

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут _____ **Навчально-науковий інститут Економіки і управління**
Кафедра _____ **економіки і права** _____

«До захисту в ЕК»
Директор інституту(декан факультету)

(підпис) **Олег ШЕРЕМЕТ**
(ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»
В.о.завідувача кафедри

(підпис) **Юлія ЛЕВЧЕНКО**
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2024р.

« ____ » _____ 2024р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності _____ **051 Економіка** _____
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми _____ **«Економіка підприємства»** _____

на тему: **«Підвищення ефективності господарської діяльності підприємства»**

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗЕП-5-6

Рогов Іван Вадимович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник _____ **Жужукіна Наталія Іванівна** _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ **Людмила ДУХНОВСЬКА** _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут	Навчально-науковий інститут Економіки і управління
Кафедра	Економіки і права
Освітній ступінь	Бакалавр
Спеціальність	051 «Економіка» (шифр і назва)
Освітньо-професійна програма	«Економіка підприємства» (назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувач кафедри економіки і права

Юлія ЛЕВЧЕНКО

«09» жовтня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Рогову Івану Вадимовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Підвищення ефективності господарської діяльності підприємства

керівник роботи: Жужукіна Наталія Іванівна, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «09» жовтня 2023р. №819-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 05.02.2024 року,

3. Вихідні дані до роботи: для написання кваліфікаційної роботи було використано фінансову звітність про діяльність підприємства за аналізований період, а також інтернетресурси, наукова і періодична література за темою дослідження.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретичні аспекти оцінки та підвищення ефективності діяльності підприємства. Поняття економічної категорії ефективності. Фактори впливу на ефективність господарської діяльності підприємства. Методичні підходи до оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. Аналіз показників ефективності господарської діяльності підприємства. Аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність господарської діяльності ПрАТ «Київхліб». Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства. Напрями підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Перспективні напрями підвищення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Київхліб».

5. Перелік графічного матеріалу Робота доповнена рисунками, схемами та таблицями, в т. ч. рисунки на 2 повних сторінках, таблиці – на 12 сторінках.

АНОТАЦІЯ

Рогов І.В. Підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Київ. НУХТ. 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, фактори впливу на ефективність господарської діяльності підприємства, викладено методичні підходи до оцінювання ефективності господарської діяльності підприємства.

Проаналізовано економічні показники господарської діяльності ПрАТ «Київхліб». Проведено аналіз впливу фактори впливу на ефективність господарської діяльності підприємства ПрАТ «Київхліб».

Запропоновано напрями підвищення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Київхліб», обґрунтовано витратну та дохідну частини запропонованих заходів підвищення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Київхліб».

ANNOTATION

Rohov I.V. Increasing the efficiency of the enterprise's economic activity. Kyiv. NUKHT. 2024.

The theoretical basis of increasing the efficiency of the enterprise's economic activity, influencing factors on the efficiency of the enterprise's economic activity, methodical approaches to evaluating the efficiency of the enterprise's economic activity are described in the qualification work.

The economic indicators of economic activity of PJSC "Kyivhlib" were analyzed. An analysis of the impact of influencing factors on the efficiency of the economic activity of Kyivkhlib PJSC was carried out.

Directions for increasing the efficiency of the economic activity of PJSC "Kyivhlib" are proposed, the cost and revenue parts of the proposed measures to increase the efficiency of economic activity of PJSC "Kyivhlib" are substantiated.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Поняття економічної категорії ефективності.....	10
1.2. Фактори впливу на ефективність господарської діяльності підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності господарської діяльності підприємства.....	20
Висновки до Розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	27
2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Київхліб».....	27
2.2. Аналіз економічних показників господарської діяльності ПрАТ «Київхліб».....	31
2.3. Аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність господарської діяльності ПрАТ «Київхліб».....	36
2.4. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства....	43
Висновки до Розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	50
3.1. Перспективні напрями підвищення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Київхліб».....	50
3.2. Розрахунок витратної та доходної частини запропонованих заходів підвищення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Київхліб».....	56
3.3. Оцінка ефективності запропонованих напрямів.....	60
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Вступ. У сучасних умовах господарська діяльність підприємств стає все складнішою. З метою успішного функціонування та розвитку, підприємства все частіше стикаються з проблемою недостатньої ефективності своєї діяльності. Ця проблема стає особливо актуальною в умовах зростаючої конкуренції, постійних змін на ринку та швидкого технологічного прогресу. Підвищення ефективності господарської діяльності є важливим завданням для будь-якого підприємства, оскільки це дозволяє забезпечити досягнення поставлених цілей та стабільного економічного розвитку. Ефективна господарська діяльність пов'язана з оптимізацією використання ресурсів, збільшенням прибутковості та зниженням витрат.

Зазначена проблема потребує комплексного підходу та застосування різноманітних методів та інструментів управління. Одним із ключових аспектів успішного підвищення ефективності господарської діяльності є використання сучасних інформаційних технологій, систем управління, оптимізації процесів та ресурсів усередині підприємства.

Проблеми управління ефективністю діяльності підприємства вивчаються багатьма вченими, але варто виокремити дослідження таких науковців, як: Батракова Т.І., Брустінов Д.В., Воробйова Л.Д., Зінов'єв Ф.В., Квятковська Л.А., Лазарева Н.О., Коваленко М.В., Пижинський Я.І., Перерва П.Г., Турчіна С.Г., Фоніна Я.В. та інші. Проте, недостатньо глибоко у наукових джерелах розкриті питання підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства та методів її оцінювання.

Актуальність наукового дослідження. Необхідною та важливою основою успішного функціонування будь-якого підприємства є досягнення його кінцевих цілей, формування довгострокової конкурентної переваги, забезпечення розвитку та збільшення вартості суб'єктів господарювання в короткостроковій та довгостроковій перспективі, основною умовою чого є ефективність діяльності. Тому очевидним і беззаперечним є те, що для

забезпечення та підвищення ефективності господарської діяльності необхідне комплексне дослідження теоретико-методологічних аспектів даної проблеми.

Мета і завдання дослідження. Метою написання кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних, методичних засад та практичних положень щодо підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Для виконання поставленої мети в ході написання кваліфікаційної роботи були виконані такі **завдання**:

- дослідити економічну сутність поняття ефективності;
- розглянути фактори впливу на ефективність господарської діяльності підприємства;
- обрати методичні підходи до оцінки ефективності господарської діяльності підприємства;
- надати загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати економічні показники господарської діяльності підприємства;
- провести аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність господарської діяльності;
- оцінити ефективності господарської діяльності підприємства;
- розробити напрями підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ПрАТ «Київхліб».

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних підходів і практичних питань, які виникають у процесі підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Методи дослідження. У роботі застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Для вивчення поняття «ефективність» використано методи аналізу і синтезу. Із використанням методів порівняння досліджувались абсолютні і відносні показники господарської діяльності підприємства. Використано метод експертних оцінок при проведенні аналізу впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність господарської діяльності. Метод таксономії при оцінці ефективності господарської діяльності

підприємства. Графічний метод було застосовано для наочного зображення економічних показників господарської діяльності ПрАТ «Київхліб».

Практична значення отриманих результатів полягає у наступному:

- запропоновано методичний підхід щодо оцінювання ефективності господарської діяльності підприємства;
- обгрунтовано перспективні напрями підвищення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Київхліб»;
- проведено розрахунки витратної та доходної частини запропонованих заходів підвищення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Київхліб» і надано оцінку ефективності запропонованих напрямів.

Інформаційна база дослідження ґрунтується на законодавчих і нормативних актах органів державної влади щодо регулювання господарської діяльності підприємств України, наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Використано матеріали бухгалтерської та фінансової звітності досліджуваного підприємства, Інтернет-ресурси.

Структура роботи. Загальний обсяг роботи складає 74 сторінки. Робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Додатки розміщено на 27 сторінках. Рисунки містяться на 2 сторінках, таблиці – на 12 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття економічної категорії ефективності

Ефективність - це економічна категорія, яка вимірює співвідношення між використанням ресурсів і отриманими результатами в економічних процесах. Це показник успішності, який вказує, наскільки ефективно розпоряджаються доступними ресурсами для досягнення мети.

У науковій літературі враховуються два основних аспекти - якість результатів і використання ресурсів. За якістю результатів мається на увазі те, наскільки досягнуті цілі, вимоги і очікування. Використання ресурсів оцінюється відношенням між вартістю витрачених ресурсів і отриманими результатами.

В. І. Осипов ототожнює поняття «ефективність» та «результативність» і називає їх відносними величинами. Залежно від характеру результатів розрізняють два види ефективності виробництва: продуктивність і рентабельність (рентабельність) виробничої діяльності підприємства. Вони відображають економічну природу ефективності. Залежно від виду витрат показники економічної ефективності можна поділити на ресурсні (розраховуються по відношенню до капітальних витрат) і витрати (розраховуються по відношенню до поточних витрат). Проте, як зазначає автор, не можна ігнорувати показники соціально-економічної ефективності, пов'язані з відтворенням робочої сили та працівників підприємства, а також соціальні показники, які розраховуються пропорційно чисельності населення країни (регіону). Причому всі показники продуктивності діляться на прямий і зворотний напрямки. [32, с. 124–131].

Теоретичні підходи до трактування категорій «ефективність» та «економічна ефективність» представлено в табл.1.1.

М. А. Полегенька також розрізняє ефективність і результативність. Вона стверджує, що ефективність відображає досягнення конкретного результату в негативному чи позитивному сенсі, тоді як ефективність завжди є позитивною величиною, тобто «результат зростає пропорційно до засобів, пов'язаних із досягненням» [37, с. 71].

Визначення категорій «ефективність» та «економічна ефективність»

Автор	Визначення поняття
1	2
Андрійчук В. Г. [4, с. 160]	Ефективність - це економічна категорія, яка відображає зв'язок між досягнутими результатами та використаними для їх досягнення ресурсами, причому при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути виражені певною сумою через витрати (первісна вартість) або частина їх вартості у вигляді витрат виробництва
Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. [6, с. 98]	Економічна ефективність – співвідношення між результатами виробництва і ресурсами, при якому отримують вартісні показники ефективності виробництва
Момот О. І., Демченко А. О. [28, с. 208]	Категорія «ефективність» має дві сторони: якісну та кількісну. Якісна сторона відображає її теоретичний зміст, тобто характер категорії. Кількісна сторона розкриває дію закону економії часу, а саме відображає економію часу при досягненні цілей суспільного виробництва протягом усього процесу відтворення і на кожній його окремоті в масштабі всього народного господарства. область, галузь, суб'єкт господарювання
Полегенька М. А. [37, с. 73]	«Ефективність» – економічна категорія, яка відображає здатність підприємства досягати поставлених цілей і характеризується оптимальним співвідношенням прибуткової та ефективної складових з урахуванням взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів виробництва.
Савицька О. М., Салабай В. О. [41]	Ефективність - це оцінка і порівняння результатів діяльності компанії з кількістю витрачених ресурсів. Цей показник показує не тільки результати, але й те, як їх було досягнуто. Тому для розрахунків використовуються відносні показники, розраховані на основі результатів і витрат.
Ярославський А. О. [45, с. 174]	Ефективність необхідно розуміти як інтегровану економічну категорію, що відображає виробничі відносини з точки зору економії сукупної фізичної праці та витрат для досягнення позитивних кінцевих результатів.
Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. [6, с. 100]	Економічна ефективність підприємства — вид економічної ефективності, що відображає рівень використання наявних ресурсів і засобів підприємства.
Паламаренко Я. В. [34]	Ефективність виробництва підприємства – комплексне поняття, яке відображає кінцевий результат використання ресурсів за певний проміжок часу, основною ознакою якого є необхідність досягнення цілей виробничо-господарської діяльності підприємства як найменшими витратами
Ярославський А. О. [45, с. 175]	Економічна ефективність діяльності підприємства – економічний результат діяльності підприємства, тобто, є результатом фінансово-господарської діяльності підприємства та охоплює всі витрати на її здійснення, а також включає чистий прибуток, що залишається для розвитку бізнесу

Враховуючи те, що поняття «ефективність» має різноплановий характер, важливо розрізняти споріднені види цього поняття за різними ознаками, кожна з яких має певне значення для системи господарських функцій підприємства, з

огляду на що, узагальнено підходи до видів ефективності діяльності підприємства (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація видів ефективності діяльності підприємства [39,с.22]

Класифікаційна ознака	Види ефективності
1	2
За характером ефекту (наслідків)	– Економічна; – соціальна; – екологічна
За місцем отримання ефекту	– Ефективність підрозділу (ділянки, лінії, операції, бізнес-процесу тощо); – ефективність підприємства (локальна (госпрозрахункова)); – народногосподарська; – глобальна.
За ступенем збільшення (повторення)	– Первинна (одноразовий ефект); – мультиплікаційна (багаторазово повторювана).
За метою визначення	– Питома (характеризує величину ефекту в розрахунку на одиницю витрат, ресурсів тощо); – порівняльна (застосовується під час вибору оптимального варіанта з декількох варіантів господарських та інших рішень).
За часовою перспективою	– Стратегічна; – тактична.
За видом діяльності підприємства	Ефективність операційної діяльності; – ефективність інвестиційної діяльності; – ефективність фінансової діяльності.
За функціональною спрямованістю діяльності	Ефективність маркетингової діяльності; – ефективність інноваційної діяльності, – ефективність зовнішньоекономічної діяльності, – ефективність організаційної діяльності, – ефективність управління тощо.
За базою порівняння	– Витратна: – ресурсна: – доходна тощо.
За моментом здійснення розрахунку	– Фактична; – планова.

Таким чином, вчені, незважаючи на схожість поділу і використання різних найменувань властивостей і класифікацій ефективності на власний розсуд, віддають перевагу одним видам і ігнорують інші, без достатнього наукового обґрунтування.

В різних наукових джерелах виділяють ознаки: за наслідками (або видом) отриманих результатів [9; 18, с. 451], за функціональною сферою прояву [17, с. 664], за сферою застосування [30, с. 213], за елементами виникнення [36, с. 209],

за цільовим змістом [44, с. 57], за змістом. При цьому в усіх випадках йдеться лише про економічну та соціальну ефективність, або ж разом із технологічною, виробничою, фінансовою, інвестиційною, інноваційною, екологічною, організаційною, політичною. У цій класифікації змішуються як види ефективності, так і сфери застосування.

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновок про наявність суттєвих недоліків у процесі побудови класифікацій ефективності. Найбільш розповсюдженими причинами цього є: при єдиній підставі поділу класифікаційні ознаки різні за назвою; при різних підставах поділу класифікаційні ознаки мають спільну назву; обрані назви ознаки не відображають повний зміст підстави розподілу; однакові види ефективності відносять до різних класифікаційних ознак; різні види ефективності групують під однією класифікаційною ознакою; недостатня деталізація видів ефективності за обраною ознакою; відсутність змістовного обґрунтування при створенні нового поділу; використання характеристик показників оцінки при створенні нового виду ефективності [8,с.273].

Т.В. Боярина та Ю.Б. Кашубіна виділяють ефективність за факторами оцінки. – за типом ефекту: технічний, економічний, соціальний, екологічний. – за базою порівняння: ресурси (включаючи ефективність формування ресурсів і ефективність їх використання) і витрати. – при розрахунку: фактична ефективність і планова ефективність[8, с.274].

Отже, дослідження поняття економічної категорії ефективності дозволяють зробити наступні висновки:

1. Економічна ефективність вимірюється у відношенні до витрат ресурсів і досягнених результатів. Чим більша продуктивність та якість досягнутих результатів при мінімальних витратах ресурсів, тим більша економічна ефективність.

2. Економічна ефективність є важливим аспектом управління будь-якими економічними процесами і проектами. Вона дозволяє визначити, наскільки прибутковим є певний процес чи проект і чи є доцільним виділяти на нього ресурси.

3. Для визначення економічної ефективності використовують різні показники, зокрема рентабельність, економічна рентабельність, показники ефективності витрат, виробнича потужність і т.д.

4. Економічна ефективність може бути виміряна на різних рівнях: підприємство, проект, галузь, країна і т.д. Важливо враховувати контекстуальні особливості та цілеспрямованість аналізу.

5. Для досягнення високої економічної ефективності необхідно впроваджувати ефективну стратегію управління, оптимізувати витрати, підвищувати процеси виробництва, розвивати інновації та вдосконалювати якість продукції або послуг.

6. Аналіз економічної ефективності дозволяє взяти заходів для покращення результатів діяльності і досягнення конкурентоспроможності. Він допомагає розробити стратегію розвитку та прийняти обґрунтовані управлінські рішення.

7. Економічна ефективність є динамічним поняттям, яке може змінюватися з часом. Моніторинг та аналіз її показників дозволяють вчасно виявляти негативні тенденції та розробляти стратегії покращення.

Висновки щодо аналізу поняття економічна ефективність допомагають розуміти її значення та роль у сучасному економічному управлінні і виявляти шляхи для досягнення покращення результатів діяльності.

1.2. Фактори впливу на ефективність господарської діяльності підприємства

В сучасному бізнесі ефективність діяльності підприємства є ключовим чинником успіху. Чим ефективніше підприємство використовує свої ресурси та досягає поставлених цілей, тим більша його конкурентоспроможність на ринку.

При цілісному економічному аналізі на рівних правах із загальними, або збиральними коефіцієнтами розраховуються приватні (аналітичні) показники.

Будь-який показник, що відображає встановлену економічну категорію підсумовується під впливом певних економічних та інших факторів.

Економічні фактори, як і економічні категорії, носять неупереджений характер, тому що, фактори це елементи, причини, що впливають на даний показник або на список показників. Розглядаючи вплив факторів на обговорене явище чи показник важливо знаходити різницю між факторами першого, другого, ..., *n*-го порядків. Різниця понять показник і фактор умовна, оскільки майже кожен показник можна трактувати як чинник іншого показника вищого рангу та навпаки.

Розподіляють фактори в економічному аналізі за різноманітними ознаками, що прямо діють на збільшення продуктивності. Таким чином, загальні фактори впливають на ланцюжок показників, в той час як приватні, характерні для певного показника. Узагальнюючий характер багатьох факторів пояснюється зв'язком та взаємною обумовленістю, що існують між окремими показниками.

Розрізняють об'єктивно і суб'єктивно обумовлені фактори, тобто шляхи впливу на показники за допомогою різних організаційно-технічних заходів. Фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства, відповідно до категорій показників можна поділити на: загальні (характер виробництва і його галузеві особливості, стан матеріально-технічної бази), специфічні (співвідношення між формами організації управління, між формами управління і методами управління, ступінь відповідності структури апарату управління, рівень механізації і автоматизації управлінських робіт, рівень кваліфікації працівників і ефективність їх праці), особливі (фактори невизначеності та ризику), структурно-організаційні (організаційна структура управління, виробництва, постачання та збуту, виробничо-економічних зв'язків), інтенсивні (зростання продуктивності праці, фондівіддачі, матеріаловіддачі та зниження капітало-, фондо- та трудоємності), екстенсивні (зростання обсягу виробничих ресурсів), галузеві (загальні та структурні характеристики галузі в структурі національного господарства, кон'юнктура галузевого ринку), територіальні (географічне розташування, природно-кліматичні умови, потенціал ринку та інвестиційний ринок) [26, с. 18].

