

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Нортенко Іллі Володимировича

академічної групи 073-21-4

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного виробництва продукції підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Швець В.Я.	85	добре	
Рецензент	Романюк Н.М.	85	добре	
Нормоконтролер	Швець В.Я.	85	добре	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

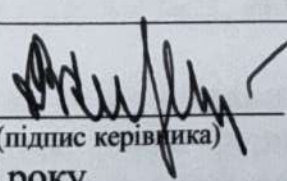
(підпис) Швець В.Я.
« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Нортенко І.В. академічної групи 073-21-4
спеціальності 073 Менеджмент
на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного
виробництва продукції підприємства
затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади управління виробництвом продукції інноваційним методом	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Оцінка діяльності ТОВ «КФ «Квітень» та його умов конкурентного середовища	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Проект заходів щодо удосконалення ефективності прийняття рішень у сфері управління виробництвом продукції ТОВ «КФ «Квітень»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано

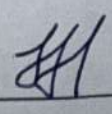

(підпис керівника)

Швець В.Я.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Нортенко І.В.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студента групи 073-21-4

НТУ «Дніпровська політехніка»

Нортенка Іллі Володимировича

Обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного виробництва
продукції підприємства

ВИРОБНИЦТВО, ПІДПРИЄМСТВО, ІННОВАЦІЇ, СТРАТЕГІЯ, ЯКІСТЬ, КОНКУРЕНЦІЯ

Структура роботи: 68 сторінок комп'ютерного тексту; 12 рисунків; 24 таблиці; 41 джерело посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного виробництва продукції.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування, розробка практичних рекомендацій прийняття ефективних рішень у сфері інноваційного виробництва продукції підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: охарактеризовано управління виробництвом продукції; досліджено формування ефективного виробництва; розглянуто управління сучасним виробництвом на прикладі кондитерської фабрики «Квітень»; охарактеризована діяльність кондитерської галузі харчової промисловості; надана загальна характеристика діяльності ТОВ «КФ «Квітень»; оцінено конкурентоспроможність ТОВ «КФ «Квітень»; проаналізовано показники фінансово-господарського стану ТОВ «КФ «Квітень»; сформовано інноваційно-інвестиційний проект у ТОВ «КФ «Квітень» щодо заходів удосконалення ефективності прийняття рішень у сфері управління виробництвом продукції.

Методи дослідження – графічний (подання статистичних та аналітичних даних у наочному вигляді), порівняльний, абстрактно-логічний, системний та метод аналізу, а саме: традиційні PEST- та SWOT-аналізи; експрес-аналіз структури балансу підприємства, горизонтальний аналіз структури балансу, аналіз платоспроможності, аналіз фінансової стійкості, показники ділової активності та показники рентабельності.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на виробничих підприємствах, які спеціалізуються на виробництві кондитерської продукції.

Сфера застосування – при обґрунтуванні ефективності рішень у сфері управління виробництвом продукції, при формуванні довгострокової стратегії виробництва продукції на підприємстві, при виробництві продукції за допомогою інноваційних методів.

Практична значущість полягає в тому, що було впроваджено інноваційні напрями виробництва продукції ТОВ «КФ «Квітень», які дозволяють збільшити виручку від реалізації на 12,3%. Витрати вкладені в інноваційне виробництво продукції складуть 1531388 тис. грн., принесуть 225113 тис. грн. збільшеної виручки від реалізації. Ефект дорівнює 71975 тис. грн., а ефективність – 1,47 грн. / грн.

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21-4
Dnipro University of Technology
Nortenko Ilya Volodymyrovych

Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of innovative production of enterprise products

PRODUCTION, ENTERPRISE, INNOVATION, STRATEGY, QUALITY, COMPETITION

Structure: 68 printed pages; 12 figures; 24 tables; 41 references.

Object of development is the process of substantiating the effectiveness of decisions in the field of innovative production of products.

The aim of the paper – is theoretical substantiation, development of practical recommendations for making effective decisions in the field of innovative production of products of the enterprise.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the management of production of products is characterized; the formation of effective production is investigated; the management of modern production is considered using the example of the LLC CONFECTIONARY PLANT KVITEN; the activities of the confectionery branch of the food industry are characterized; a general characteristic of the activities of LLC "Kviten" is given; the competitiveness of LLC CONFECTIONARY PLANT KVITEN is assessed; indicators of the financial and economic condition of LLC CONFECTIONARY PLANT KVITEN are analyzed; an innovation and investment project is formed in LLC CONFECTIONARY PLANT KVITEN regarding measures to improve the efficiency of decision-making in the field of product production management.

Research methods – graphic (presentation of statistical and analytical data in a visual form), comparative, abstract-logical, systemic and analysis methods, namely: traditional PEST and SWOT analyses; express analysis of the enterprise's balance sheet structure, horizontal analysis of the balance sheet structure, solvency analysis, financial stability analysis, business activity indicators and profitability indicators.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use in manufacturing enterprises specializing in the production of confectionery products.

Application is when justifying the effectiveness of decisions in the field of product production management, when forming a long-term production strategy at the enterprise, when producing products using innovative methods.

The practical significance lies in the fact that innovative directions of production of LLC CONFECTIONARY PLANT KVITEN products were introduced, which will allow to increase sales revenue by 12.3%. The costs invested in innovative production of products will amount to 1531388 thousand UAH, will bring 225113 thousand UAH of increased sales revenue. The effect is equal to 71975 thousand UAH, and the efficiency is 1.47 UAH / UAH.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1 Теоретичні засади управління виробництвом продукції інноваційним методом.....	7
1.1 Формування ефективного управління виробництвом продукції на підприємстві	7
1.2 Принципи організації та класифікація виробництва кондитерської продукції.....	14
1.3 Особливості ефективного управління виробництвом продукції інноваційним методом.....	20
2 Оцінка ефективності господарської діяльності та управління ТОВ «КФ «Квітень»	28
2.1 Дослідження кондитерської галузі харчової промисловості	29
2.2 Оцінка та аналіз результатів виробничої діяльності ТОВ «КФ «Квітень» ...	34
2.3 Аналіз показників фінансово-господарського стану ТОВ «КФ «Квітень»...	42
3 Проєкт заходів щодо удосконалення ефективності прийняття рішень у сфері управління виробництвом продукції ТОВ «КФ «Квітень».....	59
3.1 Обґрунтування потреби у впровадженні інноваційних рішень у виробниче управління підприємства	60
3.2 Розробка та економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління виробництвом продукції	65
Висновки.....	72
Перелік джерел посилання	75

ВСТУП

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи пояснюється тим, що за

сучасних умов забезпечити виробництво продукції є важливою умовою збереження позицій на ринку. Одним з ключових напрямів для досягнення цієї мети є впровадження інноваційних методів управління виробництвом продукції. Застосування сучасних методів управління виробництвом продукції дозволяє не лише підвищити продуктивність і знизити витрати, але й забезпечити гнучкість виробничих процесів.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування, розробка практичних рекомендацій прийняття ефективних рішень у сфері інноваційного виробництва продукції.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі:

- охарактеризовано формування ефективного управління виробництвом на підприємстві

- досліджено особливості управління виробництвом кондитерської продукції на підприємстві

- сформовано властивості ефективного управління інноваційного виробництва продукції

- здійснено аналіз зовнішніх факторів конкурентного середовища ТОВ «КФ «Квітень»

- проведено аналіз внутрішні фактори конкурентного середовища ТОВ «КФ «Квітень»

- проаналізовано показники фінансово-господарського стану ТОВ «КФ «Квітень»

- запропоновано впровадження проекту цифровізації процесу виробництва у ТОВ «КФ «Квітень»

- здійснена розробка та економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління виробництвом продукції

Об’єкт розроблення – процес обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного виробництва продукції.

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-

економічні підходи до обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного виробництва продукції КФ «Квітень».

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані такі методи: систематизація, угруповання, табличний, порівняльний, абстрактно-логічний, графічний (), традиційні SWOT та PEST методи аналізу, оцінка сильних та слабких сторін, аналіз фінансово-господарської діяльності, експрес-аналіз та горизонтальний аналіз структури балансу, аналіз платоспроможності та фінансової стійкості, аналіз показників рентабельності.

Практична значущість полягає в тому, що було запропоновано проєкт заходів щодо удосконалення ефективності прийняття рішень у сфері управління виробництвом продукції. Загальна сума NPV, при вартості власного капіталу, розміру власних коштів 246 тис. грн. і наявних чистих грошових потоках, складає , що свідчить про високу ефективність проєкту . ОЕ дорівнює 1 320 000 млн. грн. Прогнозований середньорічний грошовий потік дорівнює 850000. Дисконтований термін окупності складає 1 рік і 4 місяці від початку інноваційно-інвестиційного проєкту.

Вступ	4
1 Теоретичні засади управління виробництвом продукції інноваційним методом	6
1.1 Формування ефективного управління виробництвом продукції на підприємстві	6
1.2 Принципи організації та класифікація виробництва кондитерської продукції	12
1.3 Особливості ефективного управління виробництвом продукції інноваційним методом	18
2 Оцінка діяльності ТОВ «КФ «Квітень» та його умов конкурентного середовища	26
2.1 Аналіз кондитерської галузі харчової промисловості	26
2.2 Оцінка та аналіз результатів виробничої діяльності ТОВ «КФ «Квітень»	31
2.3 Аналіз показників фінансово-господарського стану ТОВ «КФ «Квітень»	39
3 Проєкт заходів щодо удосконалення ефективності прийняття рішень у сфері управління виробництвом продукції ТОВ «КФ «Квітень»	51
3.1 Обґрунтування потреби у впровадженні інноваційних рішень у виробниче управління підприємства	51
3.2 Розробка та економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління виробництвом продукції	

Висновки	61
Перелік джерел посилань	65

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ПРОДУКЦІЇ ІННОВАЦІЙНИМ МЕТОДОМ

1.1 Формування ефективного управління виробництвом продукції на підприємстві

Основною метою діяльності підприємства на ринку є підвищення власного капіталу й отримання прибутку шляхом здійснення виробничої та іншої господарської діяльності. Всі методики, які пов'язані, наприклад, з розширенням асортименту товарів, покращенням організаційної структури, виходом на нові ринки, підвищенням ефективності діяльності підприємства, все це сприяє задоволенню потреб споживачів та отримання компанією доходів від реалізації продукції (товарів), робіт, послуг [1].

Підвищення ефективності діяльності підприємства передбачає оптимізацію всіх бізнес-процесів, пов'язаних з виробництвом готової продукції починаючи з замовлень сировини до безпосереднього виробництва продукції. Реформи та кризові явища в економіці України спричинили суттєві зміни умов господарської діяльності, розбалансування організаційно-економічних механізмів функціонування підприємств харчової галузі через нестабільність, невизначеність та високий ризик господарювання. Приведення цих механізмів до зрівноваженого робочого стану є одним з найбільш важливих наукових і практичних завдань. Можливість планово формувати та втілювати асортиментну політику, розробляти і впроваджувати нові товарні позиції є запорукою успішного розвитку харчового підприємства в сучасних умовах продовольчого ринку. Реалізація цього важливого завдання потребує створення системи організаційно-економічних важелів формування і запуску гнучкої, адаптивної виробничої програми харчового підприємства, яка є базисом його ефективної діяльності в умовах конкуренції з боку вітчизняних та іноземних виробників, коливань попиту та високого рівня невизначеності і ризику [2].

Належним чином сформована система управління програмою виробництва і реалізації продукції підприємства гарантує зростання економічної ефективності його функціонування. Систему управління виробництвом і збутом пов'язує загальну стратегію підприємства із окремими планами та напрямками діяльності усіх структурних підрозділів підприємства, дозволяє оптимізувати потоки всіх видів ресурсів: сировинних матеріалів, праці, інвестицій та фінансів [2].

Управління виробництвом продукції виконує наступні функції (рисунок 1.1).

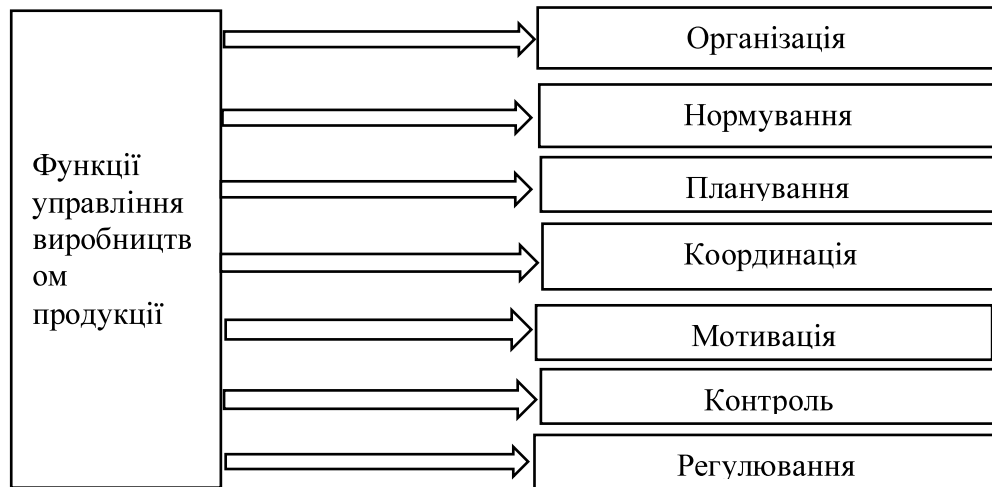


Рисунок 1.1 – Функції управління виробництвом продукції [1]

Постійна праця з удосконалення та налагодження функціонування системи управління програмою виробництва і реалізації продукції надає господарюючому суб'єкту змогу розвинути і всю його організаційно-управлінську систему, значно підвищити фінансово економічні результати його діяльності та забезпечити зростання вартості бізнесу підприємства, що оцінюється за прибутками підприємства [2].

Створення інноваційних підприємств є рушієм розвитку та зростання економіки країни. Інновації є ефективним засобом подолання кризових явищ, просування на ринок конкурентоспроможної продукції та розвитку ринку високих технологій. Переважно це реалізується у формі стартап-компаній. Саме розвиток стартапів є важливим аспектом підвищення привабливості інвестиційного клімату країни, розвитку інноваційної діяльності та підтримки малого та середнього бізнесу. Такий вид підприємницької діяльності стає все більш актуальним в Україні [1].

Стартап – це процес реалізації абсолютно нової бізнес-ідеї за короткі терміни при мінімальній кількості фінансових ресурсів. Стартапом є процес розроблення інноваційної технології, абсолютно новий бізнес-проект, що

базується на інноваційних ідеях або технологіях та вносить суттєві корективи в життя людей. Спрогнозувати успіх проєкту неможливо жодною маркетинговою технологією. Завдяки цьому винахідники стартап-проєкту та його інвестори відносяться до нього з обережністю [1].

Досягнення потрібного рівня результативності (досягнення цілей із найменшими витратами наявних ресурсів) є одним із найважливіших завдань управління комерційним підприємством: підприємство вважається ефективним, якщо може видавати найбільший обсяг продукту належної якості, і реалізовувати його, з мінімальними витратами (на однакову кількість витрачених ресурсів підприємства можуть здобувати далеко не однакові результати). Концептуально, керування результативністю діяльності підприємства – це цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства визначеним параметрам [1].

Ефективне функціонування промислових підприємств, впершу чергу, залежить від стану їх операційної (виробничої) системи. Саме виробнича діяльність являє собою основну діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), що забезпечує основну частку доходу і є основним джерелом формування цінності підприємства. А отже, управління ефективністю саме операційної діяльності є пріоритетним напрямком роботи для менеджменту підприємства [3].

Питання керування ефективністю виробничої діяльності підприємства займає важливе місце в управлінні підприємством. Керування ефективністю виробничої діяльності підприємства є запорукою успішного сталого розвитку та основним шляхом підвищення результативності його господарської діяльності (невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства є прагнення досягти найкращих результатів діяльності, що є реальними за умови керування ефективністю їх діяльності) [3].

Управління виробництвом є однією із спеціальних функцій управління, яка полягає у плануванні, організації, мотивації й контролі виробничої діяльності

підприємства. Таким чином, організація виробництва – це одна із функцій виробничого менеджменту, яка здійснюється спеціалістами виробничих підрозділів в апараті управління і забезпечує впорядкування процесів створення, освоєння та випуску продукції [3].

Система управління виробництвом продукції на підприємстві містить такі структурні підрозділи (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Підрозділи системи управління виробництвом продукції [5]

Назва підрозділу	Функціонал
1	2
Підрозділи, що спеціалізуються на оперативному управлінні основним виробництвом продукції	Організаційні структурні одиниці підприємства, які безпосередньо здійснюють планування, координацію, регулювання і контроль виробничого процесу в реальному часі з метою забезпечення безперервності, ритмічності та ефективності основного виробництва.
Підрозділи, що займаються керівництвом підготовки виробництва, його вдосконаленням	Це структурні одиниці підприємства, які здійснюють науково-технічну, конструкторсько-технологічну, організаційну та інженерну підготовку виробництва з метою впровадження нових продуктів, удосконалення процесів і підвищення ефективності основного виробництва.
Відповідальні за капітальне будівництво та транспорт;	Організаційні структури підприємства, які здійснюють управління процесами будівництва, реконструкції, технічного переоснащення об'єктів, а також забезпечують організацію, координацію та контроль за перевезенням вантажів і персоналу.
Відділ кадрів та заробітної плати	Структурний підрозділ підприємства, який здійснює управління кадровим складом, зокрема веде облік працівників, організовує їх прийом і звільнення, контролює трудову дисципліну, а також відповідає за організацію професійної підготовки, перепідготовки кадрів і нарахування заробітної плати відповідно до законодавства та внутрішніх положень підприємства.
Робота виробничо-досліджуваних лабораторій	Діяльність спеціалізованих структурних підрозділів, спрямована на проведення досліджень, випробувань, аналізів сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції з метою забезпечення її якості, вдосконалення технологій та впровадження інновацій у виробничий процес.

Рентабельність є однією з найважливіших форм економічної ефективності. Незалежно від видів економічної діяльності та ресурсів, залучених або споживаних, економічні ефекти в кінцевому підсумку матеріалізуються в прибуток, одержуваний підприємством. Звичайно, прибуток і рентабельність

характеризують економічну ефективність виробництва на мікроекономічному рівні в тісному зв'язку з іншими показниками, використовуваними для вимірювання економічних показників підприємства, такими як: продуктивність праці, якість продукції, собівартість продукції і т. ін. З них, продуктивність праці має найбільший вплив на прибуток і рентабельність і призводить до зростання прибутку, з одного боку, за рахунок збільшення обсягу виробництва, а з іншого боку, за рахунок зниження витрат на одиницю продукції [2].

Процес виробництва здійснюється шляхом перетворення предметів праці на кінцевий продукт. Діяльність та розвиток виробничих підприємств ведуться відповідно до поставлених цілей. У цілому нині підприємствам властива основна мета така, як встановлення асортименту, рівня випуску, якості виробленої продукції. Для реалізації цієї мети необхідний колектив працівників та наявність відповідних ресурсів. Мета може бути представлена у вигляді якісного та кількісного показників підприємств [3]. Якісні цілі є більш неточними завданнями із розподіленням завдань на рік, квартал, місяць (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Якісні цілі підприємства [3]

Цілі 1	Характеристика 2
Підбір працівників	Процес виявлення, оцінки та залучення кандидатів які найбільше відповідають вимогам певної посади та потребам організації, з метою забезпечення її ефективного функціонування
Кваліфікація працівників	Це сукупність професійних знань, умінь, навичок, досвіду та особистісних якостей, які дозволяють людині ефективно виконувати певну трудову діяльність відповідно до вимог конкретної посади.
Проведення перепідготовки працівників функціональних служб	Організований процес оновлення або зміни професійних знань, умінь, навичок працівників служб управління (кадрової, юридичної, фінансової, технічної тощо) з метою підвищення їхньої ефективності, відповідності новим вимогам виробництва або переходу на інший напрям професійної діяльності.

Кінець таблиці 1.3

Звільнення від втрат робочого дня з не виробничих причин	Це сукупність управлінських та організаційних заходів, спрямованих на запобігання простоїв працівників, які виникають не з вини підприємства чи працівника, а внаслідок зовнішніх, не виробничих обставин (відсутність сировини).
Вдосконалення організаційної структури	Процес цілеспрямованих змін у побудові, функціонуванні та взаємодії підрозділів і служб підприємства з метою підвищення ефективності управління, скорочення витрат, покращення координації та адаптації

підприємства	у внутрішньому або зовнішньому середовищі.
--------------	--

Кожен підрозділ може виконувати різні завдання, проте для всіх зберігається основна управлінська мета. Ця мета є виконання заданої програми виробництва за мінімальних витрат, включаючи трудові, матеріальні та фінансові ресурси [2]. Для досягнення поставленої мети необхідно дотримуватись наступних принципів управління виробництвом продукції (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Принципи управління виробництвом продукції [2]

Діяльність тут має бути спрямована на позитивний результат, а підприємство має працювати у такий спосіб, щоб гарантувати найбільший дохід його власникам. У певний час виробничої діяльності кожному виробничому підрозділу властива відповідна виробнича обстановка. Від цієї обстановки

залежить досягнення поставлених задач та цілей підприємства. Головний фактор під час керування виробництвом полягає в оцінці технічної ситуації на кожній ділянці. На основі даної інформації будуть визначені конкретні завдання властиві, для кожного цеху [2].

1.2 Принципи організації та класифікація виробництва кондитерської продукції

Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства – це процес планування, організації, контролю та коригування виробничих процесів з метою досягнення найбільшої продуктивності та якості продукції при мінімальних витратах. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства – це системний специфічний складний підхід менеджменту, націлений на забезпечення дієвої виробничої діяльності підприємства. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства – це сукупність стратегій та заходів, набір методів і інструментів, які використовуються для досягнення найбільшої продуктивності та результативності виробничих процесів підприємства [5].

Основна мета управління ефективністю виробничої діяльності полягає в оптимізації виробничих процесів і ресурсів для досягнення найкращих результатів за мінімальних витрат. Об'єктом управління ефективністю виробництва підприємства є його виробнича діяльність (процес реалізації функцій підприємства за допомогою виконання певних типів робіт). Суб'єктами даного управління є апарат управління: керівництво (директори, керівники та завідувачі відділів, адміністратори тощо), яке має передбачати застосування різних заходів як засобу поліпшення діяльності компанії [5].

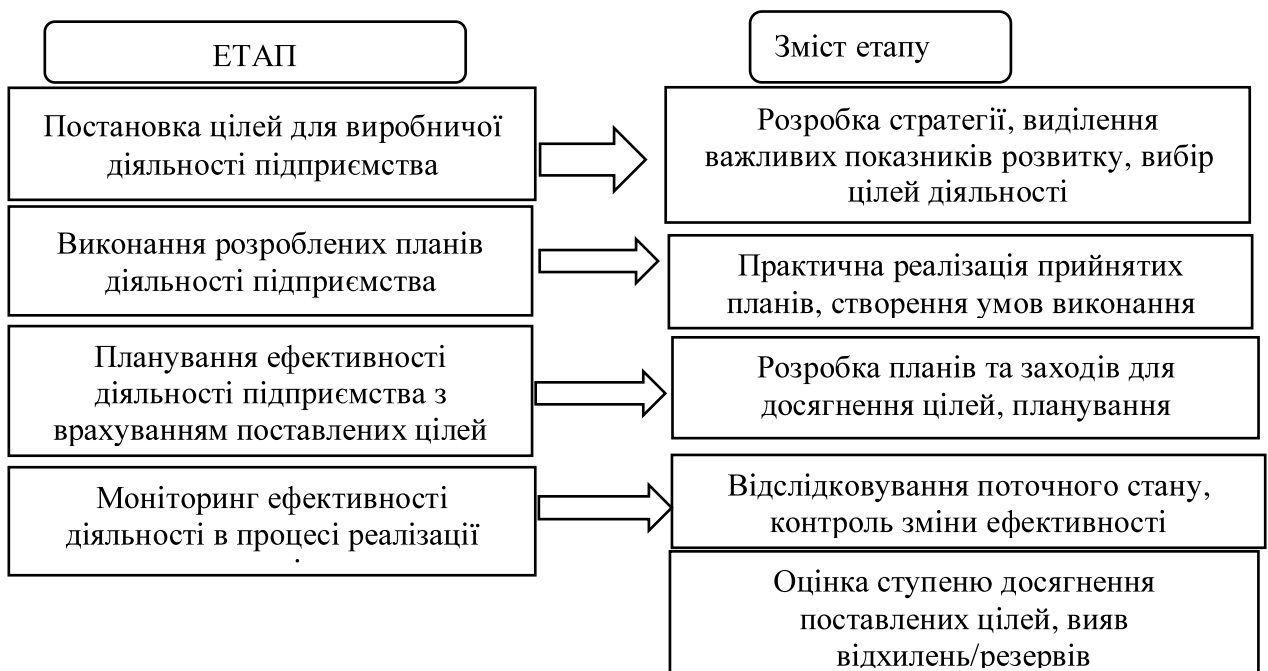
Основні напрямки управління ефективністю виробничої діяльності підприємства (таблиця 1.5).

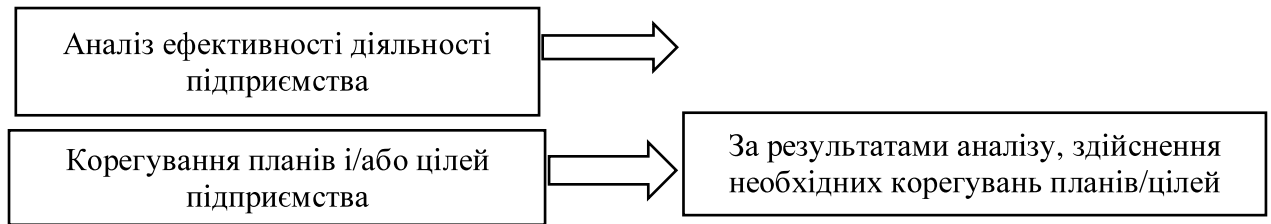
Таблиця 1.5 – Основні напрямки управління ефективністю виробничої

діяльності підприємства [5]

Назва напрямку	Характеристика напрямку
1	2
Управління ресурсами	Напрямок, спрямований на підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів, що застосовуються на підприємстві: матеріальні (сировина, матеріали, комплектуючі), трудові (працівники), фінансові ресурси (капітал, кошти);
Управління технологіями	Напрямок, спрямований на підвищення ефективності використання технологій виробництва: обладнання, виробничі процеси, методи обробки матеріалів;
Управління організацією виробництва	Напрямок, спрямований на підвищення ефективності організації виробництва (структура виробництва, управління виробництвом, логістика тощо);
Управління якістю	Напрямок, спрямований на підвищення якості продукції та послуг, що виробляються підприємством.

Процес керування ефективністю виробничої діяльності підприємства повинен бути циклічним, та включати наступні етапи: постановка цілей діяльності, планування ефективності, виконання розроблених планів, моніторинг (контроль) ефективності, аналіз ефективності, корегування планів/цілей (рисунок 1.6). Саме такий підхід гарантує повноту розгляду різноманітних аспектів цієї проблеми. Керування ефективністю виробничої діяльності є надзвичайно важливим будь якого підприємства, бо підприємства з високою виробничою ефективністю мають конкурентну перевагу перед тими, хто не може раціонально використовувати свої ресурси. Ефективне виробництво дозволяє підприємствам отримувати більше прибутків, оскільки вони можуть виготовляти більше товарів і послуг за меншими витратами [5].





Етапи процесу управління ефективністю виробничої діяльності підприємства (рисунок 1.6).

Рисунок 1.6 – Етапи процесу управління ефективністю виробничої діяльності підприємства [6]

Ефективність виробництва – це отримання максимальної вигоди від ресурсів, які є в розпорядженні підприємства. При цьому вигоди і витрати слід постійно прораховувати, щоб переконатися в раціональності своїх дій, в тому, що вигоди максимальні, а витрати мінімальні [3]. Класична методологія визначення кінцевої виробничої чи комерційної ефективності формалізується через співвідношення ефекту (результату) до витрат (ресурсів), яке має бути більшим за одиницю [4].

Кожне підприємство мусить прагнути до раціонального застосування ресурсів, усунення «вузьких місць», зменшення операційних витрат, удосконалення технології, скорочення часу виробництва, запобігання простоям обладнання, підвищення результативності використання основних фондів тощо. Для вирішення цих задач потрібне постійне спостереження, накопичення та аналіз здобутих результатів основної виробничої діяльності [3].

Управління ефективністю виробництва знаходить своє конкретне кількісне вираження у взаємозалежній системі показників, що характеризують ефективність використання основних елементів виробничого процесу. Визначення економічної ефективності діяльності підприємства пов'язане з

оцінкою необхідних критеріїв ефективності, і формуванням системи показників [5].

Узагальнюючі (інтегральні) показники економічної ефективності виробництва показують, наскільки, в цілому, ефективний процес виробництва (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7 – Узагальнюючі (інтегральні) показники економічної ефективності [5]

Назва показника	Зміст
1	2
Темпи росту виробництва продукції	Економічний показник, що відображає відносне збільшення обсягу виробленої продукції в певному періоді порівняно з базовим періодом і виражається у відсотках
Виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів	Показник ефективності виробництва, який визначає кількість виготовленої продукції в розрахунку на одну одиницю витраченого ресурсу (сировини, енергії, праці, часу, коштів тощо).
Витрати на одиницю товарної продукції	Загальна сума виробничих витрат, що припадає на виготовлення однієї готової (товарної) продукції, яка призначена для реалізації.
Прибуток на одиницю загальних витрат	Це показник рентабельності, який показує, скільки прибутку отримано з кожної гривні загальних витрат підприємства.
Загальна рентабельність підприємства	Це інтегральний показник ефективності діяльності підприємства, який характеризує рівень прибутковості відносно всіх витрат або ресурсів, використаних у процесі господарської діяльності.
Підвищення якості продукції та послуг	Це систематичний процес удосконалення властивостей товарів або послуг з метою повного задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробництва.
Стабільність персоналу	Рівень збереження кадрового складу підприємства протягом певного періоду часу, що характеризується низькою плинністю кадрів і тривалим терміном роботи працівників на одному підприємстві.

Розвиток підприємств залежить від усвідомлення того, від чого залежить їх дієвість (оцінювання дієвості зводиться до оцінювання діяльності підприємства). Під час здійснення керування дієвістю виробничої діяльності підприємства, необхідно постійно аналізувати показники фінансово-господарської діяльності. А також визначити позицію підприємства на ринку та

шукати варіанти для його подальшого розвитку з урахуванням всіх чинників впливу. Оцінка управління ефективністю виробничої діяльності мусить також відбуватися шляхом оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень, оскільки управління є діяльністю, спрямованою на досягнення певних завдань (ефективність управління визначається тим наскільки влучно ці завдання досягаються). Саме управлінські рішення є основним інструментом управління, які визначають напрям діяльності підприємства, розподіл ресурсів, контроль за виконанням поставлених задач тощо. Оцінювання результативності прийнятих управлінських рішень може відбуватися як на стадії їх ухвалення (дозволяє визначити, наскільки рішення є обґрунтованим та чи є воно ймовірно ефективним), так і після їх реалізації (дозволяє визначити, наскільки воно було ефективним насправді) [5].

Керування ефективністю виробничої діяльності підприємства базується на сучасних підходах внутрішньо-організаційного управління та засадах гармонійної взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем. Для забезпечення підприємством ефективності виробничої діяльності слід вчасно зважати вплив ймовірних дестабілізуючих факторів та адекватно реагувати на них. Кожне підприємство повинно повсякчас контролювати процес застосування внутрішніх факторів через розробку та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності [7].

Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства зводиться до створення відповідної системи та організаційно-економічного механізму впливу на результати роботи організації, підвищення ефективності управління витратами, отримання запланованих доходів, забезпечення цільового рівня прибутковості при врахуванні інтересів зацікавлених сторін. У зарубіжній практиці подібна система отримала назву «управління ефективністю бізнесу», що походить від англійського терміну «Corporate performance management» [7].

Отже, концепція управління результативністю виробничої діяльності підприємства є актуальним та необхідним елементом стратегічного управління стосовно забезпечення платоспроможності та фінансової стабільності

підприємства, є резервом збільшення обсягів виробництва продукції, підтримки його конкурентоспроможності та безперервного розвитку. Підвищення виробничої ефективності сучасного промислового підприємства має відбуватися за рахунок повного використання його внутрішніх резервів та системної розробки нових методів (заходів) покращення продуктивності виробництва [7].

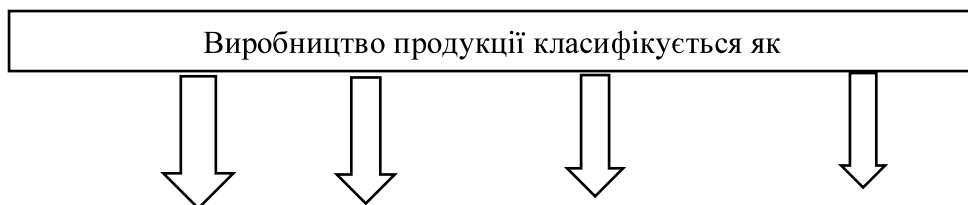
Основні принципи організаційної структури підприємства (рисунок 1.8).



Рисунок 1.8 – Основні принципи організаційної структури підприємства [26]

Підприємство складається з внутрішніх виробничих підрозділів. У кожного з них свої відповідні функції та права. Для них притаманні свої особливості в керуванні, які розглядаються як окремий рівень управління випуском продукції [16].

Класифікація виробництва продукції наведена на рисунку 1.9.



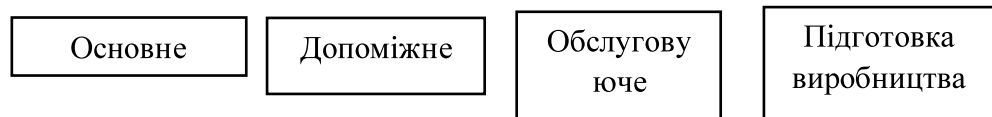


Рисунок 1.9 – Класифікація виробництва продукції [16]

Підприємство, що виготовляє продукцію є соціальним інститутом, що функціонує як відкрита система. Тобто підприємство взаємодіє з зовнішнім середовищем, отримуючи з нього ресурси, а потім віддає готовий продукт назовні. [16].

У цілях підтримання на належному рівні свого виробничого потенціалу, підприємству необхідно забезпечувати динамічний перебіг усіх трьох процесів. Зокрема процес входу в систему можна охарактеризувати не тільки структурою і складом одержаних з навколишнього середовища фінансових, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів, але й розміщенням підприємства у зовнішньому середовищі, плановою стратегією, динамікою розвитку. Параметри виходу до системи повинні відповідати вимогам зовнішнього середовища, тобто вимогам об'єктів, що функціонують у ньому, вимогам конкретних споживачів, і на основі цього забезпечувати умови відновлюваності виробництва та повноти усіх його процесів [7].

Головними індикаторами ефективності виробництва продукції підприємства виступають не тільки інтенсивність поставок, витрати часу на основні та допоміжні процеси, але й підвищується оборотність незавершеного виробництва продукції та зменшується брак у виробничих процесах [8].

1.3 Особливості ефективного управління виробництвом продукції інноваційним методом

Виробництво продукції підприємства охоплює усі етапи його діяльності, починаючи з надходження матеріалів та сировини, техніко-технологічної

складової, праці і закінчуючи реалізаційними процесами. Від ефективної побудови виробництва продукції підприємства залежить якість продукції, обсяг витрат виробництва і конкурентоздатність підприємства [11].

Зазвичай, підприємству притаманні всі типові ознаки системи підприємства виробничих процесів, тому підприємство варто розглядати й аналізувати як цілісну виробничу систему, яка потребує своєї оптимізації. За визначенням вчених, виробництво продукції — це специфічний клас систем, що включає робітників, предмети та знаряддя праці, а також інші елементи, котрі потрібні для функціонування системи, в процесі чого створюються продукція та послуги. Підрозділи підприємства виступають в ролі підсистем, що складаються з компонентів різного рівня складності (працівники, знаряддя і предмети праці та інше) [12].

Висока динаміка змін довкілля вітчизняних підприємств, потребує від підприємств використання ефективної системи керування інноваційним потенціалом, що розроблений на засадах системного підходу. Така система має враховувати вплив змін довкілля підприємства та використання превентивних різних методів управління [13].

Метою при керуванні інноваційним потенціалом підприємства є підвищення його здатності швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку та зростання споживчої цінності продукції з метою найбільшого задоволення потреб споживачів. При цьому обсяг застосування інновацій на вітчизняних підприємствах упорівнянні із закордонними підприємствами, залишається на доволі низькому рівні [13]. У зв'язку з науково-технічними новаціями були розроблені нові підходи до дослідження науки та практики управління, а саме: системний, ситуаційний, процесний та ресурсний (таблиця 1.8).

Таблиця 1.10 – Місце інноваційного потенціалу в процесі виробництва продукції[13]

Назва підходу	Переваги	Недоліки

1	2	3
Процесний підхід	Гнучкість та адаптивність системи управління інноваційним потенціалом, що обумовлені саморегулюванням системи; Зниження навантаження на керівників, оскільки відповідальність розподіляється між власниками інноваційних проєктів; Зниження сили та значимості дії бюрократичного механізму та його орієнтація на кінцевий продукт; Прозорість та розуміння системи управління інноваційним потенціалом	Збільшення вимог до певного рівня кваліфікації кінцевих виконавців.
Ситуаційний підхід	Уявляє потенціал як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення мети виробництва. Представники даного напрямку стверджують, що дослідження ефективності розвитку економіки мають базуватися не лише на досягнутому рівні використання ресурсів, а на потенційних можливостях виробництва. Підхід аналізує не лише статичну величину наявного ресурсу, а й вписує його у фактори динамічного ринкового середовища за рахунок визначення бажаних, раціональних чи потенційних можливостей його застосування.	Означений підхід не повністю розкриває сутність визначення інноваційного потенціалу, оскільки зосереджується на простому виявленні альтернатив використання наявного ресурсу чи пошук векторів його нагромадження.
Ресурсний підхід	Потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів. До складових потенціалу в цьому розумінні відносять відповідні трудові, матеріальні, фінансові й інформаційні ресурси, які залучаються в сферу вдосконалення виробництва. Сюди ж включають і сукупність ресурсів, яка забезпечує необхідний рівень організації виробництва та управління, ресурси сфери освіти і перепідготовки кадрів.	«Ресурсне» розуміння потенціалу має важливе значення для планування та управління виробничою діяльністю але не вичерпує найістотніших його характеристик, оскільки враховує практично статичну величину наявного чи необхідного ресурсу для розвитку економічної (ринкової) системи певного рівня.
Системний підхід	Розглядається потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи (підсистеми) виконувати поставлені перед нею завдання. Потенціал це цілісне уявлення про єдність структури і функції об'єкта, вияв їх взаємозв'язку. На цій основі робиться висновок про сукупні можливості колективу (іншого ресурсу) виконувати певні завдання, що вдаліше склалася структура об'єкта, що більше відповідають одні одним його структурні	Залишає поза увагою суб'єктно-об'єктну залежність у визначенні потенціалу ринкової чи економічної системи загалом, визначаючи при цьому управління переважно як наслідок чи спосіб комбінації складових потенціалу.

	та функціональні елементи, то вищими будуть його потенціал і ефективність.	
--	--	--

Цей підхід цілком відображає основні цілі загальної теорії, а тому, повинен застосовуватися при обґрунтуванні концепції управління інноваційним потенціалом підприємства. Інноваційний потенціал не можна використовувати однаково ефективно для вирішення різнорідних проблем. Оскільки процес формування та подальшого розвитку інноваційного потенціалу будь-якого підприємства має бути заснованим на системних позиціях, проте при цьому необхідно враховувати особливості вирішуваного питання [13]. Зокрема, накопичений досвід при організації управління інноваційної діяльності як у нашій країні так і в промислово розвинених країнах виявив низку істотних чинників (рисунок 1.11).

Для підвищення конкурентоздатності продукції кондитерська галузь повинна постійно удосконалюватись. Для цього необхідно: розширити асортимент продукції; покращувати її органолептичні й фізико-хімічні показники та зовнішнє оформлення готової продукції [24].

Основні напрямки розробки нових технологій кондитерських виробів, їх удосконалення і розвитку кондитерської промисловості наведені на рисунку 1.11

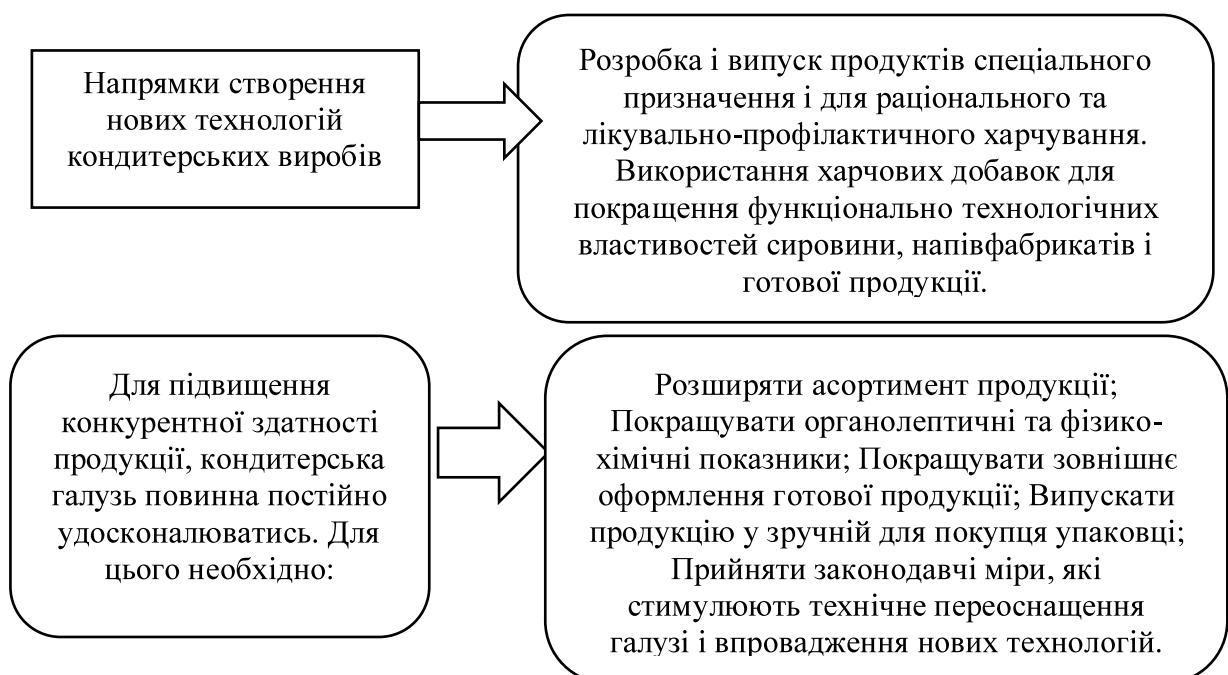


Рисунок 1.11 – Основні напрями розробки нових технологій кондитерських виробів, їх удосконалення та розвитку кондитерської промисловості [24]

Крім того, фахівці вважають необхідним зменшити податкове навантаження на підприємства. Для зниження цін на кондитерські вироби і поповнення обігових коштів підприємств галузі доцільно зменшити мито на імпорту сировину (какао-боби, окремі види горіхів, драглеутворювачів, какаопродуктів). Щоб захистити вітчизняних товаровиробників необхідно скоротити імпорт готових кондитерських виробів за рахунок підвищення митних зборів [24].

Розглянувши методологічні підходи необхідно, також, проаналізувати структурні процеси управління інноваційним потенціалом. Для того щоб, виконати цей аналіз потрібно розглянути функції управління, у яких розкривається сутність терміну «управління інноваційним потенціалом». Сучасні уявлення щодо функцій управління інноваційним потенціалом характеризуються виділенням трьох груп функцій: базові, оперативні та пов'язуючі функції [14].

На перший план виходять базові функції системи управління інноваційним потенціалом: організація, планування, мотивація та контроль. На другому плані серед функцій системи управління є сполучні функції, до яких можна віднести: комунікації, управлінські рішення, керівництво та лідерство [14].

Кожна функція системи управління повинна мати своє відображення у методах управління інноваційним потенціалом. Функції мотивації можуть розглядатися за допомогою методу реінженірингу. Цей метод допомагає суб'єктам господарювання розглядати управління інноваційним потенціалом з іншої сторони, визначити оптимальне вирішення для стимулювання підвищення інноваційного потенціалу. Функція контролю та планування може знайти своє відображення у такому методі як контролінг, що вимірює відповідність отриманих результатів у порівнянні із поставленими цілями та планами [14].

Підсумовуючи вищесказане можна зробити висновок, про те, що проведений аналіз підходів управління інноваційним потенціалом та розгляд функцій управління забезпечує визначення оптимального підходу до управління інноваційним потенціалом господарюючих суб'єктів. Це процесний підхід управління інноваційним потенціалом, який варто використовувати, оскільки даний підхід охоплює у собі всі функції управління, як другорядні, так і базисні [14].

Умови дотримання високого потенціалу підприємства наведені на таблиці 1.12

Таблиця 1.12 – Умови дотримання високого інноваційного потенціалу підприємства [12]

1	Назва умови	Зміст
1	2	3
Інноваційний потенціал підприємства буде високим, при виконанні наступних умов:	Мотивація організаційних змін	Інформування персоналу та пояснення цілей змін; участь персоналу у процесі змін; матеріальна і нематеріальна мотивації персоналу
	Здійснення регулярного моніторингу якості управління	Встановлення системи ключових показників ефективності; Проведення внутрішніх аудитів управлінських процесів; опитування персоналу; аналіз результативності прийнятих рішень
	Надання пріоритету функціям дослідження	Управлінське рішення або стратегічний підхід, за якого дослідницька діяльність (наукова, технічна, аналітична) визнається основним напрямом розвитку організації чи підприємства.
	Пошук інтелектуального розвитку	Мотивація до самонавчання й саморозвитку; інтерес до нової інформації, досліджень, ідей; участь у науковій, освітній, культурній чи професійній діяльності;

Наявність необхідної технічної бази, відповідного наукового потенціалу, фінансових ресурсів, контролю якості продукції, вивчення потреб ринку, розвиток технологічної інфраструктури й наявність резервів капіталу та ресурсів дають можливість реалізовувати наявний інноваційний потенціал і зробити певні кроки задля можливості його підвищення [12]. Зовнішні і внутрішні чинники

здійснення інноваційної діяльності представлені в таблиці 1.13.

Таблиця 1.13 – Зовнішні і внутрішні чинники, які необхідні для здійснення інноваційної діяльності [15]

Чинник 1	Характеристика 2
Наявні темпи науково-технічного прогресу	Показник швидкості розвитку науки й техніки в конкретний відтинок часу, який демонструє інтенсивність впровадження нових знань, технологій, матеріалів, машин та методів у виробництво, економіку та соціум.
Глобалізація економіки	Це процес світової інтеграції національних економік через збільшення міжнародної торгівлі, переміщення капіталу, розповсюдження технологій, транснаціоналізацію бізнесу та уніфікацію економічних правил і стандартів.
Інтернаціоналізація економіки	Процес розбудови міцних економічних зв'язків між країнами, який проявляється у збільшенні міжнародної торгівлі, співпраці у галузі інвестицій, науки, техніки й виробництва.
Адміністративна перебудова систем управління	Процес цілеспрямованої зміни організаційної структури, управлінських функцій, методів і процедур з метою підвищення ефективності, гнучкості та результативності управління підприємством в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища.
Посилення конкуренції	Процес зростання інтенсивності суперництва між підприємствами або організаціями на ринку за споживача, ринкову частку, прибутки чи ресурси, що проявляється через активніше використання цінових, якісних, інноваційних, маркетингових та інших засобів впливу. Наприклад, зниження цін; підвищення якості товарів та послуг; активізація реклами і просування бренду.
Розвиток інформаційних технологій	Це безперервний процес удосконалення, впровадження та поширення технічних, програмних і організаційних засобів для збирання, обробки, збереження, передавання та використання інформації з метою підвищення ефективності діяльності у всіх сферах суспільства. Наприклад, впровадження нових цифрових платформ та хмарних сервісів; автоматизація бізнес-процесів.
Наявність якісних та кількісних зрушень на ринку праці.	Сукупність змін у структурі, обсягах, характеристиках попиту і пропозиції робочої сили, що відображають динаміку зайнятості, професійної кваліфікації працівників, умов праці та потреб економіки в кадрах. Включають зміну рівня зайнятості або безробіття, зміну чисельності працездатного населення, міграцію робочої сили.

Підбиваючи підсумки першого теоретичного розділу, зазначимо, що розглянуто таку актуальну проблему на підприємствах як формування ефективного управління виробництвом на підприємстві. Серед зазначеного було встановлено визначення основної мети виробничої діяльності підприємства.

Наведено визначення таким поняттям: «керування результативністю діяльності підприємства»; «стартап»; «організація виробництва»; «ефективність виробництва»; «управління ефективністю виробничої діяльності підприємства». Також було визначено, що керування ефективністю виробничої діяльності підприємства є запорукою успішного сталого розвитку та основним шляхом підвищення результативності його господарської діяльності. В ході дослідження було виявлено, яким чином здійснюється процес виробництва і на чому ґрунтується управління виробництвом продукції. Основними підрозділами системи управління виробництвом продукції на підприємстві є: підрозділи оперативного управління основним виробництвом продукції, керівництвом підготовки виробництва, відповідальні за капітальне будівництво та транспорт, відділ кадрів та заробітної плати, виробничо досліджувані лабораторії. Управління виробництвом продукції для досягнення поставленої мети повинно керуватися такими принципами: чіткий розподіл праці, наявність систем узагальнених стандартів та правил, ієрархія рівнів управління виробництвом, формальна знеособленість офіційних осіб під час виконання управлінських обов'язків, найм співробітників згідно з чинними кваліфікаційними та технічними нормами. Встановлено, що якісними цілями підприємства є підбір та кваліфікація працівників, проведення перепідготовки працівників функціональних служб, звільнення від втрат робочого дня з невиконавчих причин, вдосконалення організаційної структури підприємства.

Варто зазначити, що основна мета управління ефективністю виробничої діяльності підприємства полягає в оптимізації, а основні напрями управління ефективністю виробничої діяльності на підприємстві можна розподілити по таким групам: управління ресурсами, управління технологіями, управління організацією виробництва, управління якістю. Етапами процесу управління ефективністю виробничої діяльності підприємства є: постановка цілей та виконання розроблених планів виробничої діяльності підприємства, планування та моніторинг ефективності діяльності підприємства з врахуванням поставлених цілей, аналіз ефективності діяльності підприємства, корегування планів і/або

цілей підприємства. Для того щоб обґрунтувати наскільки, в цілому, ефективним є процес виробництва застосовують узагальнені інтегральні показники (таблиця 1.7). Виробництво продукції можна класифікувати як: основне, допоміжне, обслуговуюче, підготовка виробництва. Отже, концепція управління результативністю виробничої діяльності підприємства є актуальним та необхідним елементом стратегічного управління стосовно забезпечення платоспроможності та фінансової стабільності підприємства

Висновком до завдання 1.3 є те, що: в ході дослідження було визначено, що від ефективної побудови системи виробництва продукції підприємства залежить якість продукції, обсяг витрат виробництва і, зрештою, конкурентоздатність підприємства. Встановлено, що підходами дослідження науки та практики управління належать: системний, ситуаційний, процесний та ресурсний підходи. Висвітлено, переваги і недоліки сучасних уявлень про інноваційний потенціал підприємства. Виділяється сім чинників здійснення інноваційної діяльності: наявні темпи науково-технічного прогресу, глобалізація та інтернаціоналізація економіки, адміністративна перебудова систем управління, посилення конкуренції, розвиток інформаційних технологій, якісні та кількісні зрушення на ринку праці. До основних напрямків розробки нових технологій кондитерських виробів належать використання харчових добавок для покращення функціонально технологічних властивостей сировини, напівфабрикатів і готової продукції. Умовами дотримання високого інноваційного потенціалу підприємства є мотивація організаційних змін, регулярний моніторинг якості управління, надання пріоритету функціям дослідження, пошук інтелектуального розвитку.

!!!!2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ТОВ «КФ «КВІТЕНЬ»

2.1 Дослідження кондитерської галузі харчової промисловості

Харчова промисловість – це сукупність галузей, яка включає в себе близько 50 галузей виробництва, які виробляють харчові продукти різного походження. Кондитерська галузь – це одна з галузей промисловості України, яка входить до харчової промисловості. Загальний обсяг продукції харчової промисловості складає 22%, частка загального обсягу ВВП 7,8% [5]. Харчова промисловість характеризується більш-менш стабільним попитом, якщо порівнювати з іншими галузями, які більше залежать від рівня життя населення та схильні до коливань на ринку, проте головною метою функціонування є задоволення потреб споживача. Стосовно головної цілі кондитерської галузі, то вона досягається тоді, коли відбувається задоволення додаткової потреби клієнта, і завдяки цьому кондитерська галузь є більш залежною від коливання економіки країни та світу [9].

Кондитерський ринок в Україні стрімко зростає. Станом на 2023 рік в Україні функціонує 833 кондитерських підприємств. З даної цифри 68% – це кондитерські підприємства, які спеціалізуються на виробництві сухарів, печива, тобто вироби з борошна, інші 22% займають шоколадні товари й решта займається іншою солодкою продукцією [1].

Для виготовлення кондитерської продукції застосовують такі складники: молочні продукти, борошно, цукор, масло, какао продукти, фрукти, горіхи, мед, крохмаль, ароматичні речовини, барвники та ін. Тому головну роль грає наявність сировинної бази при врахуванні фактору розміщення підприємств кондитерської галузі [9].

Кондитерська продукція – це харчові продукти, які мають високу калорійність та досить високий вміст цукру, тому галузь кондитерської промисловості розвивається досить швидко та є однією з основних галузей харчової промисловості. Споживачі кондитерських виробів нині отримують від виробника вельми широкий вибір продукції [10].

Товари кондитерського виробництва – це харчові вироби, що мають дуже широкий вибір асортименту та відрізняються технологією виробництва, рецептурним складом та власними властивостями споживання. Та попри те, що ці вироби не входять до споживчого кошика та не є продуктами першої потреби, вони мають великий споживчий попит населення, особливо серед дітей [10].

Класифікувати виробництво кондитерських товарів можна поділити за трьома категоріями (рисунок 2.1): вироби з борошна (вафлі, печиво, крекер та ін.); шоколадні товари (шоколадні цукерки, шоколад та ін.); цукрові вироби (мармелад, зефір, карамель та ін.).

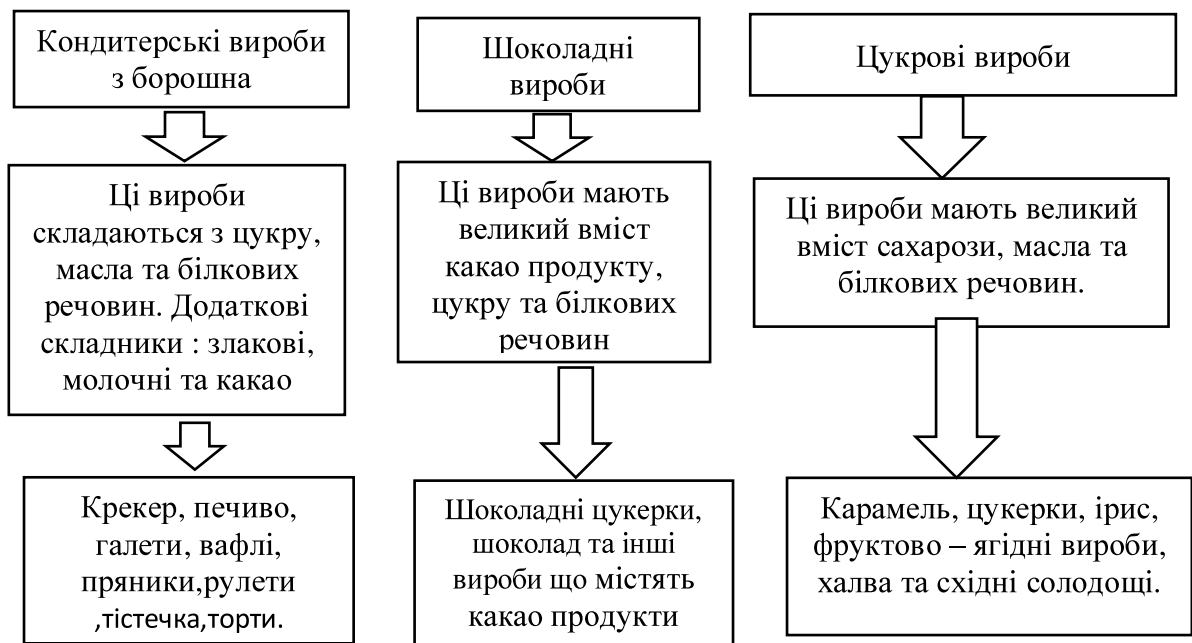


Рисунок 2.1 – Класифікація виробництва кондитерських товарів [9].

З 2020–2022 рр. можна говорити про не значні коливання цукрових виробів; виробництво товарів з какао знижується, а виробництво кондитерських виробів з борошна навпаки зростає. Це говорить про те що, виробники

кондитерської галузі України використовують для виробництва сировину вітчизняної якості (купуючи цукор та борошно за національну валюту), а також частково відмовляються від імпортової сировини (какао терте, какао масло), купуючи при цьому за іноземну валюту [9].

З 2020 ми спостерігаємо, як відбувається спад експорту і імпорту продукції кондитерського виробництва. Після початку повномасштабного вторгнення обсяг виробництва кондитерських товарів так і не досяг довоєнного рівня виробництва. Головна проблема зниження експортного обсягу – воєнні дії в країні, які спричинили до втрати збутового ринку росії та Білорусі, а вони були головними збутовими ринками для України. Тому підприємства кондитерської галузі змушені шукати більш відповідні та вигідніші ринки для продажу продукції за кордон. Україна експортує продукцію кондитерського виробництва в 105 країн світу [9].

Виробники кондитерських товарів постійно інвестують у нове сучасне обладнання, та модернізацію виробництва. Це дозволяє їм збільшувати виробничий потенціал, а також розробляти та запроваджувати нові продукти, котрі раніше не виготовлялися жодним підприємством. Кожне з підприємств кондитерської галузі України постійно поліпшує якість виробів застосовуючи ребрединг товарів та поліпшуючи якість упаковки з метою унікальності та привернення більшої уваги споживачів до своєї продукції [10].

Виробники кондитерської галузі прагнуть створити асортимент продукції відмінний від інших підприємств галузі, роблячи при цьому товар конкурентоспроможним. Для підвищення конкурентоспроможності застосовують різні методи, як-от: створення сучасних екологічних пакувань, реєстрація знаків сертифікації, використання різних видів сировини для створення конкурентоспроможного товару [10].

Сучасні компанії кондитерської галузі розвиваються за напрямками, які представлені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Напрями розвитку компаній кондитерської галузі [10]

Напрями розвитку компаній кондитерської галузі	Шляхи розвитку компаній кондитерської галузі
1	2
Дотримання вимог щодо безпечності продукції та якості;	Вхідний контроль сировини та матеріалів; міжопераційний та фінальний контроль якості.
Використовуючи світові технології провідних виробників світу та устаткування, розвивати нові види продукції;	Впровадження систем управління якістю (наприклад ISO 9001, HACCP, ISO 22000 (для харчової промисловості));
Удосконалювати систему якості та безпеки товарів харчування;	Посилення контролю якості на всіх етапах виробництва; підвищення кваліфікації персоналу, використання сучасних технологій і обладнання.
Залучення персоналу	Залучати персонал компаній для досягнення завдань і цілей стосовно безпечності кондитерської продукції, мотивуючи, навчаючи та підвищуючи кваліфікацію персоналу.
Впровадження контролю за випуском якісного товару	Встановлення систем простежуваності; наукові дослідження та інновації.
Займання основних позицій на ринках	Чітке та достовірне маркування продукції; інформування про склад, алергени, способи зберігання; реагування на скарги та побажання клієнтів.
Прийняття належних заходів для запобігання забруднення довкілля від діяльності кондитерського виробництва.	Зменшення викидів у повітря; раціональне використання сировини та зменшення харчових відходів; використання енергоощадного обладнання.

Спираючись на дослідження даної сфери слід стверджувати, що галузь кондитерської промисловості на сьогодні це є галузь, яка зростає, що приваблює інвесторів не тільки в середині країни, а й за її межами, хоча і має певні ризики та загрози [8].

Нині виробництво кондитерської галузі як ніколи потребує залучення інвестиційних ресурсів, оскільки головним джерелом фінансування інновацій у виробництво були та залишаються власні кошти компаній, яких не вистачає для збільшення ефективності функціонування підприємства [9].

Частки ринку основних підприємств в виробництві кондитерських виробів (рисунок 2.3).

!!!

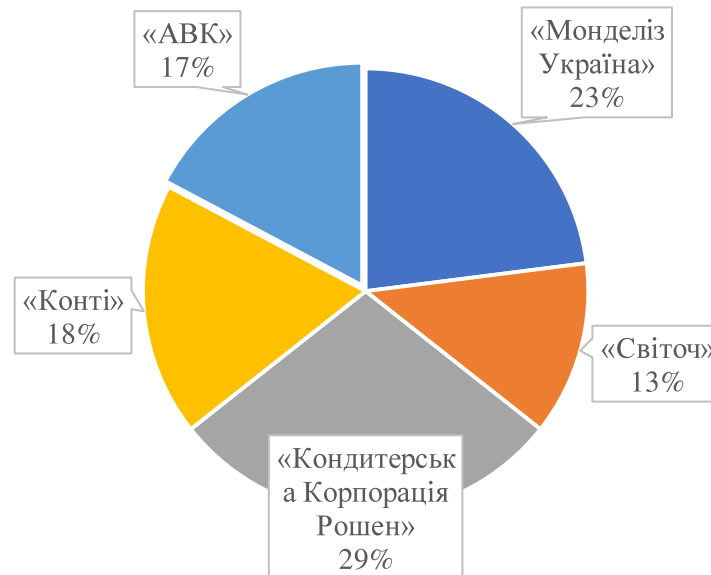


Рисунок 2.3 – Частки ринку підприємств кондитерської галузі за 2022 р. [24]

Обсяг споживання кондитерських виробів в Україні є високим. Він становить 15 кг на душу населення у рік, тому за цим показником Україна займає 8-ме місце в світі. Сьогодні, на ринку кондитерських виробів України працюють приблизно 850 підприємств. Найбільшими серед них виробники: «Roshen», «АВК», «Konti», «Світоч», «Mondeliz». Крім того, ринок забезпечують такі виробники кондитерських виробів: «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтавакондитер», «Ярич» та інші. Найуспішнішим кондитерським підприємством і лідером українського ринку кондитерських виробів є «Roshen» з часткою ринку 25%. Найбільшими конкурентами «Roshen» є компанія «Mondeliz» з часткою ринку 20%, «Konti» – 16%, «АВК» – 15%, «Світоч», яка здійснює свою діяльність під управлінням міжнародної компанії «Nestle», з часткою ринку 11% та інші 13% [24].

У середовищі з високою конкуренцією промислового підприємству на теперішній час просто необхідний особливий підхід до праці. Головними завданнями сучасної системи управління виробництвом продукції є: усунення рутинних операцій, що перешкоджають підтримці інтенсивного виробничого процесу на базі інформаційної системи компанії.

2.2 Оцінка та аналіз результатів виробничої діяльності ТОВ «КФ «Квітень»

Підприємство було засновано у 2001 р.; ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень», це підприємство, що входить до групи компаній АТБ. На ринок України «Кондитерська фабрика «Квітень» вийшла в 2001 р.; ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» є зареєстрованим товариством з обмеженою відповідальністю, що проводить свою діяльність на території України. На початку діяльності обладнання фабрики – лінія з виробництва традиційного пряника та крекери. КФ «Квітень» стала першим підприємством в Україні, яке виготовляло пряники на автоматизованих лініях великими обсягами – 7,5 тонн продукції на добу. У 2002 р. «Квітень» запускає лінії з виробництва вафель, цукрового і вівсяного печива. 2003 р. став для «Кондитерської фабрики «Квітень» роком активного розвитку. У цьому році було запущено чеську та австрійську лінії з виробництва нетрадиційних вафель з глибоким листом, що не мають аналогів на ринку України. Також починає роботу виробнича лінія «Голландського пряника», яка дозволила виготовляти продукцію нестандартного зовнішнього вигляду і унікальних смакових якостей. Запускається лінія по виробництву бісквітного, глазурованого печива з фруктовими начинками. Новий етап у розвитку підприємства почався у 2010 р.; паралельно з виробництвом кондитерської продукції, компанія розвиває новий напрямок – фасування сипучих продуктів харчування. Розфасовувальний цех компанії спочатку складався з двох автоматів для фасування цукру. У цей момент працює 36 автоматів, на яких фасується понад 100 видів сипучої продукції. Виробнича потужність цеху становить 600 тон на добу фасованої продукції. У 2011 р. на виробництві кондитерської фабрики відбувається запуск голландської автоматизованої лінії з оформлення тортів, нова лінія з виробництва шербету, організований цех з виробництва зефіру і мармеладу. У 2020 р. відбувся запуск лінії з виробництва батончиків. А у 2024 р. на кондитерській фабриці «Квітень» відбувся запуск італійської автоматизованої лінії з виробництва печива (цукрового, здобного, пісочно-відсадного, вівсяного, екструдованого та печива з

начинками). На сьогодні всі виробничі процеси на підприємстві максимально автоматизовані. Фабрика оснащена сучасним австрійським, чеським, голландським та італійським обладнанням з високою продуктивністю. На підприємстві працює виробничо-вимірвальна лабораторія, яка здійснює постійний контроль якості вхідної сировини та контроль якості готових виробів. На фабриці розроблена і впроваджена система управління безпекою харчових продуктів, згідно з ДСТУ ISO 22000: 2007. КФ «Квітень» входить в десятку найбільших кондитерських підприємств України. Асортимент продукції нараховує більше 200 найменувань печива, вафель, тортів і тістечок [20].

На таблиці 2.4 представлені види діяльності ТОВ «КФ «Квітень» [20].

Таблиця 2.4 – Види діяльності ТОВ «КФ «Квітень» [20]

Види діяльності ТОВ «КФ «Квітень»	
Основні	10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого і нетривалого зберігання; Виробництво хліба та хлібобулочних виробів;
Інші	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів; 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах 82.92 Пакування

Головний офіс компанії розташований у Дніпропетровській області, Дніпровському районі, смт. Слобожанському, вулиця В. Сухомлинського, 76,52005. Кондитерська фабрика «Квітень» складається з виробничого майданчика і відділу продажів у м. Дніпро. Основними конкурентами на ринку кондитерських виробів в Україні є: Концерн «АВК», АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», «Кондитерська корпорація «Рошен», Компанія «Конті», корпорація «Бісквіт-Шоколад», ЗАТ «Житомирські ласощі», ПрАТ «Домінік», Кондитерська фабрика «Лагода», ЗАТ «Крафт Фудз Україна», АТЗТ «Одеська кондитерська фабрика» [23].

На рисунку 2.5 наведені особливості кондитерської продукції ТОВ «КФ «Квітень»

Таблиця 2.5 – Особливості продукції ТОВ «КФ «Квітень» [21]

Назва товару	Переваги товару	Фактори , які її забезпечують	Недоліки товару	Заходи по подоланню недоліків
Торт «Медовик»	1.Вироблено з якісної сировини 2. Висока якість продукту 3.Вигідне конкуренте середовище 4.Доступна ціна 5.Збалансованість калорій	1. Надійна сировинна база 2. Ріст обсягів виробництва 3. Інноваційні технології на виробництві 4. Стандартизована цінова політика 5. Високий рівень контролю якості на виробництві	1. Недостатньо розвинений асортимент товарів ; 2. Робота з вузьким сегментом ринку	1. Проведення акцій і рекламних компаній; 2.Конкурентна боротьба та підвищення якості продукції

За [20], Український кондитерський ринок в останні роки сильно змінився. Основними факторами негативного впливу були девальвація гривні, падіння купівельної спроможності населення, військовий конфлікт на сході України, а також закриття традиційних ринків збуту в країнах – членах СНД. Великі гравці втратили свої підприємства на сході країни, що призвело до внутрішнього переформатування галузі. Але навіть несприятлива економічна ситуація не змусить українців повністю відмовитися від кондитерських виробів, скоріше, вони переорієнтуються на більш дешеву продукцію. З огляду на такі споживчі настрої, кондитерські компанії збільшили обсяги виробництва продукції середньої і низької цінових категорій.

В умовах кризи, підприємства кондитерської галузі диверсифікують виробництво, знаходячи нові напрямки і способи розвитку. ТОВ «КФ «Квітень» чуйно реагує на запити ринку і не фокусує свою увагу виключно на виробництві кондитерки. З 2010 р. фабрика «Квітень» також активно розбудовує напрям із фасування продуктів харчування та має для цього багатофункціональні виробничі потужності. Щодоби на фабриці фасується 350 тон понад 100 видів продуктів харчування. У 2018 р. підприємство придбало сучасне обладнання для фасування кави і пакетованого чаю. Крім того, активно набирає обертів дрібна

фасовка – чаю, спецій, а також порційних круп [20].

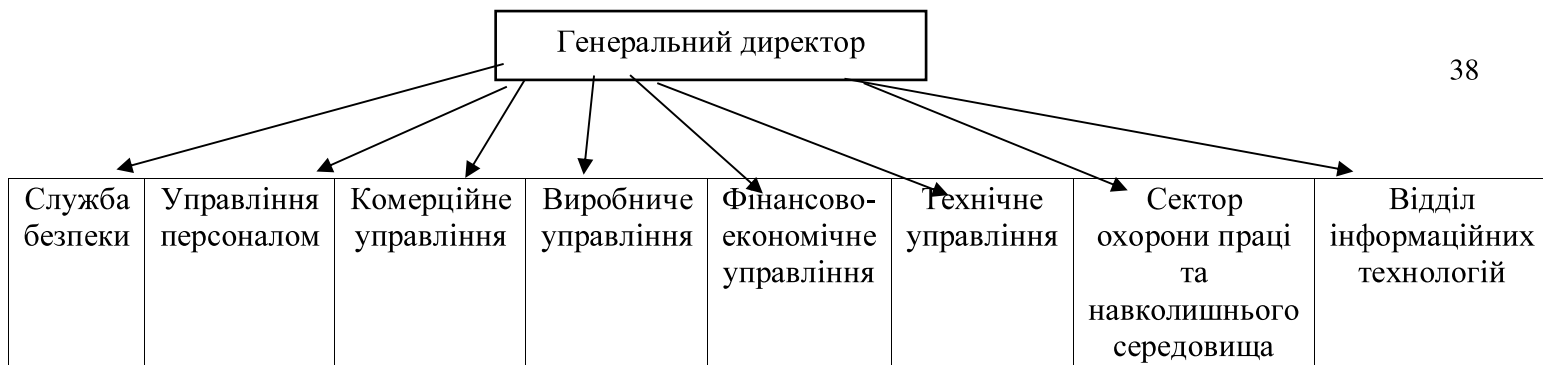
Щоб вижити в складний час, виробники солодоців роблять все можливе для здешевлення своєї продукції: змінюють упаковку і рецептуру, розширюють асортимент за рахунок борошняних та цукристих виробів. З одного боку, кондитери намагаються максимально здешевити свою продукцію, з іншого боку – компанії придивляються до продукції високого цінового сегмента, на яку теж є попит, хоча і обмежений. Кондитерам резонно запустