

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Шеремет Олег
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянка Тамара
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

з спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та назва спеціальності спеціальності)

освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

на тему: «Інноваційні напрями удосконалення діяльності підприємства харчової галузі»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ЗМН-2-3

Грицюк Аліна Олегівна
(прізвище , ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Скопенко Наталія Степанівна
(прізвище , ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

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

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“30” вересня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Грицюк Аліни Олегівни

1. Тема роботи Інноваційні напрями удосконалення діяльності підприємства харчової галузі

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.09.2022 р № 586-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 27 січня 2023р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Баядера груп»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити

Розділ 1 Теоретико-методичні засади удосконалення діяльності підприємства

Розділ 2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Баядера груп»

Розділ 3 Вдосконалення діяльності ТОВ «Баядера груп» за рахунок інноваційних напрямів

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

Результати дослідження знайшли відображення в 13 рисунках та 23 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання дипломної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	31.10.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником дипломної роботи і керівником проектної групи	04.11.2022 р.	
3	Робота над вступом до дипломного проекту	07.11.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.11.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.12.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2023 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.01.2023 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.01.2023 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи	13.01.2023 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2023 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.01.2023 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Грицюк А. О.
(прізвище та ініціали)**Скопенко Н.С.**
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Грицюк А.О. Інноваційні напрями удосконалення діяльності підприємства харчової галузі. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота з освітньо-професійної програми – менеджмент організацій та адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

Досліджено теоретико-методичні засади удосконалення діяльності підприємства харчової промисловості. В роботі проаналізовані методичні підходи до запровадження інноваційних підходів до удосконалення діяльності підприємства. Розглянуті науково-практичні основи удосконалення діяльності підприємства. Проаналізоване середовище функціонування підприємства та поданий управлінський аналіз діяльності ТОВ «Баядера груп».

На основі узагальнення результатів дослідження діяльності ТОВ «Баядера груп», запропоновані напрями удосконалення його діяльності з допомогою інноваційних методів, зокрема, обґрунтовано необхідність прийняття управлінського рішення щодо забезпечення ефективності роботи підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 97 сторінках (без урахування додатків), містить 23 таблиць, 13 рисунків.

Ключові слова: менеджмент, підприємство, ефективність, діяльність підприємства, інноваційні напрями, ринок горілкової продукції

ABSTRACT

Hrytsyuk A.O. Innovative ways of improving the activity of the food industry enterprise. - Manuscript.

Graduation qualification work from the educational and professional program - management of organizations and administration. National University of Food Technologies, Kyiv, 2023.

The theoretical and methodological principles of improving the activity of the food industry enterprise have been studied. Methodical approaches to the introduction of innovative approaches to improving the company's activities are analyzed in the work. The scientific and practical foundations of improving the company's activities are considered. The operating environment of the enterprise was analyzed and the management analysis of the activity of "Bayadera Group" LLC was presented.

On the basis of the generalization of the results of the study of the activities of "Bayadera Group" LLC, the proposed areas of improvement of its activities with the help of innovative methods, in particular, the need to make a management decision to ensure the efficiency of the enterprise is substantiated.

The qualification work is laid out on 97 pages (excluding appendices), contains 23 tables, 13 figures.

Keywords: *enterprise activity, innovative directions, efficiency, enterprise, market of vodka products*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Економічна сутність господарської діяльності підприємства.....	9
1.2. Інноваційні напрями удосконалення діяльності підприємства.....	19
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства.....	32
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК».....	38
2.1. Діагностика стану ТОВ «Баядера логістик» та його позиції на ринку.....	38
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Баядера логістик».....	52
2.3. Оцінка ефективності діяльності підприємства.....	61
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК» ЗА РАХУНОК ІННОВАЦІЙНИХ НАПРЯМІВ	68
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо вдосконалення діяльності підприємства за рахунок інноваційних напрямів.....	68
3.2. Використання логістичних інноваційних рішень для підвищення ефективності роботи ТОВ «Баядера логістик».....	81
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Інноваційний менеджмент – одне з напрямів стратегічного управління, здійснюваного на рівні керівництва корпорацією. Його метою є визначення основних напрямів науково-технічної та виробничої діяльності фірми у таких галузях: розробка та впровадження нової продукції (інноваційна діяльність); модернізація та вдосконалення продукції, що випускається; подальший розвиток виробництва традиційних видів продукції; зняття із виробництва застарілої продукції.

Головна увага в інноваційному менеджменті приділяється виробленню стратегії інновації та заходів, спрямованих на її реалізацію. Розробка і випуск нових видів продукції стає пріоритетним напрямом стратегії фірми, оскільки визначає решту напрямів її розвитку.

Різні аспекти економічних питань, пов'язаних з інноваційним менеджментом, висвітлюються в роботах таких вчених-економістів, як, В.І. Захарченко, Н. Какаулідзе, А.Р. Маннапов, О.М. Петухова, А.В. Череп, В.Ю. Шкредь та ін.

Мета і завдання дослідження. Головною метою кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо обґрунтування ефективності використання інноваційних напрямів удосконалення діяльності підприємства.

Для досягання визначеної в роботі мети поставлено та вирішено такі науково-методичні та практичні завдання:

- визначено економічна сутність господарської діяльності підприємства;
- вивчено інноваційні напрями удосконалення діяльності підприємства;
- розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства;
- проведено діагностику стану ТОВ «Баядера логістик» та його позиції на ринку;
- здійснено управлінський аналіз діяльності ТОВ «Баядера логістик»;
- оцінено ефективність діяльності підприємства;

- удосконалено діяльність ТОВ «Баядера логістик» за допомогою інноваційних способів;
- обґрунтовано використання соціально-відповідального маркетингу для просування продукції ТОВ «Баядера логістик»;
- подано управлінське забезпечення господарської діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес удосконалення господарської діяльності підприємства на основі інноваційних методів управління.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів реалізації господарської діяльності підприємства з допомогою інноваційних методів управління.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались такі загальнонаукові методи дослідження: метод аналізу та синтезу, аналогій, економіко-статистичні (групування, графічний), а також методи індукції та дедукції – при дослідженні процесів управління підприємством.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи є: законодавчі акти; наукова література (монографічна та періодична); матеріали конференцій; статистичні довідники; фінансова, статистична та оперативна звітність суб'єктів господарювання; інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів визначається у поглибленні існуючих теоретико-методичних та розроблені науково-практичних рекомендацій щодо використання інноваційних напрямів удосконалення діяльності підприємств харчової промисловості.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 97 сторінках. Робота містить 23 таблиці та 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота має 2 додатки, які розміщено на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття господарської діяльності підприємства

Господарська діяльність – це діяльність, яка пов'язана з виробництвом, обміном, переробкою матеріальних і нематеріальних благ, що виступають у формі товару [6].

Господарська діяльність включає як виробничу діяльність, у процесі якої виробляється продукція, вироби народного споживання та інші матеріальні цінності, та невиробничу діяльність, пов'язану з виконанням різних видів робіт, у тому числі науково-дослідних, надання послуг, результати яких відчужуються як товар.

Важливою ознакою господарської діяльності є її систематичність та виконання на професійній основі.

Господарська діяльність може здійснюватись і без мети одержання прибутку (некомерційна господарська діяльність).

Ознаки господарської діяльності [8]:

- ініціативність;
- самостійність;
- творчий та інноваційний характер;
- систематичність;
- це діяльність на власний ризик;
- цільова спрямованість на отримання прибутку;
- самостійна юридична відповідальність;
- соціально-відповідальний характер.

Загальними принципами господарювання в Україні є [13]:

- рівний захист державою усіх суб'єктів господарювання;
- свобода підприємницької діяльності;
- вільний рух капіталів, товарів та послуг на території України;
- обмеження державного регулювання економічних процесів;

- забезпечення добросовісної конкуренції у підприємстві, екологічного захисту населення, захисту прав споживачів та безпеки суспільства і держави;
- захист національного товаровиробника;
- заборона незаконного втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб у господарські відносини.

Господарські відносини розмежовуються з майновими та особистими немайновими відносинами, що регулюються Цивільним кодексом України. Майнові зобов'язання, які виникають між учасниками господарських відносин, регулюються Цивільним кодексом України з урахуванням особливостей, передбачених Господарським кодексом [13].

Відповідно до ч. 1 ст. 3 ГК України під господарською діяльністю розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність [13].

Таким чином, буквальне розуміння цього законодавчого терміну має охоплювати такі ознаки як [13]:

- 1) вчинення відповідних активних дій суб'єктами господарювання;
- 2) сферою їх діяльності є суспільне виробництво, що спрямоване на виготовлення та реалізацію результатів діяльності, що мають цінову визначеність.

Ознаками господарської діяльності, які визначаються в науковій літературі, є:

- а) її здійснення у сфері суспільного виробництва, а не у сфері особистого споживання;
- б) суспільне виробництво знаходить своє відображення у використанні майна або майнових прав;
- в) діяльність організовує виробництво.

Таким чином, спрощене розуміння господарської діяльності зводиться до того, що вона є організаційно-майновою діяльністю [13].

Л. О. Матвійчук, визначаючи специфіку господарської діяльності, звертає увагу на такі елементи як [43]:

- 1) сфера її здійснення (сфера суспільного виробництва);

2) зміст (виробництво суспільних благ, що мають мінову та споживчу вартість, для задоволення потреб інших учасників господарських відносин та реалізація цих благ у товарній формі на іншій еквівалент);

3) суб'єкти, які її здійснюють (ними є суб'єкти господарювання);

4) інтереси, які виникають та мають бути реалізовані під час її здійснення (приватні інтереси в одержанні прибутку та/або досягненні інших соціально-економічних результатів, які є об'єктами як приватних, так і публічних інтересів).

Законодавче визначення господарської діяльності спирається на напрацювання економічної науки, зокрема, розуміння економічної діяльності як господарської та негосподарської. Тим самим, виникає проблема розмежування господарських відносин та цивільних відносин, особливо з огляду на різні критерії віднесення відносин до тієї чи іншої галузі права [33].

Так, основним критерієм віднесення відносин до господарських є господарська діяльність (ч. 1 ст. 1 ГК України), натомість критерієм цивільних відносин є особисті немайнові та немайнові відносини (ч. 1 ст. 1 ЦК України), тобто йдеться про зовсім різні площини розуміння фактичних правових відносин [13].

Аналіз господарського законодавства дозволяє визначити види відносин, які охоплюються поняттям «господарська діяльність», до яких відносяться: господарсько-виробничі (майнові та інші відносини, що виникають між суб'єктами господарювання при безпосередньому здійсненні господарської діяльності), організаційно-господарські (відносини, що складаються між суб'єктами господарювання та суб'єктами організаційно-господарських повноважень у процесі управління господарською діяльністю) та внутрішньогосподарські відносини (відносини, що складаються між структурними підрозділами суб'єкта господарювання, та відносини суб'єкта господарювання з його структурними підрозділами) (ч. 4-7 ст. 3 ГК України) [13].

Поняття «господарська діяльність», без сумніву, є головним поняттям господарського права, а отже, основним інструментом всього правового регулювання економіки. Стратегія і тактика державного управління економікою, увесь термінологічний апарат господарського законодавства будуються навколо

поняття «господарська діяльність» [13].

Узагальнюючи погляди науковців на категорію «господарська діяльність підприємства» (табл. 1.1), наведемо та прокоментуємо найбільш розповсюджені дефініції цього поняття.

Таблиця 1.1

Сутнісне наповнення поняття «господарська діяльність підприємства»

Автор	Визначення
Господарський кодекс [13]	Діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.
Податковий кодекс [51]	Діяльність особи, що пов'язана з виробництвом (виготовленням) та/або реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг, спрямована на отримання доходу і проводиться такою особою самостійно та/або через свої відокремлені підрозділи, а також через будь-яку іншу особу, що діє на користь першої особи, зокрема за договорами комісії, дорученнями та агентськими договорами.
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [26]	[4] Будь-яка діяльність, зокрема підприємницька, пов'язана з виробництвом і обміном матеріальних та нематеріальних благ, що виступають у формі товару.
Зверяков М.І, [30]	Діяльність юридичних осіб, зокрема органів державної влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю та/або фізичних осіб з виробництва, реалізації, придбання товарів, а також здійснення ними контролю над іншою юридичною чи фізичною особою.
О.М. Велч [9]	Суспільно-корисна діяльність суб'єктів господарювання щодо виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг з метою їх реалізації за плату (як товару), що ґрунтується на поєднанні приватних і публічних інтересів, здійснюється професійно та зазнає значного регулювання з метою соціального спрямування економіки.
Л.А. Бурганова[7]	Суспільно корисна діяльність суб'єктів господарювання щодо систематичного виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг з метою реалізації їх за плату (як товару).
Г.М. Колісник [34]	Будь-яка діяльність, зокрема підприємницька, пов'язана з виробництвом та обміном (реалізацією) матеріальних та нематеріальних благ, що є товаром.
Г.О. Тарасова [61]	Діяльність, що пов'язана з виробництвом, обміном і споживанням матеріальних і нематеріальних благ.
Н.П. Резнік [54]	Діяльність, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції, виконанням робіт та наданням послуг, а також із забезпеченням їх виробників необхідними ресурсами

Джерело: узагальнено автором за даними [7,913,30,34,51,54,61]

На основі проведеного аналізу можна сказати, що серед вчених і практиків існують неоднозначні погляди щодо трактування господарської діяльності підприємства. Крім того, сутність цього поняття по-різному розкривається в різних

нормативно-правових актах, що й зумовлює необхідність аналізу таких джерел.

Вперше в Україні визначення господарської діяльності було подано в Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність». Так, відповідно до положень Закону, господарська діяльність трактується як діяльність, пов'язана з виробництвом і обміном матеріальних та нематеріальних благ, що виступають у формі товару, що, є неправомірним, оскільки, по-перше, таке визначення не враховує сферу послуг, а по-друге, нематеріальні блага не завжди можуть виступати у формі товару; оскільки, відповідно до Цивільного кодексу України, нематеріальними благами є, окрім інформації та результатів інтелектуальної, творчої діяльності, ще й здоров'я, життя, честь, гідність і ділова репутація, ім'я (найменування), авторство, свобода літературної, художньої, наукової і технічної творчості, а також інші блага, які охороняються цивільним законодавством [26].

Схоже трактування поняття «господарська діяльність» наведено і у фінансово-економічному словнику за редакцією С.В. Мочерного [23] та у дослідженнях В.Г. Резнік [54].

Наступне визначення господарської діяльності як будь-якої діяльності, зокрема підприємницької, юридичних осіб, а також фізичних осіб-підприємців, пов'язаної з виробництвом (виготовленням) продукції, торгівлею, наданням послуг, виконанням робіт, було подано у Законі України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 1 червня 2000 р. № 1775-III. Проте уже в новій редакції Закону від 2 березня 2015 р. № 222-VIII визначення господарської діяльності не подається [28].

У Методиці визначення відносин контролю господарська діяльність [21] трактується виключно як діяльність виробництва, реалізації, придбання товарів, отже, не враховує невиробничу сферу, а також підкреслює функцію контролю, що здійснюється суб'єктами господарювання. Такий підхід, на нашу думку, потребує суттєвого доопрацювання, оскільки значно звужує сутність поняття, а виокремлення лише функції контролю нівелює існування інших важливих функції управління, таких як планування, організація та мотивація. У науковій літературі вважається, що закріплене в Господарському кодексі України визначення господарської діяльності є

найповнішим та містить більш детальну характеристику господарської діяльності, ніж поняття, що закріплені в інших нормативно-правових актах.

Однак, як зазначають дослідники, зокрема В.М. Гайворонський і В.П. Жушман, до цього слід додати, що господарювання означає здійснення економічно значущої діяльності, метою якої є здобуття господарської вигоди, тобто не тільки одержання прибутку, але й задоволення суспільних потреб. Адже задоволення суспільних потреб є кінцевою метою виготовлення продукції у виробничій системі з використанням природних ресурсів. Саме потреби є рушійною силою розвитку виробництва, збереження і відтворення природних ресурсів [12]. Фактично така позиція відображена в інших нормах Господарського кодексу (ч. ч.1, 2 ст. 3), проте не знайшла свого вираження у визначенні поняття, що свідчить про необхідність його доповнення та внесення чіткості у визначення його змісту [13].

Також досить дискусійним є трактування господарської діяльності як діяльності суб'єктів господарювання, оскільки у ст. 55 Господарського кодексу суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством [13].

Таким чином, виникає плутанина, хто ж все таки є суб'єктами господарювання та що ж таке господарська діяльність. І останнє з прийнятих на законодавчому рівні визначень господарської діяльності наведено у Податковому кодексі від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI [50].

Податковий кодекс трактує господарську діяльність виключно як підприємницьку діяльність, оскільки зазначає спрямування такої діяльності на отримання доходу, тому не враховує наявність некомерційної господарської діяльності, яка може здійснюватися і без мети одержання прибутку. Проте у Податковому кодексі зазначається, що господарська діяльність може провадитися як господарюючим суб'єктом самостійно, так і через свої відокремлені підрозділи, а також через будь-яку іншу особу, що діє на користь першої особи, зокрема за

договорами комісії, доручення та агентськими договорами, що розширює сутність поняття.

Відсутність єдиного трактування господарської діяльності у чинних нормативно-правових актах не тільки не сприяє гармонізації господарського законодавства, але й вносить плутанину щодо його використання, що обумовлює наявність значної кількості різного роду практичних проблем.

Вирішити ці проблеми у своїх дослідженнях пропонує, зокрема, В.В. Пастухова [48], який розглядає господарську діяльність через призму підприємницької діяльності, зазначаючи метою виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг їх реалізацію за плату (як товару), отже, не враховує наявність некомерційної господарської діяльності. Автор підкреслює такі характеристики господарської діяльності, як суспільна корисність та професійність, а також робить акцент та регулюванні господарської діяльності з метою соціального спрямування економіки. Так, дійсно, у процесі виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг виявляються приватні інтереси, інтереси товаровиробників, суспільства і держави, трудових колективів, споживачів, що породжує необхідність їх узгодження.

Ю.П. Бурило [8] у своїх дослідженнях також розглядає господарську діяльність як суспільно корисну та акцентує увагу на її систематичності. Автор, як і попередні дослідники, розглядає лише комерційну діяльність та не враховує те, що господарська діяльність може здійснюватися і без мети одержання прибутку.

О.В. Бринцев [6] у своїх дослідженнях підходить досить стримано до трактування поняття «господарська діяльність» і, на нашу думку, не розкриває його сутність повною мірою. Автор акцентує увагу на тому, що господарська діяльність пов'язана із забезпеченням виробників товарів, робіт послуг необхідними ресурсами, однак не пояснює, які ресурси має на увазі, що не дає змогу розкрити сутність цього поняття. Визначивши змістовні характеристики господарської діяльності, розглянемо основні ознаки цього поняття.

Найчастіше у своїх дослідженнях науковці виділяють таку ознаку господарської діяльності, як сфера здійснення та поєднання приватних і публічних

інтересів. Також більшість авторів виокремлює зміст (мету) діяльності, вартісний характер та статус суб'єкта господарювання. Таке різноманіття ознак господарської діяльності пов'язане зі складністю та синтетичністю зазначеного поняття, а також із відсутністю єдиного підходу до його визначення. Можна сказати, що не всі із перелічених ознак варто враховувати під час розкриття сутності господарської діяльності, оскільки одні ознаки надто звужують це поняття, а інші, навпаки, сприяють виникненню плутанини стосовно його змісту. Наприклад, виділення такої ознаки, як систематичність діяльності, не дає змогу відносити до господарської діяльності несистематичну діяльність фізичних осіб, що не зареєстровані як підприємці, яка полягає у продажу вироблених, перероблених та придбаних речей, товарів, реалізації власної сільськогосподарської продукції, що вирощена самостійно на земельних ділянках, наданих їм у розмірах, встановлених Земельним кодексом України для ведення садівництва та/ або для будівництва і обслуговування житлового будинку, господарських будівель і споруд (присадибні ділянки), та/ або для індивідуального дачного будівництва; особистого селянського господарства та/ або земельні частки (паї), виділені в натурі (на місцевості).

Щодо такої ознаки, як нерозривне поєднання в господарській діяльності майнового елементу з організацій ним, то вона має виключно правовий характер і полягає у тому, що господарська діяльність як об'єкт правового регулювання потребує застосування норм як приватного, так і публічного права.

На основі проведеного аналізу доцільно виокремити такі ознаки господарської діяльності [7].

1) Сфера здійснення – суспільне виробництво (господарська сфера).

2) Зміст – виробництво та реалізація продукції, виконання робіт, надання послуг відбуваються не для власних потреб виробника, а для задоволення потреб інших осіб – споживачів.

3) Вартісний характер – в межах господарської діяльності реалізується продукція, виконуються роботи, надаються послуги, які можливо оцінити у грошовому еквіваленті.

4) Особливий суб'єктний склад – господарська діяльність здійснюється

суб'єктами господарювання, якими, відповідно до ст. 55 Господарського кодексу, є господарські організації (юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні та інші підприємства, створені відповідно до законодавства, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку), а також громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці [12].

Окрім того, ми вважаємо за доцільне відносити до складу суб'єктів господарювання і фізичних осіб, які не зареєстровані як підприємці, проте реалізують товари, здійснюють продаж вироблених, перероблених та придбаних речей, товарів, реалізацію власної сільськогосподарської продукції, що вирощена самостійно на земельних ділянках, наданих їм у розмірах, встановлених Земельним кодексом України.