Фактори впливу на ефективність господарської діяльності підприємства узагальнено в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Фактори впливу на ефективність господарської діяльності підприємства

Фактор	Опис
1	2
Людський капітал	Якість людського капіталу
Менеджмент	Планування, організацію, контроль, мотивацію, комунікацію та координацію діяльності підприємства
Технології та інновації	Використання передових технологій та може позитивно позначитися на ефективності підприємства
Фінансове управління	Здатність підприємства ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами, включаючи планування і контроль бюджету, оптимізацію витрат та управління ризиками.
Лідерство	Якість управління і керівництва підприємством
Конкурентоспроможність	Здатність підприємства конкурувати на ринку
Інновації	Здатність підприємства інноваційно розвиватися
Якість продукції та послуг	Здатність підприємства виробляти та надавати якісну продукцію та послуги
Ресурси	Доступ до необхідних ресурсів, таких як капітал, праця, сировина та інфраструктура
Ефективність операцій	Використання ресурсів підприємства максимально ефективно, включаючи оптимізацію виробничих процесів, зменшення втрат та підвищення продуктивності праці
Кадри	Наявність та розвиток кваліфікованого та мотивованого персоналу, здатного виконувати завдання підприємства та розробляти інноваційні рішення.
Задоволеність клієнтів	Здатність підприємства задовольняти потреби та очікування своїх клієнтів, включаючи високий рівень обслуговування та побудову взаємовигідних стосунків
Законодавче й політичне середовище	Вплив законів та політичних рішень на бізнес-середовище, включаючи регулювання, податкові ставки тощо.

Джерело: сформовано автором на основі [7;23;27;35;42]

1. Людський капітал: один з найважливіших факторів, що впливають на ефективність підприємства, - це якість людського капіталу. Високо кваліфіковані та мотивовані працівники можуть створити ефективні та інноваційні рішення, що сприяють розвитку підприємства. Застосування програм навчання та розвитку може підвищити кваліфікацію та компетентність працівників.

2. Менеджмент: компетентний менеджмент грає вирішальну роль у досягненні ефективності. Ефективне управління включає в себе планування, організацію, контроль, мотивацію, комунікацію та координацію діяльності підприємства. Команда досвідчених та відповідальних менеджерів може розробляти та реалізовувати стратегії для досягнення поставлених цілей.

3. Технології: використання передових технологій може позитивно позначитися на ефективності підприємства. Автоматизація процесів, впровадження нових технологій та вирішення проблем шляхом інновацій можуть покращити продуктивність та якість виробництва.

4. Фінансове управління: ефективне фінансове управління та контроль за витратами можуть зменшити зайві витрати та підвищити рентабельність підприємства. Аналіз фінансових даних, бюджетування та планування фінансових ресурсів є важливими аспектами для досягнення ефективності.

5. Лідерство: якість управління і керівництва підприємством, вміння приймати стратегічні рішення та ефективно організовувати роботу команди.

3. Конкуренентоспроможність: здатність підприємства конкурувати на ринку, розробка та виконання ефективних маркетингових стратегій, зв'язок зі споживачами та аналіз ринку.

4. Інновації: здатність підприємства інноваційно розвиватися, включаючи дослідження та розробку нових продуктів та технологій, адаптацію до змін у суспільному та економічному оточенні.

5. Якість продукції та послуг: здатність підприємства виробляти та надавати якісну продукцію та послуги, включаючи контроль якості, вдосконалення виробничих процесів та врахування вимог споживачів.

6. Ресурси: доступ до необхідних ресурсів, таких як капітал, праця, сировина та інфраструктура, важливих для здійснення діяльності підприємства.

7. Ефективність операцій: використання ресурсів підприємства максимально ефективно, включаючи оптимізацію виробничих процесів, зменшення втрат та підвищення продуктивності праці.

8. Кадри: наявність та розвиток кваліфікованого та мотивованого персоналу, здатного виконувати завдання підприємства та розробляти інноваційні рішення.

9. Задоволеність клієнтів: здатність підприємства задовольняти потреби та очікування своїх клієнтів, включаючи високий рівень обслуговування та побудову взаємовигідних стосунків.

10. Законодавче й політичне середовище: вплив законів та політичних рішень на бізнес-середовище, включаючи регулювання, податкові ставки тощо.

Класифікація факторів та вдосконалення методики їх аналізу дозволяють вирішити важливу проблему – очистити основні показники від впливу зовнішніх і побічних факторів для того, щоб показники, прийняті для оцінки ефективності господарської діяльності підприємства об'єктивніше відображали його досягнення.

Так, нами віднесено до зовнішніх факторів впливу на ефективність господарської діяльності підприємства: політичні чинники (стабільність політичної ситуації, законодавча база, податкове законодавство, митне законодавство, регуляторна політика; економічні чинники (темпи росту ВВП країни, рівень інфляції, волатильність національної валюти, політика НБУ, обікова ставка); технологічні чинники (рівень технологічного розвитку, наявність сучасного обладнання, наявність кваліфікованих спеціалістів); соціокультурні чинники (зміна потреб і звичок споживачів, культурні особливості ринку, демографічні тенденції); екологічні чинники (дотримання екологічних стандартів, використання екологічно чистих технологій, ставлення суспільства до екології); фінансові чинники (доступність кредитних ресурсів, стан банківської системи, наявність інвестиційних можливостей).

До внутрішніх факторів впливу на ефективність господарської діяльності підприємства: маркетингові чинники (номенклатура продукції, асортимент продукції, обсяги виробництва, ринки збуту, цінова політика підприємства, заходи щодо стимулювання збуту продукції, якість продукції, конкурентоспроможність продукції); фінансові чинники (управління власним капіталом, управління позиковим капіталом, управління оборотним капіталом, управління основним капіталом, управління діловою активністю підприємства, управління кредиторською заборгованістю, управління дебіторською заборгованістю, управління ліквідністю підприємства, управління платоспроможністю підприємства, управління фінансовими результатами від різних видів діяльності); операційні чинники (технології, склад, технічний рівень основних виробничих фондів, ступінь зносу основних виробничих фондів, персонал, розташування, виробничий процес, специфіка виробництва, логістика, організація роботи внутрішніх служб підприємства); чинники управління персоналом (склад персоналу, рівень підготовки персоналу, кваліфікація персоналу, система оплати праці, засоби матеріального стимулювання персоналу, засоби соціального стимулювання персоналу, психологічні особливості керівника); інноваційні чинники (узгодження цілей інноваційного розвитку підприємства і цілей розвитку зовнішнього середовища, узгодження ресурсних потреб та інноваційних можливостей підприємства, узгодження стратегії і тактики розподілу ресурсів у продовж конкретної фази життєвого циклу підприємства, узгодження всіх видів господарсько-технологічних процесів підприємства в єдиному алгоритмі, узгодження функціональної діяльності усіх підрозділів підприємства).

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності господарської діяльності підприємства

Відсутність єдиної точки зору визначення ефективності ще раз підкреслює складність цієї проблеми, необхідність узагальнення та аналізу існуючої

практики. Відомо, що проблема економічної ефективності дуже широка і охоплює низку взаємопов'язаних аспектів. Від рівня наукової розробки цих питань багато в чому залежить вибір найефективніших господарських рішень щодо вдосконалення.

Ефективність є важливим показником в будь-якій галузі економіки, оскільки вона впливає на прибутковість, конкурентоспроможність і стійкість підприємств, організацій і держави в цілому. Збільшення ефективності може привести до зниження витрат, підвищення якості товарів і послуг, зростання проектної продуктивності та підвищення загального рівня життя.

Для оцінки ефективності використовуються різні показники і методи. Наприклад, в бізнесі застосовується показник рентабельності, який виражає відношення прибутку до витрат. В державному секторі можуть використовуватися показники ефективності використання бюджетних коштів або досягнення соціальних цілей.

У науковій літературі [24] виділяють такі основні підходи до оцінювання економічної ефективності діяльності суб'єкта господарювання, як цільовий та системний. Цільовий підхід складається з двох етапів. На першому етапі визначається ступінь реалізації визначених цілей, на другому етапі визначається ефективність використання всіх наявних засобів виробництва. Системний підхід також передбачає два етапи. На першому етапі здійснюється пошук необхідних засобів, а на другому етапі визначається ефективність використання наявних засобів (рис.1.1).

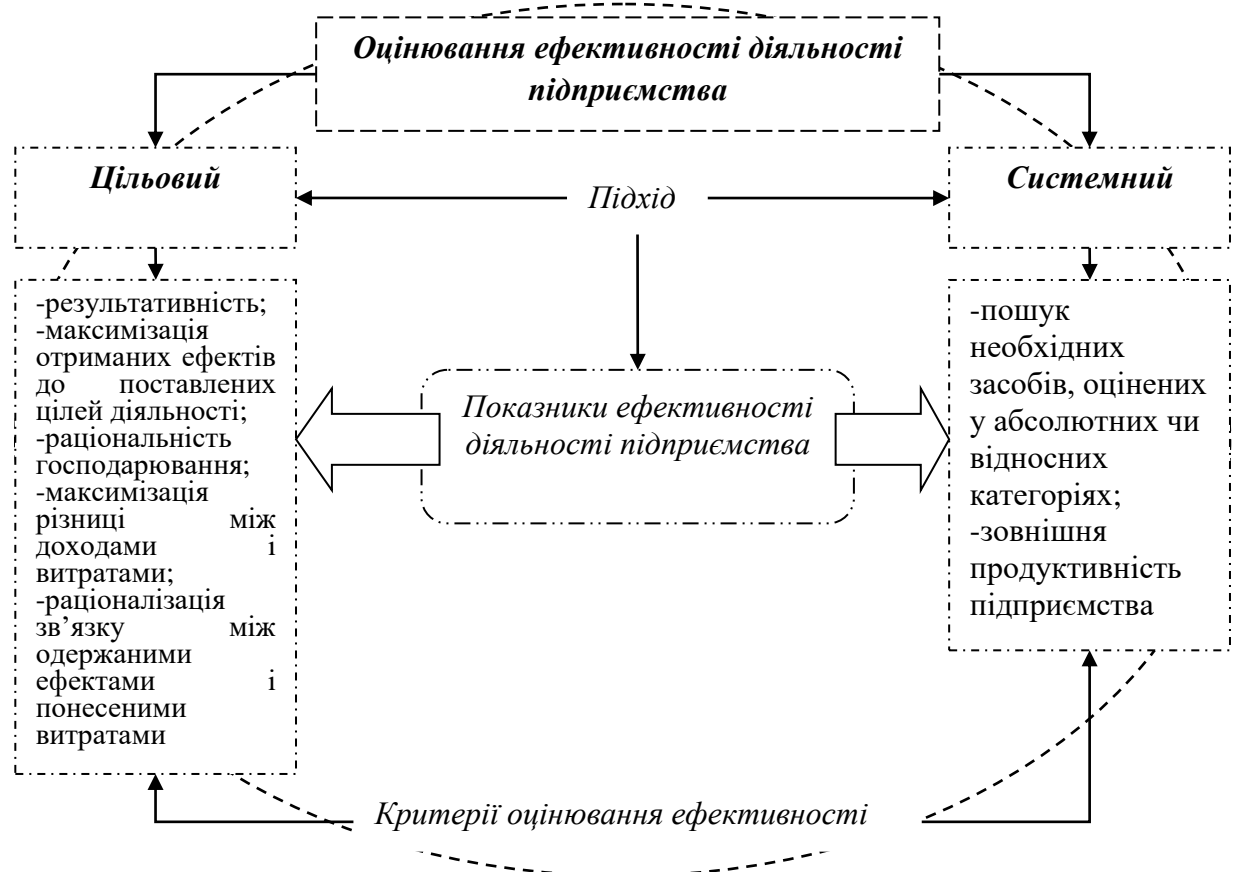


Рис.1.1. Критерії оцінювання ефективності підприємства за системним та цільовим підходами (розроблено автором за [24])

Системний підхід до оцінювання ефективності підприємства полягає у розгляді діяльності підприємства у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Критерії оцінювання ефективності за системним підходом можуть включати:

1. Фінансові показники: дохід, прибуток, рентабельність, ліквідність, платоспроможність, оборотність активів, збитковість тощо.
2. Організаційна ефективність: якість управління, рівень автоматизації процесів, ефективність використання ресурсів, рівень інноваційності.
3. Маркетингові показники: частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, ефективність маркетингових кампаній.
4. Показники по персоналу: задоволеність працівників, рівень професіоналізму, нормативне забезпечення персоналу.
5. Стратегічні показники: співвідношення між стратегією підприємства та його показниками ефективності, успішність виконання стратегічних цілей.

Цільовий підхід до оцінювання ефективності підприємства базується на визначених цілях організації і оцінюється відповідно до досягнення цих цілей. Критерії оцінювання ефективності за цільовим підходом можуть включати:

1. Виконання стратегічних цілей: оцінюється, наскільки підприємство досягло поставлених стратегічних цілей, наприклад, збільшення ринкової частки або підвищення обсягів продажу.

2. Задоволеність клієнтів: оцінюється на основі досліджень задоволеності клієнтів та рівня повторних покупок.

3. Якість продукту або послуги: оцінюється на основі досліджень якості продукту або послуги і рівня недоліків.

4. Інноваційність: оцінюється на основі рівня інноваційних розробок та запровадження нових технологій.

5. Соціальна відповідальність: оцінюється на основі виконання соціальних і екологічних зобов'язань підприємства.

Обидва підходи до оцінювання ефективності підприємства можуть бути використані на практиці.

Деякі автори [11;21;35;42] пропонують вимірювати ефективність діяльності підприємств з різних позицій залежно від економічного процесу та інтересів учасників ринкових обмінів. Найважливіші з них: показники рентабельності групуються в показники рентабельності капіталу (активів), реалізації та собівартості продукції.

Існує кілька методів оцінки економічної ефективності господарської діяльності підприємства. Деякі з них включають:

1. Метод рентабельності і прибутку: Цей метод базується на оцінці виручки, витрат та прибутку підприємства. Він показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку.

2. Метод показників рентабельності: Цей метод використовує різні показники, які відображають рентабельність підприємства, такі як чистий прибуток від реалізації, рентабельність власного капіталу і рентабельність активів. Ці показники дозволяють порівнювати рентабельність підприємства з іншими підприємствами у тій же галузі.

3. Метод інвестиційної привабливості: Цей метод оцінює ефективність інвестиційного проекту підприємства шляхом порівняння чистої поточної вартості і загальних витрат на проект. Він допомагає визначити, чи варто інвестувати в певний проект.

4. Метод комерційної вартості: Цей метод оцінює економічну ефективність підприємства шляхом порівняння комерційної вартості активів з їх балансовою вартістю. Він допомагає визначити, наскільки активи підприємства використовуються для отримання комерційної вигоди.

Ці методи оцінки економічної ефективності господарської діяльності підприємства можуть бути використані окремо або в поєднанні для отримання комплексної оцінки ефективності.

Також, оцінка ефективності господарської діяльності підприємства може здійснюватись з використанням різних показників та методик. Один з можливих прикладів оцінки ефективності може включати наступні показники:

1. Показники фінансової ефективності:

- Прибутковість: діяльність підприємства є ефективною, якщо воно здатне забезпечити стабільне та високе рівень прибутку.

- Рентабельність: оцінює, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства, включаючи активи, капітал та працю.

- Ліквідність: оцінює, наскільки ефективно підприємство в змозі сплатити свої зобов'язання без затримок.

2. Показники операційної ефективності:

- Оборотність активів: оцінює, як ефективно підприємство використовує свої активи для отримання доходу.

- Оборотність запасів: вказує на швидкість обертання запасів і показує, наскільки швидко підприємство перетворює запаси в продажі.

- Оборотність капіталу: оцінює, як ефективно підприємство використовує свій капітал для отримання прибутку.

3. Показники ринкової ефективності:

- Частка ринку: вказує на те, як велика частка ринку займає підприємство.

- Кількість клієнтів та задоволення клієнтів: оцінюється кількість клієнтів, повторні покупки та рівень задоволеності клієнтів від продукції чи послуг підприємства.

- Інноваційність: вказує на здатність підприємства до впровадження новітніх технологій і знаходження нових ринків та можливостей.

Ці показники можуть використовуватись окремо або в комбінації для оцінки ефективності господарської діяльності підприємства.

Враховуючи, що ефективність господарської діяльності підприємства розглядається нами як сукупність статей доходу та витрат, так само відсутність універсальної моделі, яку можна було б застосувати для оцінки ефективності господарської діяльності, вважаємо за доцільне її оцінювання проводити шляхом побудови інтегрального показника, що трансформується з безлічі інших відображаючих ефективність, використовуючи метод таксономії.

Головною метою використання методу таксономії є отримання інформації про наявність або відсутність однорідності в досліджуваній сукупності об'єктів, про певні локальні згущення або розрідження і навіть «вільні простори» в цій сукупності точок-об'єктів. Таксономічний показник може набувати значення в інтервалі $[0; 1]$ і має при цьому наступну інтерпретацію: окремий об'єкт (процес) у даному періоді тим більше розвинений, чим ближче значення узагальнюючого показника до 1. З його допомогою можна оцінити досягнутий у певний період або момент часу середній рівень значення ознак, що характеризують явище чи процес.

Запропонована методика інтегральної оцінки ефективності господарської діяльності заснована на використанні методу таксономії та включає наступні кроки:

1. Формування безлічі спостережень.
2. Стандартизація значень показників.
3. Розподіл характеристик на стимулятори та дестимулятори.
4. Формування вектора-еталону.
5. Визначення відстані між об'єктами спостережень та вектором-еталоном.
6. Розрахунок інтегрального індексу.

Як інформаційна база, для побудови таксономічного показника, використовується ознакова множина, що має вигляд матриці розміром $n \times m$ і є поєднанням безлічі статистичних показників і безлічі багатовимірних об'єктів. Показники, зазвичай, неоднорідні, описують різні властивості, мають як абсолютними, і відносними величинами, що утрудняє виконання дій, необхідні обчислення інтегрального показника.

Якщо ознаки множини мають різні одиниці виміру, то слід здійснити стандартизацію (нормалізацію) показників, тобто привести їх до однієї основи. Стандартизація дозволяє позбавитися одиниці виміру, як вартісної, так і натуральної. У той самий час відбувається вирівнювання дисперсії (кожна дисперсія дорівнює одиниці), і навіть значень ознак (усі середні арифметичні рівні нулю), що небажано, оскільки кожна ознака однаково впливає результати аналізу.

Висновки до Розділу 1

Розглядаючи поняття категорій економічної ефективності, можна зробити наступні висновки: 1. Економічна ефективність вимірюється по відношенню до витрат ресурсів і досягнутих результатів. Чим вища продуктивність і якість результатів, досягнутих з найменшим використанням ресурсів, тим вища прибутковість. 2. Важливим аспектом в управлінні економічними процесами та проектами є економічна ефективність. Це дозволяє визначити рентабельність певного процесу чи проекту та чи доцільно виділяти на нього ресурси. 3. Для визначення економічної ефективності використовуються різні показники, такі як рентабельність, економічна рентабельність, показники економічної ефективності, виробнича потужність. Економічну ефективність можна виміряти на різних рівнях: фірми, проекту, галузі, країни. Важливо враховувати контекстуальні характеристики та спрямованість аналізу. 4. Досягнення високої рентабельності вимагає впровадження ефективних бізнес-стратегій, оптимізації витрат, збільшення виробничих процесів, розробки інновацій та підвищення якості продукції чи послуг. 5. Аналіз економічної ефективності дозволяє вжити

заходів для підвищення ефективності та досягнення конкурентоспроможності. Це допомагає формулювати стратегії розвитку та приймати обґрунтовані бізнес-рішення. 7. Економічна ефективність є динамічним поняттям, яке змінюється з часом. Моніторинг та аналіз показників дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції та розробляти стратегії покращення. Висновки щодо аналізу поняття економічної ефективності допоможуть зрозуміти його значення та роль у сучасному управлінні економікою та визначити шляхи покращення результатів діяльності.

У сучасній економіці корпоративна ефективність є ключовим фактором успіху. Чим ефективніше компанія використовує свої ресурси для досягнення своїх цілей, тим більш конкурентоспроможною вона буде на ринку. У загальноекономічному аналізі приватні (аналітичні) показники еквівалентно розраховуються за допомогою загальних або кумулятивних коефіцієнтів. Кожен показник, що відображає встановлену економічну категорію, узагальнюється під впливом конкретних економічних та інших факторів. Розділіть фактори економічного аналізу за різними характеристиками, які безпосередньо впливають на продуктивність. Тому загальні фактори впливають на ланцюжок показників, а приватні характеризують конкретні показники. Узагальнений характер багатьох факторів пояснюється зв'язком і взаємозалежністю між окремими показниками.

Відсутність єдиної точки зору щодо визначення ефективності ще раз підкреслює складність цього питання та необхідність узагальнення та аналізу існуючої практики. Відомо, що проблема економічної ефективності є досить комплексною і охоплює багато взаємопов'язаних аспектів. Вибір найбільш економічно ефективного рішення вдосконалення значною мірою залежить від стану наукової розробки цих тем. Ефективність господарської діяльності підприємства ми розглядаємо як сукупність доходів і витрат, і враховуючи те, що універсальної моделі оцінки ефективності господарської діяльності не існує, вважаємо за доцільне провести оцінку інтегрованого показника, перетвореного з набору інших показників ефективності за допомогою таксономії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства ПАТ «Торговий дім «Київхліб»

ПАТ «ТД «КИЇВХЛІБ» було створено Учасниками Товариства з метою здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку, відповідно до законодавства України 09.03.2017, номер реєстраційного запису: 10711020000037730[33].

Адреса реєстрації Товариства: 04080, Україна, м. Київ, вулиця Костянтинівська, буд. 64. Діяльність ПАТ «ТД «КИЇВХЛІБ» регулюється чинним законодавством України. Товариство з обмеженою відповідальністю «ТОРГОВИЙ ДІМ «КИЇВХЛІБ» з 01.01.2021 року зареєстроване в реєстрі великих платників податків[33].

Основна інформація про ПрАТ «ТД «Київхліб» наведена в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Основна інформація про ПрАТ «ТД «Київхліб» [48]

Параметр	Інформація
1	2
ЄДРПОУ	00381574
Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Київхліб»
Уповноважені особи	Корінь Олена Василівна (тимчасово виконуюча обов'язки)
Дата реєстрації	1930 р.
Розмір статутного капіталу	39 621 103,00 грн

Види економічної діяльності за КВЕД	<p><i>Основний:</i> 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання</p> <p><i>Інші:</i> 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування</p>
Форма власності	Приватна власність
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Органи управління юридичної особи	Загальні збори, правління
Галузь	Харчова промисловість
Адреса	Україна, м. Київ, 04080, вул. Межигірська,83

Компанія «Київхліб» є визнаним лідером хлібопекарського ринку України та відомим виробником пекарської продукції закордоном. До складу компанії входить 6 виробничих майданчиків у Києві та Київській області, потужність яких дозволяє щоденно виготовляти більш ніж 400 тонн хлібобулочних виробів та 10 тонн хлібних смаколиків [33].

Асортимент продукції нараховує близько 250 найменувань, що включають різноманітні сорти хліба, сушки, пряники, печиво, булочки, рогаики, тістечка, торти та короваї, виготовлені під торговою маркою «Київхліб». Компанія має власний автопарк та широку дистриб'юторську мережу, що дозволяє забезпечити своєчасну доставку свіжого хліба та ароматної випічки на прилавки магазинів як в Україні, так і в країнах Європи, Азії та Північної Америки [33].

У відповідності із Статутом Предметом діяльності Товариства є:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- виробництво сухарів і сухого печива, виробництво борошняних кондитерських виробів;
- виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів;

- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами тварин;
- оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;
- роздрібна торгівля хлібобулочними виробами в спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах;
- виробнича інвестиційна діяльність;
- торговельно- посередницька діяльність;
- інші види діяльності [33].

Перелік ТМ, власником яких є ПАТ «ТД «Київхліб» узагальнено в Додатку А.

Основних постачальників сировини ПАТ «ТД «Київхліб» узагальнено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Основні постачальники сировини ПАТ «ТД «Київхліб» [33]

Найменування сировини	Постачальник
1	2
Борошно житнє	«Київмлин»
Борошно пшеничне	«Київмлин»
Борошно вівсяне	«Київмлин»
Цукор	Тальнівський цукровий завод
Сіль	Дрогобицька солеварня
Солод житній	Чуднівський спиртозавод
Маргарин	ПП «Оліяр»
Олія рослинна	ПП «Оліяр»
Дріжжі	ПрАТ «Компанія Ензим»
Спирт	«Тхорівський спиртозавод»
Патока	ПРАТ «ДНІПРОВСЬКИЙ КПК»
Крохмал	ПРАТ «ДНІПРОВСЬКИЙ КПК»
Молоко сухе знежирене	ПрАТ «Ічнянський завод сухого молока та масла»
Оцтова кислота	ТОВ «ВІНАГРО ГРУП»

Основними постачальниками сировини для ПАТ «ТД «Київхліб» є аграрні підприємства, в тому числі і фермерські господарства, які займаються вирощуванням зернових культур (пшениця, ячмінь, кукурудза тощо) і олійних насінин (соняшник, ріпак).

Постачальниками борошнами є виробничі підприємства, які спеціалізуються на виробництві пшеничної муки (типів Вищий, I, II, III), такі як ПрАТ «Київмлин».

Виробники харчових добавок (наприклад, дріжджі, солод, барвники) - це підприємства, які виробляють різні компоненти, що використовуються в хлібопекарній промисловості.

Постачальниками цукру, солі, дріжджів, вершкового жиру та інших інгредієнтів, що використовуються для виготовлення хлібобулочних виробів, є Тальнівський цукровий завод, Дрогобицька солеварня, Чуднівський спиртозавод, ПП «Оліяр», ПРАТ «ДНІПРОВСЬКИЙ КПК», ПРАТ «Ічнянський завод сухого молока та масла», тощо.

Важливо зазначити, що це лише загальні категорії постачальників, а конкретні назви компаній можуть змінюватися з часом в залежності від угод і договорів, укладених ПАТ «ТД «Київхліб».

Таблиця 2.3

**Рейтинг підприємств-лідерів на ринку хлібобулочної продукції
у період з 2020-2022 рр.**

Підприємство	Частка ринку, %		
	2020 р	2021 р	2022 р
1	2	3	4
ТОВ «ТД «Київхліб»	14,5	14,8	15,3
ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції»	10,7	11	11,2
ПАТ «Концерн Хлібпром»	6,3	6,5	6,8
Індекс концентрації CR3	32,2	32,7	33,4

Лідерами на ринку хлібобулочної продукції України протягом 2020-2022 років залишаються компанії ПрАТ «ТД «Київхліб», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції» та ПАТ «Концерн Хлібпром», індекс концентрації яких коливається в межах 32,2 у 2020 році до 33,4 у 2022 році.

Воєнні дії в Україні внесли свої корективи в усі сфери життя, в тому числі – в умови ведення бізнесу. Після першого шоку від віроломного вторгнення росії в Україну, починаючи з перших тижнів воєнних дій вітчизняний бізнес переорієнтовувався, диверсифікувавши свою діяльність та опанувавши нові географічні локації. Усі ці дії супроводжуються різними видами ризиків.

«Підприємницькі ризики пов'язують з розширенням масштабів виробництва, зменшенням прибутку, неповним використанням виробничих потужностей, банкрутством, втраченою вигодою, а також непередбаченими витратами і втратами» [29].

ПАТ «ТД «Київхліб» продовжує забезпечувати своєю продукцією громадянське населення, медиків, громади Київщини, які постраждали від війни. Лише за перші місяці війни було передано понад 1000 т хліба та хлібобулочних виробів. Налагодили співпрацю із 500 волонтерськими та громадськими організаціями Києва та області [1].

2.2. Аналіз економічних показників господарської діяльності ПАТ «ТД «Київхліб»

Аналіз економічних показників господарської діяльності підприємства включає оцінку результатів його фінансової діяльності, виробничих показників, аналіз продажів та ринкової позиції, а також оцінку фінансового стану підприємства.

Один з основних економічних показників - прибуток. Вирішальне значення має аналіз зміни прибутку в порівнянні з попередніми періодами, аналіз коштів, витрачених на досягнення прибутку та визначення факторів, що впливають на його зростання або зниження.

Також важливими економічними показниками є рентабельність, або відношення прибутку до загального доходу, та рентабельність виробництва, яка вимірює, наскільки вигідно підприємству виробляти продукцію.

Аналіз виробничих показників підприємства включає оцінку загального обсягу продукції, обсягу реалізованої продукції, виробничої потужності та її використання, витрат на виробництво. Важливо виявлення факторів, що впливають на збільшення продуктивності праці та виробничої потужності.

Для аналізу продажів та ринкової позиції підприємства використовуються такі показники: обсяг реалізації, частка ринку, динаміка продажів, аналіз конкурентної ситуації на ринку, визначення переваг та недоліків продукції.

Оцінка фінансового стану підприємства включає аналіз різних фінансових показників, таких як рентабельність активів, ліквідність, платоспроможність, структура активів та зобов'язань.

Аналіз економічних показників господарської діяльності підприємства дозволяє зрозуміти його поточний стан, визначити сильні та слабкі сторони, розробити стратегію подальшого розвитку та прийняти рішення щодо оптимізації його діяльності.

Для характеристики господарської діяльності підприємства було проведено аналіз основних показників діяльності за 2020-2022 рр. на основі фінансової звітності підприємства – форма №1 та форма №2 (Додаток Б).

Динаміка основних показників господарської діяльності підприємства ПрАТ «Київхліб» представлена в табл.2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка основних показників господарської діяльності підприємства
ПрАТ «Київхліб»**

№	Показники	Роки			Темп приросту, %	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7
1	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	1 086 813	857 309	198 083	-26,77	-76,89
2	Собівартість продукції, тис. грн.	911 699	760 495	157 193	-16,58	-79,33
3	Валовий прибуток, тис. грн.	175 114	96 814	40 890	-44,71	-64,34
4	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	-30 835	4 143	76 995	-86,57	175,8
5	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	-42 970	-39 463	84 428	-78,1	113,94
6	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-35 109	-47 324	81 996	-34,79	73,27

Виручка від реалізації продукції та валовий прибуток знижується протягом усіх трьох аналізованих років, які у 2022 році становили 198083 тис.грн та 40890 тис.грн відповідно, що свідчить про негативну тенденцію для компанії, зокрема, зменшення популярності товару або зниження ціни на нього. Можливо, конкуренція на ринку зростає, або змінилися попит та споживацькі звички. Крім

того, це є внаслідком широкомасштабного вторгнення РФ на територію України. Динаміка операційних витрат ПрАТ «Київхліб» представлена в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка операційних витрат ПрАТ «Київхліб»

Показники	Роки			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6
Матеріальні затрати, тис. грн.	457324	206336	178192	-54,88	-13,64
Витрати на оплату праці, тис. грн.	221028	124114	10 460	-43,84	-91,57
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	48 641	26 950	1 996	-44,59	-92,59
Амортизація, тис. грн.	38 107	18 478	450	-51,51	-97,56
Інші операційні витрати, тис. грн.	191994	124389	63 602	-35,21	-48,87
<i>Разом, тис. грн.</i>	<i>957094</i>	<i>500267</i>	<i>88 017</i>	<i>-47,74</i>	<i>-82,41</i>

Зниження операційних витрат ПрАТ «Київхліб», яке спостерігається протягом 2020-2021 років може бути результатом таких чинників як: процес оптимізації бізнес-процесів: ефективне планування і контроль над діяльністю компанії, удосконалення робочих процесів, використання інноваційних технологій та систем; зменшення витрат на розробку та виробництво продукції: вибір ефективних постачальників, переговори щодо кращих умов постачання, використання заощаджувальних методик, зниження втрат та відходів; ефективне управління персоналом: зменшення штату, оптимізація робочого часу, підвищення продуктивності праці, навчання та розвиток персоналу, впровадження мотиваційних програм; енергоефективність: перехід на енергоефективні технології та обладнання, раціональне використання енергоресурсів, впровадження систем енергозбереження; зменшення витрат на маркетинг та рекламу: використання ефективних маркетингових каналів, цілеспрямоване використання рекламного бюджету, використання соціальних мереж та онлайн-інструментів для залучення клієнтів; оптимізація управління складом та логістичними процесами: зменшення запасів, покращення системи постачання та логістичних робочих процесів, ефективне управління транспортними витратами.

Загалом, зниження операційних витрат свідчить про ефективне управління, оптимізацію бізнес-процесів та більш раціональне використання ресурсів, що дозволяє підприємству вигідно конкурувати на ринку та забезпечувати стабільний фінансовий стан, однак, зниження обсягів операційних витрат ПрАТ «Київхліб» у 2022 році до 88 017 тис.грн. обумовлено в першу чергу зниженням обсягів всієї господарської діяльності внаслідок широкомасштабного вторгнення РФ на територію України.

Показники рентабельності ПрАТ «Київхліб» узагальнено в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ПрАТ «Київхліб»

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
				2021/2020	2022/2020
1	2		3	4	5
Коефіцієнт рентабельності активів	2,45	1,42	-0,33	-1,03	-2,78
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	10,07	6,14	-1,62	-3,93	-11,69
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,74	0,63	-0,14	-0,11	-0,88
Коефіцієнт рентабельності товарів	23,79	47,21	33,71	23,42	9,92

Зниження показників рентабельності ПрАТ «Київхліб» протягом 2020 та 2021 років обумовлено зменшення доходів і збільшення витрат, що впливають на прибуток підприємства. При цьому, можливі такі причини зниження рентабельності: зросла конкуренція на ринку, що призводить до зменшення цін на продукцію або послуги підприємства; збільшення витрат на виробництво (наприклад, на заробітну плату, сировину або енергію); погіршення якості продукції або послуг, що веде до зменшення попиту на них; помилки або неефективне управління, що призводить до зайвих видатків або недосягнення запланованого доходу.

В подібних випадках зниження рентабельності підприємства може вказувати на нестабільність його фінансового стану і потребу вдосконалення стратегії управління і зниження витрат.

У 2022 році відбулася зміна економічних умов в наслідок

повномасштабного вторгнення рф на територію України, що безумовно призвело до зниження рентабельності підприємства.

Динаміка зміни коефіцієнтів платоспроможності ПрАТ «Київхліб» представлена в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка зміни коефіцієнтів платоспроможності ПрАТ «Київхліб»

Показник	Рекомендоване значення	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Коефіцієнт автономії	$K > 0,5 \uparrow$	0,21	0,20	0,17
Коефіцієнт фінансування	$K < 1 \downarrow$	0,30	0,27	0,21
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	$K > 0,1 \uparrow$	-0,47	-0,42	-0,25
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K > 0 \uparrow$	-0,50	-0,51	-0,48

Динаміка зміни коефіцієнтів платоспроможності ПрАТ «Київхліб» свідчить про зниження коефіцієнтів забезпечення власними оборотними засобами і маневреності власного капіталу, що є результатом зниження здатності підприємства покривати свої зобов'язання та платити постачальникам, кредиторам і працівникам.

Збільшення коефіцієнтів автономії та фінансування платоспроможності вказує на покращання фінансового стану підприємства, тоді як їх зменшення у 2021-2022 роках може свідчити про погіршення фінансового стану та можливі проблеми зі сплатою зобов'язань.

Характеристика руху кадрів на підприємстві «Київхліб» представлена в табл.2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика руху кадрів на підприємстві «Київхліб»

Показники	Рік			Відхилення (+/-)	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2020
1	2	3	4	5	6
Прийнято працівників, чол.	135	119	129	-16	-6
Вибуло працівників, чол.	64	77	65	13	1
Загальна чисельність персоналу, чол.	3785	3827	3890	42	105

Зниження показників господарської діяльності підприємства може свідчити про різні проблеми і включати наступні аспекти:

1. Фінансові проблеми: зниження обсягів продажу або прибутку може засвідчувати проблеми зі збутом товарів або послуг, недостатній попит на ринку або невдалий маркетинговий підхід. Також, зниження показників може бути результатом неправильного управління фінансовими ресурсами, недостатньою ефективністю управлінського рішення або неможливістю залучити інвестиції.

2. Проблеми з виробництвом: зниження обсягів виробництва може вказувати на недостатню потужність або неефективність обладнання, пропуски в ланцюжку постачання, проблеми з якістю продукції або процесу виробництва.

3. Кадрові проблеми: зниження показників може бути результатом низької мотивації або кваліфікації працівників, конфліктів на робочому місці, недостатньої кількості працівників або нездатності залучити та утримувати талановитий персонал.

4. Зміни на ринку: зниження показників може бути прямим наслідком змін в економічному оточенні, наприклад, зростання конкуренції, низькі ціни на ринку, зміна попиту чи нормативно-правових вимог, а також геополітичні чинники.

Загалом, зниження показників господарської діяльності свідчить про наявність проблем, які потребують уваги та вчасного реагування керівництва підприємства. Важливо провести аналіз причин зниження і розробити стратегію по відновленню позитивних показників та стабілізації ситуації.

2.3. Аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність господарської діяльності підприємства

Аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність господарської діяльності підприємства є ключовою складовою стратегічного управління організацією, який допомагає виявити основні фактори, що впливають на ефективність підприємства, і розробити стратегічні рішення для їх оптимізації (рис.2.1).



Рис.2.1. Взаємозв'язок впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність господарської діяльності підприємства (розробка автора)

Внутрішні чинники включають ресурси, що наявні на підприємстві, такі як фінансові, людські, матеріальні та інтелектуальні ресурси. Крім цього, внутрішні чинники включають організаційну культуру, систему управління, виробничі процеси та уміння підприємства адаптуватися до змін.

Зовнішні чинники включають соціально-економічне оточення, політичну, правову, технологічну та конкурентну ситуацію на ринку, що включає аналіз конкуренції, попиту, законодавства, економічного клімату та інших факторів, що впливають на галузь, в якій діє підприємство.

Аналіз внутрішніх чинників включає визначення потенціалу ресурсів підприємства, їх ефективного використання та оцінка сильних і слабких сторін організації. Цей аналіз допомагає підприємству визначити свої конкурентні переваги і недоліки, а також розробити стратегії, що дають найкращі результати.

Аналіз зовнішніх чинників допомагає оцінити вплив зовнішнього середовища на підприємство, який допомагає підприємству виявити можливості та загрози, що мають місце на ринку, та розробити стратегії, що дозволяють використати переваги та уникнути негативних наслідків.

Ці два аналізи пов'язані між собою, і їх результати використовуються для розробки стратегій розвитку підприємства. Зовнішні фактори впливають на внутрішні ресурси підприємства, і внутрішні ресурси мають вплив на зовнішнє середовище

З огляду на вищезазначене, аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність господарської діяльності підприємства доцільно проводити із застосуванням методу експертних оцінок.

Метод експертних оцінок є одним з популярних методів у аналізі впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність господарської діяльності підприємства, оскільки заснований на думці та досвіді експертів, які мають знання і кваліфікацію у даній галузі.

Основними кроками методу експертних оцінок є наступні:

1. Визначення питання для експертної оцінки. Це може бути оцінка впливу внутрішніх чинників, таких як організаційна культура, управлінська структура, ресурсна база тощо, або зовнішніх чинників, таких як політична ситуація, економічні та соціокультурні фактори, конкуренти тощо.

2. Вибір експертів, які мають знання і досвід у даній галузі.

3. Підготовка списку факторів, які підлягають оцінці.

4. Оцінка впливу кожного фактора експертами на основі їх знань та досвіду. Це може бути числова оцінка за шкалою від 1 до 10 або оцінка у вигляді категорій (наприклад, слабкий, середній, сильний вплив).

5. Агрегація і аналіз результатів оцінки. Це включає визначення середніх значень оцінок для кожного фактора, виявлення основних тенденцій та впливів.

6. Висновок та рекомендації на основі отриманих результатів. Вони можуть стосуватися покращення ефективності підприємства, розробки стратегій відповідно до встановлених факторів, тощо.

Метод експертних оцінок є підтримуючим інструментом у процесі прийняття рішень та аналізу впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність господарської діяльності підприємства. Він дозволяє використовувати експертний досвід і знання для забезпечення обґрунтованих та об'єктивних рішень. Алгоритм проведення аналізу впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність господарської діяльності підприємства із використанням методу експертних оцінок наведено в Додатку В.

До зовнішніх чинників впливу на ефективність господарської діяльності підприємства нами віднесено:

- політичні фактори: стабільність політичної ситуації, законодавча база, податкове та митне законодавство, регуляторна політика.
- економічні фактори: Темпи росту ВВП країни, рівень інфляції, волатильність національної валюти, політика НБУ та обікова ставка.
- технологічні фактори: рівень технологічного розвитку, наявність сучасного обладнання, наявність кваліфікованих спеціалістів.
- соціокультурні фактори: зміна потреб і звичок споживачів, культурні особливості ринку, демографічні тенденції.
- екологічні фактори: дотримання екологічних стандартів, використання екологічно чистих технологій, ставлення суспільства до екології.
- правові фактори: наявність адекватного законодавства, права власності, захист інтелектуальної власності.
- конкурентний тиск: наявність конкуренції на ринку, рівень конкурентної боротьби, зміна конкурентної ситуації.
- фінансові фактори: доступність кредитних ресурсів, стан банківської системи, наявність інвестиційних можливостей.
- географічні фактори: розташування підприємства, доступність до ринків, логістичні можливості.

Вплив цих факторів може бути різним для кожного підприємства і залежить від його галузі, розміру, типу діяльності та інших чинників (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Вага впливу зовнішніх чинників на ефективність господарської діяльності підприємства

Мнемонічна назва	Чинник	Вага
1	2	3
Політичні чинники		
<i>П1</i>	Стабільність політичної ситуації	0,0199
<i>П2</i>	Законодавча база	0,0133
<i>П3</i>	Податкове законодавство	0,0331
<i>П4</i>	Митне законодавство	0,0265
<i>П5</i>	Регуляторна політика	0,0397
Економічні чинники		
<i>Ек1</i>	Темпи росту ВВП країни	0,0464
<i>Ек2</i>	Рівень інфляції	0,0331
<i>Ек3</i>	Волатильність національної валюти	0,0464
<i>Ек4</i>	Політика НБУ	0,0331

<i>Ек5</i>	Обікова ставка	0,0133
Технологічні чинники		
<i>T1</i>	Рівень технологічного розвитку	0,0397
<i>T2</i>	Наявність сучасного обладнання	0,0795
<i>T3</i>	Наявність кваліфікованих спеціалістів	0,0596
Соціокультурні чинники		
<i>C1</i>	Зміна потреб і звичок споживачів	0,0861
<i>C2</i>	Культурні особливості ринку	0,0596
<i>C3</i>	Демографічні тенденції	0,0662
Екологічні чинники		
<i>E1</i>	Дотримання екологічних стандартів	0,0729
<i>E2</i>	Використання екологічно чистих технологій	0,0199
<i>E3</i>	Ставлення суспільства до екології	0,0464
Фінансові чинники		
<i>Ф1</i>	Доступність кредитних ресурсів	0,0596
<i>Ф2</i>	Стан банківської системи	0,0530
<i>Ф3</i>	Наявність інвестиційних можливостей	0,0530

Таким чином, вага впливу зовнішніх чинників на ефективність господарської діяльності підприємства становить:

-політичні чинники: *П1*-0,0199; *П2*-0,0133; *П3*-0,0331; *П4*-0,0265; *П5*-0,0397.

-економічні чинники: *Ек1*-0,0464; *Ек2*-0,0331; *Ек3*-0,0464; *Ек4*-0,0331; *Ек5*-0,0133.

-технологічні чинники: *T1*-0,0397; *T2*-0,0795; *T3*-0,0596.

-соціокультурні чинники: *C1*-0,0861; *C2*-0,0596; *C3*-0,0662.

-екологічні чинники: *E1*-0,0729; *E2*-0,0199; *E3*-0,0464.

-фінансові чинники: *Ф1*-0,0596; *Ф2*-0,0530; *Ф3*-0,0530.

Вплив цих факторів може бути різним для кожного підприємства і залежить від його галузі, розміру, типу діяльності та інших чинників (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Вага впливу внутрішніх чинників на ефективність господарської діяльності підприємства

Мнемонічна назва	Чинник	Вага
1	2	3
<i>Маркетингові чинники</i>		
<i>M1</i>	Номенклатура продукції	0.01141
<i>M2</i>	Асортимент продукції	0.01521
<i>M3</i>	Обсяги виробництва	0.01521
<i>M4</i>	Ринки збуту	0.01901

M5	Цінова політика підприємства	0.01521
M6	Заходи щодо стимулювання збуту продукції	0.01901
M7	Якість продукції	0.01521
M8	Конкурентоспроможність продукції	0.02662
<i>Фінансові чинники</i>		
Ф1	Управління власним капіталом	0.03042
Ф2	Управління позиковим капіталом	0.02281
Ф3	Управління оборотним капіталом	0.03802
Ф4	Управління основним капіталом	0.03042
Ф5	Управління діловою активністю підприємства	0.0076
Ф6	Управління кредиторською заборгованістю	0.01901
Ф7	Управління дебіторською заборгованістю	0.01901
Ф8	Управління ліквідністю підприємства	0.02662
Ф9	Управління платоспроможністю підприємства	0.01901
Ф10	Управління фінансовими результатами від різних видів діяльності	0.02281
<i>Операційні чинники</i>		
O1	Технології	0.01521
O2	Склад	0.02662
O3	Технічний рівень основних виробничих фондів	0.02281
O4	Ступінь зносу основних виробничих фондів	0.03042
O5	Персонал	0.02662
O6	Розташування	0.01901
O7	Виробничий процес	0.02281
O8	Специфіка виробництва	0.03042
O9	Логістика	0.02662
O10	Організація роботи внутрішніх служб підприємства	0.03042
<i>Чинники управління персоналом</i>		
П1	Склад персоналу	0.03042
П2	Рівень підготовки персоналу	0.02281
П3	Кваліфікація персоналу	0.04563
П4	Система оплати праці	0.01901
П5	Засоби матеріального стимулювання персоналу	0.02662
П6	Засоби соціального стимулювання персоналу	0.0076
П7	Психологічні особливості керівника	0.02662
<i>Інноваційні чинники</i>		
I1	узгодження цілей інноваційного розвитку підприємства і цілей розвитку зовнішнього середовища	0.03422
I2	узгодження ресурсних потреб та інноваційних можливостей підприємства	0.04943
I3	узгодження стратегії і тактики розподілу ресурсів у продовж конкретної фази життєвого циклу підприємства	0.03422
I4	узгодження всіх видів господарсько-технологічних процесів підприємства в єдиному алгоритмі	0.03802
I5	узгодження функціональної діяльності усіх підрозділів підприємства	0.04183

Вага впливу внутрішніх чинників на ефективність господарської діяльності підприємства становить:

-маркетингові чинники: *M1-0,01141; M2-0,01521; M3-0,01521; M4-0,01901; M5-0,01521; M6-0,01901; M7-0,01521; M8-0,02662.*

- фінансові чинники: *Ф1-0.03042; Ф2-0.02281; Ф3-0.03802; Ф4-0.03042; Ф5-0.0076; Ф6-0.01901; Ф7-0.01901; Ф8-0.02662; Ф9-0.01901; Ф10-0.02281.*

-операційні чинники: *O1-0.01521; O2-0.02662; O3-0.02281; O4-0.03042; O5-0.02662; O6-0.01901; O7-0.02281; O8-0.03042; O9-0.02662; O10-0.03042.*

До внутрішніх чинників впливу на ефективність господарської діяльності підприємства нами віднесено:

-управління підприємством: ефективність діяльності підприємства значно залежить від якості і кваліфікації його керівництва. Керівники повинні мати відповідні знання і навички, уміти приймати рішення, планувати та контролювати роботу підприємства.

-організаційно-управлінська структура: належне організування роботи на підприємстві, чітко визначена відповідальність працівників допомагає підвищити ефективність виробничих процесів і рівень виконання поставлених завдань.

-кваліфікація персоналу: професійні знання та навички працівників є ключовим фактором впливу на ефективність підприємства. Чим вищий рівень кваліфікації працівників, тим краще вони виконують свої обов'язки і тим більша продуктивність.

-фінансове забезпечення: наявність достатніх фінансових ресурсів дозволяє підприємству розвиватися, впроваджувати нові технології, залучати висококваліфікованих спеціалістів, покращувати якість продукції і послуг.

-технічна база: наявність сучасного обладнання і технологій, їх відповідність потребам підприємства і можливостям ринку також впливають на ефективність діяльності.

-якість продукції: якість виробленої продукції або надання послуг є важливим фактором впливу на конкурентоспроможність підприємства. Висока якість продукції забезпечує задоволення потреб споживачів і довгострокові успіхи підприємства.

-інноваційність: здатність підприємства інноваційно мислити та розвиватися може значно збільшити його конкурентоспроможність і ефективність, сприяючи впровадженню нових ідей, технологій та продуктів.

-корпоративна культура: створення позитивного робочого середовища, сприятливих умов для праці та розвитку працівників.

2.4. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства

Вихідні дані для розрахунку таксономічного показника ефективності господарської діяльності ПрАТ «ТД «Київхліб» представлені у п.2.2 роботи (економічні показники господарської діяльності ПрАТ «ТД «Київхліб»), на основі яких сформовано матрицю спостережень (x). Основні формули до розрахунку таксономічного показника ефективності господарської діяльності підприємства представлені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Формули для розрахунку таксономічного показника

Визначення показників	Формула	Інтерпретація показників формули
1	2	3
Стандартизація показників матриці	$Z = \frac{X_i}{\bar{X}_i}$	X_i - вихідне значення показника; \bar{X}_i - середнє значення i -го показника;
Визначення відстані між точкою-одиницею та еталоном	$C_{io} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{oj})^2}$	де z_{ij} - стандартизоване значення j -го показника в період i ; z_{oj} - стандартизоване значення i -го показника в еталоні;
Таксономічний показник розвитку	$K_i = 1 - d_i$	d_i – показник відхилення показників підприємства за i -й рік від еталону;
Загальна відстань між показниками та еталоном	$C_o = \bar{C}_o + 2S_o$	\bar{C}_o – середня відстань між показниками та еталоном; S_o – середньоквадратичне відхилення;
Середня відстань	$\bar{C}_o = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{io}$	m – кількість років, протягом яких проводиться аналіз;
Середньоквадратичне відхилення	$S_o = \sqrt{\frac{1}{m} \sum (C_{io} - \bar{C}_o)^2}$	\bar{C}_o – середня відстань між показниками та еталоном;

Для подальших розрахунків необхідна стандартизація, що дозволяє звести всю одиницю виміру до безрозмірної величини [40].

Стандартизована матриця має наступний вигляд:

$$Z = \begin{vmatrix} -0,44 & 0,52 & 0,31 & 0,15 & 0,29 & 1,45 & 1,08 \\ -0,30 & 0,70 & 1,26 & 0,81 & 0,91 & -4,35 & 0,68 \\ 6,79 & 2,51 & 2,41 & 0,42 & 2,94 & 14,07 & 0,26 \end{vmatrix}$$

Стандартизуючи значення елементів матриці спостережень, визначається середнє по кожному показнику, тоді: $x_1 = 2,32$; $x_2 = 1,42$; $x_3 = 1,53$; $x_4 = 0,53$; $x_5 = 1,59$; $x_6 = 4,28$; $x_7 = 0,77$.

Враховуючи характер впливу кожного з показників на ефективність господарської діяльності, вони поділені на показники-стимулятори та дестимулятори. Показники, які мають позитивний (стимулюючий) впливом геть загальний рівень розвитку підприємства, називають стимуляторами. Показники, що уповільнюють розвиток підприємства, називають дестимуляторами. Розподіл ознак на стимулятори та дестимулятори є детермінуючим для подальшого визначення за результатами розрахунків «еталона» розвитку об'єкта, що вивчається – точки P_0 в багатовимірному просторі з координатами $P_0 = (z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0j})$, що є базою для порівняння.

Розподіл показників на стимулятори та дестимулятори наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Якісні індикатори ефективності господарської діяльності ПрАТ «ГД «Київхліб»

Показники	Класифікація
1	2
X_1	Дестимулятор
X_2	Дестимулятор
X_3	Дестимулятор
X_4	Стимулятор
X_5	Стимулятор
X_6	Стимулятор
X_7	Стимулятор

Виходячи з цього, змінні матриці розподілилися так: x_1, x_2, x_3 – дестимулятори (-); x_4, x_6, x_7 – стимулятори (+); x_5 – середні значення. Використовуючи стандартизовану матрицю Z , визначимо координати точки-еталону, яку беремо за основу порівняння.

Отже, вектор-еталон становитиме $P_0 = (-0,51; 0,6; 0,36; 0,93; 3,38; 16,17; 1,24)$.

Наступним етапом розрахунку показника ефективності господарської діяльності є визначення відстані між окремими спостереженнями та вектором еталона. Отримані відстані $C_{io} = (1, m)$ від об'єктів дослідження до основи порівняння. Отримана відстань є початковим елементом для розрахунку показника таксономії ефективності господарської діяльності підприємства.

Отримані результати розрахунків згруповано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Елементи розрахунку коефіцієнта таксономії ефективності
господарської діяльності ПрАТ «ТД «Київхліб»**

Рік	Відстань між показником та базою порівняння (C_{io})	Показник d_i	Інтегральний показник таксономії (I)
1	2	3	4
2020	17,9	$d_{2020} = 17,9/24,53 = 0,73$	$I_{2020} = 1 - 0,73 = 0,27$
2021	21,3	$d_{2021} = 21,3/24,53 = 0,87$	$I_{2021} = 1 - 0,87 = 0,13$
2022	10,7	$d_{2022} = 10,66/24,53 = 0,43$	$I_{2022} = 1 - 0,43 = 0,57$

Значення таксономічного показника змінюється у межах від 0,27 до 0,57, проте незважаючи на зростання показника та напрямок його руху до 1, господарська діяльність підприємства не є ефективною на 100%. Слід зазначити, що таксономічний показник синтетично характеризує зміни значень ознак досліджуваних груп. Інтерпретація цього показника така: він набуває високих значень при великих значеннях стимуляторів і низькі значення – малих значень стимуляторів.

На рис. 2.2 графічно зображено динаміку зміни інтегрального показника ефективності господарської діяльності ПрАТ «ТД «Київхліб».

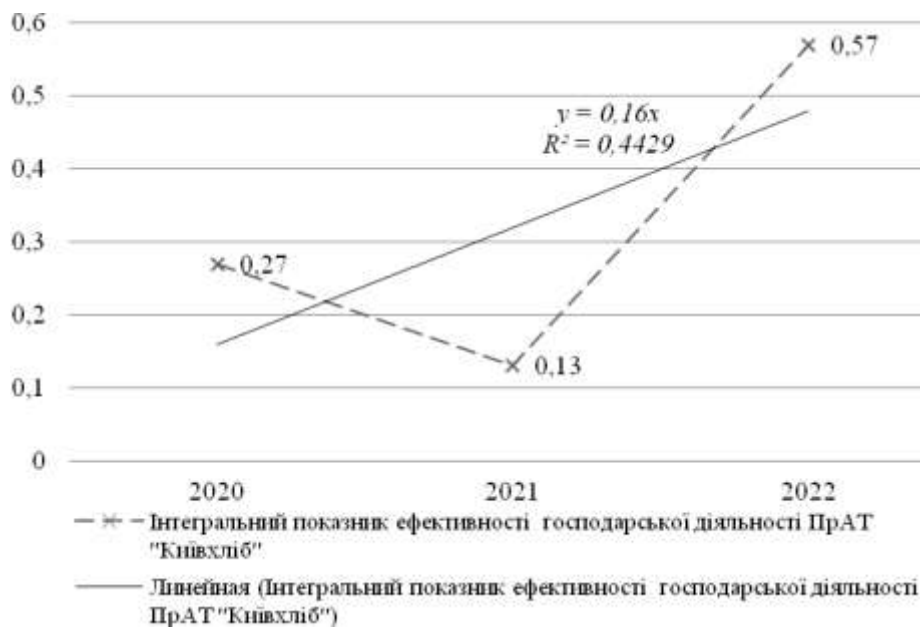


Рис.2.2. Динаміка зміни інтегрального показника ефективності господарської діяльності ПрАТ «ТД «Київхліб»

Проведені розрахунки показали, що коефіцієнт таксономії протягом 2020 – 2022 років не набуває стабільних значень, проте зменшення значення інтегрального показника у 2021 р. свідчить про низьку ефективність господарської діяльності, що є результатом існуючої системи управління дебіторською заборгованістю та не раціональним використанням виробничих площ.

За підсумками узагальнення існуючих методів і підходів розглянуто можливість застосування таксономічного аналізу з метою оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. Серед переваг запропонованого алгоритму можна назвати: 1. Наявність відкритої бази даних. Інформаційна база для розрахунку інтегрального показника відкрита та доступна за рахунок статистичної та публічної звітності. 2. Оперативність здійснення процедури аналізу. 3. Облік впливу як позитивних показників (стимуляторів), так і негативних показників (дестимуляторів). 4. Облік основних, найважливіших характеристик. 5. Можливість зіставлення неоднорідних за виміром показників: атрибутивних, кількісних, абсолютних, відносних, середніх, інтервальних,

моментних. 6. Орієнтація на реальні досягнення за наслідками дослідження. 7. Висока міра надійності запропонованої оцінки.

Низька ефективність господарської діяльності ПрАТ «ТД «Київхліб» свідчить про неефективне використання ресурсів, низький рівень рентабельності, невдачливі стратегічні рішення та управління. Така ситуація може мати наслідком збитки, зростання витрат, зниження конкурентноспроможності та втрату ринкової позиції. Низька ефективність господарської діяльності може бути результатом недостатнього фінансового забезпечення, недостатньої якості продукції або послуг, неадекватного управління ресурсами та процесами, недостатньої організації виробництва, нестачу маркетингових знань та стратегій. Спостереження і аналіз показників ефективності допомагають виявити проблемні аспекти та розробити план дій для поліпшення ситуації.

Висновки до Розділу 2

ПрАТ «Київ Крив» є визнаним лідером на ринку хлібобулочних виробів України та відомим виробником хлібобулочних виробів за кордоном. Компанія має шість виробничих майданчиків у Києві та Київській області, які виробляють понад 400 тонн хлібобулочних виробів і понад 10 тонн фірмового хліба щодня. Асортимент продукції налічує близько 250 найменувань, серед яких різні види хліба, сухі вироби, пряники, печиво, булочки, рогалики, тістечка, торти та хлібці, що випускаються під торговою маркою «Київхліб».

Військові дії в Україні призвели до змін у всіх сферах життя, включно з бізнес-середовищем. Після початкового шоку від зради Росії вторгненням в Україну вітчизняна економіка переорієнтувалася в перші тижні військових дій, диверсифікувавши свою діяльність і завойовуючи нові географічні точки. ПрАТ «ТД «Київхліб»» продовжує постачати продукцію мирним жителям, медикам та місцевим громадам Київської області, які постраждали від війни. Тільки за перші місяці війни було завезено понад 1 тис. тонн хліба і хлібобулочних виробів. Налагодили співпрацю з 500 волонтерськими та громадськими організаціями Києва та області.

Аналіз економічних показників господарської діяльності підприємства включає не тільки оцінку фінансового стану підприємства, а й аналіз результатів фінансової діяльності, виробничих показників, обсягу продажів і позиції на ринку. Зниження економічних показників компанії може свідчити про низку проблем, включаючи такі аспекти, як:

1. Фінансові проблеми: Зменшення продажів або прибутків може вказувати на проблеми з продажем продукту чи послуги, відсутність ринкового попиту або невдачу маркетингових методів. Зниження показників також може відбуватися через неправильне управління фінансовими ресурсами, недостатню ефективність управлінських рішень або нездатність залучити інвестиції.

2. Проблеми з виробництвом: Зниження виробництва може свідчити про недостатню потужність або неефективність обладнання, прогалини в ланцюжку постачання або проблеми з якістю продукції чи виробничими процесами.

3. Проблеми з людськими ресурсами: Низька продуктивність може бути наслідком низької мотивації або навичок співробітника, конфлікту на робочому місці, нестачі персоналу або нездатності залучити й утримати талановитих співробітників.

4. Зміни на ринку. Зниження може бути прямим результатом змін в економічному середовищі, таких як посилення конкуренції, зниження ринкових цін, зміни попиту чи нормативних вимог або геополітичних факторів. Як правило, зниження економічної активності свідчить про наявність проблем, які потребують уваги та своєчасного реагування з боку керівництва підприємства. Важливо проаналізувати причини падіння та розробити стратегії відновлення позитивних показників та стабілізації ситуації.

Низька ефективність господарської діяльності ПрАТ «ТД «Київхліб» свідчить про неефективне використання ресурсів, низьку рентабельність та неспроможність стратегічних рішень та управління. Така ситуація може призвести до збитків, збільшення витрат, зниження конкурентоспроможності та втрати позицій на ринку. Низька ефективність господарської діяльності зумовлена недостатньою фінансовою підтримкою, недостатньою якістю продукції та послуг, поганим управлінням ресурсами та процесами,

неадекватною організацією виробництва. Це може бути наслідком браку маркетингових знань та стратегії. Спостереження та аналіз показників ефективності допоможе виявити проблемні моменти та скласти план дій для покращення ситуації.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Перспективні напрями підвищення ефективності господарської діяльності підприємства

Проведена оцінка ефективності господарської діяльності підприємства ПрАТ «Київхліб», проведена в аналітичній частині роботи, дозволила виявити низку проблем в управлінні економічною ефективністю підприємством та визначити основні шляхи їх вирішення.

Було визначено такі проблеми як неякісна політика управління дебіторською заборгованістю та нераціональне використання корисної площі наявних у власності приміщень (рис.3.1).

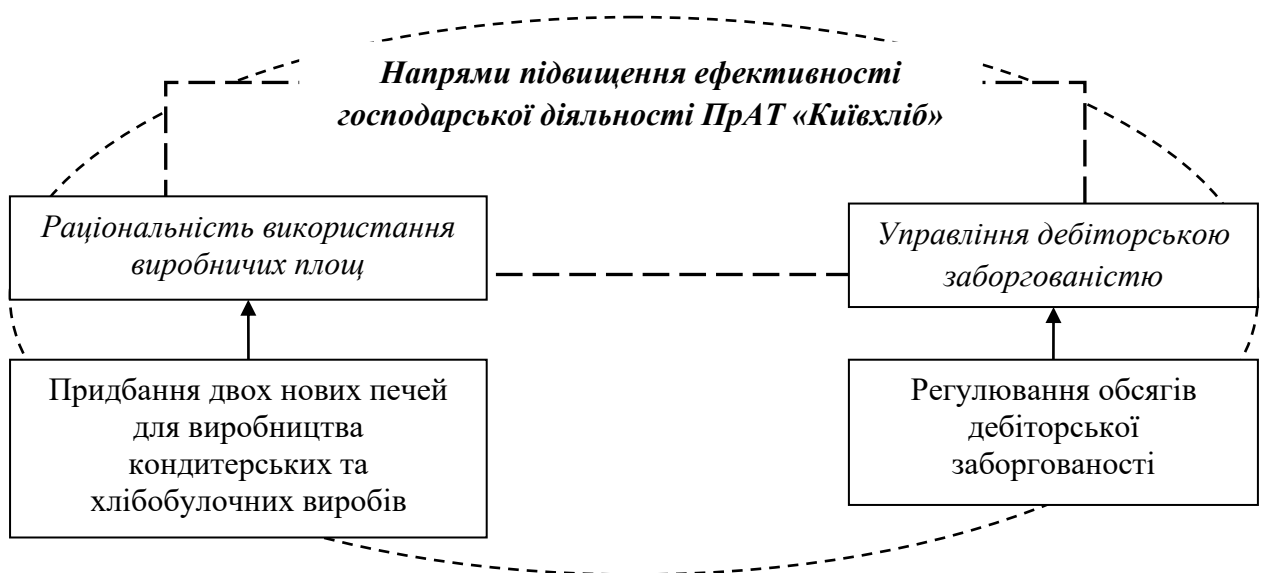


Рис. 3.1. Перспективні напрями підвищення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Київхліб» (розробка автора)

До основних переваг вироблених ПрАТ «Київхліб» хлібобулочних виробів порівняно з конкурентами відносяться:

- висока якість продукції;
- передбачена швидка реалізація по м. Києву та області;
- пропозиція хлібобулочних виробів за цінами нижчими за конкурентів, а

також гнучку систему знижок для оптових покупців.

Основні засоби підприємства складають основу його матеріально-технічної бази, зростання та вдосконалення яких є найважливішою умовою підвищення якості та зниження собівартості виробленої продукції.

Основні засоби є одним із найважливіших факторів будь-якого виробництва. Їхній стан та ефективне використання прямо впливає на кінцеві результати господарської діяльності підприємства. Нарощування обсягів виробництва, підвищення ефективності діяльності підприємства неможливе без зміцнення виробничої бази – поповнення, модернізації та оновлення основних виробничих фондів.

Перед ПрАТ «Київхліб» стоїть завдання зайняти міцну позицію на ринку кондитерських виробів із збільшеним обсягом продукції, основний наголос у реалізації якої має робитися на низькі ціни за збереження її якості.

Таким чином, вирішення зазначеного бачиться у придбанні додаткових печей для виробництва кондитерських та хлібобулочних виробів, що дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок збільшення обсягів виробництва та зниження собівартості одиниці продукції, а також вирішити питання раціонального використання вільних площ.

Аналіз ринку хлібопекарського обладнання показав, що доцільно зупинити вибір на ротаційних печах серії PMDF 150 Porlanmaz.

Porlanmaz Ukraine є єдиним офіційним представником турецького хлібопекарського обладнання Porlanmaz Bakery Machinery (заводів-виробник) в Україні. Хлібопекарське обладнання Porlanmaz Bakery Machinery успішно працює на всіх континентах земної кулі. Компанія має своїх представників та дилерів у Європі, Африці, Австралії, Північній та Південній Америці, у Середній Азії. Обладнання з нержавіючої сталі відповідає всім санітарно-гігієнічним вимогам, затвердженим в офіційних стандартах та нормативах [47].

Печі хлібопекарські ротаційні PMDF 150 Porlanmaz призначені для випікання широкого асортименту кондитерських та хлібобулочних виробів. Обрана категорія печей є печами європейського класу, що обумовлюється найсучаснішою конструкцією печі, що забезпечує високу якість, рівномірність випічки та високу надійність. У конструкції печі реалізовані всі найкращі

досягнення європейської конструкторської думки та ноу-хау у галузі проектування хлібопекарських печей.

У печі реалізована класична схема конвекції повітря, що добре зарекомендувала себе. Повітряний тракт та пекарна камера печі PMDF 150 Porlanmaz повністю виготовлені з нержавіючої сталі, на відміну від багатьох вітчизняних виробників, які застосовують нержавіючу сталь для виготовлення тільки пекарної камери. Всі печі комплектуються двошвидкісним вентилятором, за допомогою якого можна реалізувати технологію парозволоження з примусовою «м'якою» циркуляцією повітря і пари в пекарній камері при низьких швидкостях потоку.

Печі PMDF 150 Porlanmaz мають збільшену теплоізоляцію. Товщина теплоізоляції: бічні стінки -100 мм, дах печі - 250мм. Для забезпечення надійної фіксації бічних панелей застосовується їхнє гвинтове кріплення до корпусу печі. Технічні характеристики печі PMDF 150 Porlanmaz наведено в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Технічні характеристики печі PMDF 150 Porlanmaz [47]

Найменування параметру	Характеристика
1	2
Номінальна споживана потужність, кВт	2,1
Діапазон робочих температур, С	60÷300
Максимальна температура димових газів,С	380
Номінальна напруга мережі живлення, В	380
Рід струму	Трифазний змінний
Частота струму, Гц	50
Тиск води у водопроводі, приєднаному до печі, не менше, МПа (атм.)	0,3 (3)
Середня витрата води, л/год.	18÷25
Робочий тиск природного газу, середній, кПа	2÷10
Робочий тиск зрідженого газу, середній, кПа	2,8÷3,5
Середня витрата рідкого палива, кг/год.	4,6
Середня витрата природного газу, м/год	3÷4,6
Середнє споживання зрідженого газу, кг/год.	4,6
Максимальне споживання газу, м.куб/ч	7
Кількість стелажних візків, що встановлюються в камеру випічки, шт	1
Габаритні розміри без трапу, мм	
ширина	1720
довжина	2580
висота	2605
Маса печі, кг, не більше	1600
Час виходу на робочий режим мін до 270°С	20

Придбання даного обладнання дозволить ПрАТ «Київхліб» збільшити обсяг продукції, тим самим підвищивши ефективність діяльності підприємства в цілому.

Рівень платоспроможності організації безпосередньо залежить від швидкості оборотності дебіторської заборгованості, що характеризує ефективність функціонування організації.

Для покращення фінансового стану підприємства необхідно чітко контролювати та керувати як дебіторською, так і кредиторською заборгованістю, стежити за їх якістю та співвідношенням. Стан дебіторської заборгованості сьогодні для багатьох компаній, як, зокрема, і для аналізованого нами підприємства, проблема номер один.

Збільшення її може бути спричинено:

- нераціональною кредитною політикою підприємства щодо покупців, нерозбірливим вибором партнерів;
- неплатоспроможності та навіть банкрутства деяких споживачів;
- надто високими темпами нарощування обсягів продажу;
- проблемами у реалізації продукції.

У складі поточних активів ПрАТ «Київхліб» дебіторська заборгованість має питому вагу 52,7%, підприємство відчуває нестачу оборотних коштів, внаслідок чого, значно збільшується кредиторська заборгованість.

Один із напрямів регулювання дебіторської заборгованості – це встановлення ліміту вартості відвантаженої продукції покупцям. Проте, в першу чергу, необхідно визначити розмір ліміту відвантаження.

Відстрочка платежу надається клієнтам, які увійшли до однієї з перших трьох груп кредитного ризику Щоб визначити, на яку суму відвантажувати товар із відстрочкою платежу, спочатку потрібно розрахувати максимально допустимий ліміт щодо кожного клієнта:

$$MAX_{KP} = CO * KB, \quad (3.1)$$

де, MAX_{KP} - максимальний кредитний ліміт за клієнтом; CO - середньомісячний обсяг продажу клієнту протягом року; KB - квартальний торговельний оборот за клієнтом.

KB із формули означає, що за максимальний кредитний ліміт береться квартальний торговельний оборот за клієнтом. Зазвичай така сума влаштовує як контрагента, і саму компанію. Кредит у розмірі місячного обороту для клієнта занадто малий, тоді як понад квартальний обороту – ризикований підприємствам – продавця.

Представлений аспект визначення ліміту заборгованості представляється найбільш аргументованим до використання, оскільки дозволяє врахувати як індивідуальні особливості конкретного дебітора, так й стратегічні інтереси самого підприємства – продавця.

Таким чином, в даному випадку, загальний розмір дебіторської заборгованості враховує характерні риси розвитку та фінансування підприємства, дозволяючи визначити прийнятну відповідність між величиною обсягу продажу, операційними та поставленими витратами, пов'язаними з виникненням дебіторської заборгованості. Перед використанням відсотка у розрахунках цей показник узгоджується з головним бухгалтером, начальником відділу продажу, начальником фінансового відділу.

Для подальшого аналізу дебіторської заборгованості необхідно розглянути основних покупців із високим ступенем заборгованості, дані представлені в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Основні покупці ПрАТ «Київхліб» з високим рівнем заборгованості

Контрагент	Заборгованість на 31.12.2021	Заборгованість на 31.12.2022
1	2	3
АТБ-Маркет	612945,25	987868
Фора	528645,75	646857,75
Сільпо	254712,5	440607,75
Всього, тис.грн.	1396303,5	2075333,5

Крім цього методу зменшення дебіторської заборгованості доцільно запровадити для підприємства систему мотивації персоналу, спрямованої на

зниження обсягу простроченої дебіторську заборгованість. Таким чином, кожен співробітник має бути зацікавлений у досягненні запланованого рівня дебіторської заборгованості.

Наприклад, менеджер з продажу преміюється не лише за виконання плану з продажу, а й за виконання зобов'язань тими контрагентами, яким він зробив відвантаження із розстроченням платежу. Система премій має бути врівноважена системою покарань (зауваження, попередження, позбавлення премії, службове розслідування, звільнення працівника). Проте, штрафувати потрібно не за прострочену дебіторську заборгованість, що утворилася (якщо менеджер виконав всі передбачені регламентом дії, то відповідальність за прострочену заборгованість несе тільки клієнт), а й за порушення регламенту і процедури управління дебіторською заборгованістю.

Система мотивації персоналу має бути закріплена у нормативних документах компанії відповідно до трудового законодавства.

Наприклад, співробітники можуть втрачати бонуси за такі дії:

- 1) оформлення заявки на відвантаження продукції при існуванні розпорядження про припинення відвантаження цього клієнта;
- 2) хибне нарахування відсотків;
- 3) порушення регламенту надання інформації про існуючих дебіторів;
- 4) надання неправильної інформації;
- 5) порушення встановлених правил документообігу тощо.

Менеджер не може нести всю відповідальність за порушення контрагентом своїх зобов'язань, особливо у випадках, коли існує кредитна комісія, яка приймає рішення про можливість надання розстрочки платежу.

При невиконанні договірних зобов'язань контрагентами послідовно проводять такі заходи:

- 1) нагадуємо про необхідність погашення заборгованості;
- 2) розсилаємо претензії;
- 3) тимчасово припиняємо обслуговування контрагентів;
- 4) стягуємо заборгованість у судовому порядку.

3.2. Розрахунок витратної та доходної частини запропонованих напрямів підвищення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Київхліб»

Збільшення обсягів виробництва ПрАТ «Київхліб» передбачає придбання основних засобів – декількох ротаційних печей PMDF 150 Porlanmaz. Вартість однієї печі становить 99,01 тис. грн. Отже, витрати на придбання двох одиниць обладнання становитимуть 198,03 тис.грн. Чистий прибуток підприємства за 2022 рік склав 218 тис.грн., з яких у розвиток підприємства то, можливо спрямовано трохи більше 50% чи 109,03 тис.грн.

Залучити кошти у сумі 109,03 тис.грн. на оновлення виробничого комплексу підприємства ПрАТ «Київхліб» можна за допомогою кредиту. Для придбання нового обладнання можна скористатися кредитним продуктом для бізнесу ПрАТ «Приват» строком на 12 місяців із ставкою за кредитом 15,2% річних. Фінансування за програмою «Бізнес» здійснюється під заставу обладнання, що купується (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Дані для розрахунку платежів за кредитом для ПрАТ «Київхліб»

Показник	Значення
1	2
Сума кредиту, тис.грн.	109,03
Кредитний період, років	1
Кредитна ставка, річних, %	15,2

Розрахуємо платіж за кредитом для ПрАТ «Київхліб»:

$$КП = \frac{СК + СК * Кст}{K_{період}}, \quad (3.2.)$$

де, $КП$ -платіж за кредитом; $СК$ -сума кредиту; $Кст$ - кредитна ставка; $K_{період}$ -кредитний період.

Таким чином, платіж за кредитом становитиме:

$$КП = \frac{109,03 + 109,03 * 15,2\%}{1} = 125,53 \text{ грн,}$$

У собівартість продукції доцільно включити не повну суму кредитного платежу, лише відсоток за кредитом, оскільки мета залучення кредиту – придбання хлібопекарського обладнання для розширення асортименту та зниження собівартості виготовлення хлібобулочних виробів, а суму, необхідну для його придбання, необхідно включити в собівартість у вигляді амортизаційних відрахувань.

Відсотки за кредитом розраховуємо наступним чином:

$$K\% = \frac{CK * K_{cm}}{K_{\text{період}}}, \quad (3.3)$$

де, $K\%$ - відсотки за кредитом; CK -сума кредиту; K_{cm} - кредитна ставка; $K_{\text{період}}$ -кредитний період

$$K\% = \frac{109,03 * 15,2\%}{1} = 16,57 \text{ тис.грн / рік},$$

Термін корисного використання печей PMDF 150 Porlanmaz становить 15 років. Щорічні амортизаційні відрахування обладнання, що купується розраховуємо за формулою 3.3:

$$AB = \frac{BB * Ha}{100}, \quad (3.4)$$

де, AB - амортизаційні відрахування, тис.грн.; BB -балансова вартість обладнання, тис.грн.; Ha -норма амортизації,%.

Таким чином, амортизаційні відрахування становитимуть 29,7 тис.грн. на рік.

При визначенні собівартості хлібобулочних виробів з урахуванням придбання нового обладнання, крім розрахованих вище даних, візьмемо до уваги збільшення матеріальних витрат на 7% (збільшення обсягів сировини та витрат на електроенергію), (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Собівартість хлібобулочних виробів з урахуванням придбання нового обладнання

Витрати	Сума, тис.грн.	у %, до повної собівартості
1	2	3
Сировина та матеріали	170,4	39,8
Витрати на оплату праці	207,93	48,6
Амортизація	29,7	8,2
Відсоток за кредитом	16,57	3,2
Інші виробничі витрати	427,81	0,2
Повна собівартість	852,41	100

За розрахунками, поданими у табл. 3.... видно, що собівартість хлібобулочних виробів у перший прогнозний рік становитиме 852,41 тис.грн.

Спрогнозуємо собівартість виробництва хлібобулочних виробів на наступні 3 роки після придбання обладнання.

Прогноз собівартості виробництва хліба та хлібобулочних виробів з урахуванням придбання обладнання подано у табл.3.5. Прийємо щорічне збільшення за статтями «сировину та матеріали» та «витрати на оплату праці» на 5%.

Таблиця 3.5

Прогноз собівартості виробництва хліба та хлібобулочної продукції ПрАТ «Київхліб» з урахуванням придбання обладнання

Витрати	Прогноз		
	2023	2024	2025
1	2	3	4
Сировина та матеріали, тис.грн.	167,25	175,6125	184,3875
Витрати на оплату праці, тис.грн.	177,375	186,25	195,55
Амортизація, тис.грн.	29,7	29,7	29,7
Відсоток за кредитом, тис.грн.	16,57	0	0
Інші виробничі витрати, тис.грн.	427,81	427,81	427,81
Повна собівартість, тис.грн.	818,71	819,37	837,45

Таким чином, визначивши всі витрати на придбання обладнання та спрогнозувавши собівартість продукції, необхідно відповісти на такі питання: наскільки ефективно впровадження нових потужностей для виробництва

більшого обсягу хлібобулочної продукції та як позначиться здійснення цього проекту на основних господарських результатах підприємства.

Наступним етапом розрахунку витратної та доходної частини запропонованих напрямів підвищення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Київхліб» є визначення ліміту на вартість відвантаженої продукції покупцям. Термін відстрочки можна встановити, виходячи з часу між відвантаженнями, щоб до моменту приїзду за наступним замовленням попередня поставка вже була сплачена.

Проте великі покупці, до яких належать АТБ-Маркет, Фора та Сільпо відвантажуються не один, а кілька разів на тиждень. Якщо вважати термін від одного до іншого відвантаження, вийде занадто короткий проміжок, адже це головні клієнти для компанії, таким чином, оптимальною відстрочкою платежу для всіх трьох покупців буде 30 днів (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок ліміту відстрочки платежу для покупців ПрАТ «Київхліб»

Контрагент	Середньомісячна заборгованість, грн.	Розрахунок	Ліміт на 30 днів, грн.
1	2	3	4
АТБ-Маркет	82322,33	82322,33*3	246966,99
Фора	53904,81	53904,81*3	161714,43
Сільпо	36717,31	36717,31*3	110151,93
Всього, тис.грн.	172944,46	x	518833,35

Таким чином, для кожного контрагента було розраховано ліміт розстрочки платежу на 30 днів. Якщо термін оплати не настав, за покупцем числиться дебіторська заборгованість у максимально допустимій сумі і він хоче придбати додаткову продукцію, то таке постачання виконується на умовах передоплати або клієнт повинен погасити дебіторську заборгованість раніше регламентованого терміну. Тим самим, навіть якщо до закінчення 15 днів, покупець закупить продукцію на 246966,99 грн. і в наступні 7 днів захоче закупити продукції ще на 180 000 грн, йому доведеться сплатити відразу 180 000 грн., Щоб не перевищити вартісного ліміту.

У той же час, торгові представники мають право укласти договори з клієнтом на вигідніших для компанії умовах. Чим коротший період відстрочення, тим менша сума дебіторської заборгованості.

Також, запропоновано градацію із преміювання менеджерів з продажів за виконання обов'язків, вкладених у зниження дебіторську заборгованість. Коригування суми преміальних при виконанні плану оплати, за умови виконання менеджером затвердженого плану протягом місяця:

- а) менш ніж на 50% включно – премія не сплачується;
- б) від 50 до 75% включно – премія зменшується на 15%;
- в) від 75 до 85% включно – премія зменшується на 10%;
- г) від 85% до 99,99% включно – премія зменшується на 5%;
- д) від 100% включно до 110% включно – премія виплачується згідно із затвердженими формулами;
- є) від 110% до 120% включно – премія зростає на 5%;
- ж) від 120 до 150% включно – премія збільшується на 10%;
- з) понад 150% - премія збільшується на 15%.

У межах цієї системи роботодавець має чималі важелі впливу на виплати преміальних, однак і менеджер із продажів має дуже чітке розуміння алгоритму розрахунку своєї преміальної частини і цілком може розрахувати належну йому суму.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих напрямів

Розрахунок ефективності запропонованих напрямів підвищення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Київхліб» доцільно проводити шляхом формування грошового потоку проекту придбання ротаційних печей, оскільки, основою для розрахунку показників ефективності оновлення основних засобів є чисті потоки коштів. Сформуємо грошовий потік проекту придбання ротаційних печей PMDF 150 Porlanmaz прямим методом, в якому покажемо грошові надходження та виплати коштів, пов'язані з реалізацією тільки цього

проекту. При прогнозуванні виручки візьмемо до уваги щорічне збільшення обсягів продажу на 10,7% (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Прогнозний план руху коштів ПрАТ «Київхліб» за умови реалізації заходів щодо придбання обладнання PMDF 150 Porlanmaz

Показники	Прогноз		
	2023	2024	2025
1	2	3	4
<i>Поточна діяльність</i>			
<i>Надходження</i>			
Дохід (виручка) від реалізації, тис.грн.	1387	1544,3	1598,1
<i>Витрати</i>			
Сировина та матеріали, тис.грн.	167,25	175,6125	184,3875
Витрати на оплату праці, тис.грн	177,375	186,25	195,55
Інші виробничі витрати, тис.грн.	427,81	427,81	427,81
Надходження від поточної діяльності	614,5	754,7	790,3
<i>Інвестиційна діяльність</i>			
Банківський кредит, тис.грн.	109,03	x	x
Виплати за кредитом, тис.грн.	125,53	x	x
Власні інвестиційні ресурси, тис.грн.	351,1	x	x
Грошові кошти від інвестиційної діяльності, тис.грн.	274,8	x	x
Чистий грошовий потік, тис.грн.	609,4	754,7	790,3

Таким чином, чистий грошовий потік під час реалізації заходів із придбання устаткування стає позитивним вже у перший рік.

Визначимо період окупності витрат щодо придбання нового устаткування шляхом розрахунку чистого щомісячного грошового потоку:

$$609,4/12=50,78 \text{ тис.грн.}$$

Період окупності витрат на придбання основних засобів визначимо як відношення вартості основних засобів до чистого щомісячного грошового потоку. Період окупності витрат на придбання основних засобів становить майже 12 місяців.

Прогноз показників рентабельності подано у табл.3.8.

Таблиця 3.8

Прогноз показників рентабельності ПрАТ «Київхліб»

Показники	Прогноз		
	2023	2024	2025
1	2	3	4

Рентабельність продажів	40,9	46,1	49,2
Рентабельність основної діяльності	70,7	87,4	98,6
Рентабельність обороту	32,7	36,9	39,3

Усі показники рентабельності ПрАТ «Київхліб», починаючи з першого прогнозного року, мають тенденцію до збільшення. Так, рентабельність продажів за три роки збільшиться на 8,3%. Показники рентабельності основної діяльності та рентабельності обороту збільшаться, відповідно, на 27,9% та 6,6%.

Розглянемо, як реалізація заходу позначиться на господарській діяльності всього підприємства, тобто, розрахуємо прогноз показників ефективності на 2025 рік реалізації заходу порівняно з 2022 роком, зіставимо фінансові результати, оцінимо приріст рентабельності та фондівдачі, а також оцінимо фінансовий результат (табл.3.9).

Таблиця 3.9

**Прогнозовані показники ефективності господарської діяльності ПрАТ
«Київхліб»**

Показник	2022 рік	2025 рік	Відхилення
			тис.грн.
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації, тис.грн.	1118,67	1598,1	479,43
Собівартість, тис.грн.	485,38	694,83	209,45
Рентабельність продажів,%	44,3	50,1	5,8
Вартість основних засобів, тис.грн.	312,5	510,4	197,9
Фондовіддача, грн.	1,9	1,6	-0,3
Фондорентабельність, грн.	0,5	0,6	0,1
Фондомісткість	44,3	53,8	9,5

Таким чином, збільшення обсягів виробництва на 10,7% за рахунок впровадження нового обладнання значно підвищило економічні показники діяльності ПрАТ «Київхліб». Вже на третій рік реалізації проекту прибуток від продажу збільшується на 53,5%, показник рентабельності продажів зростає на 13,1%, продуктивність праці – на 18,7%.

На основі проведених розрахунків можна стверджувати, що реалізація проекту підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Київхліб» за рахунок впровадження нового обладнання – ефективний захід. Залучення власних та банківських коштів до заходів щодо придбання обладнання дозволить збільшити

обсяг виробництва хлібобулочних виробів відповідно до потреб ринку, тим самим підвищити ефективність та покращити фінансове становище підприємства.

Далі здійснено розрахунок показників ліквідності ПрАТ «Київхліб» з урахуванням застосування заходів щодо встановлення ліміту відстрочки платежу для покупців ПрАТ «Київхліб» (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Порівняння показників ліквідності ПрАТ «Київхліб» з урахуванням заходів

Показник	Базовий рік	Прогнозний рік	Відхилення
1	2	3	4
Дебіторська заборгованість	2075,3	694,1	1381,2
Грошові кошти	162,3	421,3	259
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,4	0,16	-0,24
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,25	0,32	0,07
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,65	0,77	0,12

Реалізація запропонованих напрямів дозволить ПрАТ «Київхліб» збільшити коефіцієнт абсолютної ліквідності на 0,12 пунктів, коефіцієнта швидкої ліквідності на 0,7 пункт та коефіцієнта поточної ліквідності на 0,1 пункт.

Розроблена стратегія аналізу дебіторської заборгованості та застосування способів її регулювання дозволить своєчасно та в повному обсязі виконувати зобов'язання перед клієнтами, що сприяє створенню репутації надійної та відповідальної організації. Таким чином, даний метод підвищення фінансової стійкості принесе підприємству додатковий прибуток 259 тис. грн., за рахунок якого можна зменшити кредиторську заборгованість підприємства, що є позитивним моментом. Тим самим підвищилися коефіцієнти ліквідності підприємства, що говорить про ефективність діяльності підприємства.

Висновки до Розділу 3

Проведена в аналітичній частині роботи оцінка ефективності господарської діяльності підприємства ПрАТ «Київхліб» дала змогу виявити низку проблем в управлінні економічною ефективністю підприємства та визначити основні шляхи вирішення: було виявлено такі проблеми, як неадекватна політика управління дебіторською заборгованістю та нерозумне використання наявного простору в межах власності. Збільшення виробництва ПрАТ «Київхліб» включає придбання основних засобів (кілька ротаційних печей PMDF 150 Porlanmaz). Ціна однієї 99,01 тис. грн. Отже, вартість придбання двох одиниць обладнання становитиме 198,03 тис. грн. Чистий прибуток підприємства у 2022 році склав 218 тис. грн., з яких понад 50%, або 109,03 тис. грн., спрямовано на розвиток підприємства. Після визначення всіх витрат на придбання обладнання та прогнозування витрат на виробництво необхідно відповісти на наступні питання: Наскільки ефективним буде введення нових потужностей для виробництва великої кількості хлібобулочних виробів і як це буде відбуватися, наскільки цей проект вплине на основні економічні результати компанії?

В якості основи для розрахунку показників ефективності оновлення ротаційної печі проведено розрахунок ефективності запропонованого методу підвищення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Київхліб» шляхом формування грошового потоку проекту закупівлі ротаційної печі - це актив із чистим грошовим потоком. Якщо впровадити такі заходи, як закупівля обладнання, чистий грошовий потік буде позитивним уже з першого року. Термін окупності придбання основних засобів становить приблизно 12 місяців. На підставі проведених розрахунків можна зробити висновок, що ефективним засобом є реалізація проектів, які підвищують ефективність діяльності ПрАТ «Київхліб» за рахунок впровадження нового обладнання. Використовуючи власні або банківські кошти для закупівлі обладнання, можна збільшити виробництво хлібобулочних виробів відповідно до потреб ринку, підвищивши ефективність і покращивши своє фінансове становище.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження поняття економічної категорії ефективності дозволяють зробити наступні висновки: 1. Економічна ефективність вимірюється у відношенні до витрат ресурсів і досягнених результатів. Чим більша продуктивність та якість досягнутих результатів при мінімальних витратах ресурсів, тим більша економічна ефективність. 2. Економічна ефективність є важливим аспектом управління будь-якими економічними процесами і проектами. Вона дозволяє визначити, наскільки прибутковим є певний процес чи проект і чи є доцільним виділяти на нього ресурси. 3. Для визначення економічної ефективності використовують різні показники, зокрема рентабельність, економічна рентабельність, показники ефективності витрат, виробнича потужність і т.д. 4. Економічна ефективність може бути виміряна на різних рівнях: підприємство, проект, галузь, країна і т.д. Важливо враховувати контекстуальні особливості та цілеспрямованість аналізу. 5. Для досягнення високої економічної ефективності необхідно впроваджувати ефективну стратегію управління, оптимізувати витрати, підвищувати процеси виробництва, розвивати інновації та вдосконалювати якість продукції або послуг. 6. Аналіз економічної ефективності дозволяє вжити заходів для покращення результатів діяльності і досягнення конкурентоспроможності. Він допомагає розробити стратегію розвитку та прийняти обґрунтовані управлінські рішення. 7. Економічна ефективність є динамічним поняттям, яке може змінюватися з часом. Моніторинг та аналіз її показників дозволяють вчасно виявляти негативні тенденції та розробляти стратегії покращення. Висновки щодо аналізу поняття економічна ефективність допомагають розуміти її значення та роль у сучасному економічному управлінні і виявляти шляхи для досягнення покращення результатів діяльності.

В сучасному бізнесі ефективність діяльності підприємства є ключовим чинником успіху. Чим ефективніше підприємство використовує свої ресурси та досягає поставлених цілей, тим більша його конкурентоспроможність на ринку. При цілісному економічному аналізі на рівних правах із загальними, або

збиральними коефіцієнтами розраховуються приватні (аналітичні) показники. Будь-який показник, що відображає встановлену економічну категорію підсумовується під впливом певних економічних та інших факторів. Розподіляють фактори в економічному аналізі за різноманітними ознаками, що прямо діють на збільшення продуктивності. Таким чином, загальні фактори впливають на ланцюжок показників, в той час як приватні, характерні для певного показника. Узагальнюючий характер багатьох факторів пояснюється зв'язком та взаємною обумовленістю, що існують між окремими показниками.

Відсутність єдиної точки зору визначення ефективності ще раз підкреслює складність цієї проблеми, необхідність узагальнення та аналізу існуючої практики. Відомо, що проблема економічної ефективності дуже широка і охоплює низку взаємопов'язаних аспектів. Від рівня наукової розробки цих питань багато в чому залежить вибір найефективніших господарських рішень щодо вдосконалення. Враховуючи, що ефективність господарської діяльності підприємства розглядається нами як сукупність статей доходу та витрат, так само відсутність універсальної моделі, яку можна було б застосувати для оцінки ефективності господарської діяльності, вважаємо за доцільне її оцінювання проводити шляхом побудови інтегрального показника, що трансформується з безлічі інших відображаючих ефективність, використовуючи метод таксономії.

Компанія ПрАТ «Київхліб» є визнаним лідером хлібопекарського ринку України та відомим виробником пекарської продукції закордоном. До складу компанії входить 6 виробничих майданчиків у Києві та Київській області, потужність яких дозволяє щоденно виготовляти більш ніж 400 тонн хлібобулочних виробів та 10 тонн хлібних смаколиків. Асортимент продукції нараховує близько 250 найменувань, що включають різноманітні сорти хліба, сушки, пряники, печиво, булочки, рогалики, тістечка, торти та короваї, виготовлені під торговою маркою «Київхліб». Воєнні дії в Україні внесли свої корективи в усі сфери життя, в тому числі – в умови ведення бізнесу. Після першого шоку від віроломного вторгнення росії в Україну, починаючи з перших тижнів воєнних дій вітчизняний бізнес переорієнтовувався, диверсифікувавши свою діяльність та опанувавши нові географічні локації. ПАТ «ТД «Київхліб»

продовжує забезпечувати своєю продукцією громадянське населення, медиків, громади Київщини, які постраждали від війни. Лише за перші місяці війни було передано понад 1000 т хліба та хлібобулочних виробів. Налагодили співпрацю із 500 волонтерськими та громадськими організаціями Києва та області.

Аналіз економічних показників господарської діяльності підприємства включає оцінку результатів його фінансової діяльності, виробничих показників, аналіз продажів та ринкової позиції, а також оцінку фінансового стану підприємства. Зниження показників господарської діяльності підприємства може свідчити про різні проблеми і включати наступні аспекти: 1. Фінансові проблеми: зниження обсягів продажу або прибутку може засвідчувати проблеми зі збутом товарів або послуг, недостатній попит на ринку або невдалий маркетинговий підхід. Також, зниження показників може бути результатом неправильного управління фінансовими ресурсами, недостатньою ефективністю управлінського рішення або неможливістю залучити інвестиції. 2. Проблеми з виробництвом: зниження обсягів виробництва може вказувати на недостатню потужність або неефективність обладнання, пропуски в ланцюжку постачання, проблеми з якістю продукції або процесу виробництва. 3. Кадрові проблеми: зниження показників може бути результатом низької мотивації або кваліфікації працівників, конфліктів на робочому місці, недостатньої кількості працівників або нездатності залучити та утримувати талановитий персонал. 4. Зміни на ринку: зниження показників може бути прямим наслідком змін в економічному оточенні, наприклад, зростання конкуренції, низькі ціни на ринку, зміна попиту чи нормативно-правових вимог, а також геополітичні чинники. Загалом, зниження показників господарської діяльності свідчить про наявність проблем, які потребують уваги та вчасного реагування керівництва підприємства. Важливо провести аналіз причин зниження і розробити стратегію по відновленню позитивних показників та стабілізації ситуації.

Низька ефективність господарської діяльності ПрАТ «ТД «Київхліб» свідчить про неефективне використання ресурсів, низький рівень рентабельності, невдачливі стратегічні рішення та управління. Така ситуація може мати наслідком збитки, зростання витрат, зниження

конкурентоспроможності та втрату ринкової позиції. Низька ефективність господарської діяльності може бути результатом недостатнього фінансового забезпечення, недостатньої якості продукції або послуг, неадекватного управління ресурсами та процесами, недостатньої організації виробництва, недостачі маркетингових знань та стратегій. Спостереження і аналіз показників ефективності допомагають виявити проблемні аспекти та розробити план дій для поліпшення ситуації.

Проведена оцінка ефективності господарської діяльності підприємства ПрАТ «Київхліб», проведена в аналітичній частині роботи, дозволила виявити низку проблем в управлінні економічною ефективністю підприємством та визначити основні шляхи їх вирішення. Було визначено такі проблеми як неякісна політика управління дебіторською заборгованістю та нераціональне використання корисної площі наявних у власності приміщень.

Збільшення обсягів виробництва ПрАТ «Київхліб» передбачає придбання основних засобів – декількох ротаційних печей PMDF 150 Porlanmaz. Вартість однієї печі становить 99,01 тис. грн. Отже, витрати на придбання двох одиниць обладнання становитимуть 198,03 тис.грн. Чистий прибуток підприємства за 2022 рік склав 218 тис.грн., з яких у розвиток підприємства то, можливо спрямовано трохи більше 50% чи 109,03 тис.грн. Визначивши всі витрати на придбання обладнання та спрогнозувавши собівартість продукції, необхідно відповісти на такі питання: наскільки ефективно впровадження нових потужностей для виробництва більшого обсягу хлібобулочної продукції та як позначиться здійснення цього проекту на основних господарських результатах підприємства.

Розрахунок ефективності запропонованих напрямів підвищення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Київхліб» доцільно проводити шляхом формування грошового потоку проекту придбання ротаційних печей, оскільки, основою для розрахунку показників ефективності оновлення основних засобів є чисті потоки коштів. Розраховано, що чистий грошовий потік під час реалізації заходів із придбання устаткування стає позитивним вже у перший рік. Період окупності витрат на придбання основних засобів становить майже 12

місяців. На основі проведених розрахунків можна стверджувати, що реалізація проекту підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Київхліб» за рахунок впровадження нового обладнання – ефективний захід. Залучення власних та банківських коштів до заходів щодо придбання обладнання дозволить збільшити обсяг виробництва хлібобулочних виробів відповідно до потреб ринку, тим самим підвищити ефективність та покращити фінансове становище підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агропортал <https://agroportal.ua/ru/news/novosti-kompanii/kijivhlib-z-rochatku-viyni-rozdav-hliba-na-50-mln-grn>
2. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 384 с.
3. Аналіз ринку хлібобулочних виробів України. 2020 рік [Електронний ресурс] // Pro-Consulting. – 2020. – URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-2020/>.
4. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, практика, аналіз : монографія. Київ: КНЕУ, 2005. 292 с.
5. Афанасьєв М.В., Плоха О.Б. Економіка підприємства: Підручник. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. 654 с.
6. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. Вип. 2. С. 98-101.
7. Богацька Н.М. Критерії ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Н.М. Богацька, А.Ю. Дуржинська. – Режим доступу: www.rusnauka.com/1_KAND_2010/Economics/10_54764.doc.htm
8. Боярина Т.В., Кашубіна Ю.Б. Удосконалення класифікації ефективності на основі системного підходу. *Проблеми економіки*. 2013. № 1. С. 271–276.
9. Братанич М. В. Класифікація видів і форм прояву ефективності / М. В. Братанич. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/>
10. Гальчинська Ю. М. Маркетингові дослідження конкурентної частки ПАТ «Київхліб» на ринку хлібобулочної продукції в Україні / Ю. М. Гальчинська, Ю. О. Поспєєва. // *Ефективна економіка*. – 2017. – №11.
11. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : [монографія] / Т.А. Говорушко, Н.І. Клімаш. – К. : Логос, 2013. – 204 с

12. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/436-15>

13. ДК 009:2010. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності. Наказ Держспоживстандарту України 11.10.2010 № 457. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://minfin.com.ua/taxes/-/normdoc/kved2010.html>

14. Економіка підприємства : навч. посіб. / [Л. С. Шевченко, О. С. Марченко, О. А. Гриценко та ін.]; за заг. ред. Л. С. Шевченко. 3-тє вид., перероб. і допов. Харків : Право, 2021. 212 с.

15. Економіка підприємства : навч. посіб. / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погріщук / Вид. 2-ге перероб. і доп. К. : Видавництво ЦУЛ, 2019. 304 с.

16. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

17. Економіка підприємства: підручник / [М. Г. Грещак, В. М. Колот, О. Г. Мендрул та ін] ; за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. – [вид. 4-те, перероб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2009. – 816 с.

18. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. – К.:КНЕУ, 2005. – 528 с.

19. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» у редакції від 16.07.1999 № 996-XIV.

20. Звітність підприємств : навч. посіб. (для студ. вищ. навч. закл. за спец. «Облік і оподаткування») / [В. П. Пантелеєв, О. А. Юрченко, Г. М. Курило, К. В. Безверхий ; за заг. редакцією д. е. н., проф. В. П. Пантелеєва]. К.: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2017. 432 с.

21. Касич А.О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / А.О. Касич, І.Г. Хіміч // Бізнес Інформ. – 2012. – № 12. – С. 176–179.

22. Київхліб [Електронний ресурс] // Вікіпедія – URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%D1>

23. Кобелєв В. М. Методичні підходи щодо визначення і оцінки ефективності господарської діяльності підприємства / В. М. Кобелєв, Д. Ю. Слатін, К. Ю. Соколов // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ "ХПІ". – 2014. – № 33 (1076). – С. 98-109.

24. Кудренко Н. Теоретико-методичні підходи щодо оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. 2014. Вип. 24. С. 61–67.

25. Кузьо Н. Є. Дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів України та обґрунтування товарних інновацій виробників на ньому / Н. Є. Кузьо, Н. С. Косар, Г. М. Пагута. // Мукачівський державний університет. – 2017. – №12. – С. 284–291.

26. Мадрига Г. М. Теоретичні підходи до аналізу факторів впливу на ефективність діяльності малих підприємств / Г. М. Мадрига // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 739 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 16–21.

27. Макаренко О.І. Критерії економічної ефективності роботи підприємства в умовах антикризового управління [Текст] / О.І. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №7(61). – С. 121-125.

28. Момот О. І., Демченко А. О. Про сутність понять «ефективність» та «результативність» в економіці. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 3 (33). С. 207-210.

29. Москвяк Р. Вплив підприємницьких ризиків на розвиток малих підприємств в Україні. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів: Тернопіль. 26-28 травня 2022 р. С.55-57.

30. Моцна І. В. Теоретичні аспекти визначення сутності понять «ефективності виробництва» та «ефективності функціонування підприємства» / І. В. Моцна // Комунальне господарство міст. – 2011. – Випуск 100. – С. 207-215.

31. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: затв. наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73 [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http:// search.ligazakon.ua](http://search.ligazakon.ua).

32. Осипов В.І. Економіка підприємства : підручник. Одеса : Маяк, 2005. 724 с

33. Офіційний сайт ПрАТ "Київхліб" [Електронний ресурс] – URL: <https://kyivkhliv.ua/>.

34. Паламаренко Я. В. Заходи щодо підвищення економічної ефективності діяльності підприємств спиртової галузі України в контексті сьогодення. *Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання*. 2016. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5196>

35. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства / С.М. Пилипенко // Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки» Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. – Випуск №10. – Березень 2016. – С. 452-456.

36. Подольчак Н. Ю. Поняття та види ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств / Н. Ю. Подольчак // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – №606. – С. 203–211.

37. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 69-74.

38. Поліщук Н.В. Результативність діяльності суб'єктів господарювання: сутність, оцінка, основи регулювання К. : 2008. 251с.

39. Пудичева Г.О. Економічна сутність та класифікація ефективності. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 3(77)-2. С.19-24.

40. Рац О. М. Інтегральна оцінка ефективності антикризового управління банком / О. М. Рац // Проблеми економіки. - 2013. - № 4. - С. 361-367. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Рekon_2013_4_49.

41. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка : Електронне*

наукове фахове видання. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf

42. Степаненко О. І. Аналітична оцінка ефективності фінансовогосподарської діяльності підприємства / Степаненко О. І. // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова. – 2016. – Т. 21. – Вип. 3. – С. 206-212

43. Фінансова звітність ПрАТ «Київхліб» (форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2020-2021 рр.).

44. Ховрак І. В. Дискусійні питання щодо трактування економічної сутності та змісту дефініції «ефективність функціонування» корпоративних структур / І. В. Ховрак // Економічний вісник Донбасу. – 2009. – №2 (16). – С. 56–60.

45. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 174-177.

46. Leibenstein, H. Allocative Efficiency and X-Efficiency. *The American Economic Review*. 56 (1966). PP. 392-415.

47. Porlanmaz Ukraine. <https://porlanmaz.com.ua/o-kompanii/>

48. YouControl [Електронний ресурс] – URL: <https://youcontrol.com.ua/dashboard/>.

ДОДАТКИ

Додаток А






Перелік ТМ, власником яких є ТОВ «ТД «Київхліб»

Зображення ТМ	Номер та дата свідоцтва	Посилання на свідоцтво у СІС
<i>Прийбалтійський</i>	№264246 від 27.08.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750879/
	№264240 від 27.08.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750889/
	№264239 від 27.08.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750890/
	№263309 від 12.08.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/752699/
КИЇВХЛІБ	№260737 від 25.06.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/756344/
ЗЛАКОВА ПІДЗАРЯДКА	№260044 від 10.06.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/756345/
	№260043 від 10.06.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/756346/
Хліб по-французьки	№265604 від 10.10.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750878/
РЕТРУКІВСЬКИЙ	№265719 від 10.10.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/748852/
ХЛІБ ОКСАМИТОВИЙ	№262845 від 12.08.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/760061/
	№261370 від 10.07.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/757697/
	№265718 від 10.10.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/748853/

<p>Хліб трибальтійський з медом</p>	<p>№264244 від 27.08.2019</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750882/</p>
<p>Хліб трибальтійський з насінням</p>	<p>№264243 від 27.08.2019</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750883/</p>
<p>Хліб трибальтійський темний</p>	<p>№264242 від 27.08.2019</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750884/</p>
<p>Хліб трибальтійський світлий</p>	<p>№264241 від 27.08.2019</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750885/</p>
<p>ПЕЧИВО КРЕНДЕЛЬКИ</p>	<p>№268891 від 26.12.2019</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750887/</p>
	<p>№264238 від 27.08.2019</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750891/</p>
	<p>№264237 від 27.08.2019</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750892/</p>
<p>ХЛІБ  ВІВСЯНИЙ З ЛЬОНОМ </p>	<p>№272975 від 25.03.2020</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/740539/</p>
<p>ХЛІБ ПЕТРИКІВСЬКИЙ</p>	<p>№269853 від 10.01.2020</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/740536/</p>
	<p>№263903 від 27.08.2019</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/755779/</p>
	<p>№261408 від 10.07.2019</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/757254/</p>

	№261407 від 10.07.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/757257/
FAMILY BREAD	№261409 від 10.07.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/757253/
	№168001 від 11.03.2013	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/997284/
	№168000 від 11.03.2013	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/997285/
Рогалики студентські з посипкою	№200537 від 25.06.2015	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/949497/
	№161696 від 25.09.2012	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1008654/
Гаряча штучка	№84002 від 25.10.2007	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1130370/
СУПЕР ТОСТ	№257856 від 25.04.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1351674/
 СУПЕР ТОСТ	№257855 від 25.04.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1351675/
	№70358 від 15.12.2006	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1179597/
КРУАСУН	№279354 від 27.07.2020	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1347465/
ДОРОЖНІ	№286394 від 25.11.2020	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/719678/
NUTKA	№276504 від 10.06.2020	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/729818/
НУТКА	№276503 від 10.06.2020	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/729819/

	№276484 від 10.06.2020	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1337318/
SMART BALANCE	№277744 від 25.06.2020	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/720386/
	№75533 від 25.04.2007	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1174207/
	№36491 від 15.12.2003	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1227568/
ДУХМ'ЯНЕ ДИВО	№102435 від 26.01.2009	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1117237/
Ізюминка	№58789 від 15.02.2006	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1203053/
	№252068 від 26.12.2018	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/729816/
	№57783 від 16.01.2006	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1204259/
Mr. SNEK	№253376 від 25.01.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1012690/
	№274842 від 27.04.2020	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/727153/
	№274841 від 27.04.2020	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/727157/
	№281902 від 10.09.2020	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/724443/

	<p>№281901 від 10.09.2020</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/724444/</p>
	<p>№281900 від 10.09.2020</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/724403/</p>
<p>ЖИТНЄ ДИВО</p>	<p>№204673 від 12.10.2015</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/938125/</p>
	<p>№278400 від 10.07.2020</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1334988/</p>
	<p>№278398 від 10.07.2020</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1334991/</p>
	<p>№278399 від 10.07.2020</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1334989/</p>

ПАТ Київхліб ЄДРПОУ 00381574

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Основні засоби	1010	15 716.00	
первісна вартість	1011	18 660.00	
знос	1012	2 944.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	165 503.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2 029.00	
Усього за розділом I	1095	183 248.00	
II. Оборотні активи	1100	17 384.00	
Виробничі запаси	1101	17 322.00	
Товари	1104	62.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	219 463.00	42 977.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7 623.00	208 555.00
з бюджетом	1135	7 911.00	21 415.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 822.00	1 391.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 566.00	1 275.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	57 261.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	185.00	677.00
Інші оборотні активи	1190	1 530.00	1 314.00
Усього за розділом II	1195	262 662.00	333 474.00
Баланс	1300	445 910.00	333 474.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	39 621.00	39 621.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	52 774.00	134 770.00
Усього за розділом I	1495	92 395.00	174 391.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4 869.00	
Усього за розділом II	1595	4 869.00	
товари, роботи, послуги	1615	337 159.00	154 851.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 566.00	89.00
розрахунками зі страхування	1625	456.00	13.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 825.00	48.00
за одержаними авансами	1635	3 042.00	2 910.00
Поточні забезпечення	1660	3 367.00	403.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 231.00	769.00
Усього за розділом III	1695	348 646.00	159 083.00
Баланс	1900	445 910.00	333 474.00

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	198 083.00	857 309.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	157 193.00	760 495.00
Валовий: прибуток	2090	40 890.00	96 814.00
Інші операційні доходи	2120	141 408.00	329 905.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Адміністративні витрати	2130	17 249.00	71 233.00
Витрати на збут	2150	195.00	11 757.00
Інші операційні витрати	2180	87 859.00	339 586.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	76 995.00	4 143.00
Дохід від участі в капіталі	2200	81.00	
Інші доходи	2240	117 720.00	
Фінансові витрати	2250	16.00	8 152.00
Втрати від участі в капіталі	2255	8.00	14 559.00
Інші витрати	2270	110 263.00	20 976.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	84 428.00	
збиток	2295	39 463.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 432.00	-7 861.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	81 996.00	
збиток	2355	47 324.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	81 996.00	-47 324.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	11 509.00	178 192.00
Витрати на оплату праці	2505	10 460.00	124 114.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 996.00	26 950.00
Амортизація	2515	450.00	18 478.00
Інші операційні витрати	2520	63 602.00	124 389.00
Разом	2550	88 017.00	472 123.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	792 422 060.00	792 422 060.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	792 422 060.00	792 422 060.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.10	-0.06
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.10	-0.06

Ю900904 Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**Рух коштів у результаті операційної діяльності**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	190 327.00	553 282.00
Цільового фінансування	3010	135.00	2 275.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	192 316.00	286 835.00
Надходження від повернення авансів	3020	49 301.00	32 271.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	2 486.00	
Надходження від операційної оренди	3040	37 601.00	131 317.00
Інші надходження	3095	325.00	3 915.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	121 651.00	722 930.00
Праці	3105	11 992.00	113 785.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	3 145.00	30 527.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	20 863.00	49 426.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	9 200.00	7 672.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	11 663.00	41 754.00
Витрачання на оплату авансів	3135	308 713.00	148 882.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	6 346.00	19 804.00
Інші витрачання	3190	346.00	1 542.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-3 051.00	-74 515.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3205	270 584.00	
Інші надходження	3250	90.00	
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	146 430.00	
необоротних активів	3260	27 309.00	
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	96 935.00	

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Отримання позик	3305	70 761.00	
Погашення позик	3350	266.00	91 022.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	3 141.00	
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-266.00	-23 402.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-3 317.00	-982.00
Залишок коштів на початок року	3405	185.00	1 173.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	3 809.00	-6.00
Залишок коштів на кінець року	3415	677.00	185.0

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2021 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітної періоду, тис. грн	звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	10.00	0.00
первісна вартість	1001	593.00	0.00
накопичена амортизація	1002	583.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 718.00	0.00
Основні засоби	1010	254 207.00	15 716.00
первісна вартість	1011	436 013.00	18 660.00
знос	1012	181 806.00	2 944.00
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	100 062.00	165 503.00
інші фінансові інвестиції	1035	2 029.00	2 029.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	7 861.00	7 861.00
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	367 887.00	191 109.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	113 930.00	17 384.00
Виробничі запаси	1101	32 411.00	17 322.00
Незавершене виробництво	1102	49.00	0.00
Готова продукція	1103	1 292.00	0.00
Товари	1104	80 178.00	62.00
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	71 065.00	219 462.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	1130	20 854.00	7 623.00
	1135	6 868.00	7 911.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 822.00	3 822.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	70 315.00	8 566.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 173.00	185.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	0.00	0.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
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	8 222.00	1 530.00
Усього за розділом II	1195	292 427.00	262 661.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	660 314.00	453 770.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітної періоду, тис. грн	звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	39 621.00	39 621.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	100 098.00	60 635.00
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	139 719.00	100 256.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23 506.00	4 869.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
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	23 506.00	4 869.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	144 401.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	8 904.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	231 223.00	337 159.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 303.00	1 566.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	2 266.00	456.00
розрахунками з оплати праці	1630	9 645.00	1 825.00
за одержаними авансами	1635	15 482.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	66 430.00	3 041.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	12 087.00	3 367.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	3 348.00	1 231.00
Усього за розділом III	1695	497 089.00	348 645.00
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	660 314.00	453 770.00

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	857 309.00	1 086 813.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	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	760 495.00	911 699.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	96 814.00	175 114.00
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

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	329 905.00	93 159.00
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	71 233.00	86 667.00
Витрати на збут	2150	11 757.00	74 011.00
Інші операційні витрати	2180	339 586.00	138 430.00
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	4 143.00	0.00
збиток	2195	0.00	30 835.00
Дохід від участі в капіталі	2200	81.00	133.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	15.00
Інші доходи	2240	0.00	23 338.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	8 152.00	19 921.00
Втрати від участі в капіталі	2255	14 559.00	32.00
Інші витрати	2270	20 976.00	15 668.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	0.00
збиток	2295	39 463.00	42 970.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	7 861.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	0.00
збиток	2355	39 463.00	35 109.00

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	-39 463.00	-35 109.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	206 336.00	457 324.00
Витрати на оплату праці	2505	124 114.00	221 028.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	26 950.00	48 641.00
Амортизація	2515	18 478.00	38 107.00
Інші операційні витрати	2520	124 389.00	191 994.00
Разом	2550	500 267.00	957 094.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	792 422 060.00	792 422 060.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	792 422 060.00	792 422 060.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.05	-0.04
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.05	-0.04
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

J0900904 Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	0.00	1 359 830.00
Повернення податків і зборів	3005	0.00	0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	0.00	0.00
Цільового фінансування	3010	0.00	5 657.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0.00	0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0.00	77 669.00
Надходження від повернення авансів	3020	0.00	18 880.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	0.00	14.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0.00	29 643.00
Надходження від операційної оренди	3040	0.00	17 369.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0.00	0.00
Надходження від страхових премій	3050	0.00	0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0.00	0.00
Інші надходження	3095	0.00	3 630.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	0.00	920 700.00
Праці	3105	0.00	186 548.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	0.00	50 532.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	0.00	80 035.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	0.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	0.00	16 626.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	0.00	63 409.00
Витрачання на оплату авансів	3135	0.00	222 207.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	0.00	3 086.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	0.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	0.00	0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	0.00	0.00
Інші витрачання	3190	0.00	2 109.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	0.00	47 475.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0.00	0.00
необоротних активів	3205	0.00	6 945.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	0.00	0.00
дивідендів	3220	0.00	0.00
Надходження від деривативів	3225	0.00	0.00
Надходження від погашення позик	3230	0.00	0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0.00	0.00
Інші надходження	3250	0.00	0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	0.00	0.00
необоротних активів	3260	0.00	67 382.00
Виплати за деривативами	3270	0.00	0.00
Витрачання на надання позик	3275	0.00	0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	0.00	0.00
Інші платежі	3290	0.00	0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0.00	-60 437.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300	0.00	0.00
Отримання позик	3305	0.00	172 240.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0.00	0.00
Інші надходження	3340	0.00	0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	0.00	0.00
Погашення позик	3350	0.00	140 520.00
Сплату дивідендів	3355	0.00	0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	0.00	19 508.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	0.00	0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	0.00	0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Інші платежі	3390	0.00	0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0.00	12 212.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	0.00	-750.00
Залишок коштів на початок року	3405	0.00	1 906.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0.00	17.00
Залишок коштів на кінець року	3415	0.00	1 173.00

ПАТ «УКРАЇНСЬКІ ХЛІБНІ ТРАДИЦІЇ»

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2020 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	80.00	10.00
первісна вартість	1001	593.00	593.00
накопичена амортизація	1002	513.00	583.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	57 152.00	3 718.00
Основні засоби	1010	200 708.00	254 207.00
первісна вартість	1011	407 030.00	436 013.00
знос	1012	206 322.00	181 806.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	489.00	0.00
знос	1017	489.00	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	99 961.00	100 062.00
інші фінансові інвестиції	1035	2 029.00	2 029.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	7 861.00
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	359 930.00	367 887.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	107 641.00	113 930.00
Виробничі запаси	1101	49 045.00	32 411.00
Незавершене виробництво	1102	62.00	49.00
Готова продукція	1103	2 839.00	1 292.00
Товари	1104	55 695.00	80 178.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	186 385.00	71 065.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	1130	16 937.00	20 854.00
з бюджетом	1135	9 873.00	6 868.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 822.00	3 822.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	60 696.00	70 315.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 906.00	1 173.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	0.00	0.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
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	2 533.00	8 222.00
Усього за розділом II	1195	385 971.00	292 427.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	745 901.00	660 314.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	39 621.00	39 621.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	29 927.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Додатковий капітал	1410	1 360.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	5 943.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	97 977.00	100 098.00
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	174 828.00	139 719.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	106 882.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	11 836.00	23 506.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
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	118 718.00	23 506.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	144 401.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	8 904.00
товари, роботи, послуги	1615	342 306.00	231 223.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 419.00	3 303.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	3 369.00	2 266.00
розрахунками з оплати праці	1630	13 704.00	9 645.00
за одержаними авансами	1635	3 875.00	15 482.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	66 430.00	66 430.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	15 734.00	12 087.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2 518.00	3 348.00
Усього за розділом III	1695	452 355.00	497 089.00
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	745 901.00	660 314.00

Ю0900207 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	1 086 813.00	1 767 501.00
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	911 699.00	1 465 668.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	175 114.00	301 833.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
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	93 159.00	74 623.00
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	86 667.00	107 476.00
Витрати на збут	2150	74 011.00	131 760.00
Інші операційні витрати	2180	138 430.00	103 695.00
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	0.00	33 525.00
збиток	2195	30 835.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	133.00	8.00
Інші фінансові доходи	2220	15.00	118.00
Інші доходи	2240	23 338.00	8 123.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	19 921.00	21 114.00
Втрати від участі в капіталі	2255	32.00	4.00
Інші витрати	2270	15 668.00	7 156.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	13 500.00
збиток	2295	42 970.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	7 861.00	-2 829.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	10 671.00
збиток	2355	35 109.00	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	-35 109.00	10 671.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	457 324.00	733 066.00
Витрати на оплату праці	2505	221 028.00	321 482.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	48 641.00	69 621.00
Амортизація	2515	38 107.00	51 048.00
Інші операційні витрати	2520	191 994.00	224 932.00
Разом	2550	957 094.00	1 400 149.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	792 422 060.00	792 422 060.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	792 422 060.00	792 422 060.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.04	0.01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.04	0.01
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Додаток В

Алгоритм проведення аналізу впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність господарської діяльності підприємства із використанням методу експертних оцінок

Етап 1. Створення експертної комісії.

Число факторів $n = 22$, Число експертів $m = 10$

Етап 2. Збір думок спеціалістів шляхом анкетного опитування.

Оцінку ступеня значущості параметрів експерти здійснюють шляхом присвоєння їм рангового номера. Чиннику, якому експерт дає найвищу оцінку, присвоюється ранг 1. Якщо експерт визнає кілька чинників рівнозначними, їм присвоюється однаковий ранговий номер. На основі даних анкетного опитування складається зведена матриця рангів.

Етап 3. Упорядкування зведеної матриці рангів.

Фактори	Експерти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
2	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4
4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4
5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5
6	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5
7	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
8	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
9	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4
10	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
11	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5
12	3	3	5	3	3	4	3	4	5	5
13	5	5	3	5	4	3	4	4	4	4
14	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
15	3	5	3	5	5	4	3	4	5	4
16	3	5	4	5	3	4	4	5	3	4
17	4	3	5	3	5	3	4	3	5	4
18	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5
19	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
20	4	3	5	4	5	3	4	4	5	4
21	5	4	3	4	5	4	3	4	5	5
22	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5

Так як у матриці є пов'язані ранги (однаковий ранговий номер) в оцінках одного експерта, зробимо їх переформування. Переформування рангів здійснюватиметься без зміни думки експерта, тобто між ранговими номерами повинні зберегтися відповідні співвідношення (більше, менше або рівно). Також не рекомендується ставити ранг вище 1 і нижче значення, що дорівнює кількості параметрів (в даному випадку $n = 22$). Переформування рангів провадиться в табл.

Номери місць у впорядкованому ряді	Розташування факторів оцінки експерта	Нові ранги
1	3	2
2	3	2
3	3	2
4	4	9
5	4	9
6	4	9
7	4	9
8	4	9
9	4	9
10	4	9
11	4	9
12	4	9
13	4	9
14	4	9
15	5	18,5
16	5	18,5
17	5	18,5
18	5	18,5
19	5	18,5
20	5	18,5
21	5	18,5
22	5	18,5

Продовження додатку В

Так як у матриці є пов'язані ранги в оцінках 2-го експерта, зробимо їхнє переформування. Переформування рангів провадиться в табл.

Номери місць у впорядкованому ряді	Розташування факторів оцінки експерта	Нові ранги
1	3	2
2	3	2
3	3	2
4	4	6,5
5	4	6,5
6	4	6,5
7	4	6,5
8	4	6,5
9	4	6,5
10	5	16
11	5	16
12	5	16
13	5	16
14	5	16
15	5	16
16	5	16
17	5	16
18	5	16
19	5	16
20	5	16
21	5	16
22	5	16

Продовження додатку В

Так як у матриці є пов'язані ранги в оцінках 3-го експерта, зробимо їхнє переформування. Переформування рангів провадиться в табл.

Номери місць у впорядкованому ряді	Розташування факторів оцінки експерта	Нові ранги
1	3	2,5
2	3	2,5
3	3	2,5
4	3	2,5
5	4	8,5
6	4	8,5
7	4	8,5
8	4	8,5
9	4	8,5
10	4	8,5
11	4	8,5
12	4	8,5
13	5	17,5
14	5	17,5
15	5	17,5
16	5	17,5
17	5	17,5
18	5	17,5
19	5	17,5
20	5	17,5
21	5	17,5
22	5	17,5

Продовження додатку В

Так як у матриці є пов'язані ранги в оцінках 4-го експерта, зробимо їхнє переформування. Переформування рангів провадиться в табл.

Номери місць у впорядкованому ряді	Розташування факторів оцінки експерта	Нові ранги
1	3	2
2	3	2
3	3	2
4	4	7
5	4	7
6	4	7
7	4	7
8	4	7
9	4	7
10	4	7
11	5	16,5
12	5	16,5
13	5	16,5
14	5	16,5
15	5	16,5
16	5	16,5
17	5	16,5
18	5	16,5
19	5	16,5
20	5	16,5
21	5	16,5
22	5	16,5

Продовження додатку В

Так як у матриці є пов'язані ранги в оцінках 5-го експерта, зробимо їхнє переформування. Переформування рангів провадиться в табл.

Номери місць у впорядкованому ряді	Розташування факторів оцінки експерта	Нові ранги
1	3	1,5
2	3	1,5
3	4	8
4	4	8
5	4	8
6	4	8
7	4	8
8	4	8
9	4	8
10	4	8
11	4	8
12	4	8
13	4	8
14	5	18
15	5	18
16	5	18
17	5	18
18	5	18
19	5	18
20	5	18
21	5	18
22	5	18

Продовження додатку В

Так як у матриці є пов'язані ранги в оцінках 6-го експерта, зробимо їхнє переформування. Переформування рангів провадиться в табл.

Номери місць у впорядкованому ряді	Розташування факторів оцінки експерта	Нові ранги
1	3	2,5
2	3	2,5
3	3	2,5
4	3	2,5
5	4	10
6	4	10
7	4	10
8	4	10
9	4	10
10	4	10
11	4	10
12	4	10
13	4	10
14	4	10
15	4	10
16	5	19
17	5	19
18	5	19
19	5	19
20	5	19
21	5	19
22	5	19

Продовження додатку В

Так як у матриці є пов'язані ранги в оцінках 7-го експерта, зробимо їхнє переформування. Переформування рангів провадиться в табл.

Номери місць у впорядкованому ряді	Розташування факторів оцінки експерта	Нові ранги
1	3	2
2	3	2
3	3	2
4	4	9,5
5	4	9,5
6	4	9,5
7	4	9,5
8	4	9,5
9	4	9,5
10	4	9,5
11	4	9,5
12	4	9,5
13	4	9,5
14	4	9,5
15	4	9,5
16	5	19
17	5	19
18	5	19
19	5	19
20	5	19
21	5	19
22	5	19

Продовження додатку В

Так як у матриці є пов'язані ранги в оцінках 8-го експерта, зробимо їхнє переформування. Переформування рангів провадиться в табл.

Номери місць у впорядкованому ряді	Розташування факторів оцінки експерта	Нові ранги
1	3	1,5
2	3	1,5
3	4	8
4	4	8
5	4	8
6	4	8
7	4	8
8	4	8
9	4	8
10	4	8
11	4	8
12	4	8
13	4	8
14	5	18
15	5	18
16	5	18
17	5	18
18	5	18
19	5	18
20	5	18
21	5	18
22	5	18

Продовження додатку В

Так як у матриці є пов'язані ранги в оцінках 9-го експерта, зробимо їхнє переформування. Переформування рангів провадиться в табл.

Номери місць у впорядкованому ряді	Розташування факторів оцінки експерта	Нові ранги
1	3	1
2	4	7,5
3	4	7,5
4	4	7,5
5	4	7,5
6	4	7,5
7	4	7,5
8	4	7,5
9	4	7,5
10	4	7,5
11	4	7,5
12	4	7,5
13	4	7,5
14	5	18
15	5	18
16	5	18
17	5	18
18	5	18
19	5	18
20	5	18
21	5	18
22	5	18

Продовження додатку В

Так як у матриці є пов'язані ранги в оцінках 10-го експерта, зробимо їхнє переформування. Переформування рангів провадиться в табл.

Номери місць у впорядкованому ряді	Розташування факторів оцінки експерта	Нові ранги
1	4	6,5
2	4	6,5
3	4	6,5
4	4	6,5
5	4	6,5
6	4	6,5
7	4	6,5
8	4	6,5
9	4	6,5
10	4	6,5
11	4	6,5
12	4	6,5
13	5	17,5
14	5	17,5
15	5	17,5
16	5	17,5
17	5	17,5
18	5	17,5
19	5	17,5
20	5	17,5
21	5	17,5
22	5	17,5

Продовження додатку В

З переформування рангів будується нова матриця рангів.

Захід/ Експерт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	18.5	16	8.5	16.5	18	19	19	8	7.5	17.5
2	9	16	17.5	16.5	18	10	19	18	18	17.5
3	9	6.5	17.5	16.5	8	10	19	18	18	6.5
4	18.5	16	8.5	16.5	8	19	9.5	18	18	6.5
5	18.5	6.5	17.5	7	8	10	9.5	18	7.5	17.5
6	9	16	8.5	7	8	10	9.5	18	7.5	17.5
7	18.5	16	17.5	16.5	8	19	9.5	8	7.5	6.5
8	9	6.5	8.5	16.5	8	19	9.5	18	7.5	6.5
9	9	16	17.5	7	18	19	19	8	7.5	6.5
10	18.5	16	17.5	16.5	8	19	19	18	7.5	17.5
11	9	6.5	17.5	7	18	19	9.5	8	7.5	17.5
12	2	2	17.5	2	1.5	10	2	8	18	17.5
13	18.5	16	2.5	16.5	8	2.5	9.5	8	7.5	6.5
14	9	6.5	8.5	2	8	2.5	9.5	1.5	7.5	6.5
15	2	16	2.5	16.5	18	10	2	8	18	6.5
16	2	16	8.5	16.5	1.5	10	9.5	18	1	6.5
17	9	2	17.5	2	18	2.5	9.5	1.5	18	6.5
18	18.5	16	8.5	16.5	18	10	19	8	18	17.5
19	9	16	8.5	16.5	8	10	9.5	18	7.5	6.5
20	9	2	17.5	7	18	2.5	9.5	8	18	6.5
21	18.5	6.5	2.5	7	18	10	2	8	18	17.5
22	9	16	2.5	7	8	10	19	8	7.5	17.5

Продовження додатку В

Матриця рангів

Захід/ Експерт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума рангів	d	d ²
x ₁	18.5	16	8.5	16.5	18	19	19	8	7.5	17.5	148.5	33.5	1122.2
x ₂	9	16	17.5	16.5	18	10	19	18	18	17.5	159.5	44.5	1980.2
x ₃	9	6.5	17.5	16.5	8	10	19	18	18	6.5	129	14	196
x ₄	18.5	16	8.5	16.5	8	19	9.5	18	18	6.5	138.5	23.5	552.2
x ₅	18.5	6.5	17.5	7	8	10	9.5	18	7.5	17.5	120	5	25
x ₆	9	16	8.5	7	8	10	9.5	18	7.5	17.5	111	-4	16
x ₇	18.5	16	17.5	16.5	8	19	9.5	8	7.5	6.5	127	12	144
x ₈	9	6.5	8.5	16.5	8	19	9.5	18	7.5	6.5	109	-6	36
x ₉	9	16	17.5	7	18	19	19	8	7.5	6.5	127.5	12.5	156.2
x ₁₀	18.5	16	17.5	16.5	8	19	19	18	7.5	17.5	157.5	42.5	1806.2
x ₁₁	9	6.5	17.5	7	18	19	9.5	8	7.5	17.5	119.5	4.5	20.2
x ₁₂	2	2	17.5	2	1.5	10	2	8	18	17.5	80.5	-34.5	1190.2
x ₁₃	18.5	16	2.5	16.5	8	2.5	9.5	8	7.5	6.5	95.5	-19.5	380.2
x ₁₄	9	6.5	8.5	2	8	2.5	9.5	1.5	7.5	6.5	61.5	-53.5	2862.2
x ₁₅	2	16	2.5	16.5	18	10	2	8	18	6.5	99.5	-15.5	240.2
x ₁₆	2	16	8.5	16.5	1.5	10	9.5	18	1	6.5	89.5	-25.5	650.2
x ₁₇	9	2	17.5	2	18	2.5	9.5	1.5	18	6.5	86.5	-28.5	812.2
x ₁₈	18.5	16	8.5	16.5	18	10	19	8	18	17.5	150	35	1225
x ₁₉	9	16	8.5	16.5	8	10	9.5	18	7.5	6.5	109.5	-5.5	30.2
x ₂₀	9	2	17.5	7	18	2.5	9.5	8	18	6.5	98	-17	289
x ₂₁	18.5	6.5	2.5	7	18	10	2	8	18	17.5	108	-7	49
x ₂₂	9	16	2.5	7	8	10	19	8	7.5	17.5	104.5	-10.5	110.2
Σ	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	2530		13893.5