МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»
Директор інституту
_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2020 р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Березянко Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2020 р.

Дипломна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

з спеціальності _____073 «Менеджмент»_освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»_____
(шифр та назва напряму підготовки (спеціальності)

на тему: « Формування програми підвищення ефективності діяльності підприємства»_____

Виконав: студент 2 курсу групи МН-2-3М Сергієнко В. О.
(прізвище та ініціали)

Керівник к. е. н., доцент. Дунда С. П. _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент _____ _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що в цій дипломній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.
Студент_____
(підпис)

Київ – 2020 р.

АНОТАЦІЯ

Сергієнко В. О. Формування програми підвищення ефективності діяльності підприємства. – Рукопис.
Випускна кваліфікаційна магістерська робота за освітньо-професійною програмою – менеджмент організацій і адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2020.
Досліджено теоретико-методичних засад формування програми підвищення ефективності діяльності підприємства. Досліджено ефективність діяльності підприємства, проаналізовано ринок молока і молочних виробів. За для досягнення цілі, яка полягає у підвищення ефективності діяльності, було розроблено та запропоновано програму з підвищення ефективності та обґрунтовано доцільність впровадження такої програми.
Магістерська робота викладена на 108 сторінках, містить 25 таблиці, 16 рисунки.
Ключові слова: ефективність; економічна ефективність; розвиток; харчова промисловість, молочна галузь, програма; методика.

ABSTRACT

Serhiyenko VA Formation programs to improve enterprise efficiency. – Manuscript.
Final qualifying master thesis in educational and professional program - Organization management and administration. National University of Food Technologies, Kyiv, 2020.
Theoretical, methodological principles of formation programs to improve enterprise efficiency. The efficiency of the company analyzed the market for milk and dairy products. According to achieve the goal, which is to improve performance was developed and proposed a program to improve the efficiency and expediency of implementing such a program.
Master's thesis is presented on 103 pages, contains 25 tables 16rysunky.
Keywords: Efficiency; economic efficiency; development; food processing, dairy industry program; method.

ЗМІСТ

ВСТУП……..…….…7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА……..…10

1.1 Ефективність діяльності підприємства як економічна категорія ……...…….10

1.2 Система показників оцінювання ефективності діяльності підприємства ……...……...……....19

1.3 Теоретичні основи формування програми підвищення ефективності діяльності підприємства …….……..…36

Висновки до розділу 1…….……44

РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТДВ “ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД”……46

2.2 Аналіз молочної галузі в Україні……..46

2.2 Нормативно-правове забезпечення ТДВ “Яготинський маслозавод”…..53

2.3 Управлінський аналіз діяльності ТДВ “Яготинський маслозавод”..……..…..58

2.4 Оцінка ефективності діяльності ТДВ “Яготинський маслозавод”……..……...72

Висновки до розділу 2…….83

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ……85

3.1 Прийняття та впровадження рішення щодо реалізації програми підвищення ефективності діяльності ……..…85

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації обраної програми ……..…...95

3.3 Управлінське забезпечення та вплив впровадженої програми на діяльність ТДВ “Яготинський маслозавод”……...105

Висновки до розділу 3……...108

ВИСНОВКИ……..110

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ…….113

ДОДАТКИ……..…120

ВСТУП

Ситуація на ринку харчової продукції вимагає від сучасних підприємств прийняття ефективних управлінських рішень, для збереження своїх позицій на внутрішньому ринку та розширення горизонтів для завоювання інтересів споживачів так само і за межами України.

Дослідження ефективності діяльності, оптимізація процесів, прийняття і реалізація результативних управлінських рішень, вирішення завдання в умовах обмеженості ресурсів отримувати максимальну вигоду на сучасному етапі розвитку цікавлять як і науковців так у менеджерів та економістів, обумовлюючи тим самим актуальність досліджуваної теми.

Сучасні реалії сформували зростання тенденції до здорового способу життя, що включає в себе і здорове харчування натуральними продуктами. Українські споживачі все частіше читають етикетку на продукті та звертають увагу на склад, в якому вони відмовляються бачити геномодифіковані продукти, шкідливі домішки, консерванти, штучні підсилювачі смаку тощо. Сучасний споживач вимагає від виробника максимально якісну продукцію та навіть бажає платити за цю якість. Виробникам же при таких умовах ринку потрібно постійно зростати, нарощувати свій потенціал та ефективність, щоб не відставати від сучасних вимог ринку.

Для застосування на практиці процесу формування програми підвищення ефективності, необхідною завданням стає деталізація та класифікація резервів цієї ефективності для досліджуваного підприємства та розуміння самого поняття. Завдання з визначення ефективності полягає в формуванні системи показників, та розрахунку моделей, які з різних сторін характеризують ефективність та дають змогу проаналізувати результати для подальшого формування висновку про стан діяльності підприємства.

Такий аналіз дозволяє побачити слабкі місця та прогалини в економіці підприємства ліквідація яких може підвищити ефективність діяльності.

Отже, динамічний розвиток ринку харчової продукції в Україні спонукає управлінців до освоєння та використання знань щодо керування ефективністю підприємства у всіх аспектах цього поняття.

Таким чином, заходи щодо формування програм підвищення ефективності діяльності підприємства необхідні та обов'язкові для використання в сучасних реаліях управління.

Метою написання випускної кваліфікаційної магістерської роботи є теоретичне дослідження процесу розробки та впровадження програми підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому і впровадження такої програми на досліджуваному підприємстві ТДВ "Яготинський маслозавод" зокрема.

Об'єктом дослідження даної випускної роботи є процес провадження та реалізації програми підвищення ефективності діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні аспекти підвищення ефективності діяльності підприємства.

Основними завданнями роботи є:

- дослідження теоретичних основ поняття програми, як метода досягнення цілі підприємства;
- дослідження поняття ефективність та системи показників, що його характеризують;
- аналіз тенденцій та показників на ринку молочної продукції в Україні;
- характеристика діяльності досліджуваного об'єкта;
- аналіз процесу формування програми;
- проведення економічних розрахунків, необхідних для впровадження та реалізації програми;
- дослідження управлінського забезпечення програми та оцінка впливу від вровадження програми на досліджуваному підприємстві.

Сферою застосування досліджень є підприємство харчової промисловості ТДВ "Яготинський маслозавод".

При написанні випускної роботи інформаційну базу склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, наукові статті на економічну тематику у періодичних виданнях, а також звітна документація підприємства.

Методи дослідження: загальнонаукові методи до яких відносяться метричні, порівняльні аналітичні методи а також спеціальні методи, економічні моделі та прийоми економічного аналізу.

Структура дипломної роботи: вступ, три розділи з висновками до розділів, висновки та пропозиції, список використаних джерел із 75 найменувань, 6 додатків. Загальний обсяг 103 сторінок, не рахуючи додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Ефективність підприємства як економічна категорія

Успішний шлях до розвитку і процвітання, для досягнення поставлених цілей і збереженні успішної позиції на ринку, забезпечує ефективний бізнес.

Основне завдання над яким працюють практично усі підприємства - це постійна проблема обмеженості ресурсів і сподівань підприємства, у таких складних умовах, до постійного збільшення його продуктивності. У ході вирішення цієї проблеми існує необхідність раціонального і ефективного ведення бізнесу.

Категорія «ефективність» використовуються в багатьох сферах життя і носять комплексний характер. Додатки в цій категорії має місце як в масштабі так і в таких невеликих системах, які можуть бути або незалежними, або частиною підприємства. Не правильно говорити, що «ефективність» відбувається тільки в економічних моделях, але часто використовується у господарській діяльності. У зв'язку з цим що, той факт у цій категорії існує єдиним визначення, багато вчених і економісти розуміють ефективність по-різному, в залежності від того, що вони визначають за ефективність.

Перше означення «ефективності» присвятили свою роботу такі видатні вчені, як У. Петті, Д. Рікардо, А. Сміта, Ф. Кене. На сьогодні вирішити реальну проблему цілеспрямованої роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів, у тому числі Ільмінська, А. А. Солодка, В. С. Тікін, Паранян, М. С., В. Є. Швець. Ще одна проблема у цих дослідженнях підкреслює взаємозв'язок і співвідношення ефективності і результативності. Однак, категорія «економічної ефективності» вимагає більш детального аналізу. Економісти досі обговорюються такі питання, як економічний характер стандартів економічної ефективності, ступінь диференціації цих стандартів по секторам, створення основи варіантів порівняння. [1, с. 354]

Термін «ефективність» походить від терміна «ефект», який буквально «Effectus» з латинської означає виконання або «efficio» - дію, яка виконується. Ефект - результат, якої-небудь причини, сили, дії, події і характеристики об'єкта (пристрій, процес, подія, діяльність), що відображає його соціальні переваги, продуктивність та інші позитивні якості [2, с. 153].

Після аналізу існуючого терміну «ефективності», існує два основні підходи до його визначення. Перший підхід характеризує «ефективність» у сенсі продуктивності, що відповідає на питання які були досягнуті результати і за якою ціною, які і скільки ресурсів було витрачено на досягнення результатів. Цей підхід розглядається як коефіцієнт ефективності продуктивності та вартості. Критерії першого підходу є «витрати-вигоди». Але виникає питання, чи результат дає нам можливість досягти мети, як ми близько підійдемо до досягнення поставленої мети. Присутність цих питань призвело до існування другого підходу, який характеризує «ефективність» мета позиції, він відповідає на питання, чи ми би досягли цієї мети [3, с. 13-17].

Історично склалося, що перша згадка про тлумачення категорії «ефективність» приступила до розгляду в сенсі продуктивності у сімнадцятому столітті. Представники класичної економіки Ф. Кене, У. Петті. Подальший розвиток категорії, введені у роботі Рікардо, який визначив його як «результат, пов'язаний з певним типом витрат», слід зазначити, що з моменту вона набула статусу самостійної економічної категорії. Неокласична школа, яка прийшла на зміну класичній політичній економії в кінці дев'ятнадцятого століття. Точно так же приділили значну увагу до категорії «ефективність» і вважав це визначення ефективності. Так, її представники В. Паретто, Й. Шумпетр вважав, що ефективність слід розуміти, з точки зору витрат і вигод [4, с. 77].

Сайфулін Р., С. Шеремет О. Д. вважає, що ефективність є одним з найбільш складних категорій економічної науки. Він діє в якості основи для побудови кількісних критеріїв рішень значень, використовуваних для

формування матеріалу і структурної, функціональної та продуктивної системи економічної активності [5, с. 96].

Потрібно розрізняти між категоріями економічних наслідків і ефективності витрат. Економічний ефект - корисні економічні показники, вигода від нього, і ефективності витрат - категорія, яка оцінює відношення отриманого ефекту і вся сума витрат (витрати). Так, Кочалоса М. К., Ковальов О.П., економічний ефект - це абсолютна економія у вигляді зниження собівартості або зростання прибутку, одержувані від введення певного типу конструкції або діяльності усіх машин протягом певного періоду і економічна ефективність відношення економічного ефекту до капітальних вкладень [6, с. 368].

В ринкових умовах категорія "ефективність" тісно пов'язана з використанням фінансових і виробничих ресурсів. Це відбувається тому, що мета кожного суб'єкта є отримання найкращих результатів, досягнення яких можливо при формуванні оптимального і ефективного використання всіх ресурсів. Тому визначення, що міститься в економічній літературі, в основному, пропонуються розглянути ефективність як відношення продуктивності (процес, операції, проект) до витрат, які привели до його отримання. Аналіз теоретичних підходів, як вітчизняні, так і зарубіжні вчені до економічної категорії «ефективність» Білик М. Д. описує наступні характеристики:

- якісні результати окремих видів діяльності, що характеризує його продуктивність;

- результат ефективного та раціонального використання усіх ресурсів;

- ставлення конкретного кінцевого результату витрат, які забезпечують його отримання [7, с. 68].

Андрейчук В. Г. стверджує, що продуктивність - це економічна категорія, яка відображає кореляцію між результатами, які були отримані і витрати ресурсів для їх досягнення. Категорія «ефективність» тісно пов'язане з поняттям «провадження у підтримці прибутків», а також при вимірі

ефективності використання ресурсів можна розглядати або у певній кількості їх оригіналу (використовуються ресурси) (переоцінена) вартість, або частина їх значення у вигляді витрат виробництва (виробництво і споживані ресурси). Економічно ефективність - це співвідношення між результатами і виробничими ресурсами отримати, де показники ефективності витрат. Це три можливості даного співвідношення: 1) ресурси і результати виражені у фінансовому плані; 2) ресурси - у фінансових і результати - у натуральній формі; 3) ресурси - у натуральній формі [8, с. 35].

Сурмін Ю.П. визначає ефективність як показник успіху системи для досягнення поставлених цілей [9, с. 354]. Крім того, поняття ефективності властива тільки система. Маючи це на увазі, ставити системи часто спрямовані на досягнення максимальної віддачі з мінімальними витратами. Є дві цілі, що суперечать один одному, так як протилежні крайності цих двох критеріїв ніколи не будуть відповідати один одному. Ця мета просто нереальна, так як вона порушує принципи граничної ефективності, відповідно до яких існує верхня межа ефективності будь-якої системи з обмеженими ресурсами. На практиці це навряд чи можна дати будь-який корисний результат без певних витрат. Найбільш часто виникають суперечливі відносини між цими критеріями, що відображаються деякими функціональними кривими, яка характеризується збігом, як правило, нульовий ефект з нульовими витратами і ефект уповільнення зростання збільшення витрат [9, с. 286].

Категорія ефективності пов'язана з впливом витрат або ресурсів, які були витрачені на його досягнення. Такий підхід називається споживаючим (або дорогим). Суть «рентабельний» підхід полягає в тому, що економічна ефективність - співвідношення продуктивності і вартості. Тобто, це відношення результату або ефекту будь-яких видів діяльності і витрат, пов'язаних з його реалізацією. І ефективність за Орловим П.А. може бути результатом і співвідношення витрат і продуктивності [10, с. 313].

В рамках «затратного» підходу результат - додаткова вартість, що перевищує номінальну вартість виробництва, які виражаються в поточних грошових витратах на виробництво і маркетинг. Аналогічну думку і висловлює В. Рибін, який підкреслює, що одним з основних елементів, що характеризують поняття економічної ефективності є результатом типу корисної діяльності, і ефект є абсолютним надлишком вартості над результатами. Це припущення висуває автор, оскільки для визначення ефективності витрат слід спочатку визначити економічний ефект.

Крім того, є економічно ефективний підхід ресурсів, за допомогою яких характеризують ефективність одиниць ресурсів підприємства: фінансових, матеріальних і трудових. Зокрема Абалкін Л.І. визначає «економічну ефективність», як отримання певного результату на одиницю використовуваних ресурсів [11, с. 63-67].

Єрохін С. А, Каніщенко Л. О., Мочерний С. В стверджують, що економічна ефективність - це досягнення найкращих результатів при найменших затратах живої і матеріалізованої праці. Це особлива форма вираження закону економії часу. З точки зору капіталістичного способу сумарного виробництва показника економічної ефективності є рівень прибутковості і капіталоємності продуктивності праці, фондовіддачі і фондомісткості виробництва, матеріального виробництва, економічної ефективності капітальних вкладень, нових технологій, продуктів та інших енергоємностей [12, с. 27].

Падерін І. Д. визначає сутність економічної ефективності підприємств у економіці собівартості одиниці продукції, що визначає його вихід [13, с. 34].

За Івашківа Т. С кінцевий результат компанії в рамках «ресурсного» підходу вважається доходом [14, с. 98].

Шнипко О. характеризує економічну ефективність як сукупність ресурсів, яка сягає максимальний випуск продукції за найнижчою ціною. Цей висновок грунтується на тому, що конкуренція між підприємствами у

економічно вигідних умовах виробництва і продажів, щоб отримати максимальний прибуток стимулює виробників до більш ефективного використання активів [15, с. 400].

Мухопадов В. Г. Поклонський С. Т. визначили категорію природи як ступінь економічної ефективності та витрат рівня економічного прогресу суспільства [16, с. 163].

Що стосується підходу до категорій економічної ефективності, ми згодні з Гойко А. Р, ефективність пропозиції витрат відрізнити як ставлення виробництва до результатів фактично витрачених коштів, а також підвищення ефективності використання ресурсів, що пов'язано з результатами виробничих досягнень фіксованих і плаваючих збори. Тим не менш, вони також тісно пов'язані між собою, так як операційні витрати залежать від розміру і структури наявних коштів і їх оборотності [17, с. 85].

Долан Дж., Ліндсей Д. вважають економічну ефективність цієї ситуації, у якій неможливо внести будь-які зміни, що будуть краще задовольняти бажання однієї людини, без шкоди для задоволення бажань іншої [18, с. 354]. Таким чином, основним завданням управління є координація різних інтересів і формування поставлених цілей і задач оптимального співвідношення.

Макміллан Р. вважає, що економічна ефективність - виробляє найкраще або оптимальне поєднання продуктів на основі найбільш ефективної комбінації ресурсів. При оптимальній комбінації продукти зазвичай розуміють таку комбінацію, яка буде вибиратися індивідуальними споживачами на ідеальному ринку, що заснована на ціні. І найкраще поєднання ресурсів дозволить виробляти продукцію з мінімальними витратами [19, с. 301].

Ми згодні з І.В. Колосом та Т.С. Голубєвою які свідчать про те, щоб визначити економічну ефективність підприємства ми повинні порівняти зростання (економічного ефекту) вартість або ресурси, які забезпечують цей результат [20, с. 78].

Ліндсей Д., Долан Дж., ефективності виробництва розуміють ситуацію, у якій доступні на цьому рівні знань і кількістю входів, неможливо виробляти більше одного товару, не жертвуючи здатністю виробляти певну кількість продукту [21, с. 91].

У Бондар Н.М. та Макаровської Т.П. немає втрат, або використання ресурсів, що забезпечує максимально можливий рівень задоволення цих факторів виробництва і технології [22, с. 25].

Ефективність виробництво за Руснаком П.П являє собою економічну категорію, яка показує вплив об'єктивних економічних законів і підкреслює одну з найбільш важливих аспектів суспільного виробництва – вплив [23, с. 17].

Богуцький О. А. стверджує, що виробнича ефективність поєднує у собі соціальну ефективність та економічну ефективність. Його концепція «економічна ефективність» виявляє тільки економічні результати і ефективність діяльності, а також загальне поняття «ефективність», і включає у себе «результати соціальної ефективності: праця, використання нових методів, технологій і т.д.» [24, с. 56-58].

Цю думку поділяє Терещенко С. П., Іщенко І. І., розділені на ефективності виробництва, економічної виробничу та соціально-економічну. Виробництво і ефективність витрат відображають ефективність продуктивних сил, матеріально-технічної бази, використання ресурсів і забезпечує мінімізацію витрат на отримання відповідних результатів. Соціально-економічна ефективність відображає ефективність виробництва в цілому і є доказом відповідності обраного курсу цілей та дій підприємства [25, с. 46].

У Нелепа В. М., ефективність виробництва знаходить своє відображення у комплексному використанні усіх факторів виробництва: землі і робочої сили, матеріалів і технічних засобів [26, с. 19].

Е. Нілі, М. Кеннерлі, К. Адамс, вивчають ефективність компанії як п'ять взаємопов'язаних аспектів:

- задоволення потреб зацікавлених сторін (що є основними учасниками програми або проекту);

- внесок зацікавлених сторін (саме те, що компанія хоче і потреб зацікавлених сторін, на основі взаємної вигоди);

- інноваційні стратегії (які необхідні для розробки інноваційних рішень для задоволення побажань і потреб зацікавлених сторін, з урахуванням їх власних інтересів);

- процеси (які повинні бути створені бізнес-процеси для реалізації стратегії);

- можливості (які необхідні для управління бізнес-процесами) [27, с. 37].

Ми згодні з М. Афанасьєвим і Гончарової А.Б., які під ефективністю виробництва розглядають складні результати, що відображають використання праці (працівники) і капітальні товари з плином часу [28, с. 65]. Подібне визначення надає Бойчик І. М.., що ефективність виробництва - це загальне і повне відображення результатів з використанням засобів праці у компанії протягом довгого часу. Але загальна економічна ефективність, вона називається як загальна потужність системи виробництва [29, с. 13-17].

До питання про критичну важливість категорії економічної ефективності економісти приділяли багато уваги. Це призводить до існування багатьох визначень і істотних відмінностей у характері цих понять.

Поділяючи погляди провідних учених, щоб визначити ефективність, економічну ефективність і економічні вигоди пропонують своє бачення категорій.

Таким чином, ефективність у цілому, на нашу думку, - це відношення корисного ефекту (результату) до вартості її отримання. Для категорії ефективності, ми сформували наступне визначення: ефективність - максимальна користь, яку можна отримати при мінімальних витратах у господарської діяльності з додатковими умовами, які відбуваються у момент визначення ефективності відповідного заходу або окремого елемента,

частини загального процесу виробництва. Під економічними заходами розуміється введення нових продуктів, контракти з постачальниками, придбання або модернізації нових технологій, що поліпшують якість продукції і так далі. В економічній літературі, яка описує категорію ефективності використання економічних категорій, таких як «продуктивність», яка також визначається за результатами та витратами.

1.2 Оцінка ефективності системи ефективності компанії

Основна проблема при аналізі ефективності підприємств, пов'язана з визначенням відповідних критеріїв ефективності і формуванням системи показників. Визначення загальної ефективності роботи підприємства вимагає врахування багатьох факторів. Ви можете розробити показники ефективності для кожної програми або загально для кожного ресурсу. Оціночні показники порівнюються з показниками за попередній період, який називається базовим або від його нового значення прибутковості на ринку капіталу [30, с. 178].

Оцінка ефективності проведена з метою (оцінка економічного положення, оцінки доцільності капітальних вкладень, оцінка рентабельності на основі різних факторів, і т.д.) для конкретних клієнтів такої інформації (власників компанії, акціонерів, керівників, менеджерів і т.д.) на певному рівні у компанії (тобто оцінка ефективності підприємства може проводитися для підприємства в цілому, так і по окремим функціональним блокам, або для окремих груп ресурсів) для різних підприємств за організаційно-правовими формами.

Розглянемо розгорнуті показники продуктивності системи, засновані на традиційному підході. Вони включають у себе аналіз показників на двох рівнях: аналіз загальних показників та аналізу використання окремих груп ресурсів підприємства.

Аналіз загальних показників ефективності - розглядає відразу усі ресурси підприємства. Основна інформаційна база для їх розрахунку є фінансовою звітністю. До них відносяться показники капіталу, показники

ефективності сукупних виробничих ресурсів і ефективності виробництва та загальний обсяг продажів товарів, продукції і послуг [31, с. 43-45].

Поняття «ефективність» походить від слова «оренда», яка у загальних рисах означають дохід. Отже, рентабельність є відносною мірою прибутком, що показує ефективність роботи підприємства. Раніше термін «ефективність» означало ступінь впливу використання факторів виробництва. Зокрема, відомий американський вчений і економіст П. Самуельсон вказує на те, що прибутковість є абсолютним доходом факторів виробництва, у якості нагороди за бізнес, технічні інновації та покращення для здатності приймати ризики в умовах невизначеності, як монопольного прибутку у якості етичної категорії [32, с. 73].

На думку дослідника Дронова А. Ю., прибутковість - це показник, який характеризує ефективність фінансово-економічного механізму і рентабельності компанії в умовах жорсткої конкуренції на ринку і глобальної економічної кризи. За автором типів рентабельності такі: рентабельність активів; рентабельність оборотних активів; дохід на акціонерний капітал; повернення на основний капітал; рентабельність виробництва; рентабельність продажів (продажу); повернення на довгострокові інвестиції. Дані показники визначають правильність та доцільність заходів управління на підприємстві [33, с. 17].

Звичайно, це визначення справедливе не тільки для бізнесу, а і взагалі з ним згодні. Рентабельність це міра, яка містить усі фактори впливу суб'єкта. Таким чином, цей показник є найкращим виміром рівня управління та прийняття правильних рішень керівником протягом періоду дослідження.

З розвитком ринкової економіки та рентабельності стали охоплювати і інші аспекти господарської діяльності організації (виробництво, бізнес, інвестиції і т.д.). Деякі автори характеризують як відносне значення рентабельності, що характеризує прибуток або норму. В цілому згодні, що розвиток характеризує прибутковість, тому що стабільної відносно високій рентабельності можна досягнути за рахунок розширення виробництва, тобто

у процесі розвитку. Таким чином, підприємства повинні бути спрямовані саме на високу норму прибутку бізнесу.

Наведено основні загальні показники рентабельності, які допомагають описати стан економічної діяльності:

- рентабельність активів, що визначається за формулою 1.1:

$$Ра = \frac{ЧП}{А'} * 100\%, \quad (1.1)$$

де Ра – рентабельність активів;

ЧП – чистий прибуток;

$А'$ – середня вартість активів.

- середня вартість активів в свою чергу рахується за формулою 1.2:

$$А' = \frac{\text{Сума активів на поч.року}}{2} + \frac{\text{Сума активів на кін.року}}{2}, \quad (1.2)$$

Активи компанії - власність у своїх матеріальних і нематеріальних формах, які на даний час мають власні або позикові кошти, які знаходяться у розпорядженні і для використання у фінансово-господарській діяльності з метою отримання прибутку. Залежно від використання та тривалості активи компаній у виробництві поділяються на необоротні (фіксовані) і оборотні (поточні). Необоротні активи, збережені для довгострокового використання у фінансово-господарській діяльності. До них відносяться основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові інвестиції і незавершене будівництво, довгострокова дебіторська заборгованість та багато іншого. Кошти, вкладені у основні засоби, які вилучені з обігу протягом тривалого періоду і не можуть бути ефективно використані для інших цілей [34, с. 443].

Активи компанії діляться на матеріальні і не матеріальні. Матеріальні активи - власність компанії, яка має реальну форму і грошову вартість. До матеріальних ресурсів входить: земля у власності; будівлі та споруди виробничого і невиробничого виробництво; офісні будівлі; будинки, школи,

дитячі садки, лікарні, здоров'я, спорт і інші будівлі, приміщення, що перебувають у власності компанії; встановлене і невстановлене виробниче обладнання; непродуктивна особиста власність; запаси сировини, палива, напівфабрикатів (на складах, магазинах і на дорозі), готова продукція; активи, основні засоби, земельні ділянки, в оренду, у власності філій компанії, дочірні компанії, якщо вони не мають юридичного статусу, і їх баланси не розділені з балансу материнської компанії [35, с. 85].

Нематеріальні активи - це немонетарний актив, без фізичної форми та не можуть бути ідентифіковані. Придбані нематеріальні активи, отримані або визначити, якщо існує ймовірність того, що суб'єкти майбутніх економічних вигод, пов'язаних з його використанням, може бути достовірно оцінена.

Нематеріальні активи включають у себе: право власності на винахід, товарний знак, сорт рослин, назва бренду, бази даних з науково-технічної інформації; право на використання землі, корисних копалин, геологічною та іншою інформацією; право на використання економічних та інших привілеїв; гудвілу (ділової репутації) [36, с. 321].

Рентабельність активів (англійський аналог Return on Assets (ROA) - показує ефективність використання активів для отримання прибутку. Висока оцінка показує хорошу продуктивність компанії. Значення може бути інтерпретовано наступним чином: отримані X центів чистого прибутку на кожну гривню використовуваних активів. Розраховано як відношення отриманий чистий дохід (або чистий збиток) до середніх активів [37, с. 90-96].

Там немає єдиного стандартного значення індикатора. Необхідно проаналізувати її динаміку, тобто порівняння значень різних часових інтервалів протягом періоду дослідження.

Чим вище цей показник, тим ефективніше управління всього процесу, так як рентабельність активів залежать від всієї компанії.

Загальна сума активів може значно коливатися протягом року, так що якщо у вас є доступ до такої інформації, необхідно брати до уваги значення у кінці кварталу, місяця або тижня.

Деякі автори стверджують, що від'ємне значення прибутковості не так у разі чистого збитку повинно бути поставлено на нуль і окремо розраховується як втрата продуктивності. Такий підхід не відповідає дійсності, тому що є поняття негативної рентабельності.

Оптимізація активів дозволить знизити їх обсяг і підвищити рентабельність, за умови, що кількість виділеного доходу збільшиться або залишиться таким же.

З огляду на, те що рентабельність активів впливає на всі внутрішні і зовнішні чинники збільшуються ваші запаси розташовані у всіх сферах діяльності компанії. Загалом, треба працювати над низькою витратою і збільшенням доходів [38, с. 63-70].

- рентабельність власного капіталу, що визначається за формулою 1.3:

$$Рвк = \frac{ЧП}{ВК'} * 100\%, \quad (1.3)$$

де Рвк – рентабельність власного капіталу;

ВК' - середнє значення власного капіталу період розраховується за формулою 1.4:

$$ВК' = \frac{ВК\ на\ поч.року}{2} + \frac{ВК\ на\ кін.року}{2} \quad (1.4)$$

Власний капітал - це капітал, вкладений власниками бізнесу, яка складається з наступних компонентів: акціонерний капітал, додатковий капітал, нерозподілений прибуток, резервний капітал.

Зменшення власного капіталу (що може бути викликано, наприклад, покупкою акцій) збільшує коефіцієнт рентабельності власного капіталу. Високий рівень боргу також викликає збільшення, оскільки це означає, що компанія використовує свій власний кредитний капітал, а не як джерело фінансування [39, с. 39-45].

Виходячи з формули розрахунку, можна стверджувати, що зменшення кількості капіталу, за умови, що ефективність компанії залишатиметься на нинішньому рівні, призведе до підвищення рентабельності власного капіталу. Скорочення виробництва, маркетинг та інші витрати, збільшить чистий прибуток, а також примножить зростаючий дохід. Таким чином, робота у цьому напрямку дозволить збільшити рентабельність власного капіталу.

Знаючи значення показника рентабельності власного капіталу (Крвк), можна розрахувати термін окупності власного капіталу за формулою 1.5:

$$\text{Термін окупності} = \frac{100}{\text{Крвк}}, \quad (1.5)$$

Цей показник характеризує за який термін (за скільки років) кошти, вкладені власниками та інвесторами повернуться назад. Цей показник дає змогу оцінити інвестиційну привабливість підприємства [40, с. 15-17].

- рентабельність реалізованої продукції визначається за формулою (1.6):

$$\text{Ррп} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СРП}} * 100\% \ , \quad (1.6)$$

де Ррп - коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції;

СРП – собівартість реалізованої продукції.

Рентабельність продажів чистого прибутку (англійський аналог - рентабельність по чистому прибутку) - норма прибутку, яка вказує на розмір

чистого прибутку (дохід компанії, за вирахуванням операційних витрат, відсотків, податків і інших речей), який генерує кожен продаж чистого прибутку. Показник розраховується як відношення чистого прибутку до обсягу продажів. Значення вказує на частку доходу, яка залишається після вирахування усіх витрат за поточний період. Значення дозволяють передбачити, на скільки можна буде збільшити чистий прибуток на більш високому рівні продажів у гривні [41, с. 54].

Як і багато інших показників, значення повинні бути у порівнянні з конкурентами, що працюють в тому ж сегменті.

З огляду на той факт, що чистий прибуток формується під впливом всіх факторів, що становлять доходи і витрати домагатися можливого збільшення прибутковості, операційних, фінансових та інвестиційних областей. Оптимізація фінансових ресурсів і зниження вартості їхньої участі, використання податкових пільг, зниження витрат на виробництво товарів та послуги, вартість маркетингових комунікацій, все це призводить до збільшення рентабельності продажів [42, с. 38].

- витрати на 1 гривню реалізованої продукції, що розраховуються за формулою 1.7:

$$ВнаРП = \frac{СРП}{ЧД}, \quad (1.7)$$

де $ВнаРП$ - витрати на одну гривню реалізованої продукції;

СРП – собівартість реалізованої продукції;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції.

Відповідно до цієї формули можна визначити витрати, витрачені на реалізацію 1 грн продукції.

Вигоди від витрат на 1 грн реалізованої продукції повинна включати у свою універсальність, можливість прослідковувати (аналіз динаміки) і у

просторі (значення порівняння різних компаній). Крім того, вартість 1 грн продукції тісно пов'язана з рентабельністю виробництва.

Розглядаючи цю цифру протягом довгого часу (динаміки) можна знайти недоліки в реалізації або виробництва.

- рентабельності операційної діяльності, що розраховується за формулою 1.8:

$$Роп.д. = \frac{ПрОД}{ОВ} * 100\%, \quad (1.8)$$

де Роп.д. – коефіцієнт рентабельність операційної діяльності;

ПрОД – прибуток від операційної діяльності;

ОВ – витрати від операційної діяльності (операційні витрати).

Операційна діяльність - це основний вид діяльності компанії, дохід. Це не відноситься до інвестиційної та фінансової діяльності компанії. Рентабельність операційної рентабельності характеризує операції. Показує, скільки прибутку за 1 грн реалізованої продукції транзакційні витрати, тобто обслуговує компанія для виробництва товарів, робіт, послуг, продажу товарів, понесені інші експлуатаційні витрати і є дорогим [43, с. 85].

Показники, що характеризують другий рівень ефективності окремих груп ресурсів і дозволить керівникам зосередитися на використанні конкретного ресурсу. В даний час доцільно проаналізувати їх динаміку, а не абсолютний рівень. Наприклад, абсолютне значення або рентабельність основного оборотного капіталу не може бути у порівнянні з альтернативним доходом (для банківських депозитів і т.д.), а отриманих доходів у даний час є результатом роботи не тільки один вид активів, і всі їхні набір. Вивчення динаміки цих показників можна визначити ефективне використання коштів, які підприємство виникає більшість проблем.

До показників ефективності використання основних засобів належать:

- фондовіддача, що розраховується за формулою 1.9:

$$ФВ = \frac{ЧД}{ОЗ}, \quad (1.9)$$

де ОЗ - середньорічна вартість основних засобів.

Співвідношення активів - показник ділової активності, що свідчить про ефективність основних фондів компанії. Значення індикатора вказує на те, скільки продуктів, вироблені і надані послуги відповідно до гривневих коштів, вкладених в основний капітал. Він розраховується як відношення обсягу продажів (доход) до середнього обсягу активів. Увага приймається до залишкової вартість основних засобів. За допомогою цього індикатора можна зрозуміти ефективність основних засобів [44, с. 136].

Бажана ефективність основних фондів протягом періоду дослідження. Як таке, немає нормативного значення, але не порівняти значення показника конкурентів. Різні галузі промисловості характеризуються різними темпами капіталу. Для співвідношення виробництва капіталу нижче, ніж показник для сфери послуг - як правило, вище.

Для того, щоб збільшити значення індексу повинно забезпечити 100% - навантаження обладнення. Також можливе вирішення є продаж невикористовуваних активів. Ви повинні зробити це тільки у відсутності перспектив подальшого зростання.

Темп зростання має межу. Якщо завантажений основний капітал на 100%, збільшення виробництва і продажу може бути тільки через купівлю нового обладнання, що призведе до деякого зниження капіталу у короткостроковій перспективі.

- фондомісткість, що розраховується за формулою 1.10:

$$ФМ = \frac{1}{ФВ}, \quad (1.10)$$

Відношення капіталу є зворотним показником для фондовіддачі, яка характеризує вартість основних засобів на одиницю вартості виробництва [45, с. 159].

Нормативного значення цього показника немає, це залежить від величини показників капіталу. Якщо фондовіддача має тенденцію до збільшення, співвідношення капіталу - до зниження.

- фондоозброєність, що розраховується за формулою 1.11:

$$ФО = \frac{ОЗ}{Чпрац.}, \quad (1.11)$$

де Чпрац. – середньооблікова чисельність працівників.

Фондоозброєність - описує устаткування одного працівника основних засобів, визначається шляхом ділення середньої вартості активів на середньооблікову чисельність працівників [46, с. 37].

Нормативного значення цього показника немає, але чим більше він зростає, тим ефективніше використання людських ресурсів на підприємстві.

- рентабельність основних засобів, що розраховується за формулою 1.12:

$$Р_{оз} = \frac{ЧП}{ОЗ'} *100\%, \quad (1.12)$$

де $ОЗ'$ - середнє значення суми основних засобів підприємства за досліджуваний період.

Різниця між прибутковістю основних засобів фондовіддачі є першим показником, що враховує тільки продуктивні активи, тобто ті, які бере участь у виробничому процесі. Вони включають у себе основні засоби (які вводяться у процесі виробництва), а також інші матеріали. Показник розраховується як відношення чистого прибутку до середньої величини активів. Це і є показником ефективності виробничого процесу на заводі.

Очевидно, що компанія зацікавлена у більш високому значенні цього відношення, тому що воно буде вказувати на ефективне використання коштів, що беруть участь у формуванні доходів. Значення має бути у порівнянні із значенням конкуренції.

Якщо поточне і плановане навантаження на обладнання дозволяє продати частину основних засобів (якщо вони не потрібні, у короткостроковій перспективі), це повинно бути зроблено. Якщо рівень запасів дуже високий, необхідно оптимізувати структуру і продавати надлишки. Після цього необхідно підтримувати мінімальну кількість таких резервів для забезпечення безперервного виробничого процесу [47, с. 136].

Показник ефективності використання обігових коштів характеризується коефіцієнт обертання, що розраховується за формулою 1.13:

$$К_{об.} = \frac{ЧД}{О}, \quad (1.13)$$

де О – середньорічний обсяг оборотних активів.

Оборот оборотного капіталу (англомовний аналог - Current Asset Turnover) - показник ділової активності, який вимірює ефективність поточних активів (грошових коштів, запасів товарів, запасів, дебіторської заборгованості). Коефіцієнт співвідношення показує, середні доходи у період суми поточних активів. Вартісні показники показують число оборотів, які зробили поточні активи. Справді, коли збільшується значення індексу це свідчить про те, що компаніям потрібно менше ресурсів для підтримки поточного рівня активності. Це призводить до виділення фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані для активізації поточної діяльності. Зниження обороту призводить до збільшення попиту на фінансові ресурси [48, с. 193].

Значення індикатора змінюється у залежності від обсягу компанії, тому що це не нормативне значення. Більш високе значення у порівнянні з конкурентами передбачає інтенсивне використання оборотних коштів. Темп приросту протягом періоду дослідження є доброю ознакою, оскільки свідчить про продовження роботи щодо вдосконалення політики управління запасами, дебіторської заборгованості, грошових коштів та інших оборотних активів.

Якщо значення низьке, то збільшення його запасів може включати у себе:

- зменшення кількості запасів до мінімального рівня, що забезпечить безперервність виробничих процесів;

- стимулювання продажів і зменшення кількості готової продукції і товарів;

- здійснення заходів щодо прискорення збору дебіторської заборгованості;

- інший [49, с. 158].

Показники ефективності людських ресурсів підприємства включають в себе:

- продуктивність праці або виробіток, що розраховується за формулою 1.14:

$$ПП = \frac{ЧД}{Ч_{пвп}}, \quad (1.14)$$

де $Ч_{пвп}$ - середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу;

- трудомісткість праці, що розраховується за формулою 1.15:

$$ТМ = \frac{Л.год.}{ЧД}, \quad (1.15)$$

де Л.год – сума витрат робочого часу за період дослідження.

Вище наведені показники, що характеризують ефективність і продуктивність праці працівників, що характеризуються відношенням продукції, робіт і послуг, з одного боку, і кількість праці, витраченого у виробництві цього обсягу, з іншого. Залежно від прямого або зворотного відношення цих величин ми маємо два показники продуктивність, вихід і витрати праці.

Вихід продукції - це прямий показник продуктивності, який визначається кількістю товарів (робіт, послуг), що виробляються одним працівником за одиницю часу. Складність - це зворотний показник продуктивності, який характеризує кількість робочих ресурсів, що витрачається на виробництво тисячі готових виробів [50, с. 90].

Крім того, один з головних параметрів, що визначають економічну ефективність і результативність діяльності є чистий дохід, розрахований за формулі 1.16:

ЧП = Чистий дохід – Повні витрати – Податок на прибуток.

де Дохід – це гроші, які отримує підприємство в наслідок виробничої діяльності;

Повні витрати – це сума усіх видів витрат на підприємстві;

Податок на прибуток – це прямий податок, що стягується з прибутку підприємства і станом на 2020 рік складає 18% [51, с. 37].

Прибуток є рушійною силою функціонування та розвитку економіки, основний мотив підприємницької діяльності. Прагнення до прибутку сприяє ефективному розподілу і використання ресурсів, впровадження науково-технічного прогресу, зниженню витрат, підвищення якості продукції і її споживчі властивості. Прибуток є джерелом розширення суспільного виробництва, підвищення добробуту і задоволення потреб суспільства [52, с. 11].

Таким чином, розроблену та запропоновану вище систему показників ефективності діяльності можна відобразити у вигляді таблиці (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Система показників ефективності діяльності підприємства

	2	3
№	Назва показника	Значення для менеджера
1.	Рентаб. активів (%).	Показник характеризує як використовуються активи підприємства для генерації прибутку.
2.	Рентаб. власного капіталу (%)	Показник характеризує скільки прибутку було згенеровано за кожну гривню власного капіталу.
3.	Термін окупності (років).	Цей показник дає інформацію для інвесторів та власників підприємства, за який час вкладенні кошти у власний капітал повернуться.
4	Рентб. реалізації продукції (%).	Характеризує обсяг чистого прибутку, який генерує кожна гривня від реалізації продукції.
5.	Витрати на 1 грн. реаліз. продукції (грн).	Характеризує кількість грошей, необхідних для реалізації одної гривні продукції.
6.	Рентаб. операц. діяльн (%).	Показник характеризує скільки прибутку припадає на 1 грн. понесених операційних витрат.
7.	Фондовіддача (грн).	Показник характеризує скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби.
8.	Фондоозброєність (тис.грн/чол).	Показник характеризує кількість основних засобів в грошовому виразі, які припадають на одного працівника.
9.	Рентаб. сновних засобів (%).	Показник характеризує ефективність використання основних засобів та запасів, що приймають участь у формуванні прибутку.

Закінчення таблиці 1.1

10.	Коеф. оборотності обігових коштів (обор.).	Показник характеризує співвідношення виручки та оборотних коштів. Значення показує кількісь оборотів яку роблять обігові кошти.
11.	Продуктивність праці (тис.грн/чол).	Значення показника показує кількість продукції, в грошовому виразі, виробленої одним працівнико.
12.	Трудомісткість праці (людиногодин/тис.грн).	Показник характеризує кількість трудових ресурсів, затрачених на виготовлення 1 тисячі гривень готової продукції.
13.	Чистий прибуток (тис. грн.)	Показник що характеризує результативність діяльності підприємства.

Джерело: складено автором на сонові.

Для більш детального аналізу деяких показників повинен застосовуватися до різних моделей інтегрований методі оцінки і аналітичних методів, які будуть визначати не тільки чисельні значення деяких показників котрі описують економічні процеси, а й оцінити ступінь впливу окремих факторів на об'єкт дослідження. Одним з таких методів є модель три фактори для оцінки рентабельності власного капіталу «Дюпон».

Даний метод оцінки ефективності діяльності компанії, заснований на класичній моделі на основі, якої є аналіз трьох чинників, що у цілому характеризують і підсумовують діяльність компанії і формують прибуток на власний капітал.

Це простий спосіб управління рентабельності за рахунок розширення факторів коефіцієнтів даного показника, що відображають різні аспекти діяльності підприємства [53, с. 14]. Ця модель складається з наступних факторів: чиста рентабельність продажів, ресурсовіддача, коефіцієнт фінансової залежності.

В основу моделі покладена наступна формула 1.16:

$$R_{ROE} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал,середн.}} = R_{NPM} * P_{ВІД} * k_{ЗАЛ} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}} * \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічна вартівсть активів}} * \frac{\text{Середньорічна вартівсть активів}}{\text{Власний капітал середн.}} * 100\ \% \qquad (1.16)$$

де R_{ROE} – рентабельність власного капіталу;

R_{NPM} – чиста рентабельність продажів;

$P_{ВІД}$ – ресурсовіддача;

$k_{ЗАЛ}$ – коефіцієнт фінансової залежності.

Після детального аналізу рентабельності власного капіталу можна визначити як фактори, що впливають на продуктивність залучення потенціалу підприємства та інвестицій для підвищення ефективності, а також оцінки цих факторів [54 с. 15].

З представлених моделей показує, що рентабельність власного капіталу залежить від трьох чинників: коефіцієнт рентабельності продажів ресурсовіддача і фінансової залежність. Значимість окремих факторів, тому що вони у певному сенсі підсумувати усі аспекти фінансово-господарської діяльності, статистики та динаміки, у тому числі фінансової звітності, перший фактор узагальнює форми № 2 «Звіт про фінансові результати», на другому - баланс активів, третина - пасивний баланс [55 с. 65].

Параметри аналізу та методи, які були представлені у даному розділі, показують поточний рівень ефективності підприємства. Ретроспективний, інтелектуальний і всебічний аналіз шляхом виявлення чинників, що впливають на ефективність діяльності компанії буде показовим індикатором процесів трансформації відтворення ресурсів підприємства та оцінки управління ефективністю підприємства за допомогою методів моніторингу, оперативної діагностики і модель «результат-вартість» дасть ефективність об'єктивного визначення підприємства.

На практиці, а не кожного разу, коли вам потрібно, щоб визначити результат усіх ресурсів. Деякі підприємства беруться для визначення ефективності факторів, які вважаються найбільш важливими показниками ефективності та успішністю компанії.

Підводячи підсумки, ми прийшли до висновку, щоб визначити загальну ефективність на практиці може бути застосований аналіз наведених вище параметрів, окремо або у комбінації, щоб визначити їх вплив на різні аспекти діяльності підприємства.

1.3. Теоретичні основи програми для підвищення ефективності роботи компанії

Ситуація, що виникла на ринку, а саме встановлення ринкової економічної системи та розвиток передових конкурентних відносин між суб'єктами в Україні вимагає введення як керованого так і контрольного організаційно-економічного механізму, який може забезпечити стабільну роботу високоефективних основних структурних підрозділів – промислових підприємств - і мобільно інтенсифікувати процеси відтворення як на місцевому, так і на глобальному рівнях. Таким чином, у практичних областях важливо знайти напрямки для підвищення ефективності функціонування підприємства [56 с. 15].

Тепер важливе питання підвищення ефективності харчової промисловості, яка є стратегічно важливою частиною економічного комплексу країни, а не тільки функціонує для задоволення потреб населення у продовольстві, але і відіграє важливу роль у формуванні державного бюджету.

Для практичного вирішення завдання управління продуктивними стають рішення ефективністю класифікації запасів і детальний аналіз їх наслідків для підприємства. Проблема визначення економічної ефективності підприємств, пов'язаних з визначенням відповідних критеріїв ефективності і формування системи показників. У той же час визначити загальну

ефективність діяльності підприємства вимагає врахування багатьох факторів. Таким чином, комплексне вирішення проблеми пошуку можливих шляхів підвищення ефективності підприємств є складним, але і надзвичайно важливим завдання [57 с. 93]. Для реалізації таких проблем необхідно розробити стратегічний проект з конкретними цілями, які будуть формуватися на основі ідеї підвищення ефективності роботи компанії.

У процесі створення ефективної структури управління, як правило, використовується цільово-орієнтований підхід, який забезпечує узгодженість заходів, розроблених цілей та їх детальний аналізу. Мета програмного підходу до управління полягає у підвищенні ступеня наукової обґрунтованості управлінських рішень, зміцнення зв'язку і планування виробництва та управління програмою [58 с. 36].

Описуючи термін «програма», як спосіб досягнення цілей, автор інтерпретував це як інструмент, який може повністю охопити весь поетапний процесу для досягнення своїх цілей.

«Програма» термін може бути застосований до будь-якого виду управлінської діяльності - від системних проектів, ретельно підготовлені, до виділення певної кількості коштів для певних заходів [59 с. 14].

Цільова програма повинна включати у себе певний набір завдань, які поступово приводять до кінцевої мети.

Програмне завдання - наповнене встановленим змістом конкретних дій, спрямованих на досягнення будь-яких поточних цілей (пов'язаних з досягненням стратегічної мети за допомогою «дерева цілей»), для якого встановлено виконавці, умови та необхідні обсяги усіх видів ресурсів [60].

Будь-яка програма або проект повинна мати алгоритм спланованих послідовних дій, який можна сформувати у вигляді схеми (рис. 1.1):

Рис. 1.1 Процес вибору та розробки програми підвищення ефективності діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Перші чотири стадії процесу включають програму вибору. На першому етапі встановлюються цілі, які у короткий момент часу і на певній стадії розвитку повинна досягти компанія (одна з цих цілей і поліпшить продуктивність). На другому етапі формуються альтернативні пропозиції щодо проекту документа для досягнення поставлених цілей. Третій етап - вибір з кількох варіантів альтернативної програми, яка задовольняє усі аспекти компанії і повністю дозволяє досягти поставлені цілі. На наступному етапі визначається як вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на проект.

Наступні чотири етапи - етапи обраної програми. П'ятий етап визначається послідовністю проекту і його межі у просторі і часі. Шостий етап - розробка методів оцінки результатів. Наступним етапом є розрахунок усіх витрат, пов'язаних з проектом. Заключний восьмий етап - оцінка

очікуваних результатів, які будуть показувати, наскільки зросла ефективність підприємства.

Цільові програми мають ряд специфічних особливостей. Таким чином, важлива характеристика програми чіткої мети, тобто індикації її за допомогою програми. Для реалізації потреби застосування певних ресурсів: матеріальних, трудових, фінансових тощо. Другою особливістю програми є кількісне рішень для реалізації з управління ресурсами у цілому і його окремих компонентів за період здійснення програми.

Використання програмно цільового методу в управлінні дасть можливість реалізації принципів комплексності та синхронності цілей і завдань програми на кожному етапі її виконання; цільової спрямованості і системності заходів програми; варіантної розробки заходів програми з урахуванням невизначеності умов реалізації; ресурсної забезпеченості програми; забезпечення керованості програми [61 с. 136].

Доцільно виділити дві основні програми підвищення ефективності діяльності:

1) зосередження на контрольованих внутрішніх факторів:

- програма автоматизації роботи;
- розробка і вдосконалення виробництва і інших видів діяльності;
- вартість програми скорочення;
- структура програми раціоналізації виробництва і допоміжних процесів;
- адміністрування програми дня «ефективність», щоб привернути працівників до поліпшення виробничого процесу і так далі;

2) зосередження уваги на навколишньому середовищі:

- програма для створення страхових резервів з використанням зовнішніх джерел та ресурсів;
- програма нагромадження банків стратегічної інформації;-
- програма рекламної компанії вивести на ринок нові продукти;

- організація СГЦ і підписання договору з великими оптовими базами в одній із країн СНГ [62].

Таким чином, на практиці це дуже важливо знайти шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства, особливе значення має класифікація внутрішніх і зовнішніх чинників для компанії, які прямо так і опосередковано впливають на нього. Класифікація цих факторів, показано на малюнку 1.1. Фактори внутрішнього середовища можуть працювати на рівні підприємства, в той час як зовнішніми чинниками практично не можливо управляти [63 с. 45-46].

Кожна компанія працює у бізнес-середовищі, що якимось чином має вплив на його діяльність. Існує ряд факторів, що знаходяться поза контролем компанії: високий податок і амортизацію фінансової і кредитної політики конкретної держави, прогресування і стабільність чинного законодавства, що регулює рівень цін у національній економіці, система ліцензування.

Ці та інші фактори не залежать від компанії, безумовно, впливають на ефективність його діяльності. Вони будуть нести відповідну ідентифікацію та розрахунок впливу економічної системи, щоб створити умови для ефективного використання зовнішніх факторів.

На рис. 1.2 представлено ті фактори, які потребують уваги в першу чергу. Дана група факторів буде фундаментом для формування програми підвищення ефективності діяльності підприємства.

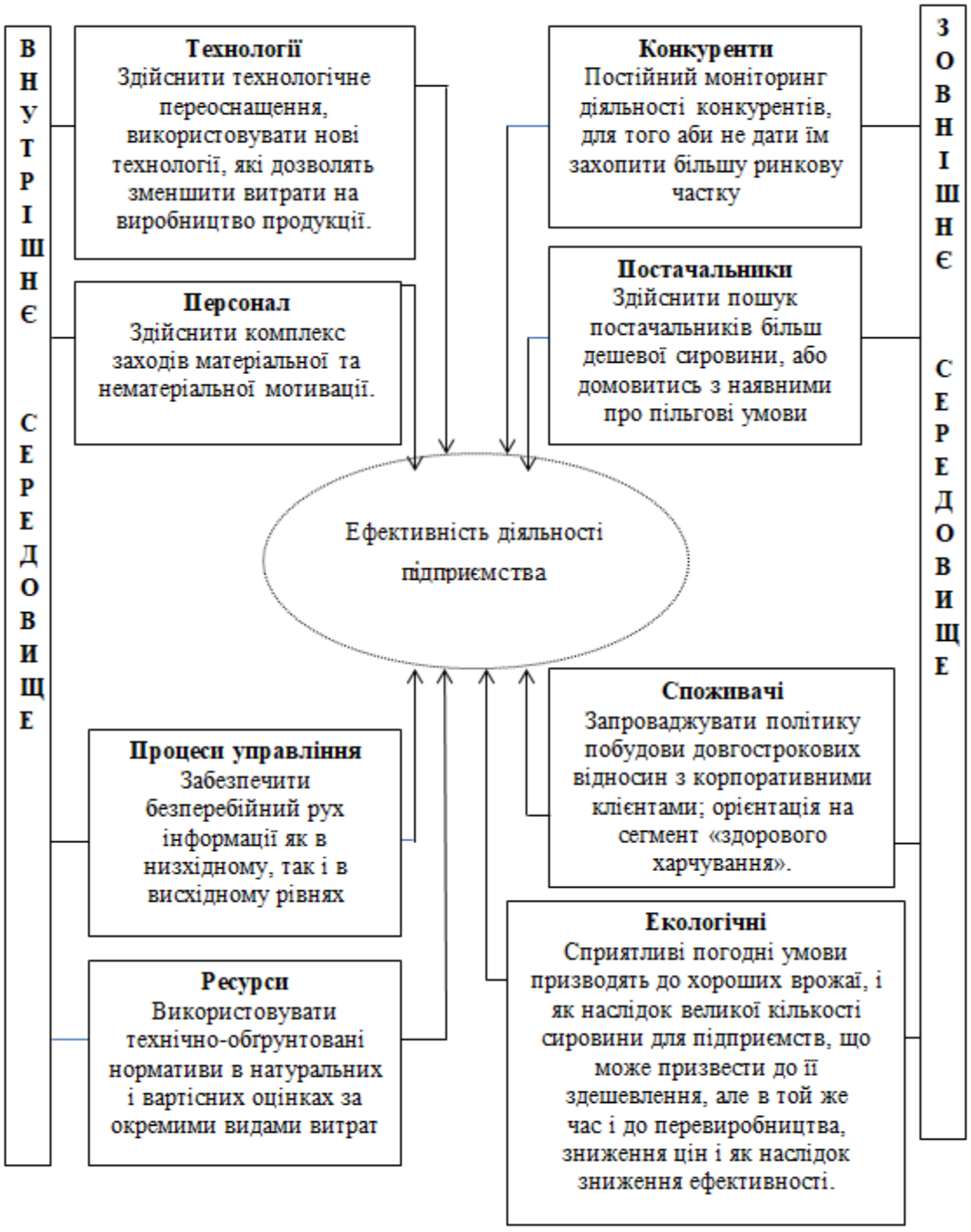

Рис. 1.2. Фактори, що впливають на ефективність роботи компанії.

Джерело: підготовлений автором на основі [51].

Поліпшення бізнесу ефективності використання ресурсів, які засновані на факторах зовнішнього середовища, може здійснюватися за допомогою наступних підходів.

Таким чином, у першу чергу, є використання інтенсивних способів підвищення ефективності основних засобів:

- поліпшення структури основних фондів підприємства;
- технічне переозброєння підприємства;
- механізація і автоматизація виробництва;
- вдосконалення виробничих процесів;
- усунення неефективних кроків у процесі виробництва;
- скорочення виробничого циклу;
- комплексне використання та підвищення якості сировини;
- використання прогресивних форм виробництва і праці;
- забезпечення максимального використання виробничих потужностей;
- підвищення професійної кваліфікації персоналу, який обслуговує об'єкти і обладнання, а також інші.

По-друге, це великі області ефективності основних засобів:

- скоротити час простою через заміну обладнання поліпшити якість обслуговування, своєчасна доставка первинної продукції висококваліфікований персонал, сировина, матеріали, паливо, напівфабрикати;
- підвищення коефіцієнта варіативності обладнання;
- скоротити кількість простою обладнання і інших.

Інший підхід до підвищення ефективності компанії прискорюється обертання оборотного капіталу:

1) на етапі інвентаризації, створюючи оптимальний обсяг запасів; застосовується у формуванні принципу інвентаризаційної краще співвідношення ціни; використовуючи раціональну схему поставок матеріальних ресурсів;

2) у виробництві, скорочення виробничого процесу; впровадження передових енергозберігаючих технологій; зниження енергоємності та ресурсоємності виробництва; економне використання матеріальних ресурсів;

комплексна переробка сировини і відходів; організація з використанням вторинних ресурсів; модернізація промислового підприємства інфраструктури; формування системи мотивації для раціонального використання матеріальних ресурсів.

3) у свою чергу, поліпшення маркетингу підприємства; прискорити процес готового продукту; стимулювання збуту продукції; вдосконалення системи платежів за відвантаження; ефективне управління дебіторської заборгованості; пошук оптимальних схем взаємодії з банками про залучення коштів і здійснення платежів [64 с. 22].

Методичний підхід до підвищення ефективності персоналу включає в себе наступні пункти:

1) створення оптимального складу персоналу;
2) механізація і автоматизація виробництва;
3) заміна існуючих технічних засобів в більш старшому;
4) модернізація обладнання;
5) впровадження передових виробничих процесів;
6) вдосконалення управління і організації виробництва і праці;
7) поглиблення спеціалізації виробництва;
8) створення ефективних структур управління;
9) створення морально-психологічного клімату в колективі;
10) моральне заохочення співробітників;
11) вдосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів;
12) підвищення заробітної плати;
13) застосування участі працівників в прибутку [65, с. 278].

Звичайно, кожен з цих підходів до розробки програми у тій чи іншій мірі впливає на загальну продуктивність компанії, тому що на кожному етапі підприємства менеджери повинні ставитися до найбільш актуальних і важливих завдань щодо продуктивності. Однак стратегічна програма успішного розвитку підприємства повинно включати у себе використання

усіх можливих шляхів для підвищення ефективності - ця програма дозволить досягати не тільки економічні вигоди, але також соціальні та екологічні.

Таким чином, методи підвищення продуктивності повинні кореспондуватися із загальною системою управління, оскільки управлінські рішення у будь-якій області компанії прямо або побічно впливають на рівень прибутку, що в свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників. З огляду на ці положення, ми можемо сформулювати наступне визначення програми підвищення ефективності діяльності підприємства: освіти з метою підвищення ефективності роботи компанії, а процес функцій управління на основі інструментів і методів прийняття управлінських рішень щодо формування та розподілу прибутку і раціонального використання усіх наявних на підприємстві ресурсів для максимізації фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів.

Висновки до розділу 1

Дослідженням питання ефективності діяльності підприємства займаються як науковці так і керівники підприємств в різних сферах та галузях діяльності. Показник ефективності характеризує на скільки великим є результат, отриманий в процесі діяльності об’єкта дослідження при певному рівні затрат на його досягнення, що є доволі актуальним питанням в сучасній ринковій економіці з пануючою головною ідеєю отримання максимального результату при мінімальних витратах.

Ефективність діяльності формують різні групи факторів, тому діагностика ефективності господарської діяльності повинна враховувати різні її аспекти і охоплювати показники як поточного, так і динамічної аналізу.

Так у даному розділі пропонується оцінювати ефективність діяльності на основі розрахунку показників рентабельності, показників, які характеризують основні фонди підприємства та класичної ДюПона «Рентабельності капіталу», яка описує рентабельність власного капіталу як

вплив трьох факторів, до дозволить точно оцінити структуру, сильні та слабкі сторони капіталу підприємства.

На практиці, необхідно обрати лише ті методи та показники оцінки ефективності, які будуть актуальними для конкретного підприємства в конкретний час, адже кожне підприємство має сою специфіку діяльності.

В даному розділі було проаналізовано таке поняття як цільова програма, яка слугує управлінським інструментом, що дозволяє досягати поставлених цілей за допомогою комплексу спланованих дій, які є пов’язані між собою. Програми підвищення ефективності діяльності підприємства в залежності від поставлених цілей, можуть бути спрямовані на зовнішнє та внутрішнє середовище, що робить їх універсальним інструментом в арсеналі менеджерів.

Були запропоновані напрямки для програми підвищення ефективності діяльності, які охоплюють різні аспекти господарювання підприємства такі, як процес виробництва, збут продукції, реклама, структура управління, мотивація, асортиментна політика виробничі запаси та ін..

На практиці існує багато методів, способів та інструментів підвищення ефективності діяльності, але формування програми, можна вважати найдієвішим інструментом у вирішенні цього питання.

РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТДВ “ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД”

2.1 Аналіз молочної галузі в Україні

На сьогодні виробництво молока і молокопродуктів в Україні є одним із найбільш перспективних напрямів розвитку в аграрному секторі. Молочна галузь, до складу якої входять маслоробна, сироробна, молочноконсервна підгалузі, а також виробництво продукції з незбираного молока, на сучасному етапі є однією із провідних в структурі харчової індустрії України [66].

Сьогодні виробництво молока стало невід’ємною складовою забезпечення національної продовольчої безпеки і підтримки соціально незахищених верств населення, а також основним джерелом добробуту та зайнятості мешканців сільської місцевості [67].

Молочна галузь належить до провідних у харчовій та переробній промисловості та формує привабливий за обсягами виробництва ринок. Це безпосередньо пов'язано з тим, що продукція цієї галузі займає важливе місце у споживанні населення. Частка витрат на молочні продукти становить 15% від загальних витрат на харчування (це четверте місце після витрат на хлібобулочні, м'ясні, борошняні та макаронні вироби) [68].

Відповідно до закону України про молоко та молочні продукти визначення поняттю молоко наступне - продукт нормальної секреції молочних залоз однієї або декількох здорових корів, овець, кіз, буйволиць, кобил, температура якого не перевищує 40° С і який не піддавався будь-якій обробці (далі - молоко) [69].

Основний товар, який реалізують всі підприємства молочної галузі, окрім самого питного молока, - є молочні продукти. Молочні продукти - продукти, одержані з молока або молочної сировини, які можуть містити харчові добавки, необхідні для виробництва, за умови, що ці добавки ні

частково, ні повністю не замінюють складових молока (молочний жир, молочний білок, лактозу) [70].

До молочної галузі відноситься виробництво молочних продуктів, морозива та іншого харчового льоду; не відноситься виробництво сухих молочних сумішей і молочних консервів для немовлят і малюків, виробництво спредів і сумішей молочного та рослинних жирів, у яких частка молочного жиру складає не менше 25% [71].

Молоко та молочні продукти є соціально значущими продуктами і входять до споживчого кошика. Можна сказати, що молоко та похідні від нього продукти є невідємною частиною раціону середньостатистичного Українця (окрім людей, з непереносимістю лактози).

Опираючись на дані державної служби статистики України, загальний обсяг виробленого молока в натуральному виразі має тенденцію до скорочення (рис. 2.1). Так, за період з 2013 по 2018 рік, кількість виробленого молока скоротилась на 1424 тисяч тон або на 12,4%.

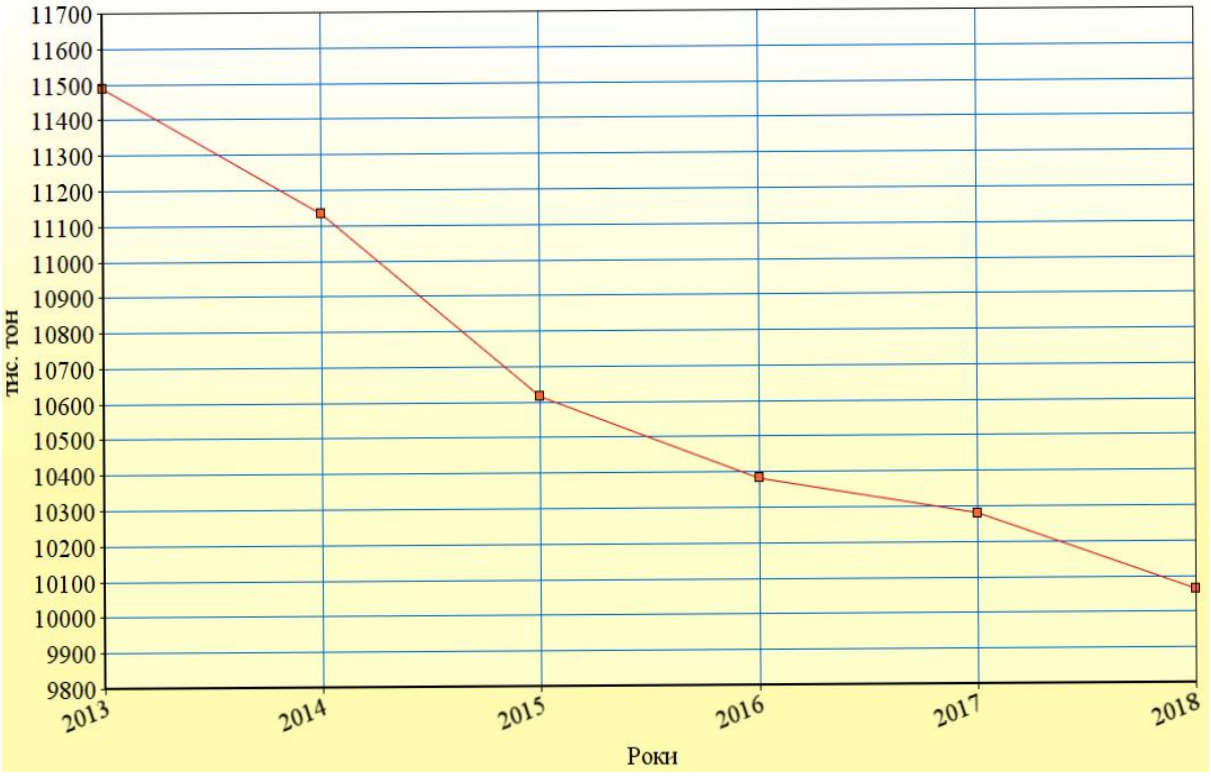

Рис. 2.1 Виробництво молока в Україні в натуральному виразі за період 2013-2018 років [Складено автором на основі 71].

Досліджуючи період 2016-2018 років, можна зробити висновок, що виробництво молока в 2017 році скоротилось на 101 тис. тон (0,97%) а в 2018 – ще на 217 тис. тон (2,11%) і склало 10064 тис. тон.

Негативна тенденція до виробництва молока, відповідно, вплинула на реалізацію молочної продукції, обсяг якої за 2013–2018 рр. скоротився майже в 1,8 рази, з 29 684,3 млн. грн. до 16 141,63 млн. грн. відповідно [71].

Така тенденція в молочні галузі зумовлена багатьма глобальними факторами, на які складно впливати та контролювати:

- зниження поголів'я рогатої худоби, в тому числі корів (рис. 2.2), що призводить до зростання ціни на основну сировину для виробництва питного молока та молочних продуктів;
- економічні та політичні кризи зокрема події в Україні 2014 року, що частково призвели до втрати міжнародних ринків збуту молочної продукції;
- непрогнозована аграрна політика, відсутність стратегічного плану розвитку молочної галузі;
- зниження купівельної спроможності та зміна уподобань населення (тенденція падіння споживання молока рис. 2.4).

Розглядаючи причини зниження виробництва та збуту молока і молочних виробів, доцільно було б виділити зниження поголів'я рогатої худоби, адже молочна галузь цілком залежить від сировини, а саме молока. Динаміка поголів'я рогатої худоби знижувалась на протязі 2016-2018 років (рис. 2. 2).

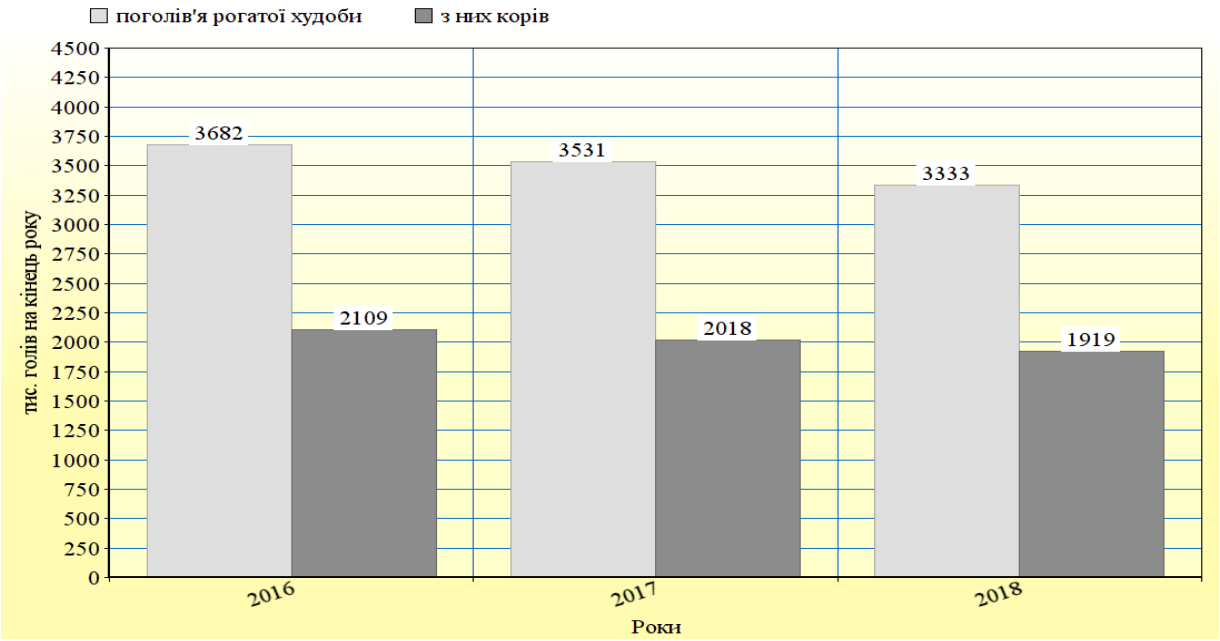

Рис. 2.2 Поголів'я великої рогатої худоби в Україні за період 2016-2018 років [Складено автором на основі 71].

За досліджуваний період поголів'я ВРХ скоротилося на 9,47% і на кінець 2018 року склало 3333 тисяч голів, з них 1919 тисяч корів, поголів'я яких знизилось на 9%.

Питома вага корів в загальній структурі поголів'я ВРХ коливається в межах від 57,2 до 57,8 відсотків. За останній період в структурі загального поголів'я ВРХ частка підприємств, які мають на балансі та утримують ВРХ, майже незмінна – 30%. Тобто, 70% загального поголів'я ВРХ наразі перебуває у господарствах населення [71].

Варто зазначити, що для зменшення негативних тенденцій щодо скорочення поголів'я ВРХ з 2018 року в межах державної підтримки галузі тваринництва Уряд компенсує громадянам утримання телят старше 1 року та підприємствам утримання ідентифікованих корів молочного, молочно-м'ясного та м'ясного напрямку продуктивності [72].

На першому місці в структурі виробництва молочної продукції є молоко пастеризоване, яке складає майже половину від всіх молочних продуктів. Цей продукт займає великий об'єм у виробництві, адже його

виробництво, в порівнянні з іншими продуктами, є самим технологічно простим та найменш затратним (рис. 2.3).

Рис. 2.3 Структура виробництва молочної продукції в Україні в 2018 році [Складено автором на основі 72].

Молоко пастеризоване складає 47%, кисломолочні продукти – 20%, сири – 12%, масло – 6%, морозиво – 5%, інша продукція, до якої входить: казеїн, спреди, сухе молоко, консерви молочні, вершки і т. д. – 6%.

За рекомендаціями МОЗ України раціональна річна норма споживання молока і молочних продуктів у перерахунку на молоко має становити 380–395 кг [73, с. 62–63;10].

Молоко купують майже 90% жителів України. З них 41,5% купують молоко 2-3 рази на тиждень, майже 30% купують щодня, а 18% 2-3 рази на місяць. Основними споживачами молока є жінки у віці від 25 до 55 років, які проживають як в містах, так і сільській місцевості. Молоко найчастіше вони купують для себе, для дітей і онуків, і для інших членів сім'ї. Останнім часом люди купують молоко не як продукт, який приносить користь організму, а як сировину, тобто для приготування з нього інших страв (каш, млинців, випічки і т.п.) [74].

По факту, Українці споживають набагато менше (рис. 2.4). Так у 2018 році було спожито 8354,8 тисяч тон молока та молочних виробів, в перерахунку на 1 людину дорівнює 197,7 кілограмів, що на 51,3 % нижче встановленої норми споживання [73]

Рис. 2.4 Споживання молока та молочних продуктів в Україні за період 2014-2018 років [Складено автором на основі 73].

Аналізуючи дані рисунка 2.6 за досліджуваний період 2016-2018 років, можна сказати, що споживання молока та молочних продуктів має тенденцію до зниження. Так у 2017 році в порівнянні з 2016 споживання знизилось на 4,53%, а в 2018 до 2017 року – на 1,15%. Причиною цього може бути зниження купівельної спроможності населення та зміна смаків та уподобань.

До основних складових, які впливають на конкурентоспроможність молочної продукції продукції, належить її якість, кваліфікація кадрового персоналу підприємства, технологічний рівень виробництва тощо. На ринку молока і молочних продуктів відбувається конкуренція між молокопереробними заводами, а саме:

- за виробників молока встановленням взаємовигідної ціни, інших умов для товаровиробників молока;

- за споживачів молока і молочних продуктів диференціацією випуску молочних продуктів для різних цінових сегментів споживачів

Потужні молокопереробні підприємства утримають сильні позиції на ринку завдяки таким головним чинникам: відомій репутації серед споживачів; розробленими і впровадженими торгівельними марками і брендам, а також налагодженій системі збуту і просування продукції [2.10 с. 110 – 115.].

В 2018 році було зафіксовано близько 220 діючих молокопереробних підприємств, 18% з яких вироблять 90% всієї молочної продукції. На рисунку 2.5 зображено частки ринку найбільших молокопереробних підприємств України.

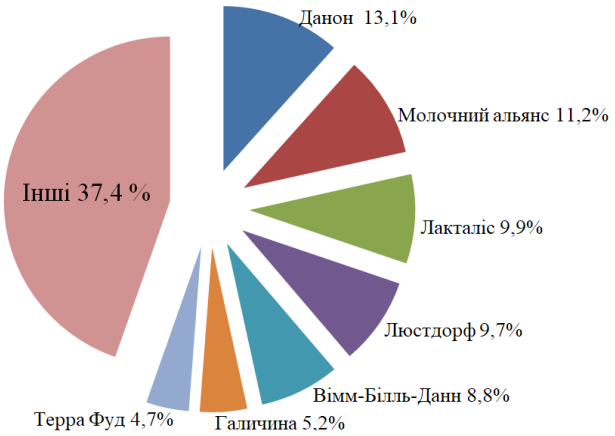

Рис. 2.5 Частки ринку найбільших молокопереробних підприємств в Україні в 2018 році [Складено автором на основі 74].

Аналізуючи рисунко 2.4 можна зробити висновок, що до пятільки лідерів входять наступні підприємства: “Данон” 13,1 %; “Молочний альянс” 11,2%; “Лакталіс” 9,9%; “Люстдорф” 9,7%; “Вімм-Білль-Данн” 8,8%.

Зважаючи на те, що ТДВ “Яготинський маслозавод”, діючий у складі групи підприємств “Молочний альянс” та постачає свою продукцію по всій Україні, займаючи при цьому друге місце по долі ринку, його основні конкуренти – це підприємства із вище представленого списку.

Молочна галузь в Україні є доволі перспективною. Відповідно до даних Державної служби статистики України, середня рентабельність виробництва молока та молочних продуктів складає 16,08% [74], що є доволі

високим показником в галузях виробництва продуктів харчування. Загалом, ринок молока та молочної продукції характеризується регресивною динамікою. На зниження виробництва та споживання молока та молочної продукції в Україні впливають такі чинники, як низька якість сировини, адже багато підприємств не мають власної сировинної бази і закуповують низькоякісне молоко у населення; зниження купівельної спроможності та зміна уподобань населення; низький ступінь державної підтримки та відсутня система розвитку галузі.

2.2 Нормативно-правове забезпечення ТДВ “Яготинський маслозавод”

Розвиток діяльності підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес, залежить від його прибутковості, тому потребує: проведення виваженої державної політики щодо діяльності підприємств та організацій, що формують малий та серед-ній бізнес; розширення можливостей доступу підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес, до фінансових, трудових та інших ресурсів; розвитку інфраструктури підтримки такого бізнесу; удосконалення системи прийняття рішень щодо діяльності підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес; залучення підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес, у реалізації державних проектів; залучення підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес, у реалізації проектів місцевих органів виконавчої влади, посилення ролі органів місцевого самоврядування у підтримці діяльності підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес [75].

Діяльність підприємств в Україні регулюється за допомогою господарського законодавства. Воно охоплює як господарські закони у власному значенні, так і інші нормативні акти з питань господарської життєдіяльності.

Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес, важливий аспект соціально-економічного життя України. Сьогодні нормативно-правове забезпечення діяльності підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес, здійснюється багатьма нормативно-правовими актами. Однак одночасно спостерігається тенденція зменшення темпів росту кількості підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес, що деякою мірою показує недостатність та недосконаліть нормативно-правового забезпечення діяльності підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес, яке повинно бути першопричиною їх формування та розвитку [76].

Основою законодавства, що регулює діяльність ТДВ "Яготинський маслозавод", є перелік законів та нормативно-правових актів, які формують правове поле діяльності суб'єкта господарювання.

Відповідні законодавчі акти, за допомогою яких відбувається регулювання діяльності досліджуваного об'єкта наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Нормативно-правове забезпечення ТДВ "Яготинський маслозавод"

№	1	2	3	4	5
№	Назва документа	Вид документа	Дата прийняття	Основні положення	Нормативні документи, що регулюють подібну сферу суспільних відносин
1	Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні	Закон України	22.03.2012 №4618-IV	Закон висвітлює економіко-правові основи державної політики діяльності підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес	Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні»
2	Про національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні	Закон України	21.12.2000 №2157-III	Прийнято Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні	Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва»

Продовження табл. 2.1.

3	Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців	Закон України	15.05. 2003 № 755-IV	Закон регламентує відносини щодо державної реєстрації юридичних осіб, а також фізичних осіб - підприємців	Наказ Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва від 20 жовтня 2005 року №97 „Щодо затвердження деяких нормативно-правових актів про надання відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців”
4	Про дозвільну систему у сфері господарськ ої діяльності	Закон України	06.09. 2005 року №280 6-IV	Закон характеризує і визначає організаційно-правові основи щодо дозвільної системи у діяльності підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес, і затверджує порядок діяльності дозвільних органів, які мають право видавати документи дозвільного характеру.	
5	Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господар ської діяльності	Закон України	04.04. 2007 року №877 -V	Закон характеризує організаційно-правові основи, загальні принципи та порядок проведення державного контролю щодо господарської діяльності, повноваження органів державного контролю та їх посадових осіб.	-

Джерело: Складено автором за даними звітності ТДВ «Яготинський маслозавод»

До загальних кодифікованих законодавчих актів належать Господарський та Цивільний кодекс України. Дані нормативно-правові акти класифікуються залежно від кола осіб, на які вони поширюються. Крім загальних законів, до статусних належать закони, які визначають правове становище окремих видів підприємств усіх галузей економіки. До них

входять закони: «Про господарські товариства», «Про інвестиційну діяльність» та ін. До спеціального можна віднести законодавство про захист від недобросовісної конкуренції, законодавство про інноваційну діяльність, законодавство про інвестиційну діяльність [77].

Окрім нормативно-правових документів, які забезпечують регулювання діяльності суб'єкта господарювання із зовнішнього середовища, існують ще внутрішні нормативні документи, які діють тільки в межах самого підприємства (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Внутрішні нормативні документи ТДВ "Яготинський маслозавод"

Назва документу	Номер	Що регулює у діяльності суб'єкта господарювання
Статут	22801/16	Цей документ, є основним документом на підприємстві та регулює загальні правові та економічні засади організації, діяльності та припинення діяльності Товариства з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод". Цей статут є єдиним установчим документом Товариства, його положення є обов'язковими для засновників та всіх інших акціонерів Товариства, посадових осіб його органів управління і Ревізійної комісії, інших працівників Товариства та осіб, що діють від імені Товариства, або вступають з Товариством в правовідносини.
Колективний договір	21587/16	Цей колективний договір укладений між колективом Орендного підприємства «Яготинський маслозавод», товаровиробниками і громадянами, які вклали свої майнові сертифікати та викупили державне майно, зареєстроване Яготинською районною державною адміністрацією Київської області 25.03.1996 року. Договір укладено з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин, а також узгодження інтересів трудящих, власників та уповноважених ними органів.
Правила внутрішнього трудового розпорядку	7136/13	Цей документ забезпечує дотримання трудової дисципліни, підвищення якості та продуктивності праці, а також раціонального використання робочого часу працівниками ТДВ «Яготинський маслозавод». Запроваджений на підставі рішення загальних зборів акціонерів підприємства.
Штатний розпис	113.044.3	Відображає структуру ТДВ «Яготинський маслозавод», чисельність відділів, співробітників, розмір заробітної плати, посади зони відповідальності та ін..
Положення про структурний підрозділ	11.12/16	Цей документ регламентує діяльність підрозділів на рівні підприємства, допомагає оцінювати результати діяльності, визначає завдання, обов'язки, права та відповідальність працівників.
Положення про систему планування та бюджетування	135	Це положення несе функцію планування, організації та контролю всіх фінансових видів діяльності на підприємстві: рух грошових потоків, товарних потоків, облік майна, створення плану бюджетів.

Продовження табл. 2.2.

Організаційна структура	8957.8	Цей документ відображає цілі і завдання організації, функціональний розподіл праці і обсяг повноважень працівників управління, соціально-культурне середовище і умови, в яких воно буде функціонувати.
Положення про документообіг	155/5	Положення регламентує правила та порядки ведення процесу діловодства на підприємстві, а також визначає порядок використання комп'ютерних технологій, як спосіб обробки і збереження інформації.

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Нормативно-правове забезпечення діяльності ТДВ "Яготинський маслозавод" здійснюється не тільки із середини, мова йде про внутрішні документи, які регламентують діяльність підприємства (статут колективний договір, штатний розпис та ін.), а й зі сторони зовнішнього середовища. Адже будь-яка комерційна організація, яка здійснює офіційну діяльність на території України зобов'язана дотримуватись правил, законів та нормативних актів, встановлених для забезпечення нормального функціонування підприємств в системі держави.

Отже, можна зробити висновки, що нормативно правове забезпечення ТДВ "Яготинський маслозавод" – це набір певних документів, законів, нормативних актів, положень та ін., які регулюють його діяльність зі сторони держави з метою регулювання законності дій суб'єкта господарювання і адаптації його до зовнішнього середовища; зі сторони самого підприємства у вигляді документів-інструкцій, які допомагають здійснювати ТДВ "Яготинський маслозавод" його основну діяльність.

2.3 Управлінський аналіз діяльності ТДВ "Яготинський маслозавод"

«Яготинський маслозавод» за історичними даними почав будуватися в 1953 році і весною 1956 – розпочав свою діяльність. На протязі більш ніж 40

років підприємство розвивалось і нарощувало свою потужність і в 1996 році реєструється Яготинською районною державною адміністрацією як Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод».

Місія підприємства – стати провідним постачальником кращої молочної продукції для України та за її межами.

Основні принципи: найвищі стандарти роботи, повага до співробітників, задоволення потреб споживачів.

Юридична адреса – Україна, Київська область, Яготинський район, м. Яготин, вул. Шевченка, б. 213. Зареєстрований статутний капітал склав 3796716 грн. Генеральним директором на сьогоднішній день є Сіренко Олександр Олександрович.

Сьогодні Яготинський маслозавод випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике молоко та кефір.

Візитівкою заводу вже багато років вважається вершкове масло ТМ «Яготинське», яке за майже 60-річну історію свого існування отримало безліч нагород, високу репутацію та любов українців. Гордістю підприємства також є унікальний кисломолочний продукт — закваска «Яготинська» з підвищеним вмістом спеціально підібраних корисних молочнокислих бактерій, які забезпечують продукту м’який приємний смак і виняткову користь для організму. Яготинський маслозавод першим розробив і налагодив випуск готових до вживання заквасок, створивши нову товарну категорію на українському молочному ринку. Про стрімкий розвиток категорії заквасок свідчить постійне зростання обсягів виробництва та реалізації цього продукту на підприємстві (з 300 до 30 000 літрів на добу за десять років існування закваски). [78]

Виробництво нових асортиментних позицій під ТМ «Яготинське», таких як: сир «Домашній», термостатна продукція (простокваша, ряжанка, сметана з печі), Геролакт і Какао, стало можливим завдяки установці нового обладнання на підприємстві. У цеху кисломолочної продукції відбулася реконструкція технологічних ліній із вводом в експлуатацію 17 ємностей загальним об'ємом 92 м3 для приготування різних видів кисломолочної продукції, двох установок для пастеризації та охолодження з виробничою потужністю 10 000 та 5 000 літрів на годину, фасувальних автоматів і ємностей для ферментації. Нове обладнання працює в автоматичному і напівавтоматичному режимі, забезпечуючи також приготування йогурту, ряжанки, кефіру, пряженого і пастеризованого молока. [78]

З метою поліпшення якості продукції на Яготинському маслозаводі встановлено сучасне високотехнологічне обладнання закритого циклу від світових виробників, яке виключає безпосереднє втручання людини у виробничий процес, починаючи від забору сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції. Це гарантує безпеку і якість продукту.

В 2004 році (і це вже не вперше) вручена Подяка державної податкової адміністрації України, як сумлінному платнику податків.

В 2006 році ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу холдингу АТ «Молочний альянс» - група компаній, що об'єднує підприємства з виробництва і збуту сирів і цільномолочної продукції. До складу холдингу входять 9 підприємств: Пирятинський, Баштанський, Городенківський, Згурівський, Тростянецький, Новоархангельський сирзаводи, Золотоніський 47 маслоробний комбінат, Яготинський маслозавод, Варвамаслосирзавод та компанії «Еталонмолпродукт» і торговий дім «Еталон». Продукція підприємств холдингу випускається під торговими марками «Молочний шлях», «Славія», «Здорово», «Яготинське».

В 2006 році на Спеціалізованій міжгалузевій виставці "Молочна і м'ясна індустрія XXI століття" на засіданні Галузевої дегустаційної комісії з оцінки якості завод був нагороджений Дипломом Золота медаль у

номінаціях: "Масло селянське солодко-вершкове" та "Масло солодко-вершкове несолоне", а також Срібна медаль у номінації "Сири м'які" за сир "Адигейський". Федерацією роботодавців Київського регіону "Київщина" Київської облдержадміністрації підприємство в 2006 та 2007 роках нагороджене Дипломом та медаллю переможця обласного конкурсу "Кращий роботодавець". [79]

В липні 2010 р. ПАТ “Яготинський маслозавод” отримав сертифікат відповідності системи управління якістю вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008.

В 2010 році підприємство стало переможцем у національному конкурсі "100 кращих товарів України" в номінації "Продукція - продовольчі товари - Продукт кисломолочний "Закваска Яготинська".

В травні 2011р. Простокваша ТМ "Яготинська" з печі 2,5% жиру отримала Гран-прі дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів від Національної асоціації молочників України "Укрмолпрому" Центральної галузевої дегустаційної комісії. З року в рік підприємство збільшується сировинна зона підприємства, яка на сьогодні охоплює крім Київської Полтавську, Чернігівську, Житомирську, Черкаську, Вінницьку і навіть Хмельницьку області. Чисельність працівників підприємства станом на 01.01.2018 склала 846 осіб; середньооблікова чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом - 52; середньооблікова чисельнсть працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу немає. Підприємство планує підвищувати кваліфікацію працівників. Вищим органом товариства є Загальні Збори. Всі структурні підрозділи підпорядковані Правлінню Товариства на чолі Голови Правління, яке підпорядковане Наглядовій Раді.

ТДВ “Яготинський маслозавод” здійснює свою діяльність, керуючись комплексною багатостадійною виробничую структурою, яка характеризує заготівельні, обробні, складальні та випускові процеси на підприємстві. Виробнича структура досліджуваного об’єкта складається з цехів, та

обслуговуючих відділу. Цехи в свою чергу поділяються на основні та допоміжні, а обслуговуючий відділ включає господарські та транспортні елементи. Виробнича структура підприємства представлена на рисунку 2.6.

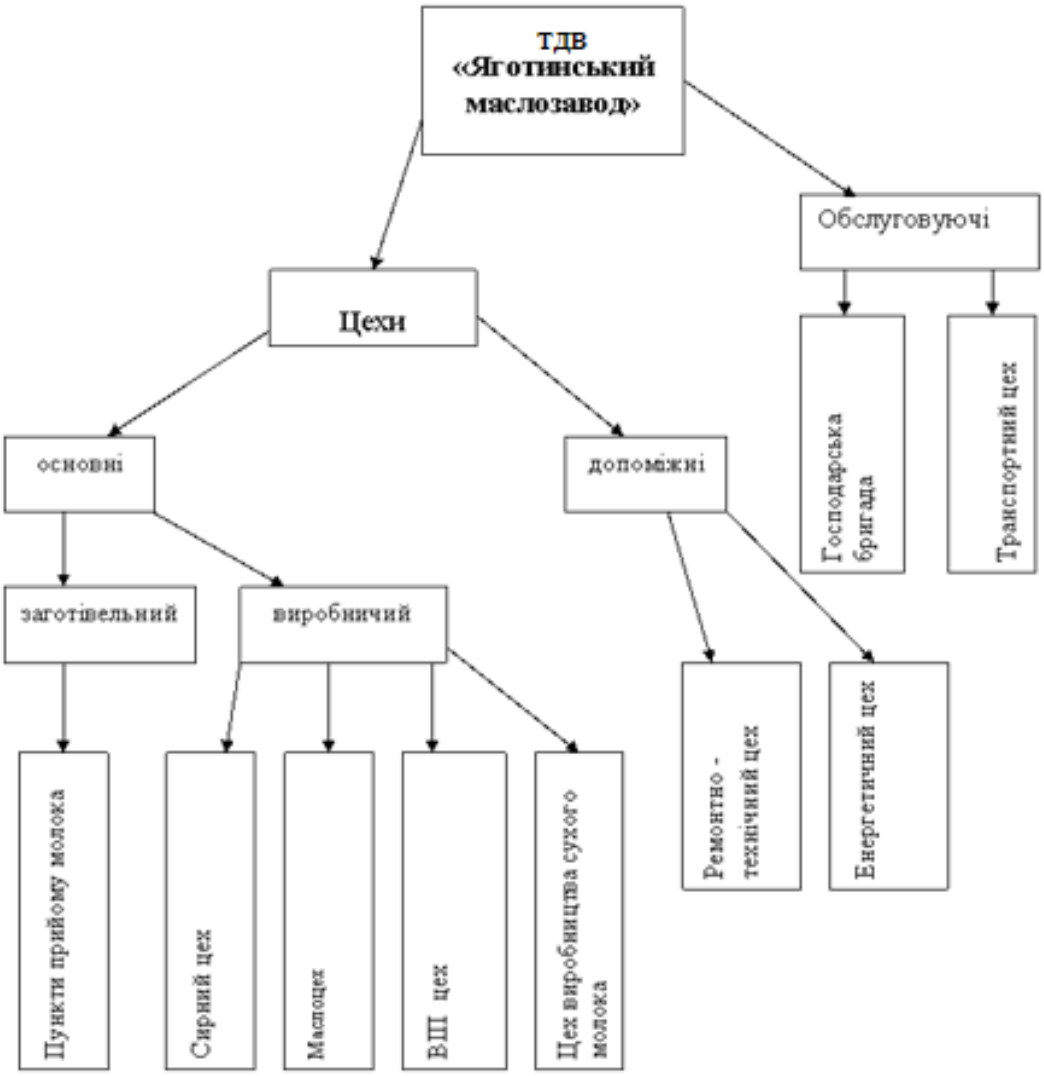

Рис. 2.6 Виробнича структура ТДВ “Яготинський маслозавод”

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Можна сказати, що багатостадійна цехова виробнича структура є оптимальним рішенням для будь-якого харчового підприємства, яке для виробництва продукції використовує сировину з малим терміном придатності, адже така виробнича структура, є самостійною і має поний цикл виготовлення продукції, що дозволяє пришвидшити цей процес.

ТДВ “Яготинський маслозавод” має лінійню-функціональну організаційну структуру і складається з багатьох вертикальних та горизонтальних зв’язків (рис. 2.7).

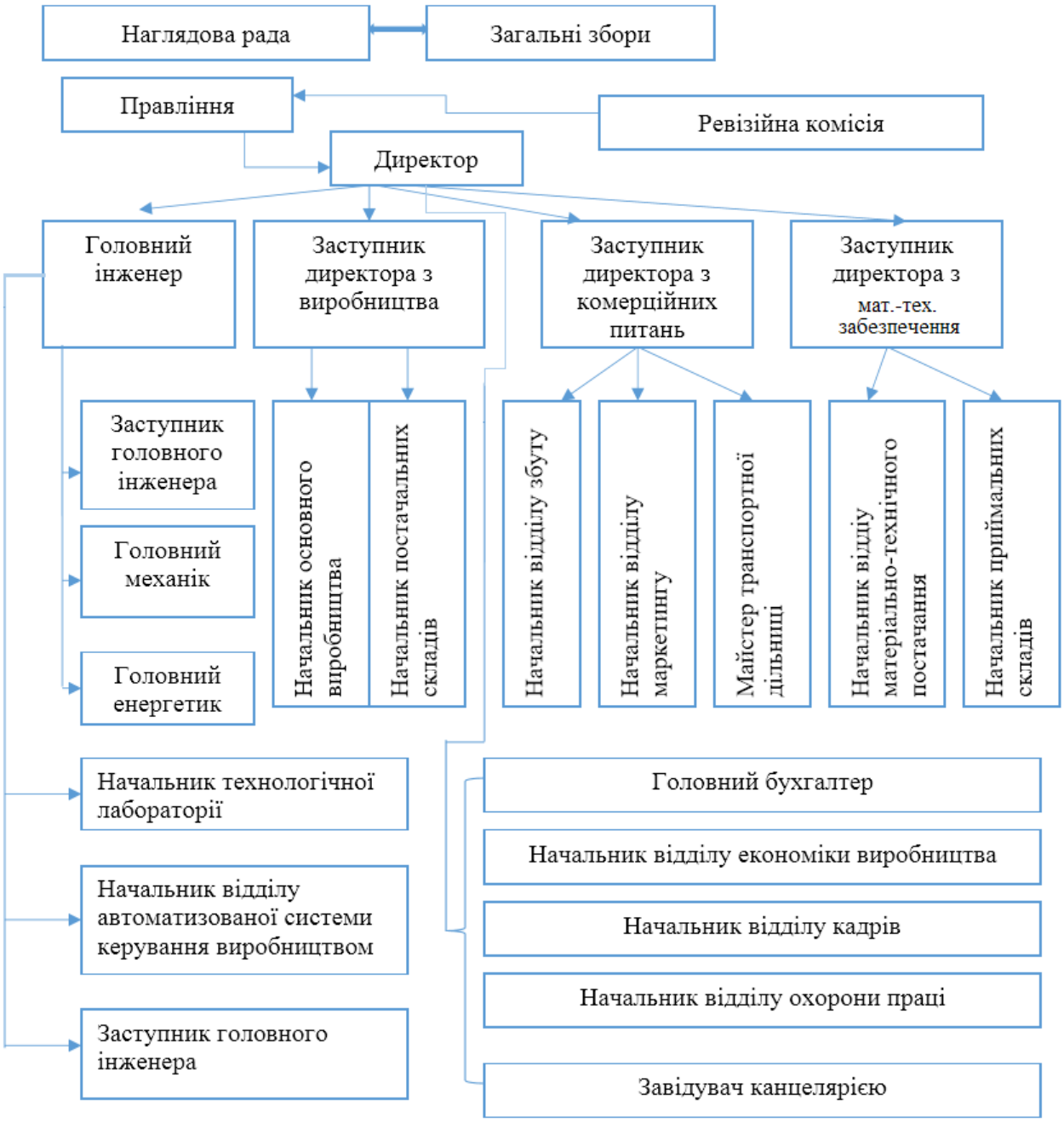

Рис. 2.7 Організаційна структура ТДВ “Яготинський маслозавод”

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Вищими органами управління товариством є Загальні збори акціонерів та Наглядова рада, що здійснює контроль діяльності виконавчих органів. На

засіданні Правління товариства затверджується особа директора, що отримує повноваження розпоряджатися майном товариства з метою забезпечення його ефективного функціонування.

До вищого керівництва підприємства відносяться: директор, головний інженер, заступник директора з виробництва, заступник директора з комерційних питань, заступник директора з матеріально-технічого забезпечення. Директору підприємства також безпосередньо підпорядковуються головний бухгалтер, начальник відділу економіки виробництва, начальник відділу кадрів, начальник відділу охорон праці, завідувач канцелярії.

Організаційна структура на ТДВ "Яготинський маслозавод" діє за принципом розділення повноважень і відповідальності за окремими равданнями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій [сайт яготинки].

Недоліком даної організаційної структури є те, що в розпорядженні генерального директор велика кількість людей. За рахунок цього можуть бути недоліки в управлінні підрозділами на підставі браку часу.

Ефективність управління підприємством значно підвищується за умови ґрунтовно розробленого інформаційного забезпечення. В загальному розумінні під інформаційним забезпеченням вважається наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, що міститься в базах даних інформаційних систем. [80 с. 29]

Як правило, результати збору даних оформлюються звітами та первинними документами в паперовій формі. Сучасні технології передбачають автоматизовану систему вводу даних. Такі системи успішно використовуються на ТДВ "Яготинський маслозавод". Для їх функціонування, підприємством була розроблена схема забеспечення досягнення цілей інформаційного забезпечення (рис. 2.8).

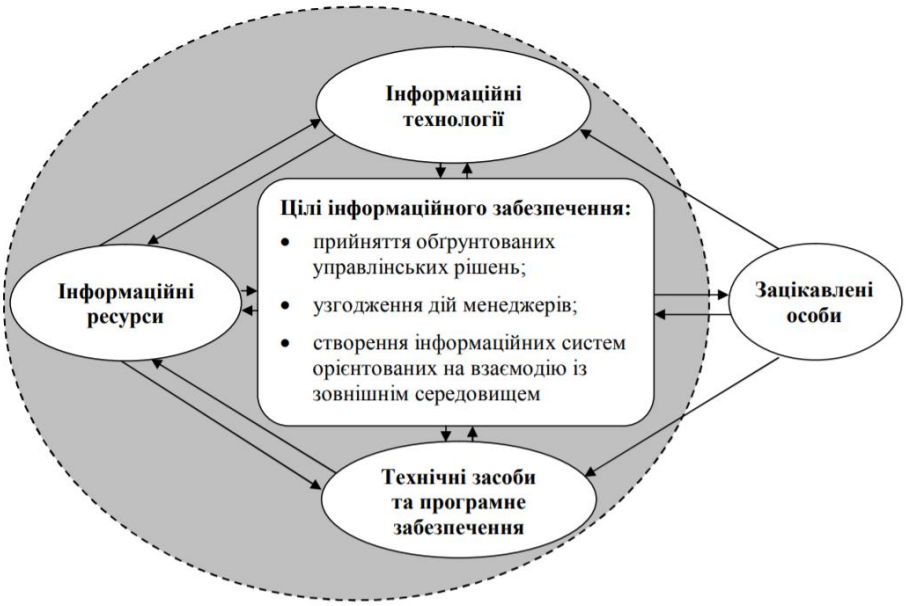

Рис. 2.8 Схема забеспечення досягнення цілей інформаційного забезпечення на ТДВ “Яготинський маслозавод”

Джерело: Складено автором на основі даних звітності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Функціональні методи інформаційного забезпечення на ТДВ “Яготинський маслозавод” позиціонуються як інструменти для досягнення цілей, спрямованих на забезпечення інформацією виробництва в цілому.

На основі фінансової звітності ТДВ “Яготинський маслозавод” за досліджуваний період 2016-2018 років було сформована таблиця основних техніко-економчних показників підприємства, що дає змогу проаналізувати динаміку ефективності діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2016-2018 роки

Найменування Показника	Роки			Відхилення			
	2016	2017	2018	2017/2016		2018/2017	
				±	%	±	%
1	2	3	4	5		6	
Обсяг виробництва осн. прод.т:							
Молоко	48516	48811	48433	295	0,6	-378	-0,78
Кисломолочна прод.	24035	23078	25708	-957	-4,15	2630	10,23

Закінчення таблиці 2.1

1	2	3	4	5		6	
Сирно-творожна продукція	3516	3227	7 866	-289	-8,96	4639	58,98
Обсяг виробництва продукції тис. грн	1077582	1310823	1649767	233241	17,79	338944	20,54
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	2024684	2706103	3201672	681419	25,18	495569	15,48
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1521831	2052854	2342351	531023	25,87	289497	12,36
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн	1 809216	2 226082	2 531530	416866	18,73	305448	12,07
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. Грн	206904	259436	367869	52532	20,25	108433	29,48
Чистий прибуток, тис. Грн	129631	164523	253732	34892	21,21	89209	35,16
Витрати на 1 грн. Чистої виручки від реалізації, грн	0,751	0,758	0,731	0,007	0,92	-0,027	-3,69
Середньооблікова чисельність чол.	921	909	898	-12	-1,32	-11	-1,22

Джерело: Складено автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Відповідно до показників з таблиці, можна зробити висновки що показники фінансового та виробничого стану на ТДВ “Яготинський маслозавод” зросли.

На протязі 2016-2018 років обсяги виробництва молочної продукції у вартісному виразі зростали. У порівнянні з попередніми роками в 2017 році ріст склав 17,79 %, а в 2018 – 20,54 %. Це означає що підприємство нарощує свою виробничу потужність, розширює асортимент та заохочує нових покупців.

Чистий дохід від реалізації продукції в 2017 році зріс і значно зріз у порівнянні з попереднім роком і склав 2706103 тис. грн. що на 25,18 %

більше ніж в 2016. В 2018 році темп росту даного показника дещо зменшився але все одно чистий дохід від реалізації продукції в 2018 році збільшився на 15,48% у порівнянні з 2017 роком.

Чистий прибуток в порівнянні з попередніми роками в 2017 році зріс на 21,21%, а в 2018 на 35,16%, що свідчить про високу результативність діяльності і розвиток підприємства.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції росли на протязі 2016-2018 років, оскільки ріс і обсяг виробництва. Так в порівнянні 2017 з 2016 роком повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросла на 18,73 % при збільшенні обсягів на 17,79 %, тоді як в порівнянні 2018 з 2017 роком повні витрати збільшилися лише на 12,07 %, при цьому обсяги випуску продукції збільшився аж на 20,54 %.

Ця тенденція відповідно відобразилась і на витратах на одну гривню реалізованої продукції. Цей показник зріс на 0,92 % на кінець 2017 року та знизився на 3,69 % на кінець 2018.

При стабільному рості обсягів випуску продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» вдалось скоротити темпи росту повних витрат на виробництво і реалізацію продукції та витрат на одну гривню, що свідчить про оптимізацію процесів, правильно обраних постачальників, автоматизацію виробництва за період 2016-2018 років. Також про факт автоматизації виробництва та оптимізації процесів свідчить скорочення кількості робітників на 23 особи за період 2016-2018 років.

Загалом показники роботи підприємства ТДВ “Яготинський маслозавод”, за період 2016-2018 рр. мають позитивний характер.

Розглянемо та проаналізуємо показники операційних витрат підприємства у розрізі 2016-2018 років.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура операційних витрат на виробництво продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2016-2018 роки

Показник	2016		2017		2018		Відхилення			
	Тис. грн	Питм вага, %	Тис. грн	Питм вага, %	Тис. грн	Питм вага, %	2017/2016		2018/2017	
							±	%	±	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Матеріальні витрати	1409205	79,90	1763122	79,20	1944364	76,81	353917	20,07	181242	9,32
Оплата праці	61650	3,50	74980	3,37	109285	4,32	13330	17,78	34305	31,39
Відрахування та соціальні заходи	13480	0,76	16408	0,74	23122	0,91	2928	17,84	6714	29,04
Амортизація	26299	1,49	27668	1,24	37373	1,48	1369	4,95	9705	25,97
Інші операційні витрати	253166	14,35	343904	15,45	417386	16,49	90738	26,38	73482	17,61
Разом	1763800	100	2226082	100	2531530	100	462282	20,77	305448	12,07

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Аналізуючи структуру операційних витрат підприємства, можна сказати що найбільше витрат припадає на матеріальні витрати, які включають витрати на сировину, матеріали, паливо та енергія, тара і тарні матеріали, транспортні витрати ,запасні частини, малоцінні і швидкозношувані предмети. Частка цих витрат за досліджуваний період знизалась з 79,2% в 2016 році, до 76,8% в 2018 році. Ця стаття показали позитивну динаміку росту, так в 2017/2016 роках ріст склав 20,07%, а в 2018/2017 році – 9,32%

Стаття витрат “витрати на оплату праці” за досліджуваний період зросла з 61650 тис. грн. в 2016 році до 109285 тис. грн. в 2018 році., За досліджуваний період зростання відбулось на 43,6%. Одною із причин такого зростання стало підвищення мінімальної заробітньої плати в Україні за період з 2016 по 2018 яка зросла з 1378 гривень на 01.01.2016 до 3723 на момент 31.12.2018 [81].

Структура витрат за статтями “Відрахування та соціальні заходи”, “Амортизація” та “ Інші операційні витрати” мали незначні відсоткові відхилення.

Можна зробити висновок, що в ході діяльності підприємства, за досліджуваний період структура операційних витрат незначною мірою змінилась. Загалом витрати в 2016-2018 році зросли, так порівнюючи 2017 з 2016 роком, операційні витрати зросли на 462282 тис. грн. або на 20,77%, а в 2018/2017 роках ще на 305448 тис грн. або на 12,07%. Така динаміка пояснюється підвищення обсягу випуску продукції на 34,68%.

Оскільки зміни у структурі операційних витрат незначні їх середнє відсоткове значення можна відобразити у вигляді діаграми (рис. 2.9).

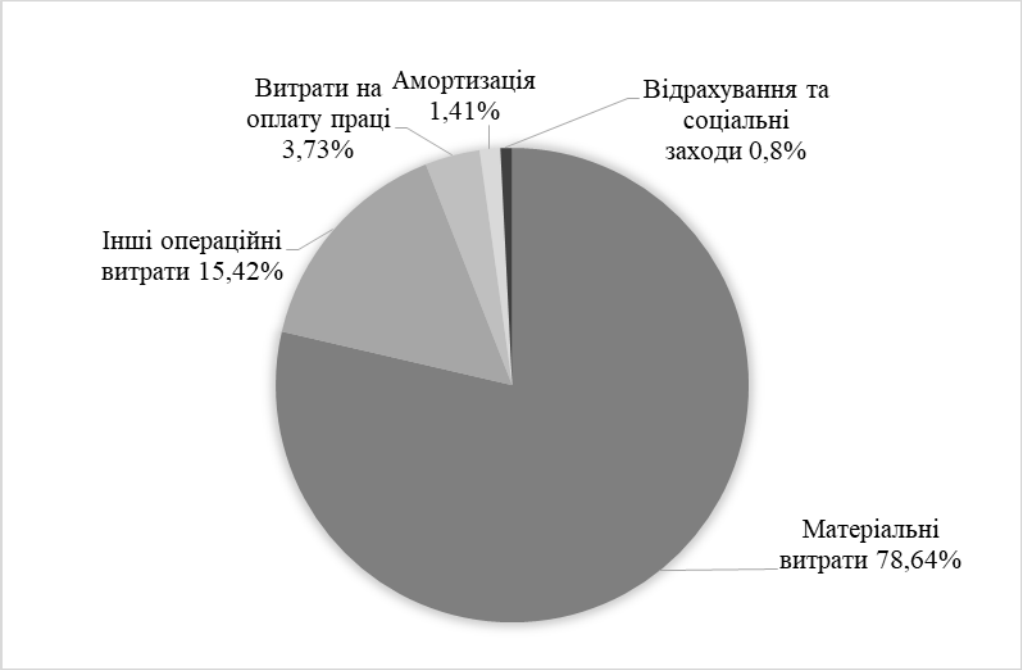

Рис. 2.9 Діаграма структури операційних витрат за 2016-2018 роки.

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники оцінки фінансового стану підприємства мають бути такими, щоб усі ті, хто пов'язаний із підприємством економічними відносинами, могли одержати відповідь на запитання, наскільки надійне підприємство як партнер у фінансовому відношенні, а отже, прийняти рішення про

економічну доцільність продовження або встановлення таких відносин з підприємством [82 с. 98].

Розглянемо показники фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» у період 2016 – 2018 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Фінансовий стан ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2016-2018 роки

Показники	Роки			Нормативне значення	Абсолютне відхилення	
	2016	2017	2018		2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,630	0,627	0,507	0,7 -0,9	-0,003	-0,119
Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового ливериджу)	2,0	1,4	1,7	> 0,5	-0,6	0,3
Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,5	1,7	1,6	1,5 - 2	0,2	-0,1
Коефіцієнт поточної платоспроможності	0,1	0,04	0,1	> 0,3	-0,06	0,06

Джерело: Складено на основі даних фінансової звітності ПАТ «Яготинський маслозавод»

На ТДВ «Яготинський маслозавод» за аналізовані роки показники фінансової стійкості є дещо нижчими нормативного значення, що свідчить про недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі.

Більше значення коефіцієнта фінансового ризику (левериджу) відповідає більшій частці боргового капіталу в структурі капіталу, а отже, більшому ризику структури капіталу. Нормативне значення – більше 0,5.

Коефіцієнти фінансової платоспроможності на ТДВ «Яготинський маслозавод» знаходяться в межах норми.

Проаналізуємо показники ділової активності ПАТ «Яготинський маслозавод» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Ділова активність ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2016-2018 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт оборотності активів	3,0	3,3	1,9	-1,4	-1,2
Тривалість обороту активів, днів	118,4	110,7	193,7	83,0	75,3
Коефіцієнт оборотності запасів	23,9	28,5	30,5	4,6	2
Тривалість обороту запасів, днів	15,1	12,6	11,8	-2,5	-0,8

Джерело: Складено за даними фінансової звітності ПАТ «Яготинський маслозавод»

Показники ділової активності вказують на ефективність використання активів підприємства, послідовність політики управління виробничими запасами та запасами готової продукції і т.д. [82. с. 107].

Підвищення інтенсивності використання основних елементів активів є позитивною тенденцією, адже вивільнена частина фінансових ресурсів може бути спрямована за іншими напрямками.

Оборотність активів вказує на ефективність використання усіх активів підприємства. Значення показника означає суму чистого доходу, що генерує кожна гривня вкладених у підприємство коштів.

У 2016 році цей коефіцієнт на ТДВ «Яготинський маслозавод» становив 3,0. У 2017 та 2018 роках він мав тенденцію до спаду. Також в 2018 році значно збільшилась тривалість обороту активів і сягнула відмітки 193,7 днів, що є негативним явищем.

Для того, щоб оцінити організаційно-управлінський потенціал ТДВ “Яготинський маслозавод” було сформовано таблицю з розрахованими показниками продуктивності праці, середньомісячної ЗП та зазначена динаміка середньооблікової чисельності робітників (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Організаційно-управлінський потенціал ТДВ "Яготинський маслозавод" за 2016-2018 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/–	
	2016	2017	2018	2017/ 2016 роки	2018/ 2017 роки
Продуктивність праці, тис. грн. / особу	2 198,36	2 977,01	3 569,31	778,65	592,3
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	5 578,2	6 873,9	10 141,5	1295,7	3267,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	921	909	898	-12	-11

Джерело: складено автором на основі звітності ТДВ "Яготинський маслозавод".

Продуктивність праці на ТДВ "Яготинський маслозавод" мала тенденцію до росту за період 2016-2018 років і на кінець звітного року склала 3569,31 грн/особу.

Середньомісячна заробітна плата значно виросла (3267,6 грн) в 2018 у порівнянні з 2017 роком.

Загалом, управлінський діяльності ТДВ "Яготинський маслозавод", свідчить про те, що підприємство зміцнило свої позиції за період 2016-2018 років, як в середині такі і зовні та підвищило свій потенціал, про що свідчить ріст багатьох показників діяльності підприємства, таких як: зростання чистого доходу та прибутку на 36,76% та 48,91% відповідно; підвищення обсягу випуску продукції на 17,79 та 20,54 в 2017 і 2018 роках відповідно (у порівнянні з попередніми роками); ріст заробітної платні на 17,78% в 2017 році та на 31,39% в 2018 році. А також прослідкується позитивна динаміка в таких показниках як продуктивність праці, фінансовій стійкості, платоспроможності фінансового ризику та ін., що свідчить про висококваліфіковані управлінські рішення, які приймаються в процесі управління підприємством.

2.4 Оцінка ефективності діяльності ТДВ “Яготинський маслозавод”

Оцінку ефективності діяльності підприємства за період 2016-2018 років в цьому розділі буде проведено на основі теоретичної частини першого розділу за допомогою розрахунку комплексу системи показників, які зможуть в повній мірі оцінити ефективність діяльності ТДВ “Яготинський маслозавод”.

Комплекс показників включає в себе наступні елементи: рентабельність реалізованої продукції, витрати на 1 гривню реалізованої продукції, рентабельність операційної діяльності, фондовіддача, фондоозброєність, рентабельність основних засобів, коефіцієнт обороту, продуктивність праці, коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності, коефіцієнт оновлення.

Для наочності та розуміння, розрахуємо кожен із показників на прикладі 2018 року. Була складене таблиця з вихідними даними (табл. 2.8):

Таблиця 2.8

Таблиця вихідних даних для розрахунку показників ефективності

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Середньорічні активи тис. грн.	666045	832295	1089453,5
Чистий прибуток тис. грн.	129631	164523	253732
Середньорічний обсяг власного капіталу тис. грн.	222014	318745,5	427849
Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	1521831	2052854	2342351
Чистий дохід тис. грн.	2024684	2706103	3201672
Прибуток від операційної діяльності тис. грн.	206904	259436	367869
Витрати від операційної діяльності тис. грн.	1763800	2226082	2531530
Основні засоби тис. грн.	175456	214122	288984
Середньорічний обсяг оборотних активів тис. грн.	491970	593994	759258,5

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Рентабельність активів, що характеризує ступінь ефективності використання контрольовані ресурси підприємства:

$$\text{Ра. в 2018 р.} = \frac{253732}{1089453,5} * 100\% = 23,28\% \quad (2.1)$$

Ефективність використання капіталу визначимо за формулою рентабельності власного капіталу вкладеного у бізнес власниками підприємства:

$$\text{Рвк. в 2018 р.} = \frac{253732}{427849} * 100\% = 59,30\% \quad (2.2)$$

Показник рентабельності реалізованої продукції, що дає змогу оцінити ефективність від реалізації готової продукції:

$$\text{Ррп. в 2018 р.} = \frac{253732}{2342351} * 100\% = 10,83\% \quad (2.3)$$

Показник рентабельності основних засобів зображає ефективність використання всіх засобів виробництва на підприємство та їх вплив на прибуток:

$$\text{Роз. в 2018 р.} = \frac{253732}{251553} * 100\% = 100,86\% \quad (2.4)$$

Показник рентабельності операційної діяльності показує на скільки ефективно здійснюється основна діяльність:

$$\text{Роп.д. в 2018 р.} = \frac{367869}{2531530} * 100\% = 14,53\% \quad (2.5)$$

Показник фондовіддачі демонструє яку суму чистого доходу приносить одна гривня основних засобів:

ФВ в 2018 р. = $\frac{3201672}{288984}$ = 11,07 грн.

Показник фондоозброєності показує кількість основних засобів, які припадають на одну особу персоналу:

ФО в 2016 р. = $\frac{288984}{898}$ = 321,80 тис. грн./роб.

Показник фондомісткості показує скільки використовується підприємством основних виробничих заходів для випуску 1 грн. продукції:

ФМ в 2018 р. = $\frac{1}{11,07}$ = 0,090 грн. .

Витрати на 1 гривню реалізованої продукції демонструє скільки грошей було витрачено на виробництво та реалізацію 1 гривні продукції:

ВнаРП. в 2018 р. = $\frac{2342351}{3201672}$ = 0,731 грн.

Коефіцієнт обертання, що показує кількість обертів на рік, що здійснюють оборотні активи:

Коб в 2018 р. = $\frac{3201672}{759258,5}$ = 4,21 обертів/рік.

Показник продуктивності праці демонструє кількість продукції, виробленої одним робітником за рік:

$$\text{ПП в 2018 р.} = \frac{3201672}{898} = 3565{,}33 \text{ тис. грн./роб.} \quad (2.6)$$

На основі представлених розрахунків, для подальшого аналізу ефективності діяльності ТДВ “Яготинський маслозавод”, було сформовано узагальнюючу таблицю, яка відображає динаміку зміни показників (табл. 2.9):

Таблиця 2.9

Узагальнююча таблиця показників ефективності діяльності ТДВ “Яготинський маслозавод” в динаміці за 2016-2018 роки.

Показник	Роки			Відхил. 2016-2017,+-	Відхил. 2017-2018,+-
	2016	2017	2018		
Рентаб. активів, %	19,46	19,76	23,28	0,30	3,52
Рентаб. власного капіт., %	58,38	51,53	59,30	-6,77	7,69
Рентаб. реаліз. продукт., %	8,51	8,01	10,83	-0,5	2,82
Рентаб. основних засобів, %	76,77	84,46	100,86	7,69	16,4
Рентаб. операц. діяльн., %	11,73	11,65	14,53	-0,08	2,88
Показник фондовіддачі, грн.	11,53	12,63	11,07	1,1	-1,56
Показник фондоозброєності, тис. грн./чол.	190,50	235,55	321,80	45,05	86,25
Показник фондомісткості, грн.	0,086	0,079	0,090	-0,007	0,011
Витр. на 1 грн. реаліз. прод., грн.	0,751	0,758	0,731	0,007	-0,027
Коефіцієнт обертання, обертів	4,11	4,55	4,21	0,44	-0,34
Прод. прац., тис. грн/роб.	2198,35	2977,01	3565,33	778,66	588,32

Джерело: складено на основі даних фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод».

За досліджуваний період, показник рентабельності активів зріс в 2017 році на 0,3% і в 2018 на 3,52% і склав 23,28%. Така динаміка демонструє

зростання ефективності вкладення коштів в оборотні та необоротні активи підприємства ТДВ “Яготинський маслозавод”.

Рентабельність власного капіталу підприємства знизилась в 2017 році на 6,77% в порівнянні з 2016 роком та зросла на 7,69% в 2018 році. Показник рентабельності власного капіталу є доволі інформативним для інвесторів, адже за допомогою нього теперішні акціонери та майбутні інвестори в змозі оцінити очікуваний дохід від інвестування (купівлі акцій) у підприємство. Можна сказати що за досліджуваний період 2016-2018 років, динаміка цього показника є позитивною.

Показник рентабельності реалізованої продукції мав спад в 2017 році в порівнянні з попереднім і знизився на 0,5%, але вже в наступному 2018 році виріс на 2,82% і склав 10,83%. Це пояснюється тим, що в структурі виробництва основної продукції в 2018 році, підприємство зробило акцент на підвищенні випуску дорожчої, ніж звичайне питне молоко, продукції, а саме кисломолочної та сирно-творожної, при чому собівартість реалізованої продукції в 2018 в порівнянні з 2017 роком зросла на незначні 12,36%, а матеріальні витрати, які входять до складу собівартості реалізованої продукції – зросли лише на 9,32%.

Також, позитивну динаміку рентабельності реалізованої продукції можна аргументувати зниженням витрат на 1 гривню реалізованої продукції в 2018 році на 0,028 грн. В 2017 році в порівнянні з 2016-м. цей показник зріс 0,007 грн., що відображалось і на рентабельності реалізованої продукції, яка була майже на 3% нижчою в 2017 році в порівнянні з 2018-м.

Позитивна динаміка також прослідкується і в рентабельності операційної діяльності. В 2017/2016 роках прослідкувався невеликий спад цього показника до 11,65% (зниження на 0,08%), але вже в 2018/2017 роках показник зріс на 2,88% і склав 14,53%.

Загалом, рентабельність операційної діяльності за досліджуваний період 2016-2018 років, мала позитивну динаміку.

Показник фондовіддачі за досліджуваний період 2016-2018 років, мав стабільну динаміку з невеликим коливанням до 1-1,5%, про що свідчать показники: так в 2017 році цей показник зріс на 1,1% і склав 12,63%, а вже в 2018 – знизився на 1,56% і склав 11,07%. Така динаміка свідчить про те, що для підвищення чистого догоду, підприємству знадобилося збільшити обсяги основних засобів.

Фондоозброєність за досліджуваний період мала позитивну динаміку і в 2017 році в порівнянні з 2016-м зросла на 45,05 тисяч гривень на робітника, а в 2018/2017 – на 86,25 і склала 321,8 тисяч гривень на робітника.

Рентабельність основних засобів зросла на 7,69% в 2017 році в порівнянні з 2016, а в 2018 році підвищилась ще на 16,4% і склала 100,86%.

Коефіцієнт обертання практично не змінювався за досліджуваний період 2016-2018 років. Так коливання цього показника були в межах 0,5%.

Показник продуктивності праці стабільно зростав і в 2017 році в порівнянні з 2016-м, зріс на 778,66 тисяч гривень на робітника, а в 2018 – зріс ще на 588,32 і склав 3565,33 тисяч гривень на робітника. На це, значною мірою вплинуло підвищення чистого доходу та зниження чисельності робітників. Така динаміка свідчить про оптимізацію та автоматизацію процесу виробництва, та ефективне використання робочої сили.

Проаналізувавши детально рентабельність власного капіталу, можна виявити чинники, що впливають на ефективність роботи підприємства, інвестиційну привабливість, резерви підвищення ефективності, та оцінити вплив цих факторів, такий аналіз дозволить більш повно оцінити ефективність діяльності ТДВ “Яготинський маслозавод”.

В основу аналізу власного капіталу покладена трьох факторна модель “DuPont”. Ця модель складається з наступних факторів: чиста рентабельність продажів, ресурсовіддача, коефіцієнт фінансової залежності.

В основу моделі покладена наступна формула:

$$R_{ROE} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал (середн.)}} = R_{NPM} * P_{ВІД} * k_{ЗАЛ} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}} * \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Усього активів}} * \frac{\text{Усього активів}}{\text{Власний капітал (середн.)}} * 100\ \% \quad (2.7)$$

де R_{ROE} – рентабельність власного капіталу;

R_{NPM} – чиста рентабельність діяльності;

$P_{ВІД}$ – ресурсовіддача;

$k_{ЗАЛ}$ – коефіцієнт фінансової залежності.

Підставляючи значення трьох останніх років діяльності ТДВ "Яготинський маслозавод" у формулу, отримаємо:

$$R_{2016} = \left(\frac{129631}{2024684} * \frac{2024684}{703633} * \frac{703633}{222014}\right) * 100\ \% = 0{,}0640 * 2{,}8774 * 3{,}1693 * *100 = 58{,}38\ \% \quad (2.8)$$

$$R_{2017} = \left(\frac{164523}{2706103} * \frac{2706103}{960957} * \frac{960957}{318745{,}5}\right) * 100\ \% = 0{,}0607 * 2{,}8160 * 3{,}0148 * 100 = 51{,}53\ \% \quad (2.9)$$

$$R_{2018} = \left(\frac{253732}{3201672} * \frac{3201672}{1217950} * \frac{1217950}{427849}\right) * 100\ \% = 0{,}0792 * 2{,}6287 * 2{,}8466* *100 = 59{,}30\ \% \quad (2.10)$$

Отримані проміжні результати за період 2016 по 2018 роки необхідно додати в таблицю для наочності та зручності подальших розрахунків, необхідних для визначення впливу кожного із факторів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Зміна коефіцієнтів рентабельності власного капіталу і факторних показників на ТДВ "Яготинський маслозавод" за 2016 – 2018 роки

Показники	Роки		
	2016	2017	2018
Коеф. чистої рентабельністі діяльності	0,0640	0,0607	0,0792
Коеф. ресурсовіддача	2,8774	2,8160	2,6287
Коефіцієнт фінансової залежності	3,1693	3,0148	2,8466
Кофеіцієнт рентабельністі власного капіталу	0,5838	0,5153	0,5930

Джерело: Складено за даними фінансової звітності ПАТ «Яготинський маслозавод»

Рентабельність власного капіталу у порівнянні 2017 з 2016 роком знизилась на -6,85%. Розрахуємо в плив кожного з чинників на показник рентабельності власного капіталу в 2017/2016 роках:

$$\left(\frac{164523}{2706103} * \frac{2024684}{703633} * \frac{703633}{222014}\right) * 100 = 0{,}0607 * 2{,}8774 * 3{,}1693 * 100 =$$

=55,35 % (2.11)

В наслідок зменшення чистої рентабельності діяльності в 2017 році можна побачити зниження рентабельності власного капіталу на (55,35 - 58,38) = (-3,03 %) (2.12)

$$\left(\frac{164523}{2706103} * \frac{2706103}{960957} * \frac{703633}{222014}\right) * 100 = 0{,}0607 * 2{,}8160 * 3{,}1693 * 100 =$$

=54,17 % (2.13)

В наслідок зменшення і ресурсовіддачі в 2017 році, рентабельність власного капіталу знизилась на (54,17 - 58,37) + 3,03 = (- 1,17%).

$$\left(\frac{164523}{2706103} * \frac{2706103}{960957} * \frac{960957}{318745{,}5}\right) * 100\ \% = 0{,}0607 * 2{,}8160 * 3{,}0148 * 100 =$$

51,53 % (2.14)

В наслідок зменшення коефіцієнту фінансової залежності в 2017 році, рентабельність власного капіталу знизилась на (51,53 - 58,38) + (3,03 + 1,17) = -(-2,65%) (2.15)

Отже, рентабельність власного капіталу в 2017 році у порівнянні з 2016-м знизилась на 3,03 + 1,17 + 2,65 = 6,85% (2.16)

Відповідно до результатів розрахунків можна зробити висновок, що найзначніший вплив на рентабельність власного капіталу чинить зниження коефіцієнту рентабельності діяльності. Це значить, що ТДВ “Яготинський маслозавод” має звернути увагу на структуру цього показника, адже його зниження в 2017 році більше всього впливає на результуючий показник – рентабельність власного капталу. Вплив кожного з показників було відображено в формі гістограми (рис. 2.10)

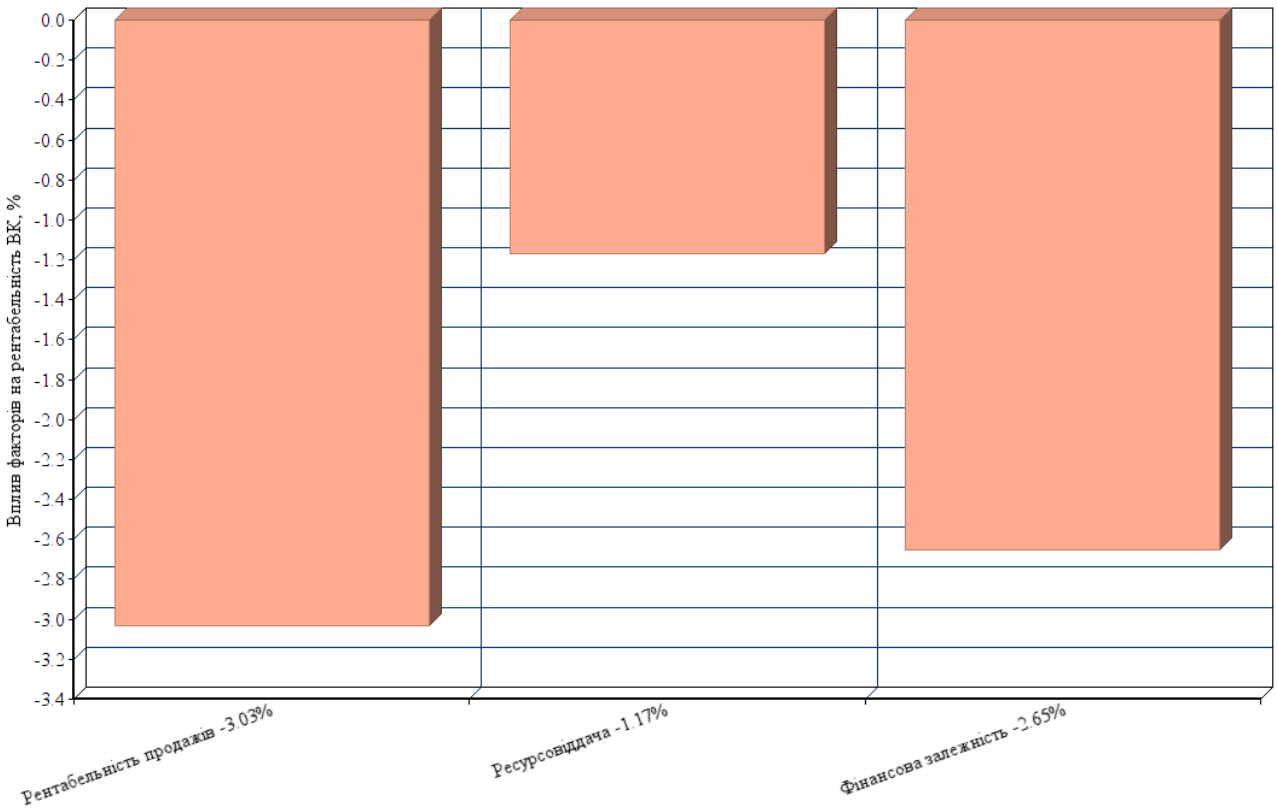

Рис. 2.10 Вплив показників трьох факторної моделі “Дюпон” на рентабельність власного капіталу ТДВ “Яготинський маслозаво”.

Джерело: складено автором.

Рентабельність власного капіталу у порівнянні 2018 з 2017 роком зросла на 7,73. Розрахуємо в плив кожного з чинників на показник рентабельності власного капіталу в 2018 році:

$$\left(\frac{253732}{3201672} * \frac{2706103}{960957} * \frac{960957}{318745,5}\right) * 100 = 0,0792 * 2,8160 * 3,0148 * 100 =$$

$$=67,23\ \% \qquad (2.17)$$

В наслідок збільшення чистої рентабельності діяльності в 2018 році, рентабельність власного капіталу зросла на (67,23 –51,53) = (+15,7%).

$$\left(\frac{253732}{3201672} * \frac{3201672}{1217950} * \frac{960957}{318745,5}\right) * 100 = 0,0792 * 2,6287 * 3,0148 * 100 =$$

$$=62,76\ \% \qquad (2.18)$$

В наслідок зменшення ресурсовіддачі в 2018 році, рентабельність власного капіталу знизилась на (62,76 – 51,53) – 15,7 = (- 4,47%) (2.19)

$$\left(\frac{253732}{3201672} * \frac{3201672}{1217950} * \frac{1217950}{427849}\right) * 100\ \% = 0{,}0792 * 2{,}6287 * 2{,}8466 * 100 =$$

59,26 % (2.20)

В наслідок зниження коефіцієнта фінансової залежності в 2018 році, рентабельність власного капіталу знизилась на (59,26 – 51,53) – (15,7 - 4,47) = =(- 3,5%) (2.21)

Отже, рентабельність власного капіталу в 2018 році у порівнянні з 2017-м зросла на 15,7 – 4,47 – 3,5 = 7,73% (2.22)

Проаналізувавши розрахунки за період порівняння 2018-2017, можна зробити висновок, що рентабельність власного капіталу зросла на 7,73 %. Відповідно до розрахованої моделі, на це більшою мірою вплинуло підвищення коефіцієнту рентабельності діяльності. Вплив кожного з показників було відображено в формі гістограми (рис. 2.11).

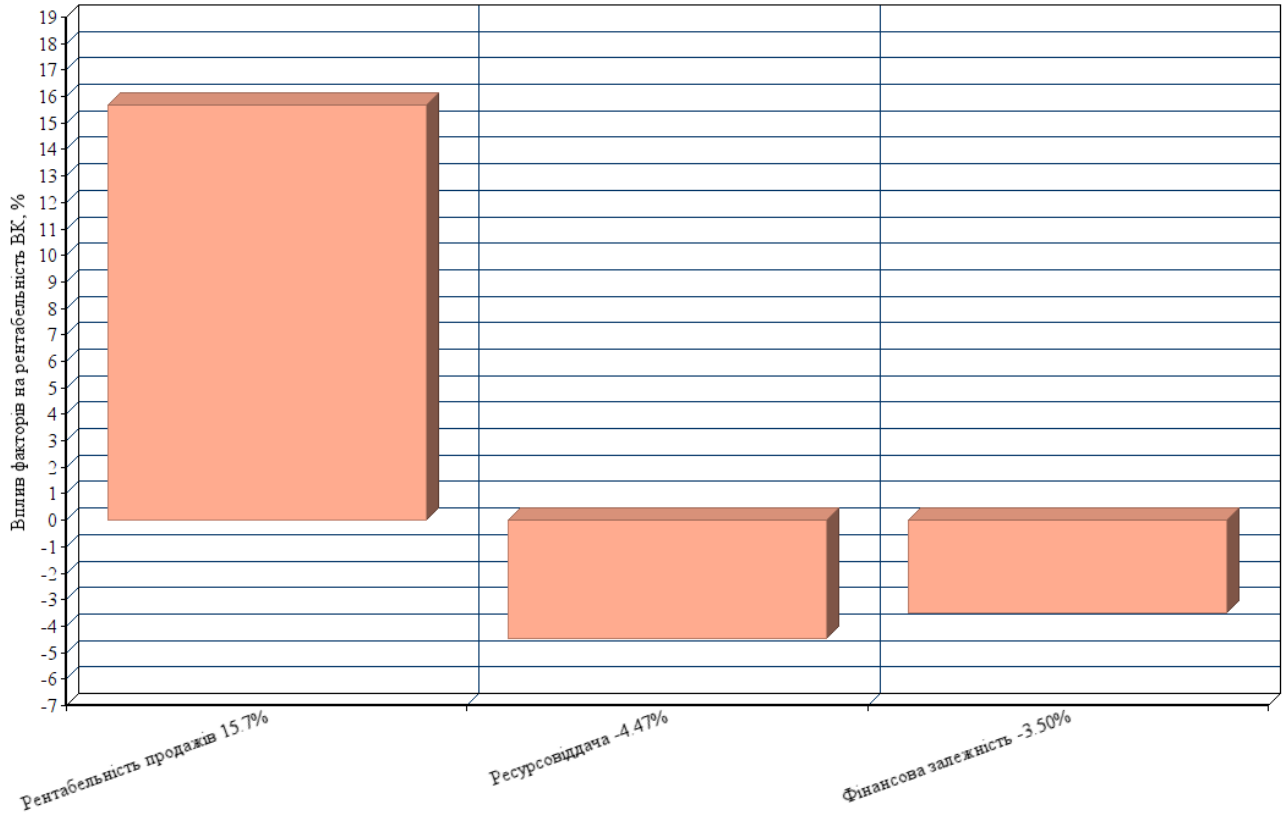

Рис. 2.11 Вплив показників трьох факторної моделі “Дюпон” на рентабельність власного капіталу ТДВ “Яготинський маслозаво” в 2018 році

Джерело: складено автором.

Отже, на підставі розрахованою трьох факторної моделі “DuPont” на підприємстві ТДВ “Яготинський маслозавод” за період 2016 – 2018 років можна зробити, що фактор, який найбільшою мірою впливає на рентабельність власного капіталу підприємства є коефіцієнт рентабельності діяльності. ТДВ “Яготинський маслозавод” потрібно звернути увагу на цей показник і приділити максимум зусиль для його покращення, а також вчинити дії для припинення зниження показників ресурсовіддачі і фінансової залежності.

Висновки до розділу 2

Аналізуючи ринок молока та молочної продукції в даному розділі, було встановлено, що тенденція до споживання молока падає з кожним роком, така ж динаміка прослідкується і зменшенні поголів’я корів в Україні.

Така ситуація на ринку тягне за собою і скорочення виробництва питного молока. Також регресивну динаміку в цій галузі можна пояснити подіями в 2014 році, що призвели економічної кризи та скорочення експорту, непрогнозовану аграрну політику з боку держави та відсутність стратегічного плану розвитку галузі.

Було з’ясовано, що нормативно-правове забезпечення є невід’ємною частиною діяльності будь-якого підприємства, яке існує та діє на території України. До документів, які регулюють діяльність суб’єктів господарювання належать закони, нормативно-правові акти, ліцензії на діяльність, накази та інші документи. Окрім документів, які підприємствам регламентує держава, існують ще внутрішні нормативні документи. Список таких документів включає: стату, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, штатний розпис, положення про структурні підрозділи, положення про систему планування та бюджетування, організаційна та виробнича структури, положення про документообіг.

Підприємство харчової галузі ТДВ “Яготинський маслозавод”, яке здійснює свою діяльність в складі холдингу “Молочний альянс” виробляє

молоко та молочні продукти для населення України та для експорту. Фактична потужність станом на 2018 рік склала 82 тисячі тон продукції на рік. Чисельність персоналу підприємства в 2018 році налічувала 898 осіб.

Провівши аналіз ефективності діяльності підприємства за досліджуваний період 2016 – 2018 років, можна зробити висновок, що на ТДВ “Яготинський маслозавод” прослідкується позитивні тенденції з точки зору ефективності діяльності. Так рентабельність діяльності в 2017 році знизила на 0,33%, але вже в 2018 році цей показник вирі на 1,85% і склав 7,92%, що є доволі непоганим результатом для цієї галузі.

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Прийняття та впровадження рішення щодо реалізації програми підвищення ефективності діяльності

Прийняття рішень в сучасних умовах управління є одним із ключових аспектів успішної діяльності підприємства, адже зовнішнє середовище, як показують нам останні роки, дуже мінливе і сучасний менеджер повинен безпрецедентно підлаштовуватись до нього, адаптуючись до будь-яких умов та труднощів.

Важливі управлінські рішення на ТДВ “Яготинський маслозавод” приймаються на рівні вищого керівництва за наступною ієрархією (рис. 3.1):

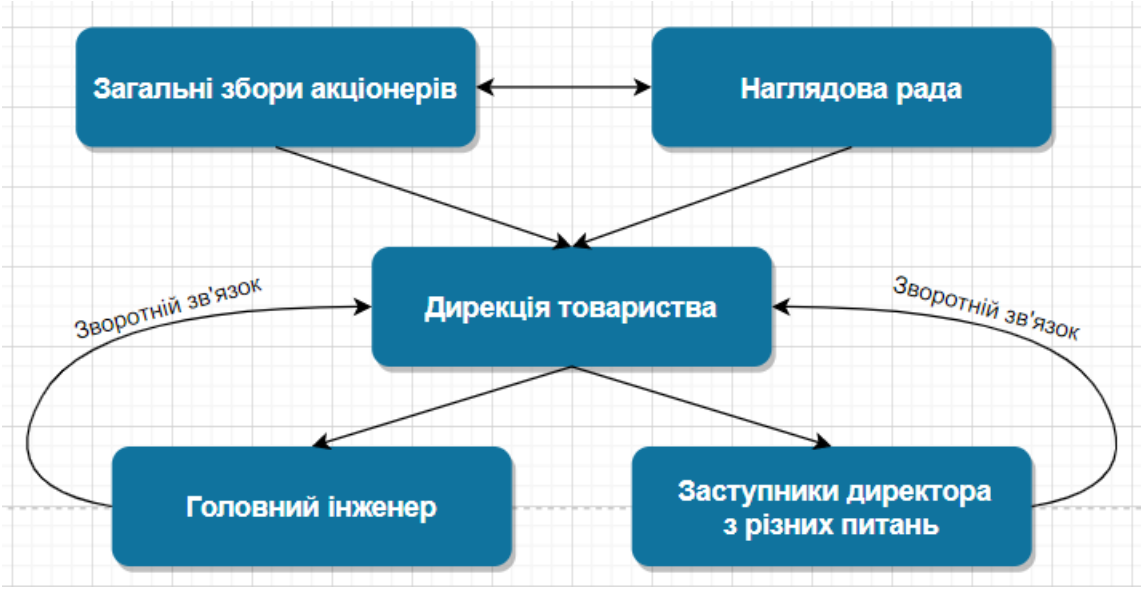

Рис. 3.1 Ієрархія прийняття управлінських рішень на ТДВ “Яготинський маслозавод”

Джерело: складено автором.

Отже, дана схема демонструє, що вищим органом управління є Загальні збори акціонерів та Наглядова рада. Ні одне важливе рішення, яке може вплинути на подальшу діяльність підприємства не приймається без голосів акціонерів ТДВ “Яготинський маслозавод”. Далі за ієрархією йде дирекція

підприємства, яка вже оптимізує та конвертує рішення для подальшої обробки головним інженером та заступниками директора з різних питань.

Початок розробки будь-якого рішення не обходиться без формування схеми, яка б описувала кожен етап дій, необхідних для впровадження рішення.

Оскільки підвищення ефективності діяльності ТДВ “Яготинський маслозавод” – доволі складне питання, було вирішено підійти до нього з точки зору формування програми з підвищення ефективності. Ми пропнуємо зобразити процес формування програми на схемі (рис. 3.2):

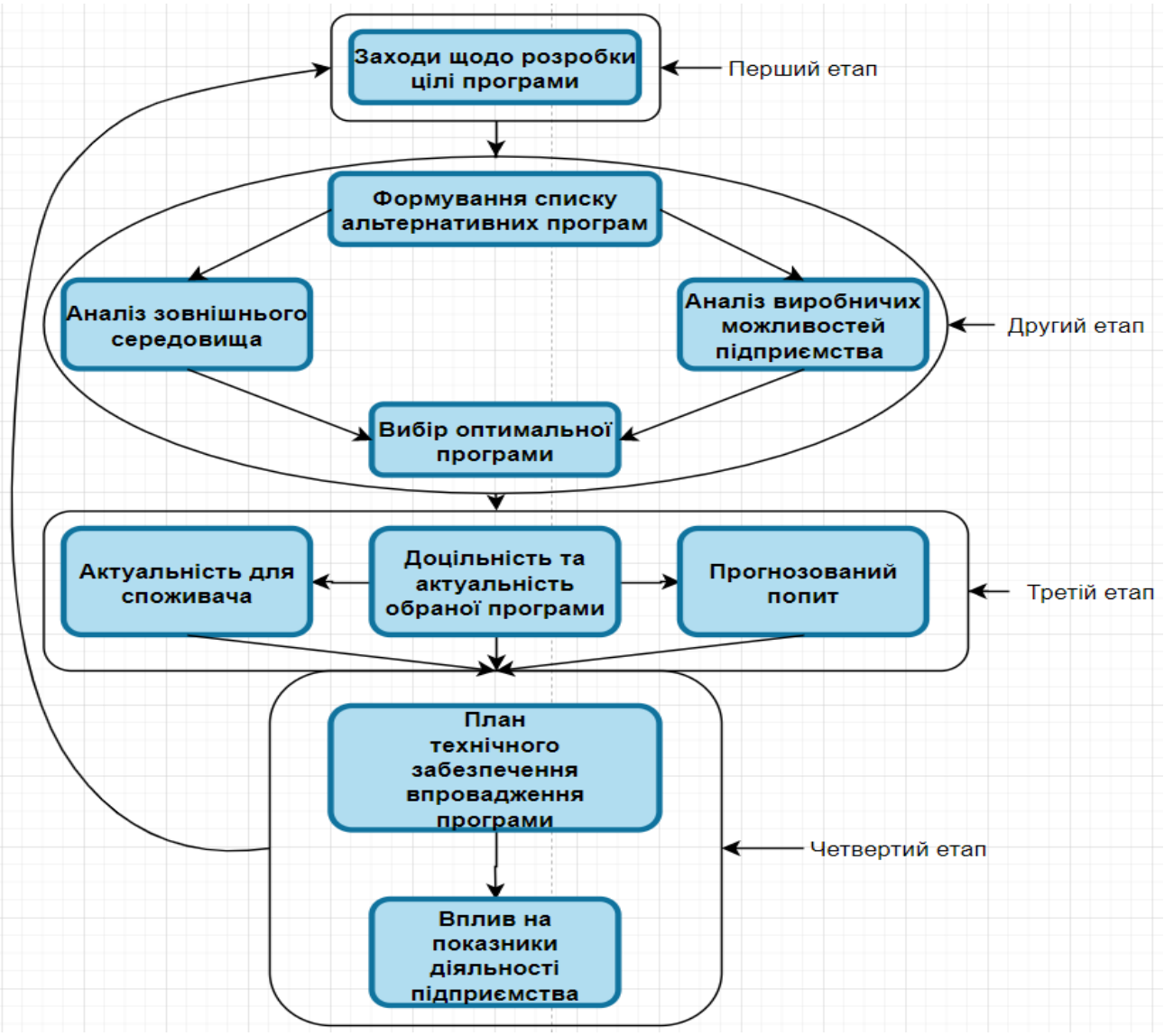

Рис. 3.2. Схема розробки та впровадження програми підвищення ефективності діяльності ТДВ “Яготинський маслозавод”.

Джерело: складено автором.

На першому етапі відбувається постановка цілі програми, тобто напрямку, в якому необхідно рухатись. Виходячи з того, що ціль програми повинна бути об’єктивна і реальна, тобто така, якої можна досягти за поточної ситуації зовнішнього середовища та можливостей підприємства, а також Водночас, вона не може суперечити генеральній цілі підприємства - забезпечення споживачів якісною продукцією та, як і будь-якої комерційної організації, отримання прибутку від своєї діяльності на ринку, ціль програми буде підвищення ефективності діяльності ТДВ “Яготинський маслозавод”. Одними з оснавних показників ми вважаємо рент. ВК та рент. продаж тому плануємо збільшення цих показників на …% Таким чином, можна зробити висновок, що ціль програми не суперечить цілям підприємства.

На другому етапі має бути сформований ряд альтернативних пропозицій на основі аналізу ринка та можливостей підприємства. Провівши аналіз, були запропоновані наступні альтернативні програми:

1) Програма підвищення ефективності, спрямована на оптимізацію виробничих процесів підприємства. Ця програма відноситься до таких, які впливають на внутрішні фактори діяльності підприємства. Вона включає себе наступні завдання: оновлення виробничого обладнання, оптимізація виробничих процесів, автоматизація виробництва.

Для реалізації даної програми необхідно детально проаналізувати стан основних засобів підприємства, оцінити на скільки ефективно вони використовуються. Дії які можуть бути виконані для реалізації програми: ремонт або заміна обладнання, удосконалення технології виробництва продукції, впровадження інновацій, побудова нових цехів та складів.

Плюсами даної програми може бути значне скорочення використання енергетичних ресурсів, підвищення продуктивності праці персоналу, підвищення якості продукції та зниження собівартості.

Недоліками даної програми може бути висока складність реалізації, адже дана програма потребує залучення спеціалістів з технічного

обслуговування обладнання. Також одним із недоліків може бути потреба у значному фінансуванні такої програми.

2) Програма підвищення ефективності, спрямована на підвищення впізнаваності бренда. Програма зосереджена на маркетингових аспектах зовнішнього середовища. Програма включає наступні завдання: оновлення зовнішнього вигляду упаковок, оптимізація форми та об'ємів упаковок, робота над впізнаваністю бренда.

Для реалізації даної програми необхідно провести аналіз зовнішнього середовища, а саме: оцінити зовнішній вигляд та характеристики продукції конкурентів, оцінити сучасні вподобання споживача та тенденції в напрямку екоупаковок, ознайомитись з іноземним досвідом. Дії які можуть бути виконані для реалізації програми: розробка нової концепції та дизайну упаковок продукції підприємства (в рамках корпоративних кольорів); розробка та виготовлення нових екоупаковок з переробленого пресованого паперу.

Плюси даної програми: посилення впізнаваності та лояльності до бренду (це дозволить в довгостроковій перспективі залучення нових клієнтів та збільшення обсягу продажів).

Недоліки даної програми: програма орієнтована на довгострокову перспективу; потребує залучення додаткових спеціалістів.

3) Програма підвищення ефективності, спрямована на удосконалення асортименту підприємства. Перелік завдань, які включає в себе дана програма: оновлення та розширення асортименту продукції, на існуючому обладнанні.

Для реалізації даного проекту необхідно провести дослідження тенденцій ринку та аналіз смаків споживачів, аналіз власного асортименту продукції та пошук шляхів його удосконалення, вдосконалення технології виробництва та рецептури. Дії які можуть бути виконані для реалізації даного проект: розробка нового, актуального в наш час продукту, оптимізація рецептури існуючих продуктів.

Плюси даної програми: простота реалізації, не потребує залучення нових спеціалістів, не потребує значних витрат, може бути реалізована за допомогою існуючих основних засобів, орієнтована на короткострокову перспективу.

Недоліками цієї програми є: складність в прогнозуванні попиту на продукцію, ризики перевищення пропозиції над попитом на даний вид продукції.

Наступним кроком другого етапу буде вибір оптимальної програми. Цей крок полягає в аналізі плюсів та мінусів кожної з програм. Варто зазначити, що обрана програма має не суперечити загальній концепції підприємства.

Провівши загальний аналіз діяльності ТДВ “Яготинський маслозавод”, можна сказати що підприємство має відносно нове обладнання, яке розраховане більш ніж на 15 років роботи. На даному етапі зношеності основних засобів, обладнання не потребує ремонту чи заміни. Впровадження нового, більш потужного обладнання не є доцільним, адже планова потужність ТДВ “Яготинський маслозавод” складає 323025 тис. тон на рік., а фактично в 2018 році підприємство виробило 82007 тис. тон. Виробництво працює тільки на 25,3% своєї можливої потужності. Споживання молока та молочної продукції з кожним роком падає, отже виробництво більшої кількості продукції не призведе до збільшення її продажів, адже є ризик перевищення пропозиції над попитом на ринку.

Програма, яка полягає в розробці нового дизайн упаковки має ряд недоліків. Розробка нового дизайну упаковки безумовно підвищить лояльність споживача до бренду та впізнаваність торгової марки, але такі наслідки можуть привести до підвищення ефективності діяльності тільки в довгостроковій перспективі. Для аналізу ринку, смаків споживачів та безпосередньої розробки нового дизайну, підприємству необхідно залучити спеціалістів з цього питання, що може потягнути за собою значні витрати

коштів та часу. Також, варто зазначити, що дана програма була б більш ефективнішою, як складова комплексної програми.

Останню альтернативну програму можна розглядати, як оптимальний вибір для ТДВ “Яготинський маслозавод”. Програма, спрямована на удосконалення асортименту підприємства є доволі простою в реалізації, одним із ключових факторів цього є те, що виробничі потужності завантажені не повністю, а лише на 25,3%. Це дозволить запровадити виробництво нової продукції на вже існуючому обладнанні. При такому підході витрати будуть мінімальними. Удосконалення або розробку нової рецептури ТДВ “Яготинський маслозавод” здатне виконати своїми силами, адже підприємство забезпечене висококваліфікованими технологами. Також, одним із плюсів даної програми є здатність до безболісної ліквідації у випадку невдачі, адже вона потребує незначних капіталовкладень.

Отже, можна зробити висновок, що керівництвом підприємства було прийняте рішення про запровадження програми з підвищення ефективності діяльності підприємства, спрямованої на удосконалення асортименту продукції. Дана програма виявилась найменш ризиковою, та такою, яка не потребує значних фінансових вкладень.

Планується, що програма дозволить частково вирішити проблему з недозавантаженим виробництвом та вузьким асортиментом підприємства, що в свою чергу, дозволить підвищити значення таких основних показників, які визначають ефективність діяльності, як рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів.

Суть третього етапу полягає у обґрунтуванні доцільності обраної програми та доведення її спроможності бути інструментом для досягнення цілі підвищення ефективності. Основні завдання третього етапу: на основі аналізу смаків та поведінки споживачів молочної продукції необхідно, обрати новий продукт, який до цього не випускався на підприємстві, або ж модернізувати існуючий; спрогнозувати можливий попит на дану продукцію;

встановити обсяг випуску даної продукції, опираючись на можливості підприємства та ситуацію на ринку.

Здоровий спосіб життя в наш час це актуальний тренд, стрімко зростає кожного року, який неможливий без здорового харчування. Багато споживачів прагнуть мінімізувати або ж і зовсім відмовитись в їжі від шкідливих добавок, генномодифікованих продуктів, антибіотиків, цукру, штучних смакових добавок. Продаж натуральних продуктів в України формує свого роду новий тренд. Так в супермаркетах з'являються окремі відділи з "еко-продуктами", а на ринку – все більше виробників такої продукції. Українські споживачі все більше звертають увагу на склад продукції та при покупці читають маркування, виявляючи бажання заплатити більше за продукт без шкідливих добавок.

Молочна продукція є невід'ємною частиною харчової піраміди сучасних споживачів, адже вона багата на вітаміни, білок та кальцій. Більшість людей без проблем може випити декілька стаканів молока за день, але в деяких споживачів при споживанні молочної продукції виникають такі симптоми, як вздуття живота, тошнота, гази, діарея. Це зв'язано з тим, що у деяких споживачів проявляється повна або часткова непереносимість лактози (молочного цукру), тобто їхній організм не здатен переварити лактозу.

У молоці міститься до 5 % лактози, яка нормалізує процеси бродіння в кишково-шлунковому тракті та сприяє всмоктуванню в кишечник кальцію та інших мінеральних речовин. Однак для того, щоб лактоза приносила користь, необхідно, щоб вона правильно засвоювалась. Цьому сприяє фермент лактаза, що міститься в організмі людини. Під дією цього ферменту лактоза розщеплюється на прості цукри – глюкозу і галактозу, які легко засвоюється організмом. Симптоми порушення засвоєння лактози, викликані відсутністю (алактазія) або недостатністю лактази (гіполактазія), називають непереносимістю лактози/

За оцінками [2, 3] 35–55% населення світу страждають від лактазної недостатності. Поширення цієї патології в України складає в залежності від регіонів 15-35% дорослого населення.

Люди, що страждають на лактозну непереносимість вимушені обмежувати або повністю виключати з раціону харчування традиційні молочні продукти, або приймати препарати лактази постійно. Обмеження споживання молочних продуктів позбавляє людей легкодоступних джерел кальцію, вітаміну D, магнію, калію, білків та інших поживних речовин. Кальцій необхідний в будь-якому віці для зростання і підтримки кісток. Брак споживання кальцію у дітей і дорослих може призвести до остеопороза . Тільки в молочних продуктах кальцій легко засвоюється. Крім того, молоко і молочні продукти знижують ризик гіпертонії, колоректального раку і діабету. Тому необхідність розробки безлактозного молока для цієї групи людей є цілком обґрунтованою.

В країнах ЄС вміст лактози в низьколактозних продуктах не повинен перевищувати 1г на 100 г готового продукту (в Україні нормативи не прийняті). Згідно з термінологію (ДСТУ 2212): молоко низьколактозне – молоко, в якому частково гідролізована або частково вилучена лактоза. Молочна промисловість деяких країн, в тому числі і України, випускає молоко, в якому лактоза попередньо розщеплена (ферментом β-галактозидазою) на глюкозу та галактозу. Таке безлактозне молоко можна використовувати у виробництві молочних продуктів.

Хоч цей сегмент цікавий Українському споживачу, на ринку безлактозну продукцію пропонують тільки декілька виробників великих виробників, які в подальшому будуть і конкурентами для ТДВ “Яготинський маслозавод”: “Люстдорф”, “Такталіз” та “Террафуд”. Дані представники ринку випускають незначний об’єм безлактозної продукції та пропонують її за дещо завищеними цінами. ТДВ “Яготинський маслозавод” має налагоджене виробництво звичайного молока та надійних постачальників

сировини, підприємство здатне скласти конкуренцію в сегменті безлактозного молока.

Отже, можна сказати, що безлактозне молоко – це молоко в якому мінімізована кількість лактози. Таке молоко придатне для споживання людей з непереносимістю лактози.

Технологія виробництва такого молока доволі проста і складається з декількох етапів. Звичайне молоко екста-ґатунку, закуплене у великих фермерських господарств фільтрується, після чого до нього в спеціальних перемішувальних ємностях додають фермент лактази, який розщепляє молочну лактозу на елементи глюкози та галактози, які здатні легко засвоюватись в організмі людей з непереносимістю лактози. При цьому, всі складові молока не втрачають свою корисність. Таке молоко має дещо солодший смак ніж звичайне.

Для розуміння технології виробництва, була складена схема із зображення всіх етапів (рис. 3.3):

Рис. 3.3. Технологія виробництва безлактозного молока.

Джерело: складено автором

Отже, на сонові проведено аналізу актуальності програми з підвищення ефективності, спрямованої на удосконалення асортименту підприємства ми

пропонуємо збільшити обсяг виробництва молока за рахунок введення нового продукту – безлактозного молока. Планується виробляти 3 тисяч тон безлактозного молока в рік, що складає приблизно 3,65 % від обсягу виробництва звичайного молока на досліджуваному підприємстві. Такий обсяг не буде обтяжувати існуюче виробництво, адже виробничі потужності ТДВ “Яготинський маслозавод” завантажені лише на 25% та не буде перевищувати попит, адже даний сегмент в України на початковому етапі розвитку.

Виробництво 3 тис. тон безлактозного молока ТДВ “Яготинський маслозавод” здатне профінансувати самостійно. Середня вартість 1 літра безлактозного молока в Україні складає 42 гривні. При повній реалізації запланованого обсягу безлактозного молока по середній ринковій ціні, підприємство отримає 126000 тисяч гривень чистого доходу. Попит на дану продукцію пояснюється стрімким розвитком тенденції до здорового харчування в Українських сподивачів.

На останньому етапі відбувається розробка технічного плану впровадження продукту дій, який має включати наступні пункти:

1) розробка рецептури;

2) розрахунок всіх витрат;

3) підготовка обладнання;

4) виробництво продукції;

5) фасування та реалізація продукції;

Найважливіший аспект 4-го етапу полягає в розрахунку та обгрунтуванні економічної доцільності даного проекту, адже для підвищення ефективності, впровадження запропонованого проекту має підвищити показники ефективності діяльності підприємства.

Цей етап також включає ормування списку відповідальних осіб, які мають забезпечувати на управлінському рівні аспекти розробки та реалізації програми.

Для обгрунтування економічної доцільності, необхідно провести порівння показників ефективності діяльності підприємства до впровадження проекту та після, занести отримані показники до таблиці та провести аналіз, який дасть відповідь чи була досягнута ціль даного проекту.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації обраної програми

В даному підпункті необхідно розрахувати економічну доцільність запровадження програми з розширення асортименту за рахунок впровадження безлактозного молока у виробництво. Планується розрахунок всіх статей витрат в актуальних в актуальних цінах на момент запровадження програми та собівартості готової продукції.

В одному літрі звичайного молока екстра ґатунку міститься 50 грам лактози. Обраний метод штучного розщеплення лактози шляхом додавання ферменту лактази знижує кількість лактози в молоці на 98%. Молоко після ферментації зберігає свій смак та поживні цінності та придатне для споживання людьми з непереносимістю лактози. Для штучного розщеплення лактози до такого рівня, на один літр молока необхідно 30 грам розчин 15%-го ферменту лактази.

Безлактозне молоко планується виготовляти на основі рецептури пастеризованого молока з додаванням ферменту лактази. Отже рецептура виробництва безлактозного молока буде складатися з наступних пунктів:

Таблиця 3.1

Рецептура безлактозного пастеризованого молока

№ з/п	Назва продукту	Мас. частка%
1	Молоко коров'яче не нижче 1 ґатунку	1002,6 кг
2	Молоко знежирене кислотність не вище 19 °Т	1,2 кг
3	Вітамінні комплекси	190 грам на т
4	Концентрат ферменту лактази	1,9кг/тону

Джерео: Складено автором

Технологічний процес виробництва безлактозного пастеризованого молока складається із наступних операцій: приймання і підготовка сировини, очищення, нормалізація, гомогенізація, пастеризація і охолодження, розлив, пакування, маркування, зберігання й транспортування.

Нормалізацію здійснюють з метою отримання молока із заданою гарантованою масовою часткою жиру у відповідності до вимог стандарту. Залежно від масової частки жиру у вихідній сировині та готовому продукті, для нормалізації використовують знежирене молоко або вершки, за вмістом сухих речовин – сухе знежирене молоко чи згущене знежирене молоко без цукру

На наступному етапі гомогенізації буде додаватися фермент лактази, що буде розщепляти лактозу на сахарозу та галактозу.

Для виробництва нового продукту планується до завантажувати існуюче обладнання. Виробництво запланованого обсягу нової продукції буде здійснюватися в одну зміну тривалістю 8 годин. Отже, необхідно скласти виробничу програму для безлактозного молока (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Виробнича програма безлактознго молока

Продукція	Обсяг виробництва за добу, т	Кількість роб. дн. на рік	Річний обсяг тис. тон.	Ціна (без ПДВ), тис. грн.	Чистий дохід, тис. грн.
Молоко без лактози	13,33	225	3		

Джерело: складено автором

Для розрахунку собівартості готового безлактозного необхідно провести розрахунок за різними статтями витрат. Перша стаття витрат – “Сировина та основні матеріали” (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат по статті “Сировина та основні матеріали” для виробництва 1 тонни безлактозного молока

Вид сировини та основних матеріалів	Норми витрат на 1 тону, кг	Ціна 1 кг. сировини, грн..	Сума, грн..
Молоко коров’яче	1002,6	11,63	11660,23
Молоко знежирене	1,2	13,07	15,68
Вітамінні комплекси	0,19	70,84	13,45
Концентрат ферменту лактази	1,9	326,35	620,06
Всього по статті	1005,89	-	12309,42
Транспортно-заготівельні витрати	-	-	615,47
Всього	-	-	12924,89

Джерело: складено автором

Вартість транспоно-заготівельних витрат складає 5% від витрат по статті “сировина та основні матеріали”.

Необхідно звернути увагу, що для виготовлення одної тони безлактозного молока необхідно 1005,89 тон сировини, що повязано з різноманітними втратами в процесі виробництва.

Отже, із таблиці 3.3 видно, що сума, яка необхідна для виготовлення 1 тони безлактозного молока, включаючи транспортно-заготівельні витрати, складає 12924,89 грн.

До статті витрат на допоміжні та таропакувальні матеріали входять витрати на всі види тар та допоміжних матеріалів, необхідних для фасування та пакування готової продукції для подальшого транспортування на прилавки. Готове безлактозне молоко планується фасувати в спеціальні картонні упаковки для молока об’ємом 900 грам. Для фасування 1 тони готової продукції необхідна наступна кількість упаковок:

$$1000 \text{ кг} / 0{,}9 \text{ кг} = 1112 \text{ штук / тону} \qquad (3.1)$$

Також, для подальшого транспортування, пакети з молоком необхідно помістити в коробки, наклеїти етикетки та скріпити клейкою стрічкою. В одну коробку поміщається 12 пакетів з молоком, отже необхідна кількість коробок, етикеток, та пакувальних на 1 тону продукції стрічок наступна:

1112 / 12 = 93 штуки. / тону (3.2)

Розрахуємо витрати за цією статтею з розрахунку на 1 тону продукції (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат по статті "Допоміжні та таропакувальні" для виробництва 1 тони безлактозного молока

Вид сировини	Одиниці виміру	Кількість одиниць	Ціна за одиницю, грн.	Сума, грн.
Етикетка	шт.	93	0,09	8,37
Упаковка Pure-Pak Diamond	шт.	1112	1,98	2201,76
Картонні ящики	шт.	93	1,74	161,82
Клейка стрічка	шт.	93	0,6	55,8
Миючі засоби	л.	0,3	9,3	2,79
Дезінфікуючі засоби	л.	0,2	17,1	3,42
Разом по статті	-	-	-	2433,96
Транспортно-заготівельні витрати	-	-	-	121,69
Разом	-	-	-	2555,65

Джерело: складено автором

Отже, витрати на одну тону готової продукції за цією статтею складуть 2555,65 гривень.

Наступним пунктом в калькуляції витрат є розрахунок витрат на паливо та енергію на технологічні цілі. До цієї статті входять всі необхідні види палива та енергії, які будуть використані під час виробництва продукції. Було розраховано вартість витрат за цією статтею та отримані розрахунки внесено до таблиці (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат по статті "Паливо та енергія на технологічні цілі" для виробництва 1 тонни безлактозного молока

Енерговитрати	Одиниця виміру	Ціна за одиницю, грн.	Норма витрат на 1т	Сума, грн.
Електроенергія	Квт. год	2,08	321	667,68
Вода	$м^3$	16	5,1	81,6
Газ	$м^3$	4,8	24,8	119,04
Пара	т.	1860	0,4	744
Холод	тис. кДж	3,5	171,6	600,6
Всього по статті	-	-	-	2212,92

Джерело : складено автором.

Отже, опираючись на дані вище представленої таблиці, витрати за статтею “Паливо та енергія на технологічні цілі” на 1 тону готової продукції складе 2212,92 гривні.

До наступної статті витрат відносяться витрати на основну заробітну плату, які обчислюються відповідно до встановленої підприємством системи нарахування.

Першочергово, необхідно розрахувати кількість працівників, необхідних для забезпечення виробництва запланованого обсягу продукції в розмірі 3 тис. тон. Потрібно розрахувати ефективний фонд робочого часу одного робітника за 8 годинну робочу зміну (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Розрахунок річного ефективного фонду робочого часу

№ п/п	Елементи часу	Кількість днів
1	Кількість календарних днів за рік	365
2	Вихідні дні	105
3	Святкові дні, що не співпадають з вихідними	10
4	Разом не робочих днів	115
5	Номінальний фонд робочого часу	250
6	Дні невиходу на роботу тому числі:	25
7	Відпустки	24
8	Неявки з дозволу адміністрації	1
9	Ефективний фонд робочого часу	225
10	Тривалість робочого дня, годин	8
11	Ефективний фонд робочого часу одного робітника, годин	1800

Джерело: складено автором

Розрахуємо кількість робітників, необхідних для випуску запланованого обсягу продукції за 1 зміну на добу:

$$Кчол = ВП / Ф_{еф} \quad (осіб) \qquad (3.3)$$

де: ВП – витрати праці в людино-годинах на потреби виробництва;

$Ф_{еф}$ – ефективний фонд робочого часу одного робітника за рік, год.;

ВП = Технологічна трудомісткість продукції * запланований річний обсяг виробництва.

ВП = 3,11* 3000 = 9330 люд/год. (3.4)

Кчол = 9330/1800 = 5 чол. (3.5)

Можна зробити висновок, що для виробництва безлактозного молока в одну зміну на добу, необхідно 5 робітників.

Станом на 2019 рік мінімальна місячна заробітна плата в Україні складає 4173, а мінімальна годинна тарифна ставка – 25,13 гривень . Знаючи мінімально годинну тарифну ставку одного робітника, є можливість розрахувати мінімальну годинну тарифну ставку робітників вищих розрядів:

- другий розряд: 25,13* 1,17 = 29,40 грн./год. (3.6)
- третій розряд: 25,13 * 1,34 = 33,67 грн./год. (3.7)
- четвертий розряд 25,13 * 1,52 = 38,19 грн./год…….(3.8)

На основі даних розрахунків, можна створити таблицю погодинного фону оплати праці робітників, (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

Основна заробітна плата робітників, що працюють за погодинною системою оплати праці

Професія	Кількість робітників на зміну	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка, грн.	Річний ефективний фонд роб.часу	Річн. тарифн. фонд осн. ЗП
Оператор лінії	2	3	33,67	1800	121212
Укладальник-пакувальник	2	2	29,40	1800	105840
Маркувальник	1	2	29,40	1800	52920
Всього	5	-	155,54		279972

Джерело: складено автором

Отже, витрати на одну тону готової продукції по статті “основна заробітна плата”, зважаючи на запланований обсяг випуску безлактозного молока складе 279972грн. /3000 т. = 93,32 грн./т. (3.9).

Розмір додаткової плати на основну заробітну платню складає 30%, звідси розраховується обсяг додаткової заробітної плати на одну тону продукції (табл. 3.8):

93,32 * 0,3 = 27,99 грн. (3.10)

Таблиця 3.8

Розрахунок додаткової заробітної плати

Основна заробітна плата на 1 т печива, грн.	Розмір доплат, %	Додаткова заробітна плата, грн.
93,32	30	27,99

Джерело: складено автором.

Відрахунки до ЄСФ сплачуються у розмірі, визначеному законодавством і складають 22% від суми основної та додаткової заробітної плати [Податковий кодекс України]. Розрахуємо податок до Єдиного соціального фонду (табл.. 3.9):

(93,32+27,99) * 0,22 = 26,68 грн. (3.11)

Таблиця 3.9

Розрахунок відрахувань до ЄСФ

Заробітна плата на 1т, грн.		Всього фонд оплати праці, грн.	Відрахування на соц. заходи,%	Сума нарахувань на заробітну плату, грн.
Основна	Додаткова			
93,32	27,99	121,31	22 %	26,68

Джерело: складено автором

Отже, витрати за статтею “відрахування до ЄСФ” склали 26,68 гривні на тону готової продукції.

Витрати на підготовку і освоєння виробництва продукції складають 10% від суми основної заробітної плати робітників:

93,32 грн. * 0,1 = 9,33 грн. (3.12)

Отже, сума витрат по статті “Витрати пов’язані з підготовкою та освоєнням виробництва продукції” складуть 9,33 грн. / т..

Витрати на утримання та експлуатацію дозавантаженого обладнання необхідно прийняти у розмірі 240% від основної заробітної плати:

$$93,32 * 2,4 = 223,96 \text{ грн.} \quad (3.13)$$

Розрахунок загальновиробничих витрат, до яких входять витрати на організацію виробництва і керівництво цехами, бригадами, відділеннями та іншими структурними підрозділами підприємства. Загальновиробничі витрати можна прийняти в розмірі 300% від основної заробітної плати робітників:

$$93,32 * 3 = 279,96 \text{ грн./т.} \quad (3.14)$$

Отже, можна зробити висновок, що виробничі витрати, які понесе підприємство, необхідні для виготовлення 1 тони безлактозного молока складають:

$$12924,89+2555,65+2212,92+93,32+27,99+26,68+9,33+223,96 = 18354,7 \text{ грн./т.} \quad (3.15)$$

Адміністративні витрати можна прийняти у розмірі 3% від виробничої собівартості:

$$18354,7 * 0,03 = 550,64 \text{ грн.} \quad (3.16)$$

Витрати на збут молочної продукції доцільно прийняти у розмірі 2% від обсягу виробничих витрат:

$$18354,7* 0,02 = 368,09 \text{ грн.} \quad (3.17)$$

Інші операційні витрати, доцільно прийняти у розмірі 0,5 % від виробничої собівартості продукції:

$$18354,7 * 0,005 = 91,77 \text{ грн.}$$

Результати проведених розрахунків по всім статтям витрат, необхідних для виготовлення одної тони необхідно занести до таблиці з метою їх узагальнення та використання та подальшого використання (табл.3.10):

Таблиця 3.10

Планова калькуляція безлактозного молока

№ з/п	Найменування статей витрат	Витрати на 1 т, грн.	Питома вага, %
1	Сировина та основні матеріали	12924,89	66,74
2	Допоміжні та таропакувальні матеріали	2555,65	13,19
3	Паливо та енергія на технологічні цілі	2212,92	0,48
4	Основна заробітна плата	93,32	0,48
5	Додаткова заробітна плата	27,99	0,14
6	Відрахування до ЄСФ	26,68	0,13
7	Витрати пов’язані з підготовкою та освоєнням виробництва продукції	9,33	0,04
8	Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	223,96	1,15
8	Загальновиробничі витрати	279,96	1,44
9	Виробнича собівартість	18354,7	(94,78)
10	Адміністративні витрати	550,64	2,84
11	Витрати на збут	368,09	1,90
12	Інші операційні витрати	91,77	0,47
13	Повні витрати	19365,2	100

Джерело: складено автором

Можна зробити висновок, що повні витрати на виробництво одної тони нової продукції, а саме безлактозного молока складуть 19365,2 гривні.

Для реалізації продукту через торгівельні точки необхідним кроком буде розрахунок відпускної ціни одиниці товару. При розрахунку цієї величини необхідно опиратися на встановлену норму рентабельності, яка великою мірою залежить від гудвілу компанії, від іноваційності продукту, від якості, від лояльності споживача та багатьох інших нематеріальних

цінностей підприємства. Також на формування цього показника значною мірою впливає середня ринкова ціна на продукт. Було прийнято рішення встановити норму рентабельності в розмірі 30% від обсягу повних витрат на виробництво нового продукту. Отже, зважаючи на встановлену підприємством норму рентабельності можна розрахувати прибуток від 1 тони продукції:

$$19365{,}2 * 0{,}30 = 5809{,}56 \text{ грн.} \quad (3.18)$$

Наступним кроком буде розрахунок відпускної ціни, розраховуючи яку, необхідно враховувати податок на додану вартість. Було сформовано таблиці з розрахунком відпускної ціни на 1 тону безлактозного молока (табл.3.11):

Таблиця 3.11

Розрахунок відпускної ціни безлактозного молока, грн. за 1 т.

№ з/п	Показники	Сума, грн.
1	Повні витрати	19365,2
2	Відпускна ціна підприємства (без ПДВ)	25174,76
3	ПДВ 20%	5034,95
4	Відпускна ціна з ПДВ	30209,71

Джерело: складено автором.

Необхідно визначити дохід та прибуток від реалізації безлактозного молока при умові норми рентабельності 30%. Отже, чистий дохід від реалізації запланованого обсягу продукції складе:

$$25{,}174 \text{ тис. грн.} * 3000 \text{ т.} = 75522 \text{ тис. грн.} \quad (3.19)$$

На основі результатів розрахунку чистого доходу від реалізації запланованого обсягу нової продукції, доцільно розрахувати чистий прибуток:

$$75522 – 58095,6 = 17426,4 \text{ тис. грн.} \quad (3.20)$$

При розрахунках чистого прибутку необхідно зважати на ставку бодатку на прибуток у розмірі 18%:

$$17426,4 – 18\% = 14289,64 \text{ грн.} \quad (3.21)$$

Для наочності, та розуміння прибутковості програми, представимо розрахунки в виді таблиці (3.12):

Таблиця 3.12

Розрахунок собівартості та прибутку на запланований випуск безлактозного молока

Показник	На 1 т.	Плановий випуск – 3 тис. т.
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	19,365	58095,6
Чистий дохід, тис. грн.	25,174	75522
Чистий прибуток, тис. грн.	4,763	14289,64

Джерело: складено автором.

Отже, можна зробити висновок, що розмір чистого прибутку від реалізації 3 тисяч тон безлактозного молока, враховуючи величину норми рентабельності 30%, складе 14289,64 тисяч гривень.

3.3 Управлінське забезпечення та вплив впровадженої програми на діяльність ТДВ “Яготинський маслозавод”

Для успішної реалізації програми з підвищення ефективності діяльності ТДВ “Яготинський маслохваод”, безумовно необхідне цілеспрямоване вирішення поставлених задач, яке неможливе без раціонального та продуктивного управлінського забезпечення. Управлінське забезпечення полягає в реалізації функцій менеджменту з метою досягнення визначеної цілі програми. Для реалізації забезпечення виконання функцій менеджменту, необхідним завданням є розмежування зон відповідальності за

різні етапи програми. Таке розмежування дозволить кожному управлінцю забезпечувати успішність програми в комфортному для себе середовищі діяльності. Було розроблено таблицю управлінського забезпечення програми з розмежуванням зон відповідальності (табл 3.13):

Таблиця 3.13

Управлінське забезпечення програми з розмежуванням зон відповідальності

№	Захід	Відповідальні особи	Назва документу
1	2	3	4
1.	Аналіз цілей підприємства, розробка цілі програми, аналіз відповідності цілей.	Дирекція підприємства	Цільовий план
2.	Формування альтернативних програм на основі обраної цілі, аналіз зовнішнього середовища	Заступник директора з комерційних питань, начальник відділу маркетингу	Аналітичний звіт маркетингового відділу
3.	Аналіз виробничих можливостей підприємства	Заступник директора з виробництва, головний інженер	Звіт з аналізу виробництва
4.	Вибір оптимальної програми для досягнення поставленої цілі	Директор підприємства, заступник директора з комерційних питань	Внесення змін до програми виробництва
5.	Оцінка доцільності запровадження програми, прогноз попиту, актуальність для споживача	Начальник відділу маркетингу, начальник відділу збуту	Аналітичний звіт
6.	Формування виробничо-технічного плану та технічне забезпечення реалізації програми	Начальник основного виробництва, заступник головного інженера.	Виробничо-технічний план
7.	Оцінка показників, характеризуючи результативність реалізації програми	Головний економіст, головний бухгалтер	Фінансово-економічний звіт
8.	Оцінка успішності досягнення цілей	Дирекція підприємства	Цільовий план

Джерело: складено автором

Дотримуючись даних рекомендацій в процесі управлінського забезпечення програми з підвищення ефективності діяльності ТДВ “Яготинський маслозавод”, має привести до досягнення поставлених цілей та успішності в реалізації програми.

Для оцінки ефективності впровадження та реалізації програми з підвищення ефективності діяльності ТДВ “Яготинський маслозавод”, на основі розширення асортиментного ряду шляхом введення в виробництво 3

тисяч тон безлактозного молока, необхідно створити аналітичну порівняльну таблиці з основними пказниками діяльності підприємства до впровадження програми та після. На основі показників таблиці, необхідно провести аналіз та виявлення ключових чинників впливу на ефективність діяльності. Розрахунки було представлено в формі порівняльної таблиці (табл. 3.14):

Таблиця 3.14

Вплив запропонованої програми на основні техніко-економічні показники підприємства

Показники	До впроваджен ня заходу	Після впровадження проектів	Відностне відхилення (+,-)	Апсолютне відхилення %
1	3	4	5	6
Обсяг виробництва молока. тон.	48433	51433	3000	6,19
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	3201672	3277194	75522	2,35
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн	2531530	2589625	58095	2,29
Чистий прибуток, тис. грн	253732	268021,6	14289,6	5,63
Середньооблікова чисельність чол.	898	903	5	0,55
Продуктивність праці, тис.грн/особу	3569,31	3629,22	59,91	1,67
Рентабельність власного капіталу,%	59,3	62,6	3,3	-
Рентабельність діяльності,%	7,92	8,17	0,25	-

Джерело: складено автором

Аналізуючи показники даної таблиці, бачимо, що після впровадження та реалізації програми з підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства, основні техніко-економічні показники підвищились.

Обсяг виробництва основного продукту підприємства, а саме молока, зріс на 3 тисячі тон, що склало зростання в 6,19% від обсягу виробництва до впровадження програми. Чистий дохід від реалізації продукції виріс на 75522 тисяч гривень або на 2,35%. Повні витрати зросли на 58095 тисяч гривень або

на 2,29%, адже обсяг виробництва продукції збільшився. Чистий прибуток до впровадження програми складав 253732 тисяч гривень, реалізація проекту ж зумовила зростання цього показника на 5,63% і чистий прибуток став складати 268021,6 тисяч гривень.

Для впровадження програми та її реалізації знадобилось залучення додаткових робітників в кількості 5 осіб, що збільшило середньооблікову чисельність персоналу підприємства на 0,55%. Показник продуктивності праці при цьому виріс на 59,91 тис. грн./особу, або ж на 1,67%.

Як узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства пропонується вважати рентабельність власного капіталу та рентабельність діяльності. Оскільки рентабельність власного капіталу зросла на 3,3%, а рентабельність діяльності – на 0,25%, можна вважати, що розробка, впровадження та реалізація програми з підвищення ефективності за рахунок розширення асортиментного ряду досліджуваного підприємства ТДВ “Яготинський маслозавод” безлактозним молоком за допомогою методів, запропонованих в цій роботі – вдалим управлінським рішенням, яке принесло очікувані результати.

Висновки до розділу 3

В даному розділі було описано механізм прийняття рішень на досліджуваному підприємстві. Так було з’ясовано, що головними органами прийняття рішень на ТДВ “Яготинський маслозавод” є Загальні збори акціонерів та Наглядова рада. Цей факт засвідчено в статуті підприємства.

Для реалізації завдання підвищення ефективності діяльності підприємства було запропоновано використати цільову програму, як інструмент для досягнення цілей. Була представлена схема, яка описує як саме та в якій послідовності необхідно виконувати дії для досягнення цілі.

Для підвищення ефективності діяльності ТДВ “Яготинський маслозавод” була обрана програма з розширення асортименту підприємства.

Як частину програми було обрано виробництво нового продукту, а саме безлактозного молока.

Актуальність даного заходу була доведена на основі дослідження тенденцій ринку харчових продуктів, та смаків споживачів. На основі даного аналізу було запропоновано виробництво та реалізацію 3 тисяч тон нової продукції. Було розраховано економічну доцільність даної програми. На основі цих розрахунків, можна сказати, що чистий прибуток підприємства зросте на 14289,6 тисяч гривень, або на 2,29%.

Управлінське забезпечення впровадження програми є необхідністю, адже без чіткого розмежування завдань та зон відповідальності між менеджерами, неможливо досягнуть позитивних результатів. Виходячи з цього, була розроблена таблиця, яка описує зони відповідальності та завдання кожного із учасників програми.

ВИСПОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті написання дипломної роботи на тему формування програми підвищення ефективності діяльності доцільно сформувати узагальнюючі висновки.

Велика кількість вчених та науковців досліджували таку економічну категорію, як ефективність. Відсутність узагальненого визначання цієї категорії, спонукає дослідників до його пошуку. В різних джерелах категорія ефективність трактується не однаково, а з деякими елементами, які залежать від факторів впливу на об'єкт дослідження. Аналізуючи різні джерела, та узагальнюючи отримані знання, можна сказати, що дана категорія в широкому розумінні описує співвідношення результатів, досягнутих від якогось виду діяльності, до затрачених на це досягнення ресурсів.

В основі запропоновано системи оцінки ефективності лежить дослідження показники рентабельності різних аспектів діяльності підприємства, та аналіз трьох факторної моделі рентабельності капіталу, яка була розроблена компанією "DuPont" і призначена для визначення факторів впливу на показник рентабельності власного капіталу. Провівши аналіз за допомогою представлених теоретичних методів, менеджерам підприємства вдасться доволі точно оцінити, які саме аспекти діяльності підприємства привод до зростання або зменшення ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Було проведене дослідження ринку молока та молочної продукції, яка показало. Аналіз демонструє, що в досліджуваному періоді 2016 - 2018 років прослідкуються наступні регресивні тенденції, які виникли на даному ринку:

- Скорочення споживання молока. Так з кожним роком в Україні прослідкується тенденція до скорочення обсягів споживання молока. При нормі споживання на одну людину в 380 – 395 кг на рік, сучасні Українці споживають приблизно на 50% менше.
- Скорочення поголів'я корів. Дана тенденція зумовлена складністю утримання тварин, та низьким рівнем державної підтримки, хоча

варто зазначити, що в 2018 році почались позитивні зрушення в цьому напрямку.

- Економічна криза. Події 2014-го року безумовно негативно вплинули на ринок молока та молочної продукції, скоротивши обсяги експорту. Також послідкувало і зниження купівельної спроможності населення.

Дослідження ефективності діяльності ТДВ “Яготинський маслозавод” показало позитивны результати. Не зважаючи на те, що в 2017 звітному році показники ефективності дещо знизились, підприємству вдалося відновити результати 2016-го та навіть підвищити їх. Так, в 2018 році, рентабельність діяльності зросла на 1,85 % в порівнянні з 2017 роком, що демонструє позитивний результат. Також підвищились такі показники, як рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, рентабельність основних засобів, продуктивність праці та ін..

Для реалізації завдання підвищення ефективності діяльності підприємства було запропоновано використати цільову програму, як інструмент для досягнення цілей. В якості наукової новизни була розроблена

Будь-яке управлінське рішення не може бути реалізованим без чіткого плану дій, послідовності виконання завдань та постановки цілі. Виходячи з цього, як елемент наукової новизни в даній дипломній роботі було запропоновано універсальну схему з формування програми підвищення ефективності діяльності підприємства, відповідно до тематики роботи. Дана схема складається з чотирьох етапів, дотримуючись яких, управлінець здатен досягти поставлених цілей. Унікальність даної схеми – це здатність адаптації під будь яку програму щодо змін в діяльності підприємства.

В якості частини програми з підвищення ефективності діяльності ТДВ “Яготинський маслозавод” було запропоновано розширення асортименту підприємства, за рахунок введення у виробництво нового продукту, а саме безлактозного молока. Аналіз ринку та смаків споживачів показав інтерес до даного продукту, тому було запропоновано виробити та реалізувати 3 тисячі

тон безлактозного молока. Як метод видалення лактози з молока було запропоновано додавати до стабілізованого молока фермент лактази, який розщеплює лактозу на глюкозу та галактозу.

Реалізація даного заходу принесла ТДВ “Яготинський маслозавод” чстого прибутку у розмірі 14289,6 тисяч гривень, що підняло загальний обсяг цього показника на 2,29 %. Разом з тим виросли і основні показники, які характеризують ефективність підприємства. Так рентабельність діяльності зросла на 0,25%, а рентабельність власного капіталу на 3,3%. Дані зрушення в показниках діяльності можна вважати результативними, а отже основну ціль з підвищення ефективності діяльності, можна вважати досягнутою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Паранян А. А. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О. М. Рац // Економічний простір: Зб. наук. праць. 2008. – №15. – С. 275–285.

2. Економіка підприємств АПК: Навчальний посібник для вузів / Дусановський С.Л., Дудар Т.Г., Олійник В.М; під ред. Дусановсьного С.Л. –Тернопіль, 2008. – 19 с.

3. Якимчук С. В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах [Електронний ресурс] / С. В. Якимчук – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/So

4. Оцінка ефективності діяльності підприємства. Методики, технології, інструменти 2011 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.crm.com.ua/index.php?lang_id=1 &content_id=100.

5. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА–М, 2009. – 176 с.

6. Экономическая эффективность новой техники в машиностроении / А.П. Ковалев, Н.К.Кочалос, А.А.Колобов. – М.:Машиностроение, 1978. – 60 с.

7. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2010. — 365 с.

8. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. — 2-ге вид., доп. і перероблене. / В. Г. Андрійчук. — К.: КНЕУ, 2008. — 397-399 с.

9. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2011. – 354 с.

10. Орлов П.А. Экономика предприятия: Учеб. пособие. – Х.: РИО ХГЭУ, 2008. – 401 с.

11. Рыбин В.Н. Планирование эффективности и итенсификация производства в машиностроении. – Л.: Машиностроение, 2009. – 128 с.

12. Абалкин Л.И. Конечные народнохозяйственные результаты. Сущность, показатели, пути повышения. – 2-е изд. доп. и перераб. – М., 2013. – 236 с.

13. Основи економічної теорії / С.В. Мочерний, С.А. Єрохін, Л.О. Каніщенко та ін. – К.: Знання, 2007, с. 282.

14. Падерин И.Д. Научные и практические аспекты повышения экономической эффективности современного предприятия // Вісник Академії економічних наук України. – 2009. – №1. – с. 89–95.

15. Івашків Т.С. Використання показника порівняльної економічної ефективності в умовах ринкової економіки // Наукові записки за матеріалами IV Міжн. конф. студентів та молодих учених “Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання”. Т. 1. – Донецьк, 2009. – с. 99-100.

16. Шнипко О. Нагромадження основного капіталу як фактор конкурентоспроможності економіки / Шнипко О. // Економіка України. – 2009. - № 7. – с. 23-35.

17. Поклонський С.Т., Мухопадов В.Г. Економіка підприємства: Навч. посібник. – К.: Віктар, 2012.

18. Гойко А.Ф. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетні напрями їх реалізації. – Київ: ВІРА-Р, 2007. – 320 с.

19. Долан Э. Дж., Линдсей Д. Рынок: микроэкономическая модель / Пер. с англ. В. Лукашевича и др.; Под общ. ред. Б. Лисовика и В. Лукашевича. – С.-Пб., 2009.

20. Макмиллан Р. Экономикс. – М.: «Издательство ПРИОР», 2010. – 384 с.

21. Голубєва Т.С., Колос І.В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Актуальні проблеми економіки №5 (59), 2006.

22. Долан Э. Дж., Линдсей Д. Рынок: микроэкономическая модель / Пер. с англ. В. Лукашевича и др.; Под общ. ред. Б. Лисовика и В. Лукашевича. – С.-Пб., 2007. – 496 с.

23. Макаровська Т. П., Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2009. – 298 с.

24. Русак Н.А. Экономический анализ в условиях самофинансирования предприятий. – Минск: Беларусь, 2013. – 215 с.

25. Бугуцький О.А. Аналіз економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. –К.: Урожай, 2003. – 264 с.

26. Іщенко І. І., Терещенко С. П. Оцінка економічної ефективності виробництва та затрат. – К.: Вища школа, 2012. – 187 с.

27. Нелепи В. М. Планування на аграрному підприємстві: підручник. – К.: КНЕУ, 2011.

28. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности. – К.:Баланс-клуб, 2009.

29. Афанасьєв М. В., Гончаров А. Б. Економіка підприємства: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни /За ред. М. В. Афанасьєва. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 410 с.

30. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навч. посібник. – К.: Атіка, 2008. – 352 с

31. Економіка підприємства: підручник / За ред. А.В. Шегди. — К.: Знання, 2008. — 614 с.

32. Бернстайн Л. Анализ финансовой отчетности / Пер. с англ. / [Л. Бернстайн] ; под ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 209. – 312 с.

33. П. Самуельсон Фінансовий аналіз: [Переклад] / О. В. Павловська, Н. М. Притуляк, Н. Ю. Невмержицька. – 2007. – 592 с.

34. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства: [підручник] / А. Ю. Дронов. –− 2009. - 365 с.

35. Костецький Я. І. Рентабельність як показник ефективності сільськогосподарського виробництва аналіз / Я. І. Костецький // Всеукраїнський науково-виробничий журнал: Інноваційна економіка. – 2012. – № 2[28]. – С. 212.

36. Петрова Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Минск: Новое знание, 2010. – 704 с.

37. Финансовый менеджмент. Теория и практика / И. Т. Балабанов, Е. В. Быкова, и др.; под ред. Е. С. Стояновой. – М., 1997. – 64 с.

38. Москаленко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства / В. П. Москаленко, О. Л. Пластун // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 6. – С. 181–191.

39. Яцишин Н. Методика аналізу фінансового стану підприємства / Н. Яцишин // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету „Економічна думка”, 2013. – Вип. 10. – Ч. 4.

40. Фінансовий стан підприємств України: аналітичний статистичний огляд / І. О. Школьник, С. В. Лєонов; І. М. Боярко та ін. Державний вищий навчальний заклад „Українська академія банківської справи Національного банку України”. – Суми: ДВНЗ „УАБС НБУ”, 2013. – 160 с.

41. Голубєва Т. С., Колос І. В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Актуальні проблеми економіки №5 (59), 2009.

42. Макаровська Т.П., Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2009. – 96 с.

43. Русак Н.А. Экономический анализ в условиях самофинансирования предприятий. – Минск: Беларусь, 2007. 32 с.

44. Бугуцький О. А. Аналіз економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. –К.: Урожай, 2010. – 264 с.

45. Струк І. В., Трешко С.П. Оцінка економічної ефективності виробництва та затрат. – К.: Вища школа, 2012. – 187 с.

46. Гончаренко В. М. Планування на аграрному підприємстві: підручник. – К.: КНЕУ, 2010. – 372 с.

47. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства / М. Я. Коробов. – К. : Либідь, 2010. – 285 с.

48. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу. – К. : Всеувито ; Наук. думка, 2010. – 242 с.

49. Дехтяр А. Системний підхід до прийняття державноуправлінських рішень / А. Дехтяр // Вісн. Нац. ун-ту внутр. справ. – 2012. – Вип. 20. – С. 192-196.

50. Игнатьева А. В. Исследование систем управления : учеб. пособие для вузов / А. В. Игнатьева, М. М. Максимцов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 159 с.

51. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 2010. –.264 с.

52. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения : учебник для вузов. – 3-е изд., доп. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2007. – 278 с.

58. Ставицький О. В. Державне управління підприємствами хлібопекарської галузі України та напрями підвищення ефективності їх діяльності. 2016 р. [Електронний ресурс]. / О. В. Ставицькийю – Режим доступу: http://www.dy.nayka.com.ua.

59. Говоруха Ж.А. Формування інноваційної стратегії підприємств хлібопекарної галузі : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. «Економіка та управління підприємствами (харчова промисловість)» / Ж.А. Говоруха ; Нац. ун-т харч. технологій. – К., 2016.

60. Топ 10 найприбутковіших виробників хлібо та хлібопекарської продукції 2016 рік, [Електронний ресурс], Правик М. О., Режим доступу: https://agronews.ua/node/72034.

61. Дідковська Л.Г. Менеджмент [Текст]: навч. посібник / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко – К. : Алерта: КНТ, 2008. – 516 с

62. Афанасьєв М.В., Гончаров А.Б. Економіка підприємства: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни /За ред. М.В. Афанасьєва. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2011.

63. Гребешкова О. М. Просторовий підхід в управлінні розвитком підприємства / О. М. Гребешкова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 8(668).

64. Колесніков А. П. Засади механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств / А. П. Колесніков // Інноваційна економіка. – 2013. – № 3 (41). – С. 97–100.

65. Хоменко А. Особливості діяльності підприємств харчової галузі / яр // Вісн. Нац. ун-ту внутр. справ. – 2012. – Вип. 20. – С. 192-196.

66. Говорушко Т. А. Продовольчий ринок молока України, його розвиток та перспективи / Т. А. Говорушко, В. П. Дуда // Вісник Одеського національного університету. – 2013. – Т. 18, Вип. 1/1. – С. 102-106.

67. Кернасюк Ю. Молочний сектор: реалії і перспективи [Електронний ресурс] / Ю. Кернасюк // Агробізнес сьогодні. – 2015. – № 6 (301). – Режим доступу: http://www.agro-business.com.ua/ekonomichnyi-gektar/2805-molochnyi-sektorrealiii-i-perspektyvy.html.

68. Савицька В. П. Актуальні проблеми розвитку ринку молока і молочних продуктів / В. П. Савицька // Економіка АПК. – 2002. – № 11. – С. 102-138.

69. Закон України https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1870-15

70 Промислове виробництво: Україна. Довідник. URL: http://www.proagro.com.ua/sprav/ promua/npp//14174.html.

71. Державна служба статистики України http://www.ukrstat.gov.ua/

72.http://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/tendentsii_chiselnosti_pogolivya_khudobi_ta_ptitsi_v_ukraini

73. Россоха В. В., Шарапа О. М. Формування збутової політики маркетингу аграрних підприємств : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 232 с.

74. https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/osobennosti-rynka-moloka-v-ukraine-proizvodstvo-i-potreblenie.html

75. Розвиток конкуренції на ринку мопочної продукціі в Україні В.Г.КУДЛАЙ, кандидат економічних наук, доцент Київський славістичний університет – С. 110 – 115.

76. Фоломкіна І. С. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизнаенності / І. С. Фоломкіна // Економіка та управління національним господарством. – 2013. – № 4 (24). – С. 481–486

77. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу. – К. : Всеувито ; Наук. думка, 2001. – 242 с.

78. Дехтяр А. Системний підхід до прийняття управлінських рішень / А. Дехтяр // Вісн. Нац. ун-ту внутр. справ. – 2002. – Вип. 20. – С. 192-196.

79. Смирнов Э. А. Управленческие решения / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 264 с.

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

81. Кузнєцов П. В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки / П. В. Кузнєцов, І. А. Парфентенко, Д. П. Балагула // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 49. - С. 198-204.

82. Немков В. А. Методические основы формирования ассортиментной политики промышленного предприятия / В. А. Немков // Современные аспекты экономики. – 2013. – №13 (41). – 145-155.