5) Поєднання приватних інтересів виробника (в одержанні прибутку чи інших вигод/переваг від господарської діяльності) та публічних інтересів (суспільства в особі широкого кола споживачів – в отриманні певних благ; держави – в отриманні прибутків та інших обов'язкових платежів від суб'єктів господарювання; територіальної громади – в забезпеченні зайнятості членів громади шляхом їх залучення на засадах індивідуального підприємництва чи трудового найму суб'єктами господарювання до господарської діяльності; у задоволенні потреб громади в певних роботах, послугах, продукції; в участі суб'єктів господарювання у вирішенні завдань територіальної громади в благоустрої; у сплаті місцевих податків та зборів тощо) [6].

6) Виконання діяльності на професійній основі.

7) Здійснення в межах чинного законодавства.

Вказані загальні риси господарської діяльності набувають додаткового специфічного забарвлення в кожній конкретній галузі чи сфері національної економіки

Вагомим елементом характеристики господарської діяльності та її видів є суб'єкти господарювання. Відповідно до ч. 1-2 ст. 55 ГК України суб'єктами

господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством [13].

До таких суб'єктів законодавство відносить [13]:

1) господарські організації – юридичні особи, створені відповідно до ЦК України, державні, комунальні та інші підприємства, створені відповідно до ГК України, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;

2) громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці. Таким чином, будь-яка юридична особа, відповідно до названої статті ГК України, є господарюючим суб'єктом.

Проте, у цьому ж Кодексі вживається поняття «негосподарюючий суб'єкт» (статті 3, 175, 179, 256), до яких відносяться окремі юридичні особи [13]. Цей законодавчий підхід породжує наукову дискусію щодо господарюючих та негосподарюючих суб'єктів, яка, на нашу думку, вирішується досить вдало К. Пашковим, який характеризує негосподарюючі суб'єкти через визначення їх як суб'єктів публічного права, зокрема, юридичних осіб, що фінансуються з бюджету, основною ознакою якої є публічна функція, діяльність якої при виконанні своєї основної діяльності, у тому числі шляхом надання державних послуг, спрямована на створення та підтримку необхідних матеріально-технічних умов її функціонування, що здійснюється за або без участі суб'єктів господарювання і є його господарчим забезпеченням [47].

Узагальнюючи дослідження господарської діяльності можна прийти до висновку, що управління господарською діяльністю є не чим іншим, як управлінням змінами, що приводить до зростання конкурентоспроможності фірми та її продукції, управлінням розвитком на основі інновацій.

На нашу думку найбільш влучним є визначення господарської діяльності в

якості суспільно корисної діяльності суб'єктів господарювання щодо систематичного виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг з метою реалізації їх за плату (як товару).

1.2. Інноваційні напрями удосконалення діяльності підприємства

На сучасному етапі еволюції господарювання, якому притаманні глобалізація, динамізм та невизначеність, проблеми управління ефективністю виробничої діяльності підприємств набувають першочергового значення. Для досягнення позитивних результатів діяльності необхідні нові підходи до управління ефективністю.

Управління ефективністю виробництвом в практичній управлінській діяльності виступає об'єктивною вимогою, а сучасні умови формують потребу у її здійсненні не тільки на емпіричному рівні, як це часто робиться, а й на науковому підґрунті. Це вимагає, в першу чергу, розробки методології управління ефективністю виробництвом, яка повинна ґрунтуватися на її якісно-кількісній визначеності та враховувати найбільш важливі фактори формування. Крім того, вона повинна бути придатною для використання різними за специфікою та рівнями ієрархії соціально-економічними системами.

Також управління ефективністю виробництвом у значній мірі сьогодні залежить від програмного забезпечення, а тому має бути економічно доцільною та доступною у користуванні для суб'єкта управління. Особливо це стосується підприємств харчової промисловості, де забезпечення стабільної роботи підприємств по випуску конкурентоздатної продукції, є завданням першорядної важливості для керуючих усіх рівнів. А тому, найважливішою якісною характеристикою господарювання на всіх рівнях є – ефективність виробництва. Процес управління ефективністю виробництвом на підприємстві є найголовнішою стратегією будь – якого господарства. Ефективність процесу управління – це обґрунтована стратегія і тактика організацій. Більшість підприємств збанкрутували чи отримують збитки, або їх виробництво не рентабельне лише тому, що

управлінські рішення стосовно управління виробництвом є не ефективними і не направлені на перспективний розвиток [6].

Категорія «ефективність» на рівні підприємства характеризує зв'язок між величиною отриманого результату його діяльності й кількістю інвестованих або витрачених у виробництві ресурсів.

Заходи підвищення ефективності функціонування підприємств можна об'єднати в три напрямки (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Напрями підвищення ефективності роботи підприємств

Джерело: [6]

Як бачимо з рис. 1.1, усі заходи підвищення ефективності роботи підприємства є взаємозалежними. Однак, найважливішого значення набувають чинники, визначені третьою групою (напрямом), оскільки їх мобілізація передбачає визначення місця реалізації в системі управління діяльністю [1].

Суть проблеми підвищення ефективності виробництва (діяльності) полягає в тому, щоб на кожен одиницю ресурсів (витрат) досягати максимально можливого збільшення обсягу виробництва (доходу, прибутку) [7].

Можливі напрямки реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності підприємств неоднакові за мірою впливу, ступенем використання та контролю. Той чи інший суб'єкт господарювання може й мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників через розробку та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, а також урахувати вплив на неї зовнішніх чинників.

Лише вміле використання всієї системи названих чинників може забезпечити достатні темпи зростання ефективності виробництва (діяльності) підприємств. При цьому обов'язковість урахування зовнішніх чинників не є такою жорсткою, як чинників внутрішніх [8].

Розглянемо наявність сучасних інноваційних методів підвищення ефективності діяльності підприємства за окресленими напрямками.

В умовах ринкової економіки ефективне управління витратами та ресурсами підприємств є важливим і складним завданням, вирішення якого актуальне для нинішніх умов господарювання. Наявні проблеми у сфері аналізу та прогнозування витрат пов'язані, у першу чергу, з недостатністю методичних розробок і практичних рекомендацій щодо побудови системи управління витратами.

Серед сучасних способів управління витратами та ресурсами можна назвати «стандарт-кост», метод ABC та «директ-кост» [54].

Стандарт-кост – це система оперативного керування ходом процесу виробництва та рівнем виробничих витрат, заснована на постійному контролі значень відхилень фактичних показників від нормативних, аналізі причин виникнення цих відхилень і тенденцій їхньої зміни в часі, використання

управлінських впливів для мінімізації відхилень або здійсненні коректування норм. [54]

Термін «норматив» визначається як рівень, розрахований за якимось стандартом (нормою) і відповідний необхідному, бажаному або можливому. Норматив встановлюють, виходячи із заздалегідь обумовлених витрат матеріалів, робочого та машинного часу, накладних та інших витрат на виробництво.

На основі встановлених стандартів можна заздалегідь визначити суму очікуваних витрат на виробництво та реалізацію виробів, обчислити собівартість одиниці виробу для визначення цін, а також скласти звіт про очікувані доходи майбутнього року. При цій системі інформація про наявні відхилення використовується керівництвом для прийняття ним управлінських рішень [5].

В основі системи «стандарт-кост» лежить попереднє (до початку виробничого процесу) нормування витрат за статтями витрат. Попередньо обчислені норми розглядаються як твердо встановлені ставки для того, щоб привести фактичні витрати у відповідність зі стандартами шляхом умілого керівництва підприємством. При виникненні відхилень стандартні норми не змінюють, а вони залишаються відносно постійними на весь установлений період за винятком серйозних змін, викликаних новими економічними умовами, значним підвищенням чи зниженням вартості матеріалів, робочої сили або зміною умов і методів виробництва. Відхилення між реальними й передбачуваними витратами, що виникають у кожному звітному періоді, протягом року накопичуються на окремих рахунках відхилень і повністю списуються не на витрати виробництва, а безпосередньо на фінансові результати підприємства.

Система обліку «стандарт-кост» включає показники: виручка від продажів; стандартна собівартість; валовий прибуток; відхилення від стандартів; фактичний прибуток. Калькуляція, розрахована за допомогою стандартних норм, є основою оперативного керування виробництвом і витратами. Відхилення, що виявляються в поточному періоді, від установлених стандартних норм піддаються аналізу для з'ясування причин їхнього виникнення. Це дозволяє адміністрації оперативно усувати недоліки у виробництві, вживати заходів для їхнього запобігання в

майбутньому [11].

Головне в системі «стандарт-кост» – контроль за найбільш точним виявленням відхилень від установлених стандартів, що сприяє вдосконалюванню й самих стандартів витрат. При відсутності ж такого контролю застосування даної системи буде мати умовний характер і не дасть належного ефекту. Перевага нормативного методу обліку також у його оперативності. Крім оперативності отриманих даних про величину собівартості, використання нормативного методу має на меті оптимізацію витрат шляхом їхнього наближення до нормативних значень. Розроблені норми розглядаються як обов'язкові стандарти для того, щоб привести фактичні витрати у відповідність із нормами шляхом виконання тих або інших управлінських впливів. Ці норми незмінні протягом усього встановленого періоду. Виключення робляться тільки для серйозних відхилень, викликаних об'єктивними причинами – ростом цін у постачальників, коливаннями рівня оплати праці, змінами самих умов виробництва або використовуваних технологічних процесів.

Ухвалення рішень про можливість і необхідність використання системи «стандарт-кост» на підприємствах харчової галузі повинне бути засноване на аналізі можливостей організації розрахунків і постійному коректуванню норм і кошторисів витрат. Іншими словами, необхідно, щоб в організаційній структурі була передбачена наявність спеціального підрозділу (відділу), економічної служби тощо, що здійснює доведення обґрунтованих норм і нормативів, аналіз відхилень фактичних витрат від нормативних, коректування діючих норм і підготовку пропозицій щодо усунення непродуктивних витрат і зниження фактичної собівартості продукції. Без цієї умови впровадження нормативного методу обліку не може принести організації реальної користі [31].

Пошук нових методів одержання об'єктивної інформації про витрати привів до появи методу ABC (Activity-Based Costing). У системі ABC основна роль приділяється розробці й впровадженню особливого методу обліку витрат за видами діяльності – калькулюванню на основі діяльності (Activity-Based Costing) [31].

Суть даного підходу полягає в наступному: підприємство розглядається як набір робочих операцій, що визначають його специфіку. Відповідно початковою

стадією застосування ABC є визначення переліку і послідовності робіт на підприємстві шляхом розчленування складних робочих операцій на найпростіші складові паралельно з розрахунком споживання ресурсів.

Коротко методологію системи ABC можна визначити в такий спосіб: - на відміну від традиційних методів обліку, що базуються на положенні про випуск продукції при споживанні ресурсів, система ABC заснована на принципі: продукція споживає види діяльності, а виробнича діяльність споживає ресурси; - виявляються формуючі витрати чинники (cost drivers), які зв'язують конкретні види діяльності і відповідні витрати, а також виступають мірою діяльності, оскільки витрати змінюються пропорційно масштабу діяльності; - на основі чинників, що формують витрати, ресурси розподіляють між центрами виробничої діяльності, а потім відносять на конкретні вироби. Система ABC забезпечує облік витрат по кожному виду продукції на кожному етапі виробничого процесу. Вона закладає основу для управління витратами по виробничих центрах, підсумкового аналізу собівартості конкретних виробів [31].

Введення даної системи також веде до скорочення тривалості виробничого процесу в результаті керування тими видами діяльності, які не підвищують цінності виробу (транспортування, складування, сортування тощо). Методологія цієї системи може бути активно використана в корпоративних структурах при визначенні принципів виділення місць виникнення витрат, які представляють собою технологічний процес, окремий підрозділ, що виконує однорідний процес або функцію в процесі виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг).

Особливістю системи «директ-кост» є, по-перше, поділ витрат на постійні і змінні. Змінні витрати прямо залежать від обсягу і асортименту випущеної продукції. Постійні витрати не залежать від змін обсягу продукції, а їхня величина залежить тільки від тривалості звітного періоду. Незважаючи на деяку умовність розподілу витрат на постійні і змінні, ефективність такого поділу сприяє спрощенню обліку і підвищенню оперативності одержання даних про прибуток.

Друга особливість системи «директ-кост» – поєднання виробничого й фінансового обліку. За системою «директ-кост» облік і звітність на підприємствах

організовані таким чином, що з'являється можливість регулярного контролю даних за схемою «витрати-обсяг-прибуток» за допомогою маржинального і чистого (прибуток) доходів. Маржинальний дохід є різницю між виручкою від реалізації та змінними витратами. З іншої сторони – це сума постійних витрат і чистого доходу. Ця обставина дозволяє запровадити багатоступінчасті звіти, що важливо для деталізації аналізу [31].

Складання звіту про доходи, що має багатоступеневий характер, є третьою особливістю системи «директ-кост». Так, якщо змінні витрати розділити на виробничі і невиробничі, то звіт стане тріступінчастим. При цьому спочатку визначається виробничий маржинальний дохід, потім дохід у цілому, потім чистий дохід.

Четверта особливість системи «директ-кост» – розробка методики економікоматематичного та графічного аналізу звітів для прогнозу чистих доходів. Важливо, що застосовуючи дану систему, можна оперативно вивчати взаємозв'язок між обсягом виробництва, витратами (собівартістю, виручкою, прибутком, маржинальним доходом).

Цей взаємозв'язок можна вивчати й графічно, і аналітично. Нині часто в теорії й практиці управління собівартістю і прибутком декларується й застосовується наступний принцип: найточніша калькуляція виробу не та, яка найбільш повно після численних розрахунків і розподілів містить у собі всі види витрат підприємства, а та, у яку включені тільки витрати, безпосередньо пов'язані з випуском даної продукції, виконанням робіт і послуг [31].

Система «директ-кост» загострює увагу керівництва підприємства на зміні маржинального доходу (суми покриття) по підприємству в цілому і по різних виробках, наданих послугах. За рахунок скорочення статей собівартості спрощується її нормування, облік, контроль і до того ж поліпшується облік і контроль умовно-постійних, накладних витрат, оскільки їхня сума за даний конкретний період показується у звіті про доходи окремим рядком, що наочно демонструє їхній вплив на величину прибутку підприємства [31].

Основна перевага системи обліку сум покриття в тому, що на основі

інформації, одержуваної в ній, можна приймати різні оперативні рішення по керуванню витратами й підприємством у цілому. Дана система припускає обґрунтований розподіл непрямих витрат на постійні й змінні. Це можливо тільки на рівні місць виникнення витрат, оскільки лише там можна визначити, як поведуться різні види витрат даного структурного підрозділу при зміні обсягів виробництва.

При організації обліку в розрізі місць виникнення витрат по системі «директ-кост» не використовується саме поняття накладних витрат, тому що накладні витрати місць виникнення витрат стають прямими стосовно даного місця виникнення витрат. Таким чином, по даній системі витрати в місцях їхнього виникнення підрозділяються на постійні й змінні. Система обліку витрат у результаті подає інформацію для калькулювання собівартості наступного елемента системи виробничого обліку тільки по змінних витратах.

Наявна облікова методологія надає можливість використання елементів системи «директ-кост», суть котрої полягає в роздільному обліку прямих (змінних, виробничих) і періодичних (постійних) витрат і калькулювання неповної (обмеженої) собівартості [54].

Застосування даної системи на підприємстві харчової промисловості можна розглядати тільки на перспективу при впровадженні управлінського обліку, але деякі елементи системи можуть бути використані й нині.

Процес безперервного удосконалення системи управління свідчить про широкий діапазон дій, які здійснюються для дослідження відповідного рівня конкурентоспроможності, дає змогу зайняти сильну позицію на ринку [37].

Отже, з'являється потреба застосування порівняно нових, донині не використовуваних на підприємстві рішень, методів з управління другого напряму діяльності підприємства - виробництва, що дають можливість конкурувати на відкритому, глобальному ринку, серед яких:

Total Quality Management – система комплексного управління якістю з відповідними докладними методами.

Методи класу MRP, тобто MRP I (Material Requirements Planning) – планування матеріальних потреб, MRP II (Manufacturing Resource Planning) –

планування засобів підприємства, MRP III /ERP (Enterprise Resource Planning) – планування засобів підприємства.

Системи CRM (Customer Relationship Management), тобто управління стосунками з клієнтом;

EDI (Electronic Data Interchange) – електронний обмін інформацією. Застосування цих систем було можливим завдяки швидкому розвитку інформаційних систем і впровадженню їх на підприємствах, що уможливило, своєю чергою, прискорити і поліпшити переміщення інформації, і стало підставою ефективної співпраці у системі клієнт – виробник – постачальник.

Сучасні системи управління проектами, методи керування виробництвом, які ґрунтуються на концепції just in time і сприяють удосконаленню процесів підготовки і управління виробництва.

Вимога удосконалення процесів управління містить в собі розвиток різномірних концепцій, методів чи технік організації і управління. З'являються нові, які швидко розвиваються і стосуються управління знаннями, управління інноваціями, управління технологією, управління процесами тощо.

Формування конкурентної переваги на базі використання цих концепцій, методів або технік вимагає їх відповідного розпізнавання, відбору, підготовки, впровадження і правильного використання на практиці, а в подальшій перспективі – модифікації. Велика кількість доступних методів виникає з факту, що підприємства, опрацьовуючи свої стратегії розвитку, шукають конкурентні переваги у різних функціональних сферах, зокрема в сфері виробництва [31].

Процес проектування продукції (підготовки його виробництва) вимагає відповідної підтримки.

Одним з таких методів, цікавих з точки зору специфічного підходу (проектування, кероване клієнтом), є метод QFD (Quality Function Deployment). Цей метод використовується для трансформування інформації, що походить з ринку (від клієнта), на технічну мову (проектувальника, конструктора, технолога). Він охоплює багато дій, відповідно згрупованих, які вимагають певного аналізу і опрацьовування. Для потреб аналізу QFD будується так званий «дім якості», який містить відповідно

сформульовані поля, що відповідають окремим етапам ведення аналізу.

Найвідомішою з концепцій управління сферою виробництва є концепція Lean Production, яка полягає у тому, щоб виключити будь-які форми марнотратства на кожному етапі виробничого процесу [47].

Метою Lean Production є насамперед мінімізація часу, призначеного на розвиток нових продуктів, часу реакції на замовлення клієнта, часу реалізації виробничих процесів з одночасним забезпеченням поставок продуктів найвищої якості за мінімального використання людського зусилля і застосування найбільш продуктивного і економного способу виробництва.

Фундаментом концепції Lean Production, якою зацікавились через її велику популярність в автомобільній промисловості, є філософія just in time (точно, своєчасно). Концепція Lean Production, її часто називають ще Lean Management або Lean Enterprise, за основне завдання вважає також отримання високої продуктивності виробництва і праці, раціональної організації, ефективного управління, високої якості продукції, а також задовільних економічних результатів [40].

Усе це повинно бути узгоджено з головним завданням підприємства – виконанням очікувань клієнтів. Крім того, результатом застосування концепції Lean є зменшення браків, запасів, потреби у виробничій площі, скорочення виробничих циклів і часу переналагодження тощо.

Концепція Lean вимагає пристосування підприємства до ринкових умов, що пов'язується часто з глибокими змінами у сфері організації і управління.

Серед методів/технік, застосовуваних в цій концепції, називають найчастіше [47]:

Muda – метод, який закладає виключення будь-яких втрат і передбачає безперервне поліпшення в реалізованих процесах. Приймається, що втрати є протилежністю вартості. Потрібно виконувати тільки те, що необхідно в системі точно, своєчасно, зберігаючи при цьому відповідну якість.

Система 5S – група технік, яка просуває організацію робочого місця так, щоб досягти його високого стандарту. Вона повинна одночасно мобілізувати до

безперервного покращання. Утримування або підвищення стандарту на робочому місці (в середовищі праці) є можливим завдяки переходу через п'ять наступних кроків [47]:

- сортування – усунення того, що непотрібне, залишення того, що необхідне;
- систематика – впорядкування усіх продуктів праці для забезпечення швидкого знаходження, споживання, розміщення їх у відповідній кількості у відповідних місцях;
- прибирання (утримування чистоти) – дотримування всіх елементів на місці в доброму стані, чистих, відповідно розміщених, готових для використання;
- стандартизація – вироблення стандартної процедури поведінки для перших трьох кроків, щоб в майбутньому реалізувати все у відповідний спосіб;
- самодисципліна – прагнення до утримування введених рішень, не забуваючи про безперервне покращання, перевищення стандартів, і одночасно навчання і просування дій 5S на підприємстві.

Картографування процесів (картографування перебігу процесу – process activity mapping) – метод, що орієнтує на потребу концентрації на постачання клієнтові вартості. Його сутністю є ідентифікація операцій, що створюють структуру процесу. Щоб це було можливим, потрібно дослідити і описати цілий потік вартості на підприємстві. Метод дає можливість ідентифікації потоків вартості, відрізнити вартість від збитку, і тим самим уможлиблює додання вартості до процесу і виключення збитків. Його придатність доцільна по відношенню до кожного повторюваного процесу. Картографування потоків вартості (Value Stream Mapping) – тільки певний метод, який слід у відповідний спосіб використати.

SMED (Single minute exchange of die) – метод, що забезпечує зменшення (мінімізацію) часу переналагодження машин і обладнання, і тим самим максимізацію ефективного часу їхнього використання. Це веде до зниження коштів через виключення незавершених робіт [47].

FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) – аналіз причин і наслідків вад. Цей метод і його різновиди повинні бути інструментом проектувальників, які прямують до мінімізації втрат, що виникають через низьку якість продуктів. Метою такого

аналізу є знаходження потенційних наслідків і причин помилок, здійснюваних під час проектування, а також виключення їх, перш ніж виникне готовий виріб. Цей метод придатний в дослідній, проектній діяльності і діяльності з розвитку. Згідно з проведеними дослідженнями близько 2/3 усіх помилок мають своє джерело у фазі підготовки виробництва, але на цьому етапі їх здатність до виявлення є невеликою. Помилки розкриваються лише під час виробництва, а також експлуатації, часто викликаючи значні збитки. Метод має на меті введення вже на етапі проектування змін в продуктах, технологічних, а також виробничих процесах, щоб уникнути помилок в готових виробах і процесах [47].

TPM (Total Productive Maintenance) – метою цього методу є формування підприємства через максимізацію ефективності системи виробництва. Підставою повинна бути система утримування неперервності руху, яка дає змогу виключити аварії і збитки. Рішення в сфері активного утримування неперервності руху можуть стосуватися як виробничих відділів, так і відділів підготовки виробництва, продажу тощо.

Kanban – метод, який підтримує керування перебігом виробничого процесу, тобто вироблення певної кількості продуктів своєчасно, тобто згідно з заявленою потребою. Він спирається на філософію just in time. У цій системі для потреб керування кількістю і часом переміщення використовуються два види карток, так званий kanban переміщення і kanban виробництва. Вихідним пунктом під час аналізу функціонування цієї системи є графік роботи відділу монтажу кінцевого виробу. Такий графік є підставою для визначення денного плану виробництва. Він уможливорює радикально мінімізувати величини запасів, а тим самим і витрат виробництва [47].

Kaizen – метод, який означає безперервне покращання чи удосконалення будь-яких дій. Дії, пов'язані з безперервним, впорядкованим удосконаленням, відносяться до усіх працівників фірми. Філософія, яка міститься в методі Kaizen, була упродовж багатьох років трактована як джерело господарського успіху на конкурентному японському ринку, а тепер вважається методом, який дає змогу отримувати конкурентну перевагу навіть на глобальних конкурентних ринках. Філософія,

закладає в цьому методі, трактується як головна в японській моделі управління. Процес удосконалення не вимагає великих фінансових чи інвестиційних витрат. Філософія Kaizen зосереджує увагу на людях, які повинні постійно підвищувати свої уміння, розвивати здібності, щоб справитися з вимогами сьогоденної конкуренції, тобто низькими витратами, високою якістю, коротким часом реалізації замовлення тощо.

SPC (Statistical Process Control) – статистична оцінка часового перебігу істотного параметра з метою керування процесом, яка повинна уможливити планований перебіг і реалізацію виробництва [47].

Six Sigma – метод, що уможлиблює радикальне поліпшення фінансових результатів фірми, рентабельності, зростання частки на ринку, а через це і конкурентоспроможності завдяки плануванню і контролю перебігу праці в спосіб, який дає змогу мінімізувати використання сировини і матеріалів, виникнення відходів, і одночасно веде до більшого задоволення клієнтів. Застосування цього методу дає можливість здійснити обмеження кількості помилок в усіх сферах діяльності підприємства, тому що він закладає такі методи реалізації процесів, які виключають можливість виникнення вад.

Вдосконалення системи управління – третього напрямку – передбачає використання наступних інноваційних методів.

Найбільш перспективними та інноваційними напрямками забезпечення розвитку і ефективності діяльності підприємства можуть виступати [47]:

1. Активізація трансферу технологій – як інструменту інноваційного і інтелектуального розвитку.
2. Посилення ролі стратегічного планування в управлінні підприємством.
3. Застосування бюджетування – як сучасного методу управління собівартістю продукції.
4. Впровадження логістичного підходу – як фактора підвищення ефективності управління виробничими системами.
5. Впровадження інноваційних технологій в менеджменті персоналу.

6. Використання сучасних методів управління маркетинговою діяльністю (брендинг, Інтернет-маркетинг, франчайзинг, телемаркетинг, мерчендайзинг соціально-відповідальний маркетинг та інші інноваційні інструменти)

Інноваційними методами управління персоналом на вітчизняних підприємствах є [47]:

1) хедхантинг – «якісний пошук», який бере до уваги особливості бізнесу замовника, робочого середовища, ділових та особистісних якостей кандидата [9];

2) аутстафінг – відноситься до послуги, яка передбачає переведення частини працівників з штату підприємства в штат спеціального кадрового агентства, при цьому працівники продовжують працювати на своєму попередньому підприємстві, але на ньому не числяться [8].

Таким чином можна впевнено говорити, що використання даних напрямів удосконалення системи управління підприємством, сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів, якості управлінських рішень, покращенню стратегічного та оперативного планування діяльності, що забезпечать гнучкість та адаптивність підприємства до динамічних ринкових умов господарювання.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства

На сьогоднішній день у вітчизняних підприємств виникає необхідність використання нових методів оцінки результатів їх діяльності, оскільки старі підходи не забезпечують повного відображення всіх економічних показників, важливих для прийняття управлінських рішень. Тому проблема вибору найбільш прийняттого методу аналізу ефективності діяльності підприємства є досить актуальною і потребує подальшого дослідження.

У даний час велика кількість зарубіжних підприємств активно застосовує сучасні методи оцінювання результатів діяльності, які базуються на ринкових підходах або передбачають застосування принципу дисконтування. Взагалі існують три традиційні методичні підходи щодо оцінки підприємництва (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Розвиток методів визначення ефективності діяльності підприємства

Назва методу	Сутність
Модель Дюпона (Du Pont Model)	Система фінансового контролю, що являє собою модифікований факторний аналіз
ROI (Return On Investment) – рентабельність інвестицій	Інтегральний показник, що показує відношення чистого прибутку до вкладених коштів
EPS (Earnings per Share) – чистий прибуток на одну акцію	1970-ті роки Показник, що визначає дохід у розрахунку на одну просту акцію
ROE (Return on Equity) – дохідність акціонерного капіталу	Відносний показник, що характеризує рентабельність власного капіталу, оцінює ступінь прибутковості підприємства відносно його власного капіталу
ROA (Return on Assets) – дохідність чистих активів	Відносний показник ефективності діяльності, частка від ділення чистого прибутку, отриманого за період, на загальну величину активів підприємства за період
CF (Cash Flow) – грошовий потік	Абстрагований від його економічного змісту числовий ряд, що складається з послідовно розподілених платежів за період
EVA (Economic Value Added) – економічна додана вартість	Фінансовий показник, що означає фактичний економічний прибуток підприємства
EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – операційний прибуток	Аналітичний показник, що дорівнює доходу до сплати податку на прибуток, відсотків і амортизації
MVA (Market Value Added) – ринкова додана вартість	Є віддзеркаленням дисконтованої вартості усіх теперішніх і майбутніх платежів
BSC (Balanced Scorecard) – збалансована система показників	Система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, що враховують всі суттєві аспекти діяльності підприємства
CVA (Cash Value Added) – грошова додана вартість	Показник, що показує віддачу від капіталу, що інвестується
TSR (Total Shareholders Return) – показник сукупної акціонерної дохідності	Показник, що відображає загальну дохідність акціонерів
CFROI (Cash Flow Return on Investment) – грошовий потік віддачі на інвестований капітал	Показник, що відображає відношення величини скоригованих грошових потоків і відтоків

Джерело: [31]

1) ринковий (порівняльний) – заснований на порівнянні даного підприємства з аналогічними, уже реалізованими на ринку; 2) дохідний – заснований на доходах, створених на перспективній вартості майна і відображає переважно позицію покупця; 3) витратний – заснований на тому, що на результативність діяльності підприємства вказують його витрати [10]. Методи, що лежать в основі даних підходів, у своєму еволюційному розвитку пройшли низку перетворень.

Потреба у виникненні ефективних методів оцінки своєї діяльності з'явилася у підприємств США на початку 1920-х років. Дані методи почали активно застосовувати підприємства і в інших країнах, оскільки вони стали досить простими в розрахунку. А розроблені в той час бухгалтерські операції з певними змінами і доповненнями використовуються й досі. Зарубіжна практика свідчить про те, що більшість підприємств, використовуючи сучасні методики аналізу, вже оптимізували свою діяльність і піднялися на більш високий рівень. Серед них є такі інтернаціональні компанії, як Coca-Cola, Eli Lilly, SPX Corporation та інші, що зайняли сильні ринкові позиції, отримали підвищення цін на акції та зростання прибутків саме завдяки новим оціночним методам [47]. Окрім Сполучених Штатів Америки, сучасні підходи в своїй діяльності використовують також підприємства таких провідних країн світу, як Німеччина, Франція, Великобританія, Канада, Бразилія, Австралія, Туреччина та багато інших. Основною причиною активного розповсюдження даних підходів є їх дієвість, поєднана з умінням правильного застосування і сприймання самими підприємствами. Система методів, за допомогою яких можна оцінити результати підприємницької діяльності, постійно оновлюється, з'являються все нові і більш складні. Тому виникає необхідність їх класифікувати за певними ознаками, залежно від того, що лежить в основі розрахунку того чи іншого показника (рис. 1.2).

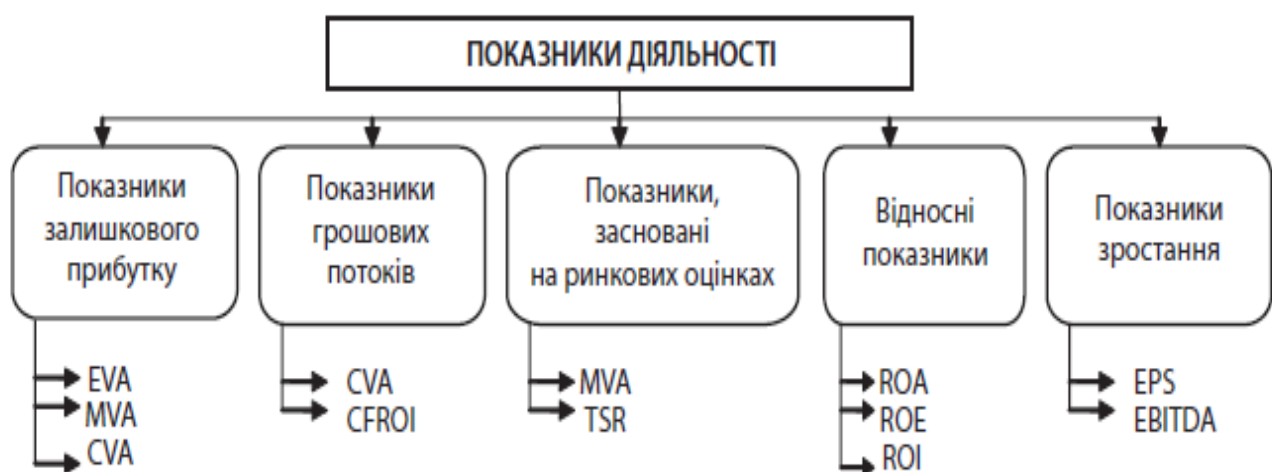


Рис. 1.2 Класифікація показників оцінки діяльності підприємства

Джерело: складено автором за даними [31, 47].

Таким чином, маємо декілька груп показників. Кожний з них характеризується

певними особливостями, різними значеннями і методиками розрахунку. Однак більшість з наведених показників не використовується вітчизняними підприємствами. Слід зазначити, що їх застосування могло б забезпечити ряд переваг і недоліків (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Переваги та недоліки використання сучасних методів оцінки результатів діяльності

Переваги	Недоліки
Використання даних методів веде до більшого розуміння специфіки діяльності підприємства	Велика кількість припущень і прогнозів, використовуваних при розрахунку необхідних показників
Нові концепції вдало взаємодіють з уже існуючими, забезпечуючи тим самим підвищення ефективності діяльності	Розраховані показники є загальними й не вказують керівнику підприємства на конкретні недоліки
У сучасних методиках аналізу результатів діяльності враховується більш широкий спектр оціночних параметрів, ніж у традиційних	Спотворення фінансових результатів внаслідок використання сумнівних оціночних методів
Забезпечується кількісна і якісна узгодженість між різними показниками, що дає змогу більш цілісно визначити ефективність діяльності підприємства	Більшість нових методів виявляють недостатність даних фінансової звітності
З'являється важливість не лише фінансових, а й нефінансових показників	Самі лише розраховані показники не можуть бути основою для прийняття важливих рішень

Джерело: [31]

При впровадженні нових підходів на вітчизняних підприємствах виникає ряд перешкод, основними з яких є [31]:

- 1) складність розуміння методики розрахунку сучасних показників;
- 2) виникнення проблем під час збору первинної інформації (як фінансової, так і нефінансової);
- 3) неналежний рівень підготовки персоналу, який має займатися розрахунками відповідних показників.

Крім вищенаведених проблем, не менш важливим є те, що більшості керівникам вітчизняних підприємств потрібні неабиякі зміни у свідомості, щоб почати застосовувати сучасні підходи оцінки їх діяльності. Адже все нове завжди насторожує і в певній мірі лякає, тому для його сприйняття й необхідні значні зусилля. При цьому нові підходи на вітчизняних підприємствах все ж починають використовуватись. Але в порівнянні з розвинутими країнами світу наші досягнення

є досить незначними. Так, за даними наукових досліджень [31, 47], нові методи оцінки (як в Україні) використовуються лише на великих підприємствах – нафтогазовій галузі, телекомунікаційних компаніях, транспортних підприємствах-монополістах, у банківській сфері.

Тому для ефективного функціонування й оптимізації своєї діяльності вітчизняним підприємствам пропонується таке [47]:

- застосовувати нові методики з урахуванням властивих їм недоліків;
- забезпечити працівників необхідними знаннями стосовно обраного оціночного методу;
- обирати лише ті методи, які найбільше відповідають специфіці діяльності даного підприємства і для яких є достатній обсяг необхідних даних;
- детально досліджувати кожний показник бухгалтерської звітності з метою уникнення розбіжностей фінансових результатів;
- створити метод трансформації поточних фінансових даних у такі, що можуть бути використані у нових технологіях аналізу.

Також слід уважно придивлятися до досвіду провідних зарубіжних підприємств, і, беручи його до уваги та комбінуючи частини різних методів, створювати власні, необхідні для ефективної роботи у сучасних умовах підходи для оцінки діяльності з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Висновки до розділу 1

Підбір окремих методів підвищення ефективності діяльності підприємства і їх впровадження залежить від рішень управлінських кадрів найвищого рівня, які залежно від потреб прийнятих довгострокових бізнес-стратегій надають перевагу впровадженню певних концепцій, методів або технік. Частина застосовуваних рішень, які підтримують процес управління виробництвом, – це вимога закордонних власників фірм. При цьому не забезпечується хронологія і єдність дій.

Більшість впроваджуваних інноваційних рішень скерована на забезпечення високої якості виготовлюваних виробів, а також реалізованих процесів. Прикладом

може бути часте використання методу Six Sigma і спроби впровадження Lean Six Sigma.

Необхідність впровадження сучасних методів, які підтримують підготовку і управління виробництвом, сприймається як істотний елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства як у контексті мінімізації витрат, поліпшення якості, пропонування сучасних, відповідних світовим стандартам продуктів, виключення прихованих вад, так і забезпечення співпраці з використанням філософії just in time.

Проаналізувавши і систематизувавши сучасні методичні підходи щодо оцінки результатів діяльності підприємств, виявлено переваги та недоліки їх використання. Можна стверджувати, що застосування цих методик має як позитивний, так і негативний характер. Це зумовлено незнанням вітчизняних підприємців багатьох технологій аналізу і неготовністю вводити певні новинки у свою діяльність.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК»

2.1. Діагностика стану ТОВ «Баядера логістик» та його позиції на ринку

Товариство з обмеженою відповідальністю «Баядера Логістик» входить до складу холдингу «Баядера Груп» і є найбільшим дистриб'ютором алкогольних напоїв в Україні. Головний офіс розташований за адресою м. Київ, 02098, вул. Дніпровська Набережна, 23В [3].

«Баядера Груп» є однією з найбільших алкогольних компаній в Східній Європі, яка була створена в 1991 році. На сьогодні холдинг володіє сильним портфелем власних алкогольних брендів в різних категоріях. Компанія є ексклюзивним імпортером найвідоміших світових алкогольних компаній та одним з основних експортерів алкогольної продукції. Експортна діяльність налічує понад 45 країн [3].

Підприємство є найбільшим роботодавцем галузі, в штаті якого налічується більше 6 тисяч осіб по всьому світу. Також є основним платником податків і бюджетотворним холдингом галузі, котрий налічує 30 філій по всій країні. ТОВ «Баядера Логістик» є найбільшим дистриб'ютором алкогольних напоїв в Україні та має 26 логістичних центрів в кожному регіоні країни, що забезпечує представленість продукції на всій території держави. Компанія також займає лідируючі позиції на ринку винної та лікєро-горілкової продукції надзвичайної якості [3].

В компанії зазначають, що їх місія – розвиток улюблених брендів [3]. Це компанія-лідер, яка цінує свою команду хороших людей чудовими професійними якостями, відданістю компанії і порядністю, які створюють і розвивають улюблені бренди по всьому світу.

Цінності компанії [3]:

1. Люди – пріоритет №1 в компанії (чесні відносини в колективі, взаємодопомога та взаємовиручка, наставництво – все для спільного досягнення максимальних цілей).

2. Самореалізація (можливість розвитку і прояву найкращих якостей для кар'єрного та особистісного зростання людини).

3. Чесність і етичність бізнесу (відносини з партнерами і споживачами побудовані на довірі, справедливості та соціальній відповідальності ведення бізнесу).

4. Глобальність (амбітні плани з розвитку бізнесу для того, щоб пропонувати власну продукцію на 5 континентах).

5. Гідна оплата праці (стабільні заробітні плати, комфортні умови та постійна мотивація).

6. Бренди, які люблять (справедливе співвідношення ціна – якість).

7. Професіоналізм.

Цілі підприємства [3]:

- розширювати ринок збуту продукції, бути лідерами серед конкурентів;
- створювати позитивний імідж компанії;
- шукати нові та цікаві бренди, забезпечувати оптимальні умови для їх продажу на українському ринку;
- забезпечувати доступ до найкращої алкогольної продукції за оптимальними цінами по всій території України;
- забезпечувати єдину цінову політику.

Для досягнення вище наведених цілей потрібно чітко розуміти організаційну структуру компанії, тому на рис. 2.1 та 2.2 [3] наведені структури управління «Баядера Груп» та «Баядера Логістик» відповідно.

Організаційна структура підприємства, зображена рис. 2.2, повністю відповідає поставленим цілям, місії, стратегії та тактиці компанії. Найголовніші принципи компанії – постійне зростання, рух вперед, відкритість для новинок. На даний момент продовжується планомірне збільшення виробничих потужностей заводів, кількості дистриб'юторських центрів на всій території країни, і основне – розроблення нових бізнес-стратегій і впровадження інноваційних розробок.



Рис. 2.1. Структура управління холдингу «Байдера Групп»

Джерело: дані підприємства

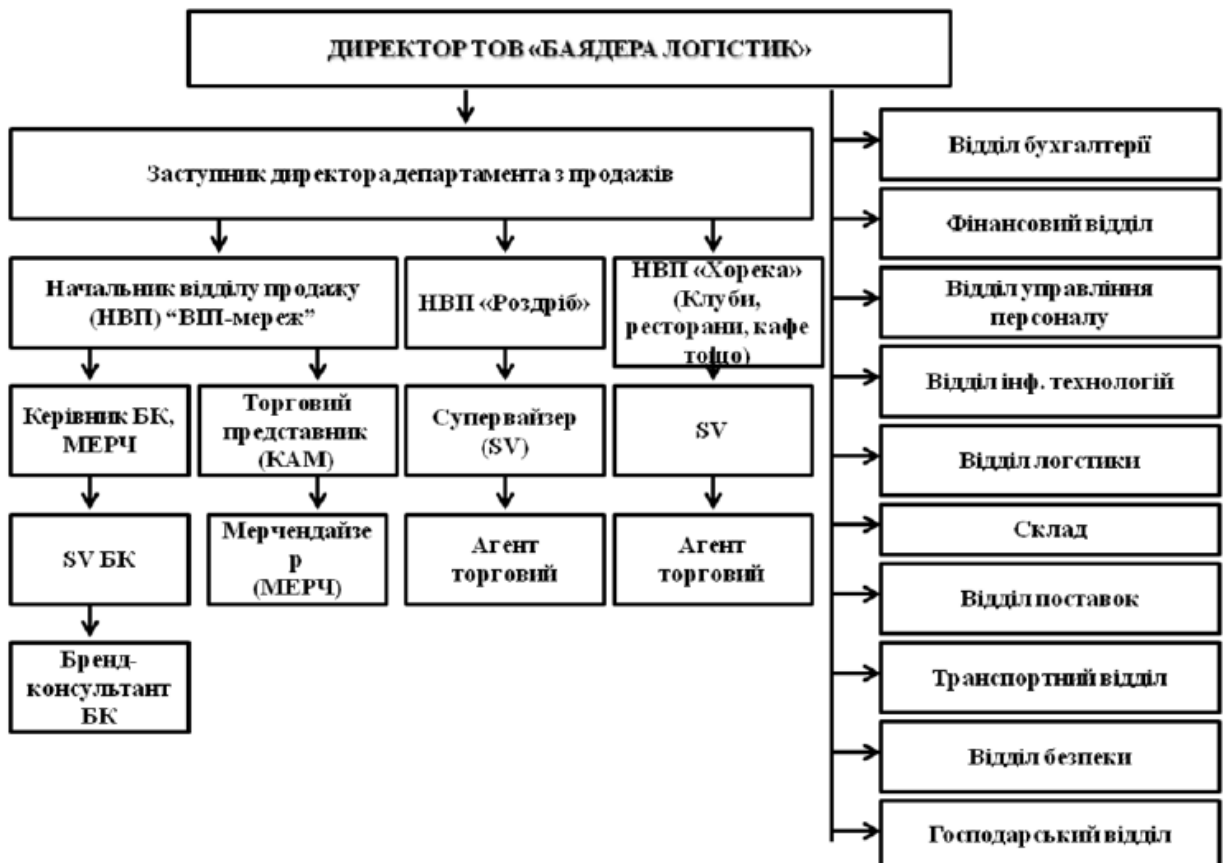


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Байдера Логістик»

Джерело: дані підприємства

Асортиментний портфель компанії «Баядера» (табл. 2.1) складається з 15 особистих винних і лікєро-горілочаних брендів, які мають своє чітко сформульоване унікальне позиціонування [3].

