$
Додатковий прибуток	$3549,76 - 500 = 3049,76$
Податок на прибуток (18%)	548,96
Додатковий чистий прибуток	2500,80

*Джерело: розраховано автором*

У таблиці 3.3 наведені витрати на впровадження заходу зі збільшення енергоефективності складу ПрАТ «Лантманнен Акса».

Таблиця 3.3

**Витрати та економічний ефект від впровадження заходу зі збільшення енергоефективності складу ПрАТ «Лантманнен Акса», тис. грн**

Стаття	Значення
Витрати на складське забезпечення в 2022 р. (дані рис. 2.10)	17748,8
Витрати на впровадження заходу в плановому році, в т. ч.:	1140
Закупівля та встановлення дегідратора HENDI для промислових підприємств (5 шт.)	600
Закупівля та встановлення припливно-витяжної установки з рекуперацією Вентс ДВУТ 300 ГБ ЕС А17 (2 шт.)	340
Закупівля та встановлення теплоізолюючих плит Super Isol з силікату кальцію для всього складу	200
Сума зниження витрат в плановому році	$17748,8 * 0,15 = 2662,3$
Додатковий прибуток	$2662,3 - 1140 = 1522,3$
Податок на прибуток (18%)	274,01
Додатковий чистий прибуток	1248,29

*Джерело: розраховано автором*

Отже, впровадження заходу зі збільшення енергоефективності складу ПрАТ «Лантманнен Акса» дасть змогу знизити витрати на складське господарство на 2662,3 тис. грн., і це дасть змогу збільшити чистий прибуток на 1,24 млн. грн., що свідчитиме про ефективність впровадженого заходу.

Унаслідок впровадження наведених заходів, можемо розрахувати плановий загальний фінансовий результат в плановому році, а також виходячи з цього, коефіцієнти рентабельності підприємства. В таблиці 3.4 наведено розрахунок основних показників фінансової звітності підприємства внаслідок впровадження запропонованих нами заходів.

Таблиця 3.4

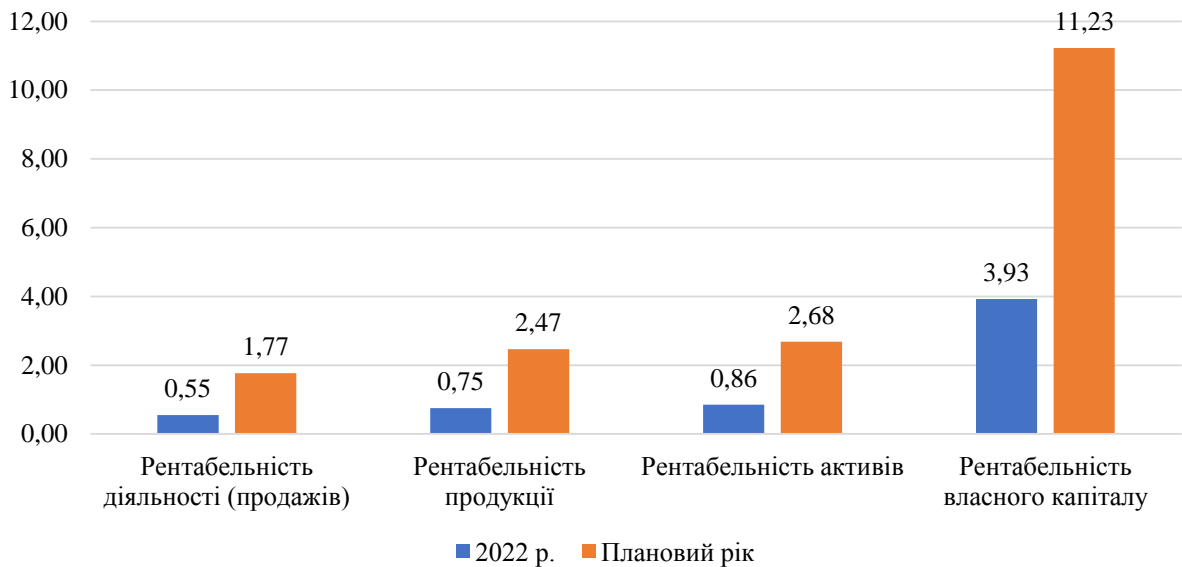
**Основні показники фінансової звітності ПрАТ «Лантманнен Акса»  
після впровадження запропонованих проєктів**

Показник	2022 р.	Плановий рік	Відхилення абсолютне	Відхилення відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	561331	561331	0	0
Повні витрати, тис. грн.	534999	525159,3	-9839,7	-1,84
Вартість власного капіталу, тис. грн.	78415	88331,5	9916,5	12,65
Вартість активів, тис. грн.	359642	369559	9917	2,76
Чистий прибуток, тис. грн.	3078	11164,82	8086,82	262,73
Рентабельність діяльності (продажів), тис. грн.	0,55	1,77	1,22	-
Рентабельність продукції, %	0,75	2,47	1,72	-
Рентабельність активів, %	0,86	2,68	1,82	-
Рентабельність власного капіталу, %	3,93	11,23	7,3	-

*Джерело: розраховано автором*

Таким чином, можна побачити, що собівартість реалізованої продукції буде нижчою на 2,2% через скорочення витрат на управління складом, та заміни ремонтного цеху аутсорсинговими послугами, і внаслідок цього – скорочення витрат на ремонт. Чистий прибуток має зрости більш ніж втричі, оскільки буде отриманий додатковий чистий фінансовий результат внаслідок скорочення операційних витрат. Через збільшення чистого прибутку буде досягнуто збільшення власного капіталу (оскільки чистий прибуток враховується до нерозподіленого прибутку), а також збільшення активів

(зростання обсягу грошових коштів у підприємства). Завдяки розрахунку цих показників, можемо визначити коефіцієнти рентабельності та порівняти їх з показниками 2022 р. Відобразимо коефіцієнти рентабельності підприємства на рисунку 3.1.



**Рис. 3.1. Динаміка коефіцієнтів рентабельності ПрАТ «Лантманнен Акса» в 2022 р. та після впровадження запропонованих проєктів, %**

*Джерело: розраховано автором*

Таким чином, у плановому році внаслідок оптимізації витрат на допоміжне виробництво ПрАТ «Лантманнен Акса» за рахунок впровадження програми з автоматизації управління складом Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management, збільшення енергоефективності складу для зберігання продукції та заміни ремонтного цеху аутсорсинговими послугами, підприємство матиме змогу отримати додатковий прибуток, та збільшити рентабельність продажів на 1,22%, рентабельність продукції на 1,72%, рентабельність активів на 1,83%, та рентабельність власного капіталу на 7,3%. Це свідчить про ефективність впроваджених заходів, оскільки підприємство матиме змогу покращити власний фінансово-економічний стан.

### **3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми удосконалення організації допоміжного виробництва та впровадження обґрунтованого заходу**

Для того, щоб замінити ремонтний цех ПрАТ «Лантманнен Акса», що діє в рамках допоміжного виробництва, нами рекомендується скористатися послугами компанії «Archibud» на регулярній основі. Сильна сторона компанії Archibud – це експертність в сфері попередження поломок і їх усунення [33].

Основні особливості укладення аутсорсингового контракту з ремонтною фірмою полягають у врахуванні таких факторів:

- обсяг робіт: необхідно чітко визначити, які саме ремонтні роботи будуть виконуватися фірмою, щоб уникнути непорозумінь та збільшення вартості контракту в майбутньому;

- терміни виконання робіт: важливо визначити, коли ремонтні роботи повинні бути завершені, щоб мати можливість планувати роботу та забезпечити вчасне відновлення роботи обладнання;

- вартість послуг: необхідно чітко визначити вартість послуг та умови оплати, щоб уникнути непорозумінь та забезпечити стабільну фінансову ситуацію;

- гарантії якості: важливо вимагати від ремонтної фірми гарантій на виконані роботи та запчастини, щоб забезпечити якість та надійність ремонту;

- конфіденційність: у контракті повинні бути визначені умови збереження конфіденційної інформації про компанію та її клієнтів.

Відповідальним за укладення договорів з тією чи іншою фірмою буде директор з виробництва та якості ПрАТ «Лантманнен Акса».

Управлінське забезпечення впровадження програми з автоматизації управління складом Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management передбачає такі кроки:

1) визначення цілей впровадження програми. Необхідно визначити, які конкретні цілі має програма, які результати повинні бути досягнуті та які проблеми має вирішити. В даному випадку – це зниження витрат та зусиль на управління складом;

2) вибір підрядника або команди для впровадження програми. Необхідно вибрати підрядника або команду, яка має достатній досвід та знання для впровадження програми. В даному випадку, це буде компанія «Alpha IT»;

3) розробка плану впровадження програми. Необхідно розробити детальний план впровадження програми, який містить всі необхідні етапи, ресурси та часові рамки;

4) створення команди проєкту. Необхідно створити команду проєкту, яка буде відповідальна за впровадження програми та забезпечувати її успішне завершення (це IT-спеціаліст на підприємстві та фахівці, які будуть найняті з компанії «Alpha IT»);

5) розробка та впровадження плану комунікацій. Необхідно розробити план комунікацій, який містить всі необхідні інформаційні матеріали та канали комунікації зі стейкхолдерами;

6) тестування та впровадження програми, та подальше впровадження її в роботу;

7) підтримка та розвиток програми. Після впровадження програми необхідно забезпечити її підтримку та розвиток, а також навчання користувачів.

Далі складемо для цього сітьовий графік найбільш масштабного проєкту, який було нами запропоновано, – збільшення рівня енергоефективності складу ПрАТ «Лантманнен Акса».

Сітковою моделлю називається економіко-комп'ютерна модель, що відображає комплекс робіт (операцій) і подій, пов'язаних з реалізацією деякого проєкту (науково-дослідного, виробничого й інших), їх логічної та технологічної послідовності та зв'язку [19].

Тобто сіткова модель – це форма графічного відображення змісту, тривалості та послідовності виконання заходів щодо реалізації планів будь-якого характеру і призначення, а також потреб в економічних ресурсах. На відміну від простих лінійних графіків і табличних розрахунків сіткові методи планування дають змогу розробляти й оптимізувати розвиток складних виробничих систем у аспекті їх довгострокового використання.

Аналіз сіткової моделі, представленої в графічній або табличній (матричній) формі, дає змогу, по-перше, чіткіше виявити взаємозв'язки етапів реалізації проекту, по-друге, визначити найбільш оптимальний порядок виконання цих етапів з метою, наприклад, скорочення термінів виконання всього комплексу робіт. Сітьове планування полягає у створенні логічних діаграм послідовності виконання проектних робіт – сітьових графіків – і визначенні тривалості цих робіт та проекту в цілому з метою контролю.

Сітьовий графік – це математична модель у вигляді сітки, що виражає технологічну послідовність виконання робіт та їхню взаємну залежність у часі.

Оскільки графіки передування набули останнім часом ширшого використання, розгляньмо порядок побудови і обчислення потрібних параметрів.

Слід також зауважити, що всі процедури, описані далі, значно спрощуються і прискорюються з використанням програмних продуктів, при цьому менеджеру переважно потрібно вміти «читати» сітьові графіки, розуміти інформацію, яку вони містять. Але для цього потрібно вміти це робити в «ручному» режимі, що і буде проілюстровано на прикладі проекту [19]. Побудова й обчислення параметрів сітьового графіка здійснюється у декілька кроків. Наведемо характеристику робіт за проектом енергоефективного складу у таблиці 3.5.

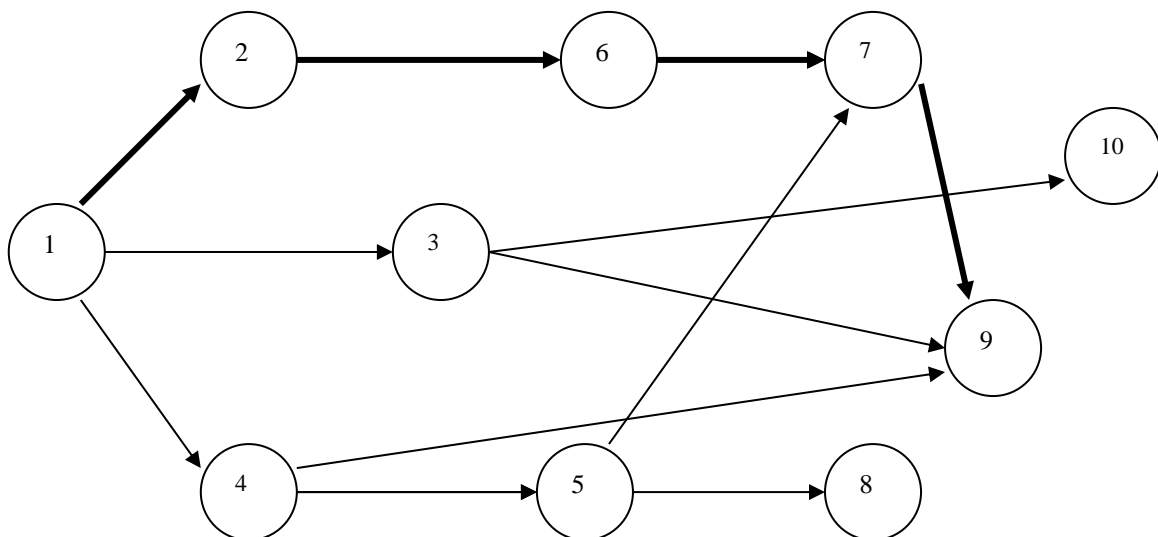
Сітьовий графік запропонованого нами проекту наведемо на рисунку 3.2.

Таблиця 3.5

**Характеристика робіт за проєктом відкриття енергоефективного складу**

Шифр робіт	Тривалість, днів	Кількість виконавців
1. Розробка проєкту	8	3
2. Оформлення дозволу на введення складу	10	1
3. Пошук джерел фінансування	7	1
4. Підписання договору на поставку обладнання	7	4
5. Набір персоналу	7	1
6. Навчання персоналу	14	3
7. Поставка обладнання та програмного забезпечення	10	3
8. Монтаж обладнання	10	4
9. Прийом системи до експлуатації	5	2
10. Запуск складу в експлуатацію	6	2

*Джерело: складено автором*

**Рис. 3.2. Сітьовий графік з критичним шляхом**

*Джерело: складено автором*

Якщо якусь роботу, яка стосується критичного шляху, буде відкладено, то й тривалість виконання усього проєкту збільшиться на такий самий термін. Інакше кажучи, вчасне виконання критичних робіт є критичним з погляду забезпечення успіху проєкту в плані своєчасності його завершення. Не можна відхилитися від визначених термінів початку і завершення критичних робіт, щоб це одразу ж не вплинуло на тривалість здійснення

усього проєкту.

Параметри графіку наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

### Параметри сітьового графіку проєкту

Шифр робіт	Ранній строк	Пізній строк
1	6	10
2	8	12
3	5	9
4	5	9
5	5	9
6	12	16
7	8	12
8	8	12
9	4	6
10	5	7

*Джерело: складено автором*

За визначеними нами параметрами, наведемо резерви робіт графіку (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

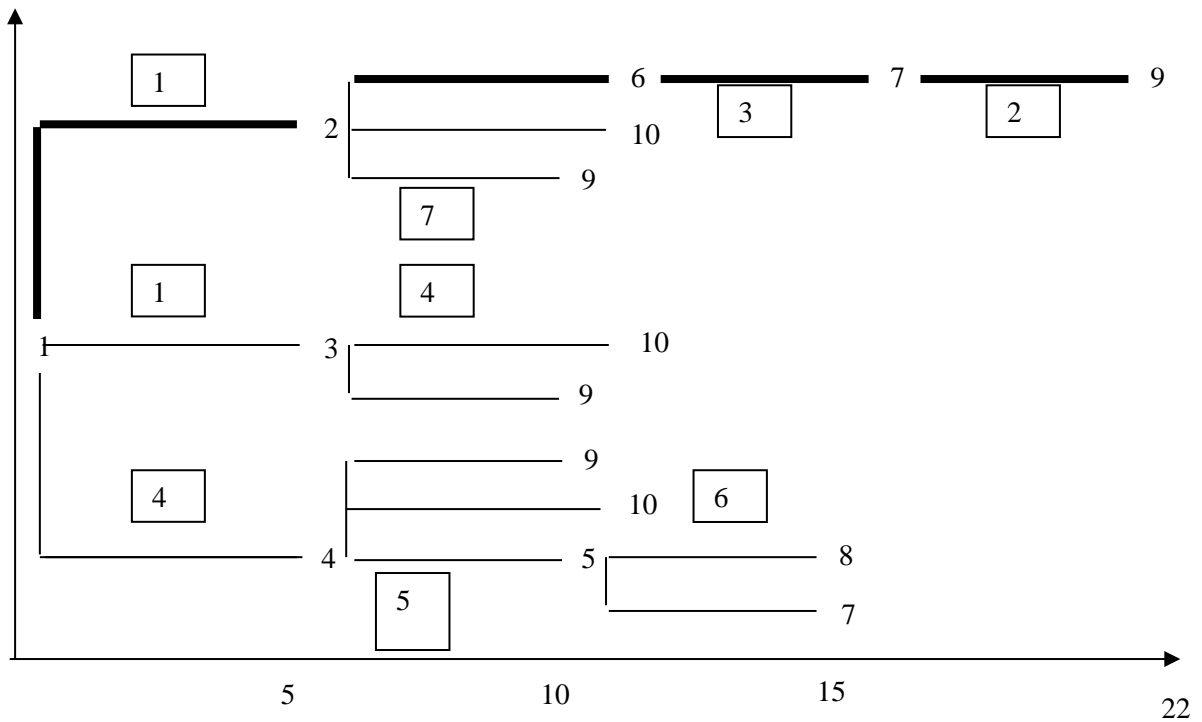
### Резерви робіт графіку

Позначка	$R1 = t_{п\text{ наст}} - t_{р\text{ поп}}$	$R2 = t_{п\text{ наст}} - t_{п\text{ поп}}$	Позначка	R1	R2
1-4	0	0	2-6	0	0
1-3	0	11	2-10	0	0
1-2	0	0	2-9	11	11
4-5	0	0	4-9	11	11
5-8	0	0	4-10	0	0
5-7	0	0	6-7	0	0
3-9	11	0	7-9	0	0
3-10	0	0			

*Джерело: побудовано автором*

Також побудуємо графік потреби у робочих ресурсах для реалізації даного проєкту (рис. 3.3).

Отже, можна зробити висновок, що за допомогою побудови гістограми нам вдалося оптимізувати сітьовий графік проєкту енергоефективного складу, що дасть змогу оптимізувати реалізацію даного проєкту. Внаслідок цього, захід буде реалізований в максимально можливий час.



**Рис. 3.3. Графік потреби у робочих ресурсах, працівників**

*Джерело: побудовано автором*

### Висновки до розділу 3

Нами було визначено, що такий захід, як збільшення енергоефективності складу зберігання продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» дозволить краще зберігати за рахунок зниження витрат на опалення в зимній період, досягти кращої вентиляції та провітрювання приміщення складу готової продукції підприємства, яка вибаглива до умов зберігання.

Ще одним важливим заходом, що дозволить збільшити ефективність допоміжного виробництва підприємства, нами визначена передача стороннім фахівцям на аутсорсинг здійснення ремонтних функцій.

На нашу думку, найбільш ефективним для заходу комплексної автоматизації складського менеджменту буде встановлення програмного забезпечення типу Warehouse Management System, а саме – Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management.

Впровадження даних заходів, які матимуть на меті удосконалення організації допоміжного виробництва, дасть змогу збільшити чистий прибуток ПрАТ «Лантманнен Акса» на 6,8 млн. грн. – більш ніж втричі від показника 2022 р. Таким чином, коефіцієнти рентабельності досягатимуть таких значень: рентабельність діяльності – 1,77%, рентабельність продукції – 2,47%, рентабельність активів – 2,68%, рентабельність власного капіталу – 11,23%.

Дані значення є вищими за показники 2022 р., що свідчить про потенційну ефективність та доцільність впровадження запропонованих заходів з підвищення ефективності організації допоміжного виробництва на ПрАТ «Лантманнен Акса».

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Нами було визначено, що допоміжне виробництво передбачає виробництво, яке має на меті забезпечити безперебійне функціонування основного виробництва. Продукція допоміжного виробництва переважно споживається цехами та службами підприємства. Розвиток допоміжного виробництва в умовах інтенсифікації виробництва є важливим і полягає у створенні умов для технічного переозброєння та реконструкції підприємств.

Допоміжне виробництво забезпечує нормальну роботу основних цехів і відділень, тому ефективна організація допоміжного виробництва на підприємстві є дуже важливою. Розвиток допоміжного виробництва є необхідною умовою для забезпечення гнучкості виробництва та підвищення інноваційності підприємств в умовах прискореного темпу зростання промисловості та сфери послуг. У таких умовах виникає необхідність корекції варіантів розвитку та функціонування допоміжних виробництв відповідно до змін у діяльності підприємств.

Нами було встановлено, що головними напрямками покращення допоміжного виробництва на підприємстві є централізація та концентрація схожих процесів обслуговування, їх спеціалізація, механізація та автоматизація виробництва та процесів, оптимізація управління виробничою інфраструктурою, поліпшення нормативної бази та обґрунтування чисельності працівників, які зайняті в допоміжному виробництві підприємства.

Проведене дослідження дозволило нам визначити, що український ринок швидких сніданків має значний потенціал для подальшого розвитку та зростання. Але успішність цієї галузі залежить від уважного відношення компаній до потреб споживачів та інновацій у продуктовому асортименті. Інвестування в дану сферу дозволить підприємствам значно підвищити свою прибутковість та задовольнити потреби внутрішнього ринку у готових сніданках.

Незважаючи на труднощі, пов'язані з війною в Україні, ПрАТ «Лантманнен Акса» змогло відновити свої потужності після зниження загрози ведення бойових дій в Київській області. Крім того, підприємство активно займається соціально важливою діяльністю, надаючи гуманітарну допомогу соціально незахищеним особам та дітям. Хоча фінансовий стан підприємства погіршився у 2022 році порівняно з 2021 роком, воно все ще має чистий прибуток та позитивні показники рентабельності, що свідчить про ефективне управління підприємством під час війни.

Підприємство успішно виробляє свою основну продукцію та забезпечує ефективну роботу допоміжних виробничих цехів, що свідчить про його успішність в галузі виробництва. Серед цих цехів можна виділити тарне та пакувальне виробництво, ремонтний цех, цех переробки сільськогосподарської продукції, інструментальне виробництво та складське господарство.

ПрАТ «Лантманнен Акса» витрачає приблизно 15% своїх операційних витрат на допоміжне виробництво в 2022 році. Це свідчить про те, що допоміжні виробничі цехи є ключовим елементом організаційної структури підприємства, яке займає провідні позиції на вітчизняному ринку готових сніданків.

Було доведено, що збільшення енергоефективності складу зберігання продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» є ефективним заходом, який дозволяє знизити витрати на опалення в зимній період і покращити вентиляцію та провітрювання приміщення складу готової продукції, що вимагає спеціальних умов зберігання. Ще одним важливим заходом є передача ремонтних функцій стороннім фахівцям на аутсорсинг, що дозволяє підприємству збільшити ефективність допоміжного виробництва. На нашу думку, найбільш ефективним заходом для комплексної автоматизації складського менеджменту є встановлення програмного забезпечення Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management, яке є складовою Warehouse Management System.

Для ПрАТ «Лантманнен Акса» планується здійснити оптимізацію витрат на допоміжне виробництво в наступному році. Для цього будуть впроваджені заходи з автоматизації управління складом за допомогою Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management, підвищення енергоефективності складу та заміна ремонтного цеху аутсорсинговими послугами. Ці заходи дозволять підприємству отримати додатковий прибуток та підвищити рентабельність продажів, продукції, активів та власного капіталу на 1,22%, 1,72%, 1,83% та 7,3% відповідно. Це свідчить про потенційну ефективність та доцільність впровадження запропонованих заходів з підвищення ефективності організації допоміжного виробництва на ПрАТ «Лантманнен Акса».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атамас П.Й. Управлінський облік: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 440 с.
2. Бондар Н., Воротін В., Гаєвський О. Економіка підприємства: навч. посіб. За заг. ред. А.В. Калини. Міжрегіональна академія управління персоналом. Київ: МАУП, 2006. 350 с.
3. Васильков В.Г. Організація виробництва: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 524 с.
4. Голов С.Ф. Управлінський облік: навч. посіб. Київ: Лібра, 2003. 704 с.
5. Гудзь Ю.Ф. Особливості диверсифікації виробництва харчових підприємств в умовах торгівельних війн. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2013. Випуск 115. С. 40-48.
6. Дорошенко Г.О. Економіка та організація виробничого підприємства: теорія і практикум. Київ: «Хай-Тек-Прес». 2018. 328 с.
7. Ільків Л.А. Класифікація витрат виробництва як необхідна передумова об'єктивного обліку і дієвого контролю. *Облік і фінанси АПК*. 2007. № 1-2. С. 105-108.
8. Киглюк А.П., Костромін Г.Т. Організація менеджменту допоміжного виробництва на підприємстві. Наукова конференція студентів і магістрантів. 2016. URL: [http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/4104/1/33\\_SCIENCE-PRODUCTION\\_XLIX.pdf](http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/4104/1/33_SCIENCE-PRODUCTION_XLIX.pdf) (дата звернення: 13.05.2022).
9. Козик В.В., Гавриляк А.С., Петрушка Т.О. Організація виробництва. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2020. 256 с.
10. Козловський В.О., Козловський С.В. Організація виробництва: практикум. Вінниця: ВНТУ, 2005. 168 с.
11. Косянчук Т.Ф., Рибак О.В. Аналіз існуючих підходів щодо оцінки результативності діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2010. № 4, Т.2. С. 62-66.

12. Кравчук О.М. Особливості функціонування основного і допоміжних виробництв у сучасному виробничому процесі. *Наук. зап. Нац. ун-ту «Острозька академія»*. Сер. «Економіка». Вип. 5. Острог: Вид-во «Острозька академія», 2003. С. 139-147.

13. Кравчук О.М. Функціонування допоміжного виробництва промислових підприємств за умов розвитку ринкових відносин (реформування, структуризація, управління): монографія. Луцьк: Ред. вид. відд. Луцького держ. техн. університету, 2007. 242 с.

14. Любович А.А., Тарасова К.І. Аналіз харчової промисловості України. *Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень: збірник наукових студентських праць*. Вип. 4. Ч. I. Одеса, ОНЕУ. 2018. С. 128-135.

15. Магденко С.О. Внутрішній контроль ефективності праці на підприємствах харчової промисловості. *Економіка харчової промисловості*. 2016. Випуск 1. Том 8. С. 27-31.

16. «Ми стали точкою опори для співробітників в умовах тотальної невизначеності». Як працює компанія «Лантманнен Акса» в умовах війни? *Budni Rabota*. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/victory/mi-stali-tochkoju-opori-dlya-spivrobotnikiv-v-umovah-totalnoyi-nevznachenosti-yak-pratsyuye-kompaniya-lantmannen-aksa-v-umovah-viyni> (дата звернення: 15.05.2022).

17. Мініна О.В., Шадуро-Никипорець Н.Т. Інноваційний аспект діяльності підприємств харчової промисловості України: аналітична оцінка. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 101-106.

18. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручник. Київ: Центр навч. літератури, 2003. 412 с.

19. Мороз В.С., Тельнов А.С. Організація виробництва: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 256 с.

20. «Наша культура пережила випробування війною». Компанія Lantmännen про продовольчий бізнес під час війни. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/company/nasha-kultura-perezhila-viprobuвання-viynoyu->

kompaniya-lantmannen-pro-prodovolchiy-biznes-pid-chas-viyni-30112022-9042  
(дата звернення: 15.05.2022).

21. Обсяги продажів сухих сніданків в Україні збільшилися на 21,5%. Agravery. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/obsagi-prodaziv-suhih-snidankiv-v-ukraini-zbilsilisa-na-215> (дата звернення: 16.05.2022).

22. Оксентюк А.О., Галушак М.П., Гевко І.Б. Організація виробництва: Навч. посіб. Тернопіль: Вид. ТДТУ, 2007. 124 с.

23. Онищенко В.О., Редкін О.В., Старовірець А.С. Організація виробництва. Київ: Лібра, 2008. 360 с.

24. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства: підручник. Київ: Скарби, 2002. 327 с.

25. Офіційний веб-сайт ПрАТ «Лантманнен Акса». URL: <https://www.lantmannen.ua/ua> (дата звернення: 15.05.2022).

26. Офіційний Інтернет-магазин «АХА». URL: <https://aha.ua/> (дата звернення: 15.05.2022).

27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.05.2022).

28. Петренко К.В., Скоробогатова Н.Є. Економіка і організація виробництва. Київ, 2019. 177 с.

29. Петрович Й.М. Організування промислового виробництва. Київ: Знання, 2009. 328 с.

30. Плоткін Я.Д., Пашенко І.Н. Виробничий менеджмент: навч. посіб. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2007. 258 с.

31. Прохорова В.В., Давидова О.Ю. Організація виробництва. Харків, 2018. 275 с.

32. Редкін В.О., Старовірець А.С. Організація виробництва: навч. посіб. Київ: Лібра, 2003. 335 с.

33. Ремонт та обслуговування промислового обладнання. Archibud. URL: <https://archi-bud.com.ua/industrial-equipment/> (дата звернення: 09.05.2022).

34. Світові тренди у виборі швидких сніданків із зернових. Dobrodiya. URL: <https://dobrodiya.com.ua/svitovi-trendy-u-vybori-shvydkyh-snidankiv-iz-zernovyh/> (дата звернення: 05.05.2022).
35. Семенчук І.М., Мала К.Ю. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. *Агросвіт*. 2019. № 4. С. 56-61.
36. Сичевський М.П., Юзефович А.Е. Розвиток харчової промисловості: акценти державної політики. *Економіка АПК*. 2014. № 7. С. 46-51.
37. Фандель Г. Теорія виробництва і витрат: Пер. з нім. Грещак М.Г., Гребешкова О.М., Коцюба О.С. Київ: Таксон, 2010. 521 с.
38. Федулова І.В. Дослідження продовольчої безпеки: принципи і підходи щодо оцінки. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 40-46.
39. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: Навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2002. 656 с.
40. Чому швидкі сніданки потрапили у світові тренди? Agro Portal. URL: <https://agroportal.ua/agrocheck/rozvinchuyemo-mifi/chomu-shvidki-snidanki-potrapili-u-svitovi-trendi> (дата звернення: 12.05.2022).
41. Швець Ю.О. Аналіз сучасного стану харчової промисловості України на внутрішньому та зовнішньому ринках. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2018. Вип. 30. С. 71-74.
42. Швиданенко Г.О., Олексюк О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 192 с.
43. Яковлев А.І. Проектний аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності: навч. посіб. Харків: НТУ «ХП», 2010. 216 с.
44. Яковлев А.І., Сударкіна С.П., Ларка М.І. Організація виробництва. Харків: НТУ «ХП», 2017. 436 с.

45. Dessein W., Santos T. Adaptive Organizations. *Journal of Political Economics*. 2006. № 114. P. 956-995.
46. Hopenhayn A. Firms, Misallocation, and Aggregate Productivity: A Review. *Annual Review of Economics*. 2014. № 6. P. 735-770.
47. Kortum S. Research, Patenting, and Technological Change. *Econometrica*. 2008. № 65. P. 1389-1420.
48. Leff N.H. Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: The economic groups. *Economic Development and Cultural Change*. 2006. № 26. P. 661-675.
49. Syverson C. Product substitutability and productivity dispersion. *Review of Economics and Statistics*. 2004. № 86. P. 534-550.
50. Syverson C. What determines productivity? *Journal of Economic Literature*. 2011. № 49. P. 326-365.
51. Tibshirani R., Guenther W. Cluster Validation by Prediction Strength. *Journal of Computational and Graphical Statistics*. 2005. № 14. P. 511-528.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

## Класифікація допоміжних виробництв підприємства, які виділяються в науковій літературі

Вид допоміжного виробництва	Опис	Вид діяльності допоміжного виробництва
1. Ремонтне виробництво	<p>Сукупність структурних підрозділів, що виконують функції з ремонту, технічного обслуговування, огляду та догляду за технікою та обладнанням підприємства. До їх складу можуть входити ремонтно-будівельний, ремонтно-механічний та електроремонтний цехи, ділянка з ремонту санітарно-технічного обладнання.</p>	<p>Здійснюють монтаж, ремонт, модернізацію, виготовлення та відновлення запасних частин, допоміжних матеріалів. Ремонт проводиться на основі результатів технічної діагностики та системи технічного обслуговування. Система технічного обслуговування включає: огляд, при якому виявляється ступінь зносу і усуваються дрібні дефекти; поточний ремонт; часткове розбирання автомобіля; заміну деталей, що зносилися; середній ремонт; розбирання вузлів; заміну деталей, що зносилися у період між технічним обслуговуванням; капітальний ремонт; повне розбирання обладнання; огляд всіх деталей та вузлів.</p>
2. Енергетичні виробництва	<p>Сукупність технічних засобів безперебійного забезпечення економічного суб'єкта всіма видами енергії. До складу енергетичного виробництва входять електросилове, теплосилове, газове, пічне, слаботочне (радіомережа, диспетчерський зв'язок) господарства та майстерні з модернізації та ремонту енергообладнання.</p>	<p>До обов'язків працівників енергетичного виробництва входить безперебійне постачання виробництва всіма видами енергії, раціональне використання, підвищення коефіцієнта корисної дії, максимальна економія всіх видів енергії, очищення стічних вод, ремонт та обслуговування енергетичних установок та мереж.</p>
3. Транспортні виробництва	<p>Сукупність засобів підприємства (а також гужовий транспорт), призначених для перевезення вантажів на території підприємства та за її межами. У сільськогосподарських організаціях до його складу входять машинно-тракторний парк, трактори всіх марок, комбайни різної спрямованості, навісні знаряддя та причепа.</p>	<p>Виконують транспортні, вантажно-розвантажувальні роботи та послуги, а також сільськогосподарські (сівба, культивування, оранка, збирання врожаю). За призначенням транспорт може бути зовнішній, внутрішньоцеховий, міжцеховий та внутрішньоскладський.</p>
4. Добувні виробництва	<p>Структурні підрозділи, що виконують функції з видобутку гравію, піску, каменю та інших нерудних матеріалів. Як правило,</p>	<p>Видобуток піску, гравію та інших нерудних металів.</p>

	такі допоміжні виробництва використовують дорожньо-ремонтні та будівельні організації, для виготовлення будівельних матеріалів та здійснення ремонтних та будівельних робіт.	
5. Лісопильне виробництво	Структурні підрозділи організації, що виконують заготівлю деревини та виготовлення пиломатеріалів. Найчастіше лісопильне допоміжне виробництво зустрічається у будівельних та деревообробних організаціях.	Виконують лісозаготівлю, сушіння деревини, виготовляють пиломатеріали, виробляють розпил деревини тощо.
6. Переробка сільськогосподарських продуктів	Допоміжні підрозділи, що трапляються в сільськогосподарських, торгових і заготовчих організаціях і виконують функції сушіння, засолювання, консервування сільськогосподарських продуктів.	Засолювання, сушіння та консервування продуктів.
7. Інструментальні виробництва	До інструментального господарства входять: інструментальний цех здійснює ремонт, відновлення, виготовлення технічного оснащення та інструментів; інструментальний відділ, що займається проектуванням, а також постачанням інструментів та пристроїв; інструментальний склад, який виконує функції зберігання, видачі та обліку у виробництві інструментів та оснащення; інструментальні комори, що обслуговують безпосередньо робітників підприємства з видачою їм інструменту та технологічного оснащення.	Виконують функції виготовлення, придбання, проектування, ремонту, відновлення технічного оснащення та інструментів, штампів, а також їх зберігання та видачі на робочі місця.
8. Будівельне виробництво	Підрозділи, що займаються зведенням тимчасових нетитульних споруд, пристроїв, пристроїв на будівельних майданчиках для обслуговування працівників будівництва, які спеціально будуються та адаптуються на період будівництва.	Зведення, будівництво тимчасових (нетитульних) споруд, до яких відносяться складські приміщення, навіси при об'єкті будівництва, настили, драбини, сходи, ходові дошки, огорожі, душові приміщення для обігріву робітників тощо.
9. Гарні виробництва	Гарне виробництво підрозділу допоміжного виробництва, яке виконує функції ремонту та виготовлення тари.	Займаються випуском та ремонтом тари (бочки, ящики, контейнери тощо), виготовленням тари для перевезення вантажів, також включають картонажне виробництво (виготовлення коробок, футлярів, етикеток).
10. Складське господарство	Комплекс складів, спеціалізованих за видами матеріальних ресурсів, організованих з урахуванням вимог щодо зберігання. Складське господарство потрібно організувати так, щоб забезпечити повне збереження матеріальних цінностей, швидкий їхній випуск та перебування за номенклатурою, а також сформувати надійну протипожежну безпеку.	Зберігання матеріальних ресурсів та готової продукції.

*Джерело: складено автором за [3, 8, 9, 12, 39, 44]*

## Класифікація допоміжного виробництва

Класифікаційна ознака	Види	Загальна характеристика
1. За видами виробництв	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ремонтне виробництво.</li> <li>2. Енергетичне виробництво.</li> <li>3. Транспортне виробництво.</li> <li>4. Видобувне виробництво.</li> <li>5. Лісозаготівельне та лісопильне виробництво.</li> <li>6. Переробка с/г продуктів.</li> <li>7. Інструментальне виробництво.</li> <li>8. Будівельне виробництво.</li> <li>9. Гарне виробництво.</li> <li>10. Провадження господарського обслуговування.</li> </ol>	Сприяють правильній побудові системи аналітичних рахунків, що, у свою чергу, сприяє більш детальному аналізу допоміжних виробництв.
2. За складом технологічного процесу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Індивідуальні.</li> <li>2. Серійні.</li> <li>3. Масов</li> </ol>	Дозволяють визначити ступінь складності, розміри, період часу виробничого процесу у підрозділах допоміжного виробництва.
3. За складом продукції, що виробляється	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прості.</li> <li>2. Складні.</li> </ol>	Класифікація дозволяє простежити, який і в якій кількості вид продукції, робіт та послуг виробляється, та визначити правильний розрахунок їхньої собівартості.
4. За організаційною формою управління	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Централізовані.</li> <li>2. Децентралізовані.</li> <li>3. Змішані.</li> </ol>	Дозволяють виявити центри відповідальності у підрозділах допоміжного виробництва та їх організаційну форму управління.
5. За галузевою ознакою	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сільськогосподарські.</li> <li>2. Промислові.</li> <li>3. Торгові.</li> <li>4. Будівельні.</li> <li>5. Інші.</li> </ol>	Дозволяють розмежувати підрозділи допоміжного виробництва на різні галузі народного господарства. Впливає на рід діяльності допоміжного виробництва.
6. Залежно від розміру допоміжного виробництва	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Малі.</li> <li>2. Великі.</li> </ol>	Класифікація впливає на кількість, технологічні особливості підрозділів допоміжного виробництва.
7. За рівнем отримання економічних вигод	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ті, що активно приносять економічні вигоди.</li> <li>2. Ті, що пасивно приносять економічні вигоди.</li> <li>3. Ті, що не приносять економічні вигоди.</li> </ol>	Класифікація за рівнем отримання фінансових результатів позначається на методичних діях при розрахунку показників рентабельності підрозділів допоміжного виробництва.
8. За ступенем впливу на кінцевий результат діяльності економічного суб'єкта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ті, які безпосередньо впливають.</li> <li>2. Ті, що впливають через основне виробництво.</li> </ol>	Визначають або прямий, або опосередкований вплив допоміжного виробництва на розмір фінансових результатів.

## Продовж. табл. А.2

Класифікаційна ознака	Види	Загальна характеристика
9. За рівнем модернізації	1. Застарілі. 2. Сучасні. 3. Інноваційні.	Класифікація показує ступінь ставлення до вдосконалення технічних характеристик допоміжного виробництва.
10. По стадіях кругообігу	1. Заготівля. 2. Виробництво. 3. Зберігання. 4. Переробка. 5. Транспортування. 6. Ремонт. 7. Продаж.	Дозволяють визначити ступінь участі допоміжного виробництва у бізнес-процесах економічного суб'єкта.
11. За цільовим призначенням	1. Виробничі. 2. Невиробничі.	Класифікація показує місце формування прибутку від підрозділів допоміжного виробництва.
12. За часом утворення	1. Утворені на тривалий проміжок часу. 2. Утворені на нетривалий проміжок часу.	Класифікація розмежовує всі підрозділи допоміжного виробництва, що добудовуються і що знаходяться в стадії реконструкції, модернізації, знаходяться на балансі, і які не функціонують у певний період часу.
13. За ступенем впливу на середовище	1. Ті, що впливають на довкілля. 2. Ті, що не впливають на довкілля.	Класифікація дозволяє визначити рівень впливу допоміжного виробництва на забруднення навколишнього середовища.
14. За рівнем адаптивності до інструментів управлінського обліку	1. Умовно-адаптивні. 2. Максимально-адаптивні. 3. Не можуть бути застосованими.	Класифікація допомагає формуванню та прийняттю управлінських рішень

Джерело: складено автором за [29]