Таблиця 2.1

Опис товарного асортименту компанії

Вид продукції	Бренд
Горілка	Хлібний дар, Козацька рада, Цельсій, Перша Гільдія, Перепілка, Повітря, Фреш-шоти, Хлібні половинки, Вакцина
Ігристе вино	Маренго, Коблево
Вино	Коблево, Такадо
Коньяк	Коблево, Коблево Резерв
Бренді	Коблево, Коблево Резерв, Француз
Вермут	Маренго, Моя

Джерело: складено за даними підприємства

Компанія «Баядера Груп» постійно впроваджує нові алкогольні напої за інноваційними технологіями.

Основними постачальниками ТОВ «Баядера Логістик» є ТОВ «Національні алкогольні традиції» – це дає наступні переваги: повний цикл виробництва – від виготовлення продукції до попадання продукції на полиці магазинів, якість продукції, скорочення залишків на складах, виробничий план складається з урахуванням прогнозів продажів, щоб уникнути перебоїв постачання продукції, можливість розробки і виробництва нових продуктів. Не дивлячись на складну кризову ситуацію, що склалася у світі, компанія ТОВ «Баядера Логістик» все рівно постійно нарощує темпи виробництва.

Науково-технічний і технологічний розвиток на діяльність ТОВ «Баядери Логістик» не значно впливає, так як велика компанія не може швидко перебудувати роботу відділів. Однак компанія постійно знаходиться у пошуку раціоналізації виробництва, введення ноу-хау, стимулювання збуту, переймає досвід закордонних компаній і започатковує модні тенденції на теренах України. Наглядним прикладом є постійне оновлення асортименту. Так в минулому році було випущено нову ТМ «Воздух», яка сьогодні займає 5% горілочаного ринку, і продовжує нарощувати темпи.

Основна ціль – відібрати більшу частину масового ринку в середній ціновій категорії, основна задача – бути на крок попереду. Всього рік тому компанія зайшла в категорії коньяк, бренді – ТМ «Коблево», та ігристих вин ТМ «Маренго», сьогодні в категорії «коньяк» і «бренді» компанія входить в п'ятірку, а з ігристим в трійку лідерів. Виробничі потужності підприємств представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Виробничі потужності ТОВ «Баядера Груп»

Назва підприємства	Продукція, яку виробляє підприємство
ТОВ «Національна Горілчана Компанія»	ТМ «Хлібний Дар», ТМ «Козацька Рада», ТМ «Перша Гільдія», ТМ «Перепелка», ТМ «Цельсій», ТМ «Воздух», ТМ Rada, ТМ «Моя», ТМ «Тайна Сміли»
ПАТ «Коблево»	ТМ KOBLEVO, ТМ KOBLEVO SELECT, ТМ KOBLEVO RESERVE WINE, ТМ MARENGO, ТМ «Такадо»
ТОВ «Миколаївський коньячний завод»	Коньяк ТМ KOBLEVO

Джерело: дані підприємства

Для виробництва продукції використовують виключно високоякісний спирт класу «Люкс», для якого характерна низька місткість сивушних масел, альдегідів і метанолу. Компанія використовує виключно натуральні інгредієнти, такі як мед і ароматні спирти. Останні готуються на самому 10 заводі на основі популярних в народі цвіту липи, ромашки, бузини, тміна, кориці, перців, ржаних сухарів, зерна пшениці, ячменя, що надає продукту оригінальність і незабутній смак. «Баядера Експорт» – найбільший експортер українського алкоголю в світі. Карта експорту налічує понад 45 країн.

Компанія веде активну роботу по завоюванню не тільки ринку України, а й виходу на світовий ринок. Сьогодні компанія експортує свою продукцію до: Великобританії, Німеччини, Ізраїлю, Угорщини, Латвії, Естонії, Вірменії, Грузії, Молдови, Казахстану. [3]:

Свою діяльність ТОВ «Баядера Логістик» здійснює на внутрішньому ринку, позиціонуючи себе як значний національний торговельний оператор. Основними конкурентами є «GlobalSpirits» із ТМ «Хортиця», «Первак», «Мароша», «Шустов»;

ЕВТ з ТМ «Союз-Віктан», ТМ «Медов», ТМ «Коктебель», Nemiroff з ТМ «Nemiroff», Алеф з ТМ «Грін Дей».

Поряд з незаперечними лідерами в галузі намітився цілий гурт перспективних фаворитів. Щонайменше три компанії заявляють, що саме вони є горілчаними королями України. І кожна має для цього певні підстави. Йдеться про компанії та торговельні марки «Хлібний дар» («Національні горілчані традиції» ЛГЗ), Nemiroff (Немировський ЛГЗ), «Хортиця» («GlobalSpirits». Вочевидь, ця трійка об'єднує найпотужніші сили вітчизняного горілчаного ринку і визначатиме його обличчя в найближчі роки. Самі виробники кажуть, що перша двійка («Хлібний дар», «Хортиця») неабияк відірвалася від інших компаній не тільки за рівнем продажу, а й за організацією бізнесу. Кожен з лідерів має свою стратегію і свої плани на майбутнє [1]

Компанії активно працюють в елітному сегменті ринку і розвивають експортні програми. Вони роблять ставку на роботу в середньому ціновому сегменті. За кількісними показниками — фізичними обсягами виробництва та продажу — ТОВ «Баядера Логістик традиційно займає найбільшу частку ринку (рис.2.3).

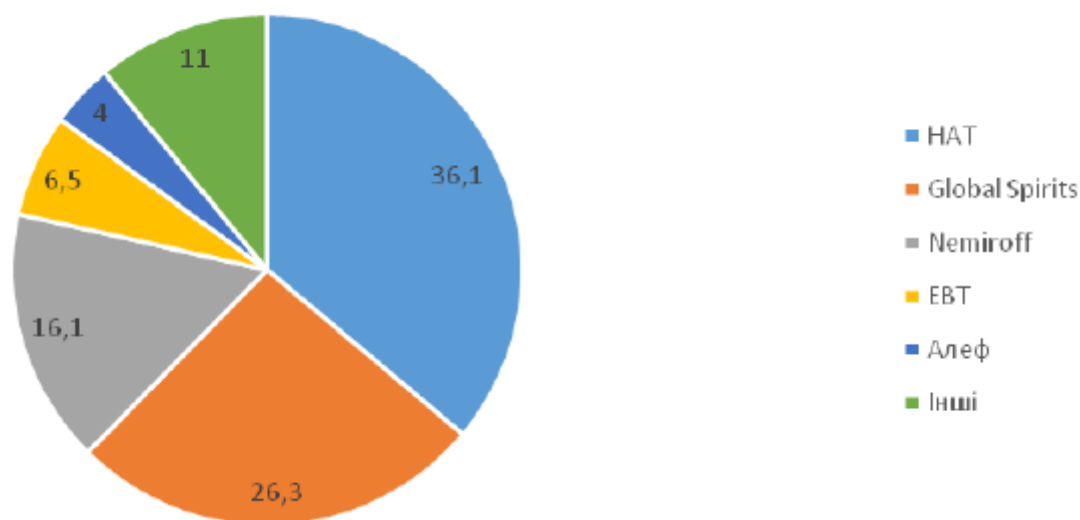


Рис. 2.3 Частка ринку ТОВ «Баядера Логістик» відносно конкурентів за 2020 р.

Джерело: [3].

З діаграми видно, що в категорії «горілка» ТОВ «Баядера Логістик» є незаперечним лідером, її частка ринку становить 36,1%, на другому місці знаходиться Холдинг «GlobalSpirits» з часткою ринку 26,3%. Третє місце посідає Холдинг «Nemiroff», його частка ринку – 16,1% [3].

Взагалі, ринок горілки в Україні перенасичений і дуже жорсткий, адже три найбільші гравці тримають 78,5% ринку. Якщо так буде тривати і далі, є велика ймовірність, що дрібні виробники не витримають конкуренції і вийдуть з ринку.

Компанії великої трійки не шкодують грошей на контроль над роздрібною торгівлею. У кожній працює щонайменше 500-800 торгових представників і мерчандайзерів. Заробивши на горілці, найбільші гравці почали скуповувати виноробів і коньячників, вибудовуючи алкогольні холдинги. У Nemiroff Холдингу інша стратегія розвитку. Компанія зробила ставку на одну ТМ та експорт.

Однак усі стратегії виявилися успішними. ТОВ «Баядера Логістик» безпосередньо працює з великими клієнтами: національними та регіональними мережами супермаркетів, оптами, дистрибуторами, лінійним роздрібом, а також клієнтами, які підвищують імідж компанії HOREKA та АЗК.

Горілка – найпопулярніший напій в Україні, що має 35-37 відсотків загального споживання чистого алкоголю. Зменшення обсягу споживання здебільшого спричинене зростанням нелегального виробництва. Другою причиною стало зменшення населення та популяризацію здорового життя.

Іншим фактором впливу є приватизація ринку етилену, розпочата в 2020 році, коли частина підприємств з виробництва алкоголю була продана компанією «Укрспирт», яка тримає монополію на ринку.

З точки зору ринку в цілому, більшість горілки мають вітчизняне походження, включаючи найпоширеніший сегмент низьких цін. Хоча ринок преміум-класу складається з імпортової горілки більше ніж на 2/3 [3].

Горілка дешевого сегменту становить 97% ринку завдяки сильному місцевому ринку, а також низькому доходу та нерозвиненій культурі споживання горілки, при якій цінується смак, а не високий вміст алкоголю чи ціна. Бренди преміум та супер преміум класу переважно імпортуються [1].

Виробники та постачальники великих мереж щороку займають 90% ринку як у вітчизняному, так і в імпортному сегменті продукції. Місцево лише торгова марка *Mogutni Karpaty* виробляється приватним підприємцем [2].

Майже чверть горілки на українському ринку споживається через ресторани та готелі. У 2020 році це число значно зменшилося через локдаун та його наслідки, оскільки частина споживачів не готова їхати до місць, де багатолюдно.

Київ був головним напрямком для продавців горілки вищого та верхнього сорту в Україні поряд з іншими найбільшими містами та Київською областю.

2019 рік був єдиним у досліджуваному періоді, коли ароматизована горілка зайняла більше 1% у продажах внаслідок великих пропозицій зубрівки. Але загалом українці віддають перевагу чистій горілці [1].

Що стосується аналізу тенденцій Google, то зростає тенденція до продажів в Інтернеті, про що свідчить зростання пошуків товару для покупки або отримання інформації. Тому присутність в інтернеті являється необхідною умовою успішного просування бренду.

За даними Держкомстату України, у 2020 році порівняно з 2019 роком, обсяг виробництва лікєро-горілкової продукції в Україні скоротився на 9% і склав 57,1 млн. дал (декалітрів) [17].

У першому кварталі 2021 року підприємствами галузі було вироблено більше 10 млн. дал лікєрогорілкової продукції, у тому числі горілки – близько 8 млн дал, що у порівнянні із відповідним періодом 2020 року показує падіння обсягів виробництва лікєрогорілкової продукції на 10%, горілки – на 8% [17].

За словами експертів, падіння обумовлене такими факторами: високе податкове навантаження на виробників лікєро-горілкової продукції, падіння платоспроможного попиту населення й наявність перехідного залишку на складах підприємств оптово-роздрібно́ї торгівлі. Подальший стан алкогольної галузі прямо залежить від податкової політики держави у сфері підакцизних товарів. Виглядає парадоксально, але відповідно до інформації Державної податкової адміністрації України, обсяги виробництва горілки в Україні у 2020 році збільшилися на 9,8% і склали 42,3 млн. дал [2].

При цьому на внутрішньому ринку обсяги її продажу виросли ще значніше: на 17,5%, до 36,7 млн. дал. Ці тенденції пояснюють так: введення марок акцизного збору нового зразка на горілку й лікєро-горілчані напої унеможливили мінімізацію податкових зобов'язань і випуск продукції за економічно необґрунтованими цінами [1].

Це й привело до збільшення обсягів виробництва спиртного. За оцінками учасників ринку, тіньовий ринок горілки з 25-30% у першому кварталі 2020 року скоротився приблизно до 20% в 2019-му, перш за все завдяки введенню нової акцизної марки [2].

Незважаючи на кризу, фактів продажу українських горілчаних підприємств поки не відзначено, однак протягом 2017- 2020 рр. близько 30% спиртзаводів України зупинили свою діяльність. Пояснюється це достатньо просто: алковиробники вже недостатньо міцно стоять на своїх ногах їм властива проблема боргового навантаження. Відносну стабільність зберігають лише ті виробники, у яких диверсифіковані не тільки ринки збуту, але й види бізнесу (вони входять у фінансово-промислові групи). Тому можна чекати посилення позицій великих гравців горілчаного ринку за рахунок відходу частини дрібних гравців або об'єднання операторів ринку. [42]

З іншого боку, дрібні виробники відомі на локальних ринках, роблять дешеву продукцію, що нині найбільш затребувана споживачами. Виробники горілки розглядають можливість сконцентруватися на закордонних ринках, якщо акцизний тиск на галузь продовжиться. [2]

Експерти алкогольного ринку говорять, що під впливом зростаючого податкового навантаження українці переходять на продукцію іноземного виробника й припускають, що згодом ця тенденція буде тільки підсилюватися. В експорті горілки є прямий інтерес: після насичення внутрішнього ринку українські виробники стали в більшій мірі орієнтуватися на експорт, що забезпечує диверсифікованість ринків збуту й додаткові доходи. [42]

Сьогодні вартість виводу нового горілчаного бренду на топ-позиції ринку України становить не менш \$5-10 млн., які потрібно покласти на створення системи дистрибуції й рекламу [1].

Створення ж нового виробництва потребує вже десятки мільйонів доларів. Тому вийти на зарубіжний ринок з уже відомим у певній країні брендом є одним з перспективних рішень для горілчаних компаній. Сьогодні на горілчаному ринку України тенденції визначають 5 найбільших виробників і близько 20 регіональних лікєро-горілчаних заводів [1].

У цілому ж, останні п'ять років український ринок лікєро-горілчаної продукції перебуває приблизно на одному рівні у 35-40 млн. дал. У 2020 р. в Україні було продано 36,7 млн. дал горілки [42].

Втім, український ринок горілки не закритий, якщо на нього намагаються виходити інші виробники. Вони намагаються купувати заводи, а не будувати їх з нуля, тому що останнє затягує розкручування бренду мінімум на 1,5-2 роки. Ввозити ж горілку в Україну економічно не вигідно – іноземним виробникам складно конкурувати з українською продукцією. При цьому найважливішу роль у конкуренції грають і безліч інших факторів: налагодженість схем розподілу, асортимент, відомість бренду й т.д.

За даними департаменту акцизних товарів Української торгово-промислової конфедерації (УТПК), частки у виробництві на ринку горілки й горілки особливої істотно змінилися. Майже 73% загального обсягу виробництва горілки 2020 року доводилося на частку основних п'яти виробників. При цьому, за даними асоціації «Укргорілка», у структурі лідерів виробництва горілки за 2021 рік відбулися зміни, і склалася наступна ситуація [42]:

«Національна горілочна компанія» групи компаній «Баядера» (22%);

ЛВН Лімітед ТМ Nemiroff (17,4%);

«Глобал Спірітс» (торговельна марка «Хортиця», 17,3%);

ЛГЗ «Прайм» (ТМ «Прайм», «Житник», «Малинівка») (9,6%);

ТОВ «Атлантик» (ТМ «Грін Дей») (6,5 %) [1].

За даними експертів, найбільш популярною в Україні в 2020 році стала продукція ЛВЗ «Хортиця», що займає частку в 22% усього обсягу продажів міцного алкоголю країни в грошовому вираженні й 21% - у натуральному [2].

Експерти констатують, що у 2020 році саме продаж, а не виробництво, є реальним індикатором ситуації на ринку, що пов'язане зі зміною акцизної політики держави й підвищенням мінімального рівня роздрібних цін на горілчану продукцію. Експерти також відзначають посилення позицій виробників другої десятки. Ці компанії починають шукати ніші – наприклад, сувенірна продукція, горілка зі смаковими добавками – і йти на регіональні ринки. Будучи не в силах змагатися з національними виробниками за рекламними бюджетами, дистрибуційними можливостями і представленістю в мережевому роздрібі, що набирає силу, ці гравці в такий спосіб знаходять вихід із ситуації. І це дає свої результати – за попередніми даними роздрібно-аудиту, у ряді регіонів такі виробники за обсягами продажів ідуть у ногу з національними брендами [1].

Нові можливості розширення власного бізнесу лідируючі компанії шукають в освоєнні нових ринків збуту й у контролі над суміжними сегментами. Сьогодні лідери українського горілчаного ринку, як правило, складаються в симбіозі з великими дистриб'юторськими компаніями. Так, ТОВ «Торговий дім «Мегаполіс» продає горілку ТМ «Хортиця» й «Vlagoff», а НП «Баядера» у такий же спосіб співробітничав з «Національними алкогольними традиціями». З недавніх пір на території України продукцію концерну «Оверлайн» («Перший ЛГЗ») продає компанія «Маркет Груп Дистрибуція» [1].

При цьому всі перераховані дистриб'юторські компанії є лідерами алкогольного ринку України. Великий інтерес викликає тенденція, формована чотирма перерахованими «союзами». Для розширення своїх асортиментних портфелів вони поглинають лідируючих виробників у негорілчаних алкогольних сегментах – переважно в сегментах коньяку, вина й шампанського. Таким чином, не маючи можливості, як у колишні роки, розширити бізнес за рахунок збільшення обсягів виробництва горілки, вони збільшують свою частку на ринку алкоголю в цілому. Таким чином, конкуренція на українському ринку горілки продовжує

посилюватися. Сьогодні, коли на ринку діють 5-7 найбільших гравців, завоювати довіру споживачів дуже нелегко: за підсумками 2021 року, перша десятка виробників займала 78,3% ринку горілки. [42]

Навіть у середньостроковій перспективі вихід нових гравців на український горілчаний ринок істотно не вплине на позиції ключових гравців. Між лідируючими підприємствами в умовах жорсткого державного регулювання йде наполеглива боротьба за першість.

Крім того, з огляду на підвищення ставок акцизного збору, з ринку зникають дрібні компанії, але збільшується частка тіньового ринку. Все це змушує учасників горілчаного ринку активно шукати нестандартні ходи для ведення конкурентної війни й для розширення власного бізнесу, для розвитку і підтримки брендів своєї продукції і завоювання лояльності споживачів.

Для початку дослідимо вплив конкурентів, для цього слід проаналізувати головних виробників на ринку лікерогорілчаної продукції. ТОВ «Національна горілчана компанія» («НГК»), що являється частиною холдингу - великий виробник лікерогорілчаної продукції під 9 брендами: «Хлібний дар», «Цельсій», «Козацька Рада», «Перепьолка», «Перша гільдія», Rada, «Байка» , La Femme і фруктовো-ягідна настоянка «Моя» [3].

На сьогоднішній день на «НГК» діють 7 автоматизованих ліній розливу, загальна продуктивність складає 54 тис. пляшок на годину. «НГК» спільно з ПАТ «Коблево» - виробничі потужності ТОВ «АЛКОГОЛЬНІ ТРАДИЦІЇ». ТОВ «АТ» - лідер алкогольного ринку України по виробництву лікєро-горілчаної та винної продукції вищої якості - має 16 самостійними брендами [3].

Холдинг Global Spirits - міжнародний алкогольний холдинг. Global Spirits - великий власник підприємств з виробництва алкогольних і слабоалкогольних напоїв - горілка, вина, шампанські вина, коньяк, бренді, настоянки, вермут. Серед цих підприємств можна виділити: ЛГЗ «Хортиця», Одеський коньячний завод, ДП «Кримський винний дім», ЛГЗ «Російський Північ». Портфель брендів холдингу Global Spirits включає: ТМ «Хортиця», «Мороша», «Російська Північ», «Медовуха», «Blagoff», «Хортицкая», «Кримське марочне», «Oreanda», «San Marino», «Мікадо» ,

«Шустов», «Чайка», «Десна», «Аркадія», «Чорноморський», «Wins», «Вологодська» [1].

УГК Nemiroff - горілчана компанія, помітний гравець на світовому ринку міцних алкогольних напоїв. Компанія реалізує продукцію в 80 країнах світу. Виробничі потужності УГК Nemiroff - виробництво спирту і 2 лікєро-горілчаних заводи. Портфель продуктів компанії налічує - 28 асортиментних позицій: Nemiroff «Original», Nemiroff Premium, «Українська медова з перцем», «Українська березова особлива», Nemiroff LEX, Nemiroff LEX Ultra і інші [6].

ТОВ «Кримська горілчана компанія» - великий український виробник і експортер алкогольної продукції. Портфель брендів компанії включає: ТМ «Medoff», «Природна колекція», «Наша Марка», «М'рная», «Хуторок», коньяк і вино «Коктебель», слабоалкогольні напої на натуральній основі «LONGmixER». Компанія володіє виробничою базою повного циклу [1].

Для порівняння ТОВ «Баядера логістик» з конкурентами пропонуємо розглянути двох найсильніших конкурента: «Олімп», Холдинг Global Spirits (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняння ТОВ «Баядера логістик» з конкурентами

Показник	Одиниці вимірювання	Значення показника		
		НГК (ТОВ Баядера логістик)	Global Spirits	Олімп
Глибина асортименту	К-ть позицій	34	28	16
Наявність шкідливих домішок добавок	+/-	+	+	-
Ціна на найбільш популярну горілку, що виробляється компанією	Грн за 1 л	179 (Хлібний Дар)	228 (Хортиця)	190 (Прайм)
Використання Артезіанської води у виробництві	+/-	+	-	-
Досвід роботи на ринку	Років	15	12	22
Система контролю якості	+/-	+	+	+
Імідж компанії	+/-	+	+	-
Частка ринку	%	34	29	11
Наявність елітних лінійок продукції	+/-	+	-	+
Ведення сторінок у соціальних мережах	+/-	+	+	-
Наявність чіткого позиціонування компанії	+/-	+	+	-

Джерело: складено автором на основі [1]

Знаючи сильні і слабкі сторони конкурентів, можна оцінити їх потенціал, цілі, теперішню і майбутню стратегію. Отже, точно визначити їх слабкі місця і посилити свої переваги. Необхідно концентрувати свої сильні сторони проти слабких у конкурентів. Виділення «сильних» і «слабких» сторін підприємства проводиться шляхом порівняння свого підприємства з головним конкурентом за «мінімальними» факторами успіху.

При аналізі сильних і слабких сторін організації бажано отримати відповіді на такі ключові питання: Як в порівнянні з конкурентом виглядає наш потенціал, якість обслуговування споживачів, якість пропонованої продукції (послуги), можливість обслуговування інших ринків, які не обслуговуються конкурентом, можливість доступу до нових ресурсів, можливість виробництва товарів і послуг з меншими витратами, ніж конкурент. Мова в даному випадку йде про відносні переваги.

Практика показує, що навіть маленька перевага може стати вирішальною. Суттєвим є те, що сильні і слабкі сторони розглядаються з точки зору споживача і ніколи з точки зору конкурентної ситуації. Інакше можлива ситуація, коли перевага конкурента – тільки примарна.

SWOT-аналіз передбачає подальше вивчення стратегічного потенціалу підприємства з урахуванням реалій зовнішнього середовища.

Після того як список сильних і слабких сторін, можливостей і загроз складено встановлюють зв'язки, що визначають взаємодії між ними, за допомогою матриці SWOT (табл. 2.3).

На кожному з чотирьох внутрішніх полів необхідно розглянути можливі парні комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки організації.

На основі SWOT-аналізу можна зробити висновки що потенціал розвитку компанії ТОВ «Баядера Логістик», полягає в усуненні слабких сторін, вмілому використанні можливостей та нівелюванні загроз.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Баядера Логістик»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Внутрішнє середовище	Наявність власних виробничих потужностей	Недозавантаженість обладнання
	Широке охоплення каналів дистрибуції і регіонів	Недостатність власного оборотного капіталу
	Якість продукції	Недостатність "преміальності" брендів.
	Відомі бренди	Майже всі бренди знаходяться в середній ціновій категорії.
	Гарна рекламна підтримка	Недосконалість рекламної політики просування
	Гнучка цінова політика.	Не має куди ставити нові бренди
		Торговий персонал не може якісно проробити всі бренди, що знаходяться в портфелі.
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	Розширення ринків збуту за рахунок експорту	Зменшення споживчого населення, у зв'язку з війною
	Розширення ринків збуту за рахунок нових груп споживачів	Нестабільна законодавча база
	Вихід з ринку слабких гравців	Жорстка конкуренція
		Тіньовий ринок

Джерело: складено автором

Надалі, складаючи стратегічний план заходів, вирішують, що потрібно зробити, щоб посилити свої сильні сторони і підвищити показники, які опинилися нижче, ніж у головного конкурента з урахуванням можливостей і загроз, які можуть виникнути при реалізації кожного пункту заходів. При цьому слід пам'ятати, що загрози і можливості можуть переходити в свою протилежність. Нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використовував конкурент, а вдало відвернена загроза відкриває перед підприємством нові можливості, якщо конкуренти не зуміли їй запобігти.

Отже, висновок з дослідження можна зробити висновок, що досліджуване підприємства займає одну з лідируючих позицій на ринку лікєро-горілочаних виробів.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Баядера логістик»

Доцільно провести аналіз фінансово-економічних показників, що складається з декількох етапів: аналіз основних показників діяльності, загальний фінансовий

стан, аналіз фінансової стійкості, аналіз майнового стану, аналіз ліквідності, аналіз рентабельності та аналіз ділової активності підприємства.

Проведемо аналіз основних показників діяльності ТОВ «Баядера логістик» за допомогою таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Баядера груп»

№ з/п	Назва показника	Одиниця виміру	Роки			Відхилення			
			2019	2020	2021	Абсолютне		Відносне, %	
						2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	4	6		7	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	6596533	7289840	8102627	693307	812787	9,51	10,03
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	5253920	5812584	6380189	558664	567605	9,61	8,90
3.	Адміністративні витрати	тис. грн.	116098	132101	145685	16003	13584	12,11	9,32
4.	Витрати на збут	тис. грн.	980691	1074741	1332768	94050	258027	8,75	19,36
5.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	6350709	7019426	7858642	668717	839216	9,53	10,68
	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	217678	212 188	216 595	-5490	4407	-2,59	2,03
6.	Інші доходи	тис. грн.	6 282	8 485	6 968	2203	-1517	25,96	-21,77
7.	Інші витрати	тис. грн.	36 857	41 188	57 739	4331	16551	10,52	28,67
8.	Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	187 103	179 485	165 824	-7618	-13661	-4,24	-8,24
9.	Чистий фінансовий результат (чистий прибуток)	тис. грн.	21987	25584	21553	3597	-4031	14,06	-18,70
10.	Середньорічна вартість активів	тис. грн.	2737119	3275537	3560372	538418	284835	16,44	8,00
11.	Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	157976	181434	192378	23458	10944	12,93	5,69
12.	Середньорічна первісна вартість основних засобів	тис. грн.	45370	55295	60690	9925	5395	17,95	8,89
13.	Середня кількість працівників	чол.	546	540	515	-6	-25	-1,11	-4,85
14.	Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	грн./грн.	0,96	0,96	0,97	0,00	0,01	0,02	0,72
15.	Віддача основних засобів	грн./грн.	145,39	131,84	133,51	-13,56	1,67	-10,28	1,25
16.	Продуктивність праці	тис. грн./чол.	12081,6	13499,7	15733,3	1418,1	2233,6	10,5	14,2
17.	Рентабельність продукції	%	2,95	2,56	2,11	-0,39	-0,45	-15,22	-21,18
18.	Рентабельність діяльності (продажів)	%	0,33	0,35	0,27	0,02	-0,08	5,03	-31,94
19.	Рентабельність активів	%	0,80	0,78	0,61	-0,02	-0,18	-2,85	-29,02
20.	Рентабельність власного капіталу	%	13,92	14,10	11,20	0,18	-2,90	1,30	-25,86

Джерело: розраховано автором

З даної таблиці очевидним є те що підприємство спрацювало ефективно в 2021 році, що підкріплюється даними таблиці, зокрема чистий дохід зріс на 812787

тис.грн., і поряд з цим зменшився чистий прибуток на 4031 тис.грн, що пов'язано з ростом витрат підприємства. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції за звітний період мала тенденцію до зростання, що пов'язано зі зростанням вартості сировини та паливно-мастильних матеріалів, в 2020 р порівняно з 2019 р. на 668717 тис.грн. а в 2021 р порівняно з 2020 р на 839216 тис.грн.

Оцінюючи динаміку середньорічної вартості активів вони також мали тенденцію до зростання в 2020 році порівняно з 2019 роком на 16,44 пп., а в 2021 р порівняно з 2020 р на 8 пп.

Що стосується плинності кадрів то в 2020 році звільнилось 6 чол, а в 2021 р порівняно з 2020 р. – 25 чоловік, що пов'язано з їх приватними мотивами.

При цьому продуктивність праці зросла в 2020 р на 10,5 пп порівняно з 2019 р, а у 2021 р. на 14,2 пп., що є позитивним моментом.

Рентабельність ТОВ «Баядера логістик» зменшилось, причиною чого є зменшення прибутковості підприємства зокрема в 2021 р на 15 пп, відповідно і витрати на 1 грн у зросли на 0,72 пп. Тобто ефективність діяльності досліджуваного підприємства знизилась.

Далі проведемо оцінку ефективності діяльності ТОВ «Баядера логістик» на основі аналізу динаміки фінансових показників компанії в період з 2019 по 2021 роки, що наведений в таблиці 2.5.

Отже, проведений аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Баядера Логістик» за 2019-2021 рр. показав що:

У 2020 р. порівняно з 2019 р. змінились показники:

– Дохід від реалізації продукції збільшився на 693307 тис. грн. (9,5%) за рахунок зростання обсягів виробництва та цін;

– Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 558664 тис. грн. (9,6%) за рахунок зростання витрат на сировину, матеріали та паливні ресурси;

– Валовий прибуток від реалізації збільшився на 134094 тис. грн. (9,08%);

– Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на -1031 тис. грн. (0,48%), в зв'язку зі зростання витрат;

– Фінансовий результат до оподаткування збільшився на 4390 тис. грн. (13,8%);

– Чистий фінансовий результат збільшився на 3597 тис. грн (14,06%).

У 2021 р. порівняно з 2020 р. змінились показники:

– Дохід від реалізації продукції збільшився на 812787 тис. грн. (10,03%) оскільки зріс обсяг реалізації в натуральному виразі;

– Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 567605 тис. грн. (8,9%) в зв'язку зі зростання обсягів виробництва;

– Валовий прибуток від реалізації збільшився на 245182 тис. грн. (14,23%);

– Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 4407 тис. грн. (2,08%);

– Фінансовий результат до оподаткування зменшився на -3383 тис. грн. (11,98%), в зв'язку з швидшими темпами зростанням витрат ніж доходів;

– Чистий фінансовий результат зменшився на 4031 тис. грн (18,7%).

Таблиця 2.5

Фінансові результати діяльності ТОВ «Баядера Логістик» 2019-2021 рр.,

тис. грн

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка від реалізації продукції	6596533	7289840	8102627	693307	812787	9,51	10,03
Собівартість реалізованої продукції	5253920	5812584	6380189	558664	567605	9,61	8,90
Валовий прибуток від реалізації	1343162	1477256	1722438	134094	245182	9,08	14,23
Фінансовий результат операційної діяльності від	217626	216595	212 188	-1031	-4407	-0,48	-2,08
Фінансовий результат до оподаткування	27223	31613	28230	4390	-3383	13,89	-11,98
Чистий фінансовий результат	21987	25584	21553	3597	-4031	14,06	-18,70

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Тож на підприємстві «Баядера Логістик» у 2019-2021 рр. спостерігається позитивна тенденція до збільшення основних показників господарської діяльності, тобто це означає що в компанії відбувається ефективна господарська діяльність навіть в кризових ситуаціях.

Далі проведемо аналіз витрат підприємства, що подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Загальні витрати ТОВ «Баядера Логістик» за 2019-2021 рр., тис. грн

Показник	Роки			Абс.відх		Відн.відх	
	2019	2020	2021	2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
Адміністративні витрати	116098	132101	145685	16003	13584	12,11	9,32
Витрати на збут	980961	1074741	1332768	93780	258027	8,73	19,36
Інші операційні витрати	63641	89236	64451	25595	-24785	28,68	-38,46
Фінансові витрати	159880	152259	133187	-7621	-19072	-5,01	-14,32
Інші витрати	36857	41188	57739	4331	16551	10,52	28,67

Джерело: складено автором

Аналіз показників загальних витрат ТОВ «Баядера Логістик» за 2018- 2020 рр. показав що:

У 2020 році порівняно з 2019 роком змінились наступні показники:

– Адміністративні витрати збільшились на 16003 тис. грн. (12,11%) за рахунок зростання цін на комунальні та ніші послуги;

– Витрати на збут збільшились на 93780 тис. грн. (8,73%) за рахунок проведення маркетингових заходів за новою програмою;

– Інші операційні витрати збільшились на 25595 тис. грн (28,68%);

– Фінансові витрати зменшились на 7621 тис. грн. (5%) в зв'язку зі зменшенням кредитних ресурсів;

– Інші витрати збільшились на 4331 тис. грн. (10,52%).

У 2021 році порівняно з 2019 роком змінились такі показники:

– Адміністративні витрати збільшились на 13584 тис. грн. (9,32%) за рахунок закладання більшого бюджету на представницькі витрати;

- Витрати на збут збільшилися на 258027 тис. грн. (19,36%);
- Інші операційні витрати зменшилися на 24785 тис. грн (38,46%) в зв'язку зі скороченням роботи деяких підрозділів;
- Фінансові витрати зменшилися на 19072 тис. грн. (14,53%) за рахунок зменшення витрат на виплату відсотків;
- Інші витрати збільшилися на 16551 тис. грн. (28%).

Наступним кроком проведемо аналіз майнового стану підприємства. Динаміка змін показників за 2019-2021 рр. використання основних засобів в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Ефективність відновлення основних засобів ТОВ «Баядера Логістик» за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Відхилення			
				2020 р. / 2019 р.		2021 р. / 2020 р.	
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,818	0,75	0,443	-0,068	-8,31	-0,306	-40,8
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,909	0,916	0,887	0,007	0,77	-0,028	-3,05
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,356	0,564	0,791	0,208	58,42	0,226	40,07

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 2.7, в 2019-2021 рр. коефіцієнт зносу основних засобів має від'ємне значення, що є позитивним для підприємства, адже оновлюється запас основних засобів. В 2019-2020 рр. коефіцієнт оновлення основних засобів свідчить про позитивну тенденцію заміни та оновлення основних засобів, адже він збільшується. А от в 2020-2021 рр. основні засоби зазнають впливу часу та старіють.

За інформаційними даними, коефіцієнт оновлення є більшим за коефіцієнт вибуття. Даної закономірності не простежується на підприємстві, що свідчить про виведення більшої кількості обладнання та техніки, ніж надходження нового.

Далі проведемо аналіз ліквідності ТОВ «Баядера Логістик» за 2019-2021 рр., котрий зображений в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники ліквідності ТОВ «Баядера Логістик» за 2019- 2021 рр.

Показник	Норм. значення	2019	2020	2021	Відхилення			
					2020 р. / 2019 р.		2021 р. / 2020 р.	
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	>1	1,103	1,065	1,007	-0,038	-3,44	-0,056	-5,26
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,659	0,701	0,733	0,042	6,37	0,052	7,42
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,3більш.	0,05	0,045	0,0365	-0,005	-10	-0,0065	-14,4
Чистий оборотний капітал	>0,3більш.	6346	400000	200000	393654	6203,18	-200000	-55

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт покриття в позитивній динаміці має бути більшим за одиницю це й простежується в аналізі даного підприємства, проте показник не надто високий, що свідчить про те, що компанії не вистачить власних активів для продовження діяльності, якщо миттєво погасити всі поточні зобов'язання.

Показники коефіцієнта швидкої ліквідності досягають позитивного значення, що дозволяє підприємству вчасно сплачувати поточні зобов'язання при умові, що дебітори вчасно розрахуються. Нижня межа показника коефіцієнта абсолютної ліквідності становить -0,2.

На нашому підприємстві розраховані дані коефіцієнт абсолютної ліквідності має тенденцію до зменшення не задовольняють рекомендоване значення, що зобов'язує до погашення короткострокових боргів найближчим часом.

Стосовно показника чистого обороту, то він протягом всіх років більше нуля, проте в 2021 році зменшився в порівнянні з 2020 роком, що може бути пов'язане зі змінами в економіці та державі загалом.

Наступним етапом проведемо аналіз та оцінку фінансової стійкості ТОВ «Баядера Логістик» за 2019-2021 рр., які наведені в таблиці 2.9.

З визначених даних зрозуміло, що компанія має не високий рівень фінансових ризиків, адже коефіцієнт автономії не відповідає нормативному значенню. Також простежується залежність досліджуваного підприємства від фінансових ресурсів через показник фінансової залежності.

Таблиця 2.9

Показники фінансової стійкості ТОВ «Баядера Логістик» 2019-2021 рр.

Показник	Норм. значення	2019	2020	2021	Відхилення			
					2020 р. / 2019 р.		2021 р. / 2020 р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,0469	0,0392	0,0475	-0,0077	-16,4	0,0083	21,17
Коефіцієнт фінансування	<1, зменш.	0,9531	0,9608	0,9525	0,0077	0,8	-0,0083	-0,87
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	0,9529	0,9595	0,9514	0,0066	0,69	-0,0081	-0,84
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільш.	0,906	0,1036	0,3212	-0,8	-83,58	0,2176	210

Джерело: складено автором

У підприємства немає проблем з платоспроможністю та частини власного капіталу вистачає для фінансування діяльності компанії про що свідчать крайні два показники, адже вони перетинають граничну межу, яка становить 0,1.

Далі проведемо аналіз рентабельності ТОВ «Баядера Логістик» за 2019- 2021 рр., наведений в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Рентабельність ТОВ «Баядера Логістик» за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Відхилення			
				2020 р. / 2019 р.		2021 р. / 2020 р.	
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт рентабельності активів	0,80	0,78	0,61	-0,02	-0,18	-2,85	-29,02
Коефіцієнт рентабельності власних активів	13,92	14,10	11,20	0,18	-2,90	1,30	-25,86
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,33	0,35	0,27	0,02	-0,08	5,03	-31,94
Коефіцієнт рентабельності продукції	2,95	2,56	2,11	-0,39	-0,45	-15,22	-21,18

Джерело: складено автором

Даний аналіз включає показники рентабельності активів, власного капіталу, діяльності підприємства та продукції. Виходячи з розрахунків, майже всі коефіцієнти зростають в період 2019- 2020 рр., проте у 2020 році коефіцієнт рентабельності власних активів знизився на 10%, що може бути пов'язане з пандемією та карантинном у світі, також це може свідчити про падаючий попит на продукцію і надлишок активів.

Останнім пунктом буде аналіз ділової активності ТОВ «Баядера Логістик» за 2019-2021 рр., котрий наведений в табл. 2.11

Таблиця 2.11

Показники ділової активності ТОВ «Баядера Логістик» за 2019-2021 рр.

Показник	Норм. значення	2019	2020	2021	?			
					2020 р. / 2019 р.		2021 р. / 2020 р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт оборотності активів	збільш	3,01	3,25	3,96	0,24	7,97	0,71	21,85
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	зменш	3,2189	3,3056	3,562	0,0867	2,69	0,2564	7,75
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	збільш	3,659	3,487	3,96	-0,172	-4,7	0,473	13,56
Строк погашення дебіторської заборгованості	зменш	110,1	108,36	112,5	-1,74	-1,58	4,14	3,82
Строк погашення кредиторської заборгованості	зменш	156	145	126	-11	-7	-19	-13,1
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільш	7,56	9,32	9,95	1,76	23,28	0,63	6,76
Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільш	462,3	498,7	532,1	36,4	7,82	33,4	6,7
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільш	68,25	71,06	78,1	2,81	4,12	7,04	9,9

Джерело: складено автором

Отже, як бачимо з розрахунків коефіцієнт оборотності активів має тенденцію до збільшення, що показує збільшення коштів за одиницю продукції на одиницю активів підприємства. Коефіцієнти дебіторської та кредиторської заборгованості взаємозалежні та, дивлячись на динаміку змін протягом трьох років, можна сказати, що компанія зможе виплатити всі кредиторські борги лише за умови отримання усіх дебіторських зобов'язань. Хоча терміни погашення обох заборгованостей зменшується, що говорить про хороше функціонування підприємства. Завдяки коефіцієнту оборотності матеріальних запасів можемо сказати, що компанія має стійке фінансове становище, адже оборотні запаси мають ліквідну структуру, що спричинило збільшення даного показника.

Коефіцієнт фондівддачі збільшується протягом трьох років і це свідчить про достатній обсяг продажу та величину капітального вкладу. Спостерігається також

позитивна тенденція показників коефіцієнта оборотності власного капіталу, що значить вкладення коштів до інших джерел доходів.

Отже можна зробити висновок щодо незначного погіршення фінансового стану ТОВ «Баядера логістик».

2.3. Оцінка ефективності діяльності підприємства

Протягом 15 років ТОВ «Баядера логістик» удосконалює технологію виробництва, урізноманітнює та підвищує якість напоїв, забезпечує роботою тисячі українців, дає поштовх розвитку регіонам своєю присутністю, суміжним галузям та економіці України в цілому.

Завдяки вдалій інвестиційній політиці та спрямування значних обсягів інвестицій у модернізацію та нарощення виробничих потужностей, підтримання та підвищення власного іміджу, підприємство має змогу виробляти горілчані напої, здійснювати вторинну переробку сировини тощо (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Інвестиційна діяльність ТОВ «Баядера груп» протягом 2019–2021 рр.

Інвестиційний проект	Результат	Обсяг інвестицій
1	2	3
Впровадження технології рекуперації енергії	Підвищення продуктивності виробничих процесів. Зменшення впливу виробництва на навколишнє середовище. Економія ресурсів.	1 млн євро, 2019 р
Проект переробки відходів виробництва горілчаних напоїв	Високоякісний корм для потреб сільського господарства. Значне зменшення утворення відходів виробництва. Покращення санітарного стану території. Зменшення викидів в атмосферу відпрацьованих газів. Зменшення обсягів органічних відходів. Запобігання викидів парникових газів (метану) в атмосферу. Забезпечення власних потреб у паливі та утилізація шкідливих відходів.	100 тис. гривень 2020 р.
Охорона довкілля	Зменшення забруднення довкілля. Зakupка сировини і матеріалів на обслуговування природоохоронного обладнання Капітальні інвестиції на встановлення пилегазоочисного обладнання високої ефективності Оплата за надання послуг екологічного характеру з утилізації деяких видів відходів	16.0 млн гривень, 2020 р.
Спонсорські та благодійні проекти	Підтримка українських традицій. Підвищення охорони праці і виробничої безпеки. Сприяння відродженню духовності та історико-культурної спадщини. Допомога соціально незахищеним верствам населення. Розвиток спорту.	1.8 млн гривень, 2021

1	2	3
Впровадження системи ефективного автоматичного управління повітряними компресорами високого тиску для видуву ПЕТ-пляшок	Очікуваний економічний ефект –1,6 млн. грн.	1,6 млн. грн., 2021
Використання повітродувки для перемішування стоків на станції нейтралізації	Це дасть можливість відмовитись від стисненого повітря із загальнозаводської мережі з вищим тиском.	420 тис. грн., 2020
Проект «Рекуперація енергії при газифікації рідкої вуглекислоти» та проект «Система автоматичного управління повітряними компресорами 7 Бар»	Окупність проекту півтора року суттєво зекономить енергію.	н/д, 2021
Проект з утилізації тепла випарів з конденсатного баку цеху №4 в опалювальний період для підігріву води в контурі системи опалювання	Економія за опалювальний період 118 тис. грн.	118 тис. грн.
Проект в цеху №4 «ВП 8» (лінія розливу №5)	Вдосконалення виробництва	590 тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Ефективна інвестиційна діяльність дала змогу ТОВ «Баядера груп» не лише ввести в дію нові виробничі потужності, модернізувати існуючі, а й також значно підвищити якість продукції та досягти при цьому максимальної енергоефективності.

Важливою складовою управління господарською діяльністю ТОВ «Баядера логістик» є метод звітування за допомогою соціально-корпоративної відповідальності.

У контексті запобігання фінансово-економічних криз і подолання їх, розширення умов для соціального розвитку соціальна відповідальність сприяє:

- ошадливому споживанню (держави, організацій, громадян) – через перегляд потреб у бік їхньої раціоналізації, через соціальний маркетинг;
- розвитку людського капіталу на всіх рівнях – через підтримання кваліфікації, збереження добрих стосунків, довіри, соціальної згуртованості;
- розвитку соціальних цінностей – честі, гідності, совісті, репутації, обов'язку, дружби;
- культивуванню національних та родинних цінностей, здорового способу життя.
- Серед соціальних ініціатив ТОВ «Баядера груп» варто відзначити такі:
 - допомога дитячим будинкам та дитячим садочкам;
 - підтримка ветеранів та інвалідів;
 - фінансування відбудови та реставрації релігійних об'єктів;
 - сприяння розвитку спорту;
 - освітні проекти та підтримка обдарованої молоді.

Одне з пріоритетних завдань корпорації «Баядера груп», зважаючи на зовнішні та внутрішні фактори, – активний розвиток експортних напрямів завдяки розширенню географії ринків збуту. Окрім додаткових обсягів виробництва, стабільна робота у цьому напрямі забезпечує валютні надходження до корпорації та країни.

Завдяки власній експериментальній лабораторії корпорація створює неймовірну кількість зразків під будь-який бриф. Розроблення, адаптація будь-якої рецептури у стислі терміни це потужний інтелектуальний ресурс, завдячуючи якому у компанії «Баядера груп» є майбутнє.

Як результат, ТОВ «Баядера груп» у 2020 році здобула чимало нагород і відзнак за свої продукти. Серед головних завдань компанії «Баядера груп» – не лише закріплення позицій національного виробника, але й збереження довкілля та ошадливе використання природних ресурсів. Саме тому за дотримання вимог екологічного законодавства та розробку планів зі зменшення виробничих відходів

відповідають окремі працівники. Адже екологічна політика ТОВ «Баядера груп» – це гармонійне співіснування у суспільстві та відповідальність за навколишнє середовище. Щоб налагодити виробництво з користю для оточення, корпорація розробила основи екологічного керування, а це:

- контроль за дотриманням національного законодавства щодо норм та вимог збереження природного середовища;
- використання найсучаснішого обладнання для мінімізації викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря;
- контроль та раціональне використання природних ресурсів, джерел водовідведення з дотриманням норм скидів стічних вод у каналізаційні мережі;
- контроль роботи очисних споруд та дотримання технологічних режимів на цих об'єктах;
- запровадження програм з мінімізації відходів виробництва, процесів переробки відходів підприємства та контроль їх утворення, облік показників стану навколишнього середовища та результатів екологічного моніторингу;
- запровадження і ведення природоохоронної роботи відповідно до вимог міжнародних стандартів;
- вдосконалення технологій та розроблення програм природоохоронної роботи на підприємстві.

Алкогольний холдинг «Баядера Груп» за 2021 рік збільшив поставки за кордон на 44%, [3]. Згідно з інформацією компанії, експортні продажі зросли до 660 тис. дал і склали майже 24% від усього обсягу експорту горілки з країни. У холдингу таке збільшення поставок пояснюють виходом на нові ринки в країнах Азії і Америки. Крім того, компанія приділяла велику увагу продажам в форматах Duty Free, які зросли удвічі – до 191 тис. дал.

Холдинг планує активне просування на ринках Азії і США, а також запуск нових категорій і брендів алкогольної продукції спеціально під ці країни.

Інвестиції у виробництво в 2021 р. склали 35 млн грн, з яких 10 млн грн були спрямовані на розширення площ виноградників. За останні два роки холдинг висадив нові саджанці винограду на 148 га.

Відзначимо, що в Україні «Баядера Груп» займає більше чверті ринку горілки. У 2019 році горілка «Хлібний Дар» посіла п'яте місце в світі за обсягами продажів за даними міжнародного рейтингу видання Drinks International.

Завод по виробництву горілки ТОВ «Баядера логістик» оснащений інноваційним обладнанням від світових лідерів з Італії та Франції: Ital Project, Accadueo Impianti DeLonghi, Sigma, CLIMAVENETA, Imaje Light Jet Vetro та ін.

Завод холдингу по виробництву коньяку оснащений ультрасучасною італійською лінією розливу потужністю 6 тис. пляшок на годину, а загальна потужність заводу може досягати 24 млн пляшок на рік.

На підприємстві за час його роботи створено понад 100 авторських рецептур лікєро-горілкової продукції. Інноваційні розробки виробництва захищені в інтелектуальній області, завод володіє 18 унікальними патентами.

Технологи НКЗ використовують унікальний новаторський підхід: поряд з основною витримкою коньяку в дубових бочках купаж додатково витримується у винних бочках. Це надає коньякам особливої м'якості.

Використовуючи деякі методи, що розглянуті в підрозділі 1.3. проведемо аналіз ефективності діяльності ТОВ «Баядера логістик» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Ефективність діяльності ТОВ «Баядера логістик»

Назва методу	2019 р	2020 р	2021 р	Абсолютне відх.		Відносне відхилення, %	
				2020/2019	2021/2019	2020/2019	2021/2019
ROI (Return On Investment) %	0,56	0,63	0,58	0,07	-0,05	12,5	-7,94
ROE (Return on Equity) %	1,1	1,238	1,111	0,138	-0,127	12,5	-10,26
ROA (Return on Assets) %	0,0488	0,055	0,061	0,0062	0,006	12,7	10,91
EVA (Economic Value Added) тис.грн.	217626	216595	212188	-1031	-4407	-0,5	-2,03
ЕВІТДА (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) тис.грн	27223	31613	28230	4390	-3383	16,1	-10,70
CVA (Cash Value Added)	1,05	1,041	1,032	-0,009	-0,009	-0,9	-0,86
CFROI (Cash Flow Return on Investment) тис.грн.	64452	89236	75684	24784	-13552	38,5	-15,19

Джерело: складено автором на основі [31]

З даних таблиці випливає, що ефективність господарської діяльності ТОВ «Баядера логістик» за аналізований період знижується що обумовлено інфляційними процесами та проблема в управлінні його діяльністю.

ТОВ «Баядера логістик» проводить активну діяльність у сфері інвестування у товариства наявні такі основні тенденції інвестиційної діяльності [3]:

- розширення та модернізація виробничих потужностей;
- підвищення енергоефективності виробництва;
- зменшення витрат ресурсів;
- повторна переробка відходів виробництва;
- охорона довкілля;
- відповідальне споживання пива;
- соціальні інвестиції

Власна лабораторія оснащена обладнанням за останнім словом техніки, що дозволяє контролювати якість продукції на всіх етапах виробництва.

Використання більше 40 видів натуральних інгредієнтів (мед, цвіт липи, м'ята, ромашка, сушені сухарі, кориця, женьшень, сушені фрукти, ягоди) дозволяє створювати унікальні власні ароматні спирти, які надають горілкам неповторних смаку та аромату.

В активі компанії - 187 національних і міжнародних престижних нагород: 46 дипломів, 114 золотих, срібних і бронзових медалей, 12 вищих нагород - зірок якості і 15 Гран-прі дегустаційних конкурсів усього світу.

Фахівці холдингу співпрацюють з італійськими енологами, які контролюють усі етапи вирощування винограду та виробництва вина. В активі винзаводу «Коблево» - більше 50 нагород престижних національних і міжнародних конкурсів.

На сьогоднішній день ТОВ «Баядера логістик» постійно знаходиться в пошуках та запровадження інноваційних способів виробництва лікєро-горілчаної продукції, проводиться постійне оновлення асортименту продукції за рахунок інноваційної продукції, за період 2019-2021 рррв інноваційну діяльність інвестовано понад 10 млн.дол

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Баядера Логістик» входить до складу холдингу «Баядера Груп» і є найбільшим дистриб'ютором алкогольних напоїв в Україні.

Проведений аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Баядера Логістик» за 2019-2021 рр. показав що у 2021 р. порівняно з 2020 р. змінились наступні показники в першу чергу дохід від реалізації продукції збільшився на 10,03%, в той же час собівартість реалізованої продукції збільшилась на 8,9%, а валовий прибуток від реалізації збільшився на 14,23%, при цьому фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 2,08%, і чистий фінансовий результат зменшився на 18,7%.

На сьогоднішній день спостерігається позитивна динамік щодо нарощення обсягів виробництва продукції досліджуваного підприємства при цьому динаміка фінансового стану незначно погіршується, що пов'язано з кризовими явищами в економіці держави.

Свою діяльність ТОВ «Баядера Логістик» здійснює на внутрішньому ринку, позиціонуючи себе як значний національний торговельний оператор. Основними конкурентами є «GlobalSpirits» із ТМ «Хортиця», «Первак», «Мароша», «Шустов»; ЕВТ з ТМ «Союз-Віктан», ТМ «Медов», ТМ «Коктебель», Nemiroff з ТМ «Nemiroff», Алеф з ТМ «Грін Дей».

Не дивлячись на складну кризову ситуацію, що склалася у світі, компанія ТОВ «Баядера Логістик» все рівно постійно нарощує темпи виробництва, тобто ефективність діяльності можна оцінити достатньо високою.

Оцінивши ефективність діяльності ТОВ «Баядера логістик» можна зробити висновок про зниження її ефективності, що засвідчує негативною тенденцією розрахованих показників зокрема в 2021 році.

ТОВ «Баядера логістик» проводить активну інноваційну діяльність за рахунок запровадження інноваційних способів виробництва лікєро-горілочаної продукції, проводиться постійне оновлення асортименту продукції за рахунок інноваційної продукції, за період 2019-2021 рр в інноваційну діяльність інвестовано понад 10 млн.дол.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК» ЗА РАХУНОК ІННОВАЦІЙНИХ НАПРЯМІВ

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо вдосконалення діяльності підприємства за рахунок інноваційних напрямів

При розвитку інноваційної діяльності ТОВ «Баядера логістик» ставить перед собою завдання виявлення і розвиток наукових можливостей, що вираженні кількісними і якісними показниками його науково-технічного потенціалу. Серед таких показників можна виділити стан виробничо-технічної бази, науково-технічна складова, інформаційні ресурси, організаційно-управлінська система, фінансові можливості та інвестиції в науково-дослідну діяльність, кількість засобів, що витрачені на наукові дослідження, ефект від появи нового товару на ринку по відношенню до конкурентоздатності. В контексті забезпечення якісної роботи всіх перерахованих факторів, а також для ефективної взаємодії цих показників важливе значення набувають трудові ресурси, їх склад, кількість і кваліфікація. В рамках інноваційної діяльності знання представляють собою ціле направлену координовану дію, що проявляється у досягненні цілі.

Оскільки інноваційна діяльність підприємств є прогресивною формою розвитку, яка дозволяє досягти довгострокових конкурентних переваг, підвищити науково-технічний рівень виробництва та ефективність використання ресурсів підприємства. Вважаємо за доцільне розглянути комплекс заходів, спрямованих на активізацію та більш ефективно управління інноваційною діяльністю підприємств.

Готовність підприємства до здійснення інноваційної діяльності визначається спроможністю до інноваційного розвитку і можливістю його реалізації, а також наявністю спонукального мотиву до реалізації інновацій, який може бути охарактеризований як сприйнятливність підприємства до інновацій, тому нами пропонується запровадити інновації у логістиці.

Господарський механізм ТОВ «Баядера логістик», яке функціонує на основі інноваційного підходу, має вирішувати ряд завдань, що забезпечить зростання його конкурентоспроможності:

- постійне оновлення номенклатури продукції та підвищення її якісних властивостей;
- технологічне і структурне удосконалення виробництва для розширення виробництва конкурентоспроможної продукції;
- підвищення ефективності виробничої і збутової діяльності, в тому числі логістичної діяльності за рахунок зростання продуктивності праці і зниження всіх видів витрат;
- формування і реалізація стратегії розвитку підприємства на основі впровадження найперспективніших досягнень техніки і технології;
- узгодження діяльності всіх підрозділів підприємства в інноваційному процесі.

Механізм інноваційного розвитку ТОВ «Баядера логістик» має забезпечувати виконання ряду функцій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Функції механізму інноваційного розвитку ТОВ «Баядера логістик»

№ п/п	Вид функції управління	Зміст функції управління
1	2	3
1	Моніторинг зовнішнього середовища	Аналіз поточної кон'юнктури ринку, визначальних її факторів, правових умов інноваційної діяльності в цілому і в розрізі окремих його сегментів, пов'язаних з діяльністю підприємства окремих форм інвестицій, прогноз розвитку кон'юнктури
2	Аналіз внутрішнього стану підприємства	Аналіз результатів діяльності, розрахунок ефективності діяльності підприємства, визначення її сильних і слабких сторін, обґрунтування тенденції його розвитку
3	Вибір напрямків інноваційного розвитку господарського механізму	Визначення зовнішніх впливів і загроз, сильних і слабких сторін діяльності підприємства, відбір інноваційних проектів, найбільш відповідних діяльності підприємства; проведення оцінки економічної ефективності

1	2	3
4	Формування цільового ринку для реалізації проекту інноваційного розвитку	Вибір цільових сегментів чи ніш ринку для реалізації варіантів інноваційного розвитку, в нашому випадку в сфері логістики.
5	Аналіз і кількісна оцінка ризиків на етапах інноваційного розвитку	Використання методів і моделей врахування можливих ризиків для прийняття і коригування управлінських рішень
6	Формування перспективних напрямків інноваційного розвитку	Формування системи цілей, пріоритетних завдань на поточний і довгостроковий інноваційного розвитку в логістичній сфері
7	Формування структури управління інноваційним розвитком	Формування оптимальної організаційної структури системи управління у відповідності до системи поставлених цілей і складу завдань
8	Планування діяльності за обраними напрямками інноваційного розвитку в логістичній сфері	Розробка перспективних і поточних планів, прогнозування потреби в інвестиційних ресурсах, необхідних для реалізації розроблених інноваційних планів за окремими етапами їх здійснення; визначення можливості використання залучених і власних коштів
9	Контроль за ходом виконання завдань інноваційного розвитку в логістичній сфері	Виявлення та усунення причин відхилень від наміченої програми інноваційного розвитку (за термінами, обсягами тощо)
10	Розробка управлінських рішень про пошук нових напрямків інноваційної діяльності	Підготовка рішень про коригування і зміну пріоритетів діяльності, про розроблення нових варіантів інноваційного розвитку

Джерело: складено автором

При управлінні інноваційною діяльністю ТОВ «Баядера логістик» в логістичній сфері необхідно враховувати потенційні можливості інновації.

На підприємствах використовуються інформаційні системи, які дозволяють не лише відслідковувати поточний стан, а й використовуються для планування. Комплексний аналіз з урахуванням різних факторів можливий лише з використанням новітніх технологій, що добре лягають в контекст логістичних інновацій.

Сучасна концепція системи управління ресурсами - Enterprise Resource Planning (ERP) поєднала планування матеріального забезпечення, фінансовий облік, менеджмент логістичних каналів. ERP - організаційна стратегія інтеграції виробництва і операцій, управління трудовими ресурсами, фінансового менеджменту і управління активами, орієнтована на безперервне балансування і

оптимізацію ресурсів підприємства за допомогою спеціалізованого інтегрованого пакета прикладного програмного забезпечення, що забезпечує загальну модель даних і процесів для всіх сфер діяльності. Загалом ERP дозволяє поєднати сучасні підходи до управління організацією з інноваційними технологіями [40].

Для налагодження зовнішньої діяльності підприємства використовують модифікацію стратегії, яка включає Supply Chain Management (SCM) та Customer Relationship Management (CRM). SCM охоплює планування ланцюгів поставок, управління та контроль логістичних операцій. CRM напрямлений на управління взаємодією з клієнтами, включаючи збір інформації, аналіз попиту.

Використання ERP системи дозволяє автоматизувати та оптимізувати процеси на підприємстві, покращити взаємодію у внутрішньому середовищі організації та комунікацію з контрагентами, швидко аналізувати поточну ситуацію та приймати оперативні рішення. Впровадження ERP можна вважати перспективним напрямком розвитку середніх та великих підприємств.

Розглянемо найбільші компанії, що пропонують ERP системи для підприємств.

Таблиця 3.2

Найпоширеніші ERP системи у 2021 році в світі

Назва	Опис	Особливості	Ціна
SAP ERP	Світовий лідер ERP систем, понад 50 000 клієнтів	Бухгалтерський облік, управління запасами та складом, функціонування закупівель, звітування та аналітика на підприємствах усіх розмірів.	Змінна (орієнтовно середньорічна – 20 тис. доларів)
Oracle Netsuite	Сучасна та масштабована реалізація для всіх важливих функцій підприємства	Бухгалтерський облік, управління запасами, звітність та аналітика, функціональність підприємств усіх розмірів.	Починаючи з 999 доларів за місяць
Sage ERP X3	Повністю інтегрований, комплексний набір інструментів ERP для бізнесу	Фінансова хмара, бухгалтерський облік, управління запасами та складами, закупівлі, звітність та аналітика, функціональність підприємств усіх функцій.	Змінна (орієнтовно середньорічна – 15 тис. доларів)

Джерело: [40,46,60]

Американські та європейські компанії користуються рішеннями компаній названих вище, адже вони забезпечують якість технічних рішень та високий рівень

захисту інформації. Великі компанії вибирають програмне забезпечення, що складається з декількох корпоративних програмних модулів, які купуються індивідуально, виходячи з того, що найкраще відповідає конкретним потребам та технічним можливостям організації. Кожен модуль ERP орієнтований на одну сферу бізнес-процесів, наприклад, розробку продукту або маркетинг, логістика, що нас цікавить, тому пропонуємо використати ERP систему для контроль за рухом продукції до споживачів і для автоматизації транспортної логістики для ТОВ «Баядера логістик».

Як зазначалося вище ТОВ «Баядера логістик» варто розглядати використання та впровадження ERP систем. Впровадження такого рішення дозволить переглянути існуючі бізнес-процеси та визначити напрямки масштабування та розвитку в системі постачання готової продукції.

Визначимо основні проблеми ТОВ «Баядера логістик», які є ключовими для прийняття рішення про впровадження ERP:

1. Відсутній ресурс, з якого можна отримати повну інформацію про діяльність підприємства. Менеджери можуть відслідковувати та аналізувати основні показники бізнесу в реальному часі для прийняття рішень.

2. Підприємство використовує різні програми для роботи. ERP-система дозволяє накопичувати дані, зберігати в одному місці, що дозволяє співробітникам швидко опрацьовувати великий об'єм даних і сконцентруватися на виконанні важливіших завдань

3. Клієнти страждають від затримок та помилок. Коли дані про продажі, запаси і клієнтів зберігаються в різних місцях, це може викликати низку проблемних ситуацій з поставками: товар може бути доставлено не в той час, не тому клієнту або клієнт може отримати підтвердження замовлення на товар, якого немає на складі. Використовуючи ERP-системою менеджер по роботі з клієнтами завжди зможе дати точну інформацію про статус товару, а система сама сформує запит на закупівлю, виходячи з наперед налаштованих правил.

4. Наявність складної IT-інфраструктури компанії. З часом виникає ще одна проблема: стає все складніше підтримувати підприємство в «робочому» стані.

Завжди, коли потрібно оновити існуюче ПЗ на підприємстві, впровадити нове або навпаки, вилучити не потрібний елемент, підприємство несе величезні витратами, витрачається багато часу, а очікуваний результат не повною мірою досягнуто. Це тому, що на підприємстві виникають проблеми з інтеграцією.

При впровадженні ERP-системи, за всі оновлення і технічну підтримку відповідає постачальник. Крім того, модульна структура ERP-системи дозволяє швидко і легко інтегрувати нові модулі і прибирати непотрібні [46].

Управління ланцюгами поставок та проектування структури мережі пов'язані не тільки з максимізацією продуктивності і рентабельності окремих бізнес-одиниць ланцюга, складів або парку транспортних засобів, а з оптимізацією всієї системи, щоб домогтися більш високої якості обслуговування при більш низьких загальних витратах.

Сформуємо основні способи:

- зменшення витрат, що не створюють додаткову цінність готовому товару, наприклад, зайві переміщення, додаткове зберігання;
- удосконалення сервісу для клієнтів, для прикладу – можливість вибору експрес-доставки;
- прокращення взаємодії між елементами ланцюга постачання, що відповідають за комінікацію з контрагентами та займаються плануванням;
- впровадження нових продуктів, розширення асортименту;
- координація ланців поставок на всіх етапах та поточний контроль дотримання правил [46].

Для впровадження змін у ланцюги поставок ТОВ «Баядера логістик» слід використовувати сучасні інноваційні технології, що базуються на математичних моделях та дозволяють оптимізувати процес прийняття рішень.

Проектування логістичної мережі за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення демонструє більшу ефективність та результативність. Такі рішення можна використовувати для планування необхідних ресурсів, розміщення складів, комплектацію поставок, маршрути торгової команди тощо.

Для ланцюгів постачання використовують модулі NOM (від англ. Network Optimization Models).

Структуризованні та налагодженні пакети SCOR, SNP, i2 Strategist, QPR, DRP найчастіше використовуються на підприємствах для формування планових показників та оптимізації використання ресурсів [60].

Моделі оптимізації мережі (NOM) використовуються на підприємстві для формування структури матеріального потоку в ланцюгах поставок, а також застосовуються як засіб оптимізації ресурсів та матеріалів.

В функціонування такого рішення можна додати аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на організацію, що збільшує точність майбутніх розрахунків що до попиту та організації процесу транспортування. NOM застосовується під час оцінки ризиків та вигод від сформованої моделі ланцюга поставок, що дає можливість при прийнятті рішенні зменшити рівень невизначеності та ідентифікувати майбутні загрози. На основі повної, систематизованої, достовірної інфомації менеджери приймають обгрунтованні зміни що до реалізації логістичної діяльності підприємства [60].

Моделі оптимізації структури ланцюга не тільки допомагають добре розібратися в операційній діяльності та характеристиках, але і є єдиним інструментом, що може використовуватися в ширшому контексті проектування і управління ланцюгами поставок.

Основа ERP-систем – це математичні моделі програмування, що реалізованні у рішення для управління бізнесом у зручній для користування формі. Тобто процес постачання відбувається на основі чітких математичних розрахунків ланцюга постачання та відображається схематично.

Користувач може розглянути необхідні для аналізу елементи – розміщення складів, пунктів продажу, дилерських точок продажу та інші. Загалом ланцюги постачання сформовані як мережі, що поєднують вузли виробництва, продажу, зберігання. Матеріальний потік створює необхідність формування транспортних розв'язок та організацію ланцюгів постачання.

Системний підхід до логістичної діяльності дозволяє скомбінувати різні процеси та зменшити витратну частину. У процесі формування ланцюгів поставок важливим етапом є оцінка потужностей компанії та її потенціал розвитку. За рахунок проведення автоматизованих розрахунків та оптимізації прийняття рішень використання програмного забезпечення важливий стратегічний напрямок.

Зручною функцією у програмному забезпечення для є графічна інтерпретація та візуалізація даних, за рахунок використання таких інструментів як Visio, ARIS, QPR, SND [60].

Оптимізатори конфігурації ланцюга поставок SNP (supply network planner), що застосовуються при стратегічному плануванні інформаційними системними інтеграторами "Oracle" і SAP в процесі знаходження оптимального рішення, використовують набори вихідних даних, критерії та обмеження, що задаються менеджерами компанії ланцюга постачань або залучаються ззовні консультантами.

Вартість впровадження програмного продукту NOM варіюється від 5 тис. до 500 тис. доларів. Витрати потрібні не лише для оплати ліцензії та адаптації, а також навчання персоналу, регулярне технічне налаштування, підписка на оновлення. Пакет NOM COTS що більше сфокусований на операційній діяльності зазвичай обходиться більш ресурсозатратним [60].

Пакети програмного забезпечення мають різні варіанти інструментів, якими можна користуватися. Вибір рішення залежить від бюджету, персональних пропозиції, об'єктивних переваг, швидкості впровадження, адаптивності

Для ТОВ «Баядера логістик» пропонуємо використання Oracle SNO, що зможе забезпечити функціональні вимоги та удосконалити процес управління логістичними процесаим. Oracle SNO – це модуль інтегрованого рішення, що базується на концепції бізнес-планування (integrated business planning).

Рішення включає автоматизоване формування планових показників, що охоплюють визначення попиту на товар, моделювання ланцюгів поставок і бюджетування. Важливо відзначити доступність налаштування та використання SNO, що дозволяє швидко формувати моделі постачання. Технічна підтримка IT-спеціалістів потрібна на мінімальному рівні через графічний інтерфейс. Oracle SNO

використовується у різних країнах, тому пристосований до інтеграції з будь-якими обліковими системами [46].

Oracle Strategic Network Optimization - це гнучкий інструмент, призначений для проектування ланцюжків поставки, а також планування використання джерел постачання та запасів. Він також застосовується для визначення та управління товарними потоками і розгортання адаптивних, збалансованих за вартістю рішень. З його допомогою підприємство може здійснювати стратегічне позиціонування, реалізуючи, таким чином, довгострокове високорівневе планування ланцюжків постачань. Крім того, він спрощує управління даними і виконання аналізу в масштабі всього підприємства.

Вбудовані можливості сценарного моделювання (what-if аналіз) дозволяють зімітувати вплив змін виробничих процесів на бізнес. Якщо планується значна зміна ланцюжка постачання - відкриття або згорання майданчиків, зміна постачальника або навіть передача частини виробничого процесу на аутсорсинг - Strategic Network Optimization моментально перебудує виробничі плани з урахуванням нових параметрів.

Розширені можливості звітності і просторової прив'язки об'єктів дозволять створити будь-яке графічне представлення для візуалізації планів і відображення всього ланцюжка постачання, що здатне значно прискорити процес прийняття ключових бізнес-рішень.

Використання Oracle SNO дозволить зменшити витрати, удосконалити процес управління, систематизувати інформацію у ланцюгах поставок.

Оновлена система дозволить оперативно відслідковувати зміни, аналізувати причиннонаслідкові зв'язки та приймати обгрунтованні управлінські рішення. Можна відзначити, що це дозволить на основі Oracle SNO прийняти рішення по оптимізації ланцюгів поставок ТОВ «Баядера логстик» [46].

Оптимізація ланцюга постачань з використанням інструменту Oracle SNO складається з наступних кроків:

- використання сценаріїв попиту як входу системи оптимізації;

- порівняння змінюється в часі конфігурації мережевої структури ланцюга поставок;
- моделювання всіх елементів ланцюга поставок (виробничі майданчики, склади, обсяги видобутку, методи транспортування, дислокація постачальників і споживачів і т.д.);
- моделювання змінюються бізнес-умов (новий бізнес і нові ринки, плани збуту / продажу);
- оптимізація мережевої структури з урахуванням сукупних витрат, що включають витрати на транспортування, складування, видобуток, переробку, відкриття і закриття потужностей та ін. Варіантами оптимізації структури ланцюга поставок можуть бути:
 - оптимізація за критерієм максимізації доходу: \max (виручка - витрати);
 - оптимізація за критерієм мінімізації змінних витрат: \max (-витрати);
 - максимум задоволення плану збуту;
 - максимум / цільове значення завантаження переробки;
 - мінімум / цільове значення запасів на зберіганні [46].

Процеси управління інноваційним проектом з запровадження ERP-системи Oracle SNO доцільно розбити на певні групи (рис. 3.1.)

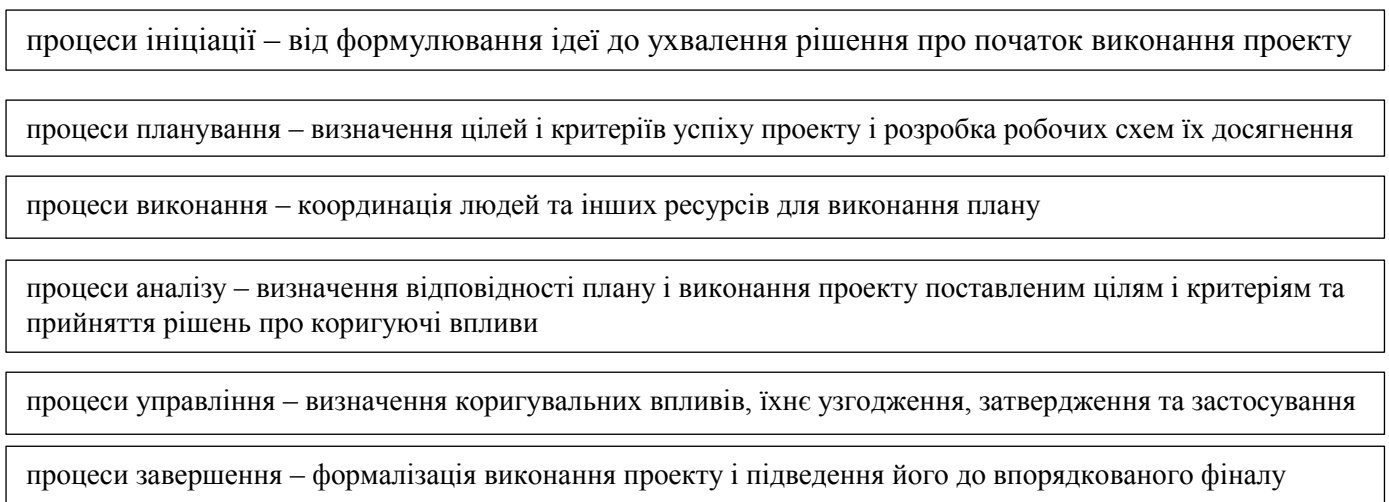


Рис. 3.1. Процеси управління інноваційним проектом з запровадження ERP-системи Oracle SNO ТОВ «Баядера логістик»

Джерело: складено автором

Кожному із зазначених видів управлінських дій відповідають рішення певного рівня управління в проекті. А управлінські дії, спрямовані на виконання проекту, складаються з сукупності операційних рішень. Це поточні рішення, які слабо піддаються класифікації. Їхня сутність визначається фактичним станом, що склався в проекті і залежить від багатьох факторів, які заздалегідь передбачити при плануванні неможливо.

Ієрархічна структура проекту з запровадження ERP-системи Oracle SNO ТОВ «Баядера логістик» подана на рис. 3.2.

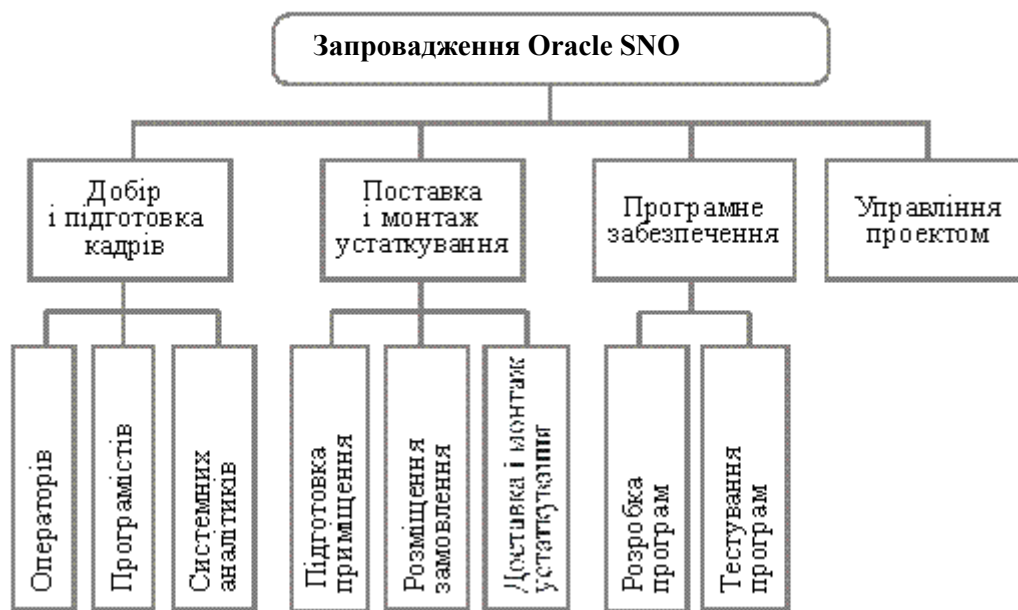


Рис. 3.2. Ієрархічна структура робіт проекту запровадження ERP-системи Oracle SNO ТОВ «Баядера логістик»

Джерело: складено автором

Що стосується організаційної структури проекту це має відношення до внутрішньої організаційної структури проекту і не зачіпає відносин проектних груп чи учасників з топ-менеджментом. Будується OBS аналогічно робочій структурі, а саме:

- на першому рівні відображається організаційна структура як єдиний елемент;
- на другому і нижчих рівнях триває поділ структури на основні організаційні елементи.

Цей процес повторюється до найнижчого рівня – базових робочих груп (змішаних цільових або функціональних), а при реалізації малих проектів – до окремих виконавців.

Обсяг робіт для цих найнижчих організаційних рівнів являє собою найнижчі елементи WBS, кожний з яких можна планувати і контролювати як окремі одиниці. Таке саме правило працює і для створення OBS. Організаційна структура проекту представлена на рис. 3.3.

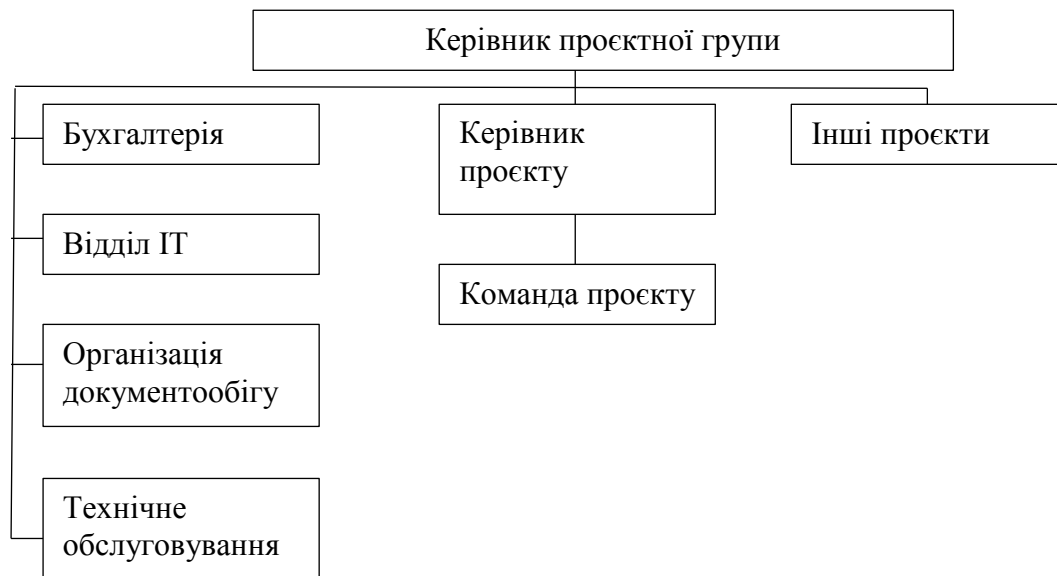


Рис. 3.3. Організаційна структура бізнес-проекту запровадження ERP-системи Oracle SNO ТОВ «Баядера логістик»

Джерело: складено автором

Для розв'язання конкретних проектних завдань у цій структурі доцільно створити тимчасові творчі колективи або тимчасові проектні групи, на чолі яких стоять керівники проектів.

Ці групи повинні комплектуватись з фахівців відповідних функціональних відділів. Взаємодія керівників проектів з функціональними відділами повинна здійснюватись по горизонталі, а також за традиційними вертикальними зв'язками, у результаті утворюється матриця взаємодії.

Керівник проекту визначає, що і коли повинно бути виконано, а функціональний керівник вирішує, хто і як буде виконувати роботу. За всі кінцеві

результати роботи зі здійснення проекту, включаючи витрати виробництва, витрачений час і якість проекту, відповідає керівник проекту.

Далі розглянемо алгоритм впровадження ERP-системи для ТОВ «Баядера логістик».

Впровадження програмного забезпечення складний та тривалий процес, що включає наступні етапи: діагностика діяльності підприємства, ідентифікація проблем та потенційних потреб, формалізація управління бізнес-процесів, опис поточних задач для системи; адаптація та навчання персоналу, технічне тестування. Запуск у реальну діяльність підприємства відбувається лише за умови успішного завершення етапів підготовки до використання, що у середньому тривають від 3-6 місяців.

Далі проводиться регулярний аналіз функціонування системи та відбувається доопрацювання проблемних моментів та удосконалення бізнес-процесів. В існуючу ERP-систему будуть додаватися нові модулі і збільшуватися функціональні можливості [47].

Для розуміння послідовного алгоритму впровадження ERP-системи розглянемо функціональні етапи (позначимо їх літерами):

- внесення інформації про всіх фінансово-господарські операції в систему, формування відповідної бухгалтерської звітності та можливість порівняння показників за різні періоди (фінансово-обліковий модуль) (A);
- управління матеріальними потоками підприємства, тобто оперативна інформація замовлення, запаси та інше (B);
- управління інформаційними потоками, формування електронної системи документообігу з дотриманням встановлених процедур та правил (C);
- проведення продажів у системі для фіксації даних про контрагентів, умови договорів, графік постачання та інше (D);
- використання програмного забезпечення для проведення контролю синхронності фактичних даних і електронних відомостей (E);
- планування виробництва на основі єдиної бази даних (F);

- проведення взаємодії з персоналом – формування задач та контроль за їх виконанням (J);
- контроль високого рівня якості доставки на кожному етапі логістичного ланцюга (K);
- зворотній зв'язок від споживачів (L)[47].

Проілюструємо етапи реалізації проєкту запровадження ERP-системи Oracle SNO ТОВ «Баядера логістик» за допомогою діаграма Ганта рис. 3.1

Робота	Поточна дата						
	14.01	15.03	16.04	17.05	18.07	19.08	20.09
A							
B							
C							
D							
E							
F							
G							
J							
K							
L							

Рис. 3.1. Діаграма Ганта проєкту запровадження ERP-системи Oracle SNO
Джерело: складено автором на основі [46]

Отже для підготовки запропонованого проєкту підприємству слід розраховувати на термін в 9 місяців.

3.2. Використання логістичних інноваційних рішень для підвищення ефективності роботи ТОВ «Баядера логістик»

Випровадження автоматизованої системи спрямоване на отримання економічного ефекту. Проведемо порівняння показників ланцюга постачання до впровадження Oracle SNO та очікуванні значення з використанням сучасного інструменту.

За основу розрахунків використовуємо проведений аналіз сукупної вартості володіння ERP-системи. Розробка програмного забезпечення запропонованого продукту покладається на постачальника послуг зі встановлення ERP-системи

Oracle SNO. Тобто у розрахунок включаємо втрати, які будуть разові на етапі впровадження та постійні на обслуговування програмного забезпечення.

Розрахунок витрат на запровадження ERP-системи Oracle SNO наведемо в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Витрати на запровадження ERP-системи Oracle SNO на ТОВ «Баядера логістик»

Категорія	Сума, тис.грн
Впровадження	7200
Адаптація програмного забезпечення	260
Тестування	156
Документування	164
Загальні витрати на навчання персоналу	142
Щорічні витрати на оплату послуг консультантів	56
Всього щорічні витрати	7978

Джерело: складено автором на основі [46]

Запровадження ERP-системи Oracle SNO ТОВ «Баядера логістик» передбачає використання хмарних сервісів Oracle, що не потребує від ТОВ «Баядера логістик» встановлення додаткового обладнання, пропонується використовувати дані сервіси у фінансово-економічному, маркетинговому відділах та відділ продаж це дасть змогу пришвидшити обробку інформації, її сортування та передачу.

Всі переваги сприятимуть налагодження тісних зв'язків з ритейлерами, відслідковуванню руху продукції, потреби та вподобання споживачів, а отже і потенційне нарощення обсягів реалізації.

Розрахуємо, які безпосередньо приріст обсягів реалізації очікує отримати ТОВ «Баядера логістик» з допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей:

$$ОП = \frac{O + 4 \times B + П}{6} \quad (3.1)$$

де В – найбільш вірогідний прогноз;

О – оптимістичний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозного приросту обсягів реалізації на проектний рік для ТОВ «Баядера логістик» було опитано провідних спеціалістів і керівників відповідних відділів департаментів продажу та маркетингу та отримано такі результати:

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів щодо приросту замовлень

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Приріст обсягу реалізованої продукції, %	1,7	1,4	1,2	0,6	1,6	2,1	1,5	1,4	1,6

Джерело: розраховано автором

Для здійснення подальшого аналізу необхідно упорядкувати отримані результати опитування зазначених експертів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Впорядковані результати з опитування провідних експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Приріст обсягу реалізованої продукції, %	0,6	1,2	1,4	1,5	1,6	1,6	1,7	1,9	2,1

Джерело: складено автором

Величини прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість.

Визначимо середнє квадратичне відхилення, яке характеризує розсіювання думок окремих експертів по відношенню до середнього значення у табл. 3.6.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сєр}})^2}{n}} \quad \alpha = \sqrt{\frac{1,2825}{9}} = 0,38$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

Таблиця 3.6

Розсіювання думок окремих експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Разом
Обсяг реалізації продукції, %	0,6	1,2	1,4	1,5	1,6	1,6	1,7	1,9	2,1	
$O_{\text{сєр}}$	1,45									
Відхилення $\Delta O = (O_i - O)$	-0,75	-0,35	-0,15	-0,05	0,05	0,05	0,25	0,45	0,55	
ΔO^2	0,5625	0,1225	0,0225	0,0025	0,0025	0,0025	0,0625	0,2025	0,3025	1,2825

Джерело: складено автором

Визначаємо коефіцієнт варіації, що характеризує однорідність сукупності всіх думок експертів.

$$\tilde{\omega} = \frac{\alpha}{\text{Осер.}} * 100\% = \frac{0,38}{1,45} * 100\% = 26,2\%$$

Оскільки $w < 33\%$, то сукупність різних думок експертів можна вважати однорідною, що в свою чергу вказує на можливість використання отриманих експертних оцінок для подальшого розрахунку.

Складаємо прогноз обсягів реалізації горілчаної продукції за методом стандартного розподілу ймовірностей. З даних табл. 3.6 визначаємо оптимістичне, найбільш вірогідне і песимістичне значення прогнозів експертів.

За найбільш вірогідне зростання обсягу реалізації (В) приймаємо: 1,5%, згідно оптимістичним прогнозом (О) зростання реалізації продукції становитиме 2,0%, песимістичний прогноз (П) дорівнює 0,7%.

Розрахуємо очікуване значення приросту обсягу горілчаної продукції:

$$\text{ОП} = \frac{0 + 4 * \text{В} + \text{П}}{6} = \frac{0,7 + 4 * 1,5 + 2,0}{6} = 2,45\%$$

Внаслідок збільшення обсягу реалізованої горілчаної продукції чистий дохід підвищиться на 2,45% і в свою чергу зростуть повні витрати для виготовлення додаткового обсягу продукції і доставку продукції. Розрахуємо приріст чистого доходу від реалізації та повних витрат.

Приріст чистого доходу $8102627 * 2,45 = 198514$ тис.грн.

Приріст собівартості реалізованої продукції $6380189 * 2,45 + 7978 = 156314$ тис.грн.

Приріст амортизації не очікується оскільки не передбачається закупівля додаткового обладнання, та програмного забезпечення, оскільки використовується лише хмарне сховище.

Обсяг чистого доходу після реалізації запровадженого заходу складатиме $8102627 + 198514 = 8301141$ тис.грн.

Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції

$$7858642 + 156314 = 8014956 \text{ тис.грн}$$

Приріст прибутку $1985114-156314=42200$ тис.грн., а чистого прибутку $42200*0,82=34604$ тис.грн.

Відповідно чистий грошовий потік: ЧГП = ПЧ= 34604 тис.грн. початкові інвестиції складають 7978 тис.грн (табл.3.3)

Для оцінки ефективності проекту визначимо теперішню вартість.

$$ТВ = ЧГП * K_d$$

Коефіцієнт дисконтування ураховує зміни в грошових надходженнях, вкладених у конкретний рік за 5 років. $K_d=1/(1+R)^t$

де R - ставка рефінансування НБУ (25 %)

t - рік, для якого розраховується коефіцієнт.

$$K_d = 1 / (1+0,25) = 0,800$$

$$K_d = 1 / (1+0,25)^2 = 0,640$$

$$K_d = 1 / (1+0,25)^3 = 0,512$$

$$K_d = 1 / (1+0,25)^4 = 0,410$$

$$K_d = 1 / (1+0,25)^5 = 0,328$$

$$ТВ_1 = 34604 * 0,800 = 187736 \text{ тис.грн.}$$

$$ТВ_2 = 34604 * 0,640 = 150189 \text{ тис.грн.}$$

$$ТВ_3 = 34604 * 0,512 = 120151 \text{ тис.грн.}$$

$$ТВ_4 = 34604 * 0,410 = 96121 \text{ тис.грн.}$$

$$ТВ_5 = 34604 * 0,328 = 76896 \text{ тис.грн.}$$

Теперішня вартість загальна (ТВзаг)

$$ТВ_{заг} = 27683,20+22146,56+17717,25+14173,80+11339,04=93059,85 \text{ тис.грн.}$$

Теперішня вартість середньорічна (ТВсер)

$$ТВ_{сер} = ТВ_{заг} / t = 93059,85 / 5 = 18611,97 \text{ тис.грн.}$$

Чистий приведений дохід (ЧПД) $ЧПД = ТВ_{заг} - I_{заг з ПДВ}$

$$ЧПД = 93059 - 7978 = 85081 \text{ тис.грн.}$$

Дисконтований термін окупності інвестицій:

$$T_{окуп. диск} = I_{заг з ПДВ} / ТВ_{сер} = 7978 / 18611,971 = 0,42 \text{ років}$$

Індекс прибутковості:

$$ІП = ТВ_{\text{заг}} / І_{\text{заг з ПДВ}}$$

$$ІП = 93059,85/7978 = 11,7$$

Індекс рентабельності:

$$ІР = П_{\text{ч}} / І_{\text{заг з ПДВ}}$$

$$ІР = 34604 / 7978 = 4,33$$

За результатами отриманих розрахунків сформуємо таблицю впливу заходу на показники господарської діяльності ТОВ «Баядера логістик».

Таблиця 3.7.

Вплив інновації на основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Баядера груп»

Назва показника	Одиниця виміру	рік		Відхилення	
		2021	плановий	абс	відн
2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	8102627	8301141	198514	2,45
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	6380189	6536503	156314	2,45
Адміністративні витрати	тис. грн.	145685	145685	-	-
Витрати на збут	тис. грн.	1332768	1332768	-	-
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	7858642	8014956	156314	1,99
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	216 595	258795	42200	19,48
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	165 824	208024	42200	25,45
Чистий фінансовий результат (чистий прибуток)	тис. грн.	21553	56157	34604	160,55
Середня кількість працівників	чол.	515	515	-	-
Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	грн./грн..	0,97	0,97	0	-
Віддача основних засобів	грн./грн	133,51	133,51	-	--
Продуктивність праці	тис. грн./чол	15733,3	16118,7	385,4	2,45
Рентабельність продукції	%	0,27	0,70	0,43	-

Джерело: розраховано автором

З даної таблиці зрозумілим є те що підприємство отримує додатковий прибуток в розмірі 42200 тис.грн., при цьому зросла продуктивність праці на 385,4 тис.грн/чол. та рентабельність продукції на 0,43 пп.

Висновки до розділу 3

Таким чином, ефективне управління інноваційною діяльністю підприємств є одним з найбільш перспективних напрямків розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання. Можливості інвестування інноваційної діяльності підприємств залежать від специфіки об'єкта інвестування. Особливості інвестування інновацій залежать від етапів інноваційного процесу ТОВ «Баядера логістик», рівня значущості інновації, очікуваного ефекту від її реалізації, масштабу здійснення інновацій. Ці фактори визначають вибір потенційних інвесторів і джерел інвестування інновацій.

Для реалізації інноваційної діяльності нами запропоновано запровадити інформаційну систему з метою оптимізації товароруку до споживачів, в результаті чого отримає додатковий дохід та прибуток, що свідчить про ефективність проекту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто аспекти інноваційних напрямів удосконалення діяльності підприємства харчової галузі за такими структурами: сутність господарської діяльності харчового підприємства; класифікація методів управління підприємством на основі інновацій; методичні основи оцінки та аналізу ефективності діяльності підприємства в системі стратегічного управління розвитком.

В другому розділі досліджували організаційно-економічну характеристику підприємства, чинники, особливості та основні проблеми його розвитку; далі робили діагностику фінансового стану та інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства; завершальним етапом було розглянути потенціал розвитку підприємства та ефективність системи управління його розвитком.

В третьому розділі розглядали напрями удосконалення методів управління підприємством, механізми реалізації напрямів удосконалення інноваційних методів управління ТОВ «Баядера логістик» та економічну доцільність реалізації запропонованих напрямів та динаміку розвитку підприємства в середньо терміновій перспективі.

Підбір окремих методів підвищення ефективності діяльності підприємства і їх впровадження залежить від рішень управлінських кадрів найвищого рівня, які залежно від потреб прийнятих довгострокових бізнес-стратегій надають перевагу впровадженню певних концепцій, методів або технік. Частина застосовуваних рішень, які підтримують процес управління виробництвом, – це вимога закордонних власників фірм. При цьому не забезпечується хронологія і єдність дій.

Більшість впроваджуваних інноваційних рішень скерована на забезпечення високої якості виготовлюваних виробів, а також реалізованих процесів. Прикладом може бути часте використання методу Six Sigma і спроби впровадження Lean Six Sigma.

Необхідність впровадження сучасних методів, які підтримують підготовку і управління виробництвом, сприймається як істотний елемент підвищення

конкурентоспроможності підприємства як у контексті мінімізації витрат, поліпшення якості, пропонування сучасних, відповідних світовим стандартам продуктів, виключення прихованих вад, так і забезпечення співпраці з використанням філософії just in time.

Проаналізувавши і систематизувавши сучасні методичні підходи щодо оцінки результатів діяльності підприємств, виявлено переваги та недоліки їх використання. Можна стверджувати, що застосування цих методик має як позитивний, так і негативний характер. Це зумовлено незнанням вітчизняних підприємців багатьох технологій аналізу і неготовністю вводити певні новинки у свою діяльність.

ТОВ «Баядера Логістик» – найбільший дистриб'ютор алкоголю в Україні, що має 26 логістичних центрів у всіх регіонах країни і забезпечує представленість продукції на території всієї країни. Також є лідером алкогольного ринку України з наданням винної та лікєро-горілочаної продукції бездоганної якості.

Загалом у 2019-2021 рр. спостерігається тенденція до покращення значень основних показників діяльності підприємства ТОВ «Баядера Логістик», що свідчить про відносно ефективну фінансову політику підприємства.

Щодо витрат, то можна сказати, оскільки основним видом діяльності ТОВ «Баядера Логістик» є дистрибуція алкоголю, то і частка інших операційних затрат в структурі витрат найвища, що є цілком нормально.

Виходячи з розрахунків, всі коефіцієнти рентабельності зменшуються протягом 2019 – 2021 рр., що є негативною тенденцією, але у 2019-2021 рр. всі показники збільшуються, крім коефіцієнту рентабельності власного капіталу (зменшення на 82%). Зменшення показника рентабельності діяльності у 2019-2021 рр. показує зниження ефективності діяльності підприємства.

Для реалізації інноваційної діяльності нами запропоновано запровадити інформаційну систему з метою оптимізації товароруку до споживачів, в результаті чого отримає додатковий дохід та прибуток в розмірі 42240 тис.грн., що свідчить про ефективність проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку горілки URL: pivnoe-delo.info/2021/10/16/rynok-gorilki-ukrainy-2021/ Дата звернення 2.11.22
2. Аналітична довідка щодо моніторингу обігу алкогольної продукції в Україні за I півріччя 2021 року Державна установа «Український моніторинговий та медичний центр з наркотиків та алкоголю МОЗ України» 24 с.
3. «Баядера Холдинг» - крупнейшая алкогольная компания Украины. URL:<https://bp.ubr.ua/business/baiadera-grupp-640>. Дата звернення 2.11.22
4. Болдова А.А., Романова Г.І. Інвестиційна діяльність банків України. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2013. № 1. С. 6-13.
5. Бондар О. В. Актуальні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємств в період трансформації економіки України. *Регіональні перспективи*. 2004. № 3–4 (22–23). С. 36–37.
6. Бринцев О.В. До питання про визначення поняття господарської діяльності *Вісник господарського судочинства*. 2013. № 6. С. 63–67.
7. Бурганова, Л. А. Теорія управління К. : Фенікс, 2019. 153 с.
8. Бурило Ю.П. Сутність та ознаки господарської діяльності в інформаційній сфері *Форум права*. 2012. № 4. С. 140–146.
9. Велч Д. Сам собі МБА / Д. Велч, С. Велч; пер. з англ. О. Осмолівська. – Київ : Наш формат, 2018. 200 с.
10. Гаврилюк О.В. Інвестиційний імідж та інвестиційна привабливість України. *Фінанси України*. 2018. № 3. С. 79-93.
11. Голубовський Л.. Аналіз сучасних методів управління витратами *Галицький економічний вісник*. 2010. № 1(26). С. 187-192.
12. Господарське право України : Х. : Харк. нац. ун-т внутр. справ, 2014. 340 с.
13. Господарський кодекс від 16 січня 2003 р. № 436-IV [URL:: <http://zakon.rada.gov.ua>. Дата звернення 2.11.22

14. Господарський кодекс України URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 2.11.22
15. Граждан О. Б. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. URL: <http://www.slideshare.net/alegre380/ss-27864884> Дата звернення 2.11.22
16. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. пос. Київ : КНЕУ, 2015. 398 с.
17. Державна служба статистики URL:<http://www.ukrstat.gov.ua/> Дата звернення 2.11.22
18. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.
19. Директива Ради 92/83/ЄЕС "Про гармонізацію структур акцизних зборів на алкоголь та алкогольні напої" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 12.11.22
20. Дубич, К.В. Основи теорії управління менеджменту: Навч. пос. / К.В.Дубич, О.Г.Кірічок, В.К.Процюк. К.: "Пектораль", 2005 104 с.
21. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с
22. Економічна енциклопедія. У трьох томах. Т.2 / Редкол.:... С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр "Академія", 2001. 848 с.
23. Економічна енциклопедія. У трьох томах. Т.3/ Редкол.:... С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр "Академія", 2002. 952 с.
24. Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 2.11.22
25. Закон України «Про інвестиційну діяльність» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 2.11.22
26. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 2.11.22
27. Закон України «Про інноваційну діяльність» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 2.11.22

28. Законом України «Про оцінку впливу на довкілля» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 2.11.22

29. Закону «Про виробництво спирту» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 2.11.22

30. Зверяков М. І. Теоретична парадигма сталого розвитку та українські реалії *Економіка України*. 2018. №10. С. 10-31.

31. Касич А. О., Хімич І. Г. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства *ЕКОНОМІКА, БІЗНЕСІНФОРМ* № 12 '2012 С. 176-179

32. Кодекс законів про працю URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 2.11.22

33. Кодекс цивільного захисту України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 2.11.22

34. Колісник Г. М. Сутність суб'єктів та видів господарської діяльності *Вісник Хмельницького національного університету* 2010, № 5, Т. 4. С. 207-214

35. Конституція України URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 2.11.22

36. Короленко С. М. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 1. С. 53–60.

37. Костюк О. Д. Інноваційні інструменти управління персоналом *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Економічні науки. Вип. 1 (6). – 2013. С. 143–147.

38. Кочин В. В. Види господарської діяльності юридичних осіб: проблеми теорії та практики *Юридичний вісник* 1 (38) 2016, С. 139-144

39. Кривещенко А. В Украине смогут возобновить производство отечественного алкоголя *Судебно-юридическая газета*. –.01.2017. URL: <https://sud.ua/ru/news/laws/99388-v-ukrainy-smogyt-vozobnovit-proizvodstvo-otchestvennogo-alcogolia> Дата звернення 2.11.22

40. Кунц, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: [пер. с англ.] / Г. Кунц, С. О'Доннел. 1981. 250 с.

41. Ларка А. В. Конкурентоспроможність продукції в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.07.01 економіка промисловості / А. В. Ларка; НТУ «ХП». Х., 2016. 19 с.
42. Лікєро-горілчана промисловість: традиції та інновації. Вітчизняний та світовий досвід: наук.-допом. бібліогр. покажч. / [упоряд. О. В. Олабоді] ; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. Київ, 2019. 136 с.
43. Матвійчук Л. О. Концептуальні підходи до визначення сутності поняття «господарська діяльність підприємства» *Економічні студії* Випуск 12, частина 2 2017, С. 14-18
44. Нагорняк Г.С., Качур І.П. Основні напрямки інноваційного розвитку підприємств кондитерської галузі Матеріали IV Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій – Тернопіль 25-26 листопада 2015, С. 218-219
45. Офіційний сайт ТОВ «Баядера логістик»
URL:<https://bayaderagroup.com/ru/distribution>. Дата звернення 2.11.22
46. Oracle [URL:https://tadviser.com/index.php/Product:Oracle_Strategic_Network_Optimization_\(Oracle_SNO\)](https://tadviser.com/index.php/Product:Oracle_Strategic_Network_Optimization_(Oracle_SNO))
47. Пашков К. Використання інноваційних методів в організації процесів підготовки і управління виробництвом URL: https://vlp.com.ua/files/96_0.pdf
48. Пастухова, В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність К.:Київ.нац.торг.-ек.ін-т, 2002. 386 с.
49. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. 572 с.
50. Податковий кодекс від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI
URL:<http://zakon.rada.gov.ua>. Дата звернення 2.11.22
51. Податковий кодекс України URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 2.11.22
52. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/> Дата звернення 2.11.22

53. Производство алкоголя сокращается на фоне роста теневого рынка// URL: <https://ubr.ua/market/trade/v-ukraine-upalo-proizvodstvo-konjaka-i-brendi--3863974> дата звернення 2.11.22
54. Резнік Н. П., Опалат Д. В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності *Economics Bulletin*, 2019, №4, С. 138-147
55. Ринок алкогольної продукції // РЕЙТИНГ. Бізнес в офіційних цифрах. 2019. URL:<https://rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsii/>. Дата звернення 2.11.22
56. Сабадаш В. В., Давиденко І. В., Бабій Т. В. Конкуренція за ресурси й економічні конфлікти у глобальному бізнес-середовищі: рушійні сили, безпека, інституційно-ресурсний концепт врегулювання. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 4. С. 128–147.
57. Скляр Г. Ю., Савицька О. М. Контролінг витрат в умовах стратегічного розвитку промислового підприємства *ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ*: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі: Матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених, 17 листопада 2017 р., м. Сєєверодонецьк. – Северодонецьк : [Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля], 2017. С. 234 235.
58. Сотник І.М. Тенденції та проблеми управління дематеріалізацією виробництва і споживання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 62–67.
59. Суровікін Н. В. Система управління персоналом як інновація. Інтерактивний інтернет-журнал Служба управління персоналом.. URL: <http://www.bizeducation.ua/library/management/hrm/surovikin.htm> Дата звернення 07.10.2022.
60. Технічна підтримка ПЗ Oracle URL:<https://bss-ukraine.com.ua/tekhnichna-pidtrymka/standartna-tekhnichna-pidtrymka-oracle> Дата звернення 2.11.22
61. Тарасова Г. О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності *Міжнародні економічні відносини та світове господарство* №2 С. 167-170

62. Укргорілка : Офіційний сайт URL:<https://www.facebook.com/ukrvodka/>
Дата звернення 2.11.22
63. Цивільний кодекс України URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 2.11.22
64. Чанг Х.-Ю. Економіка інструкція з використання / Х.-Ю. Чанг; пер. з англ. А. Лапін. Київ : Наш формат, 2017. 400 с.
65. Череп А.В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія К.: Кондор, 2019. 368 с.
66. Drucker P.F. Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWE. – Warszawa, 1992.
67. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. Metody projektowania systemow zarządzania, Difin. – Warszawa, 2014.
68. Pałucha K. Mapowanie Strumienia Wartości // Praca zbiorowa / Pod red.A. Karbownika „Czynniki kształtujące elementy systemu zarządzania współczesną organizacją”. – Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2018.
69. Rutkowski I.P. Modele rozwoju nowego produktu / Marketing i Rynek. – 5/2013.
70. Womack J.P., Jones D.T. Odchudzanie firmy. Eliminacja marnotrawstwa kluczem do sukcesu, Centrum Informacji Menedżera. – Warszawa, 2021.

Фінансова звітність ТОВ «Баядера логістик» за 2021 рік

Ю0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 507.00	7 748.00
первісна вартість	1001	13 825.00	20 178.00
накопичена амортизація	1002	10 318.00	12 430.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	216.00	458.00
Основні засоби	1010	22 485.00	25 061.00
первісна вартість	1011	49 900.00	60 690.00
знос	1012	27 415.00	35 629.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	50 000.00	50 000.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	45.00	79.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	76 253.00	83 346.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	625 101.00	621 409.00
Виробничі запаси	1101	13 327.00	17 619.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	611 774.00	603 790.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 185 066.00	2 690 163.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	23 292.00	31 109.00
з бюджетом	1135	19 735.00	44 396.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 117.00	33 804.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	11 662.00	8 931.00
Готівка	1166	1 416.00	996.00
Рахунки в банках	1167	2 408.00	4 456.00
Витрати майбутніх періодів	1170	3 352.00	3 057.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	28 048.00	43 626.00
Усього за розділом II	1195	2 913 373.00	3 476 495.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1 077.00	531.00
Баланс	1300	2 990 703.00	3 560 372.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	58.00	1 058.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	2 031.00	1 366.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	168 401.00	189 954.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	170 490.00	192 378.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	0.00
Відстрочені податкові зобов'язання	1505	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1510	35 000.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1515	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1521	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1525	0.00	0.00
Цільове фінансування	1526	0.00	0.00
Благодійна допомога	1530	0.00	0.00
Страхові резерви	1531	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1532	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	0.00	0.00
резерв незароблених премій			

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	35 000.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1 015 500.00	1 117 867.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	1 386 114.00	2 107 908.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 077.00	8 585.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 907.00	2 547.00
розрахунками зі страхування	1625	1 644.00	2 218.00
розрахунками з оплати праці	1630	6 576.00	8 038.00
за одержаними авансами	1635	49 111.00	101 975.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	8 612.00	10 954.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	310 579.00	10 449.00
Усього за розділом III	1695	2 785 213.00	3 367 994.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	2 990 703.00	3 560 372.00

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 102 627.00	7 289 840.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 380 189.00	5 812 584.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Валовий: прибуток	2090	1 722 438.00	1 477 256.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	32 654.00	35 417.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	145 685.00	132 101.00
Витрати на збут	2150	1 332 768.00	1 074 741.00
Інші операційні витрати	2180	64 451.00	89 236.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	212 188.00	216 595.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	6 968.00	8 485.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	133 187.00	152 279.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	57 739.00	41 188.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	28 230.00	31 613.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6 677.00	-6 029.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	21 553.00	25 584.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	21 553.00	25 584.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	97 266.00	78 051.00
Витрати на оплату праці	2505	209 103.00	169 852.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	46 563.00	37 624.00
Амортизація	2515	14 705.00	12 016.00
Інші операційні витрати	2520	1 173 079.00	991 687.00
Разом	2550	1 540 716.00	1 289 230.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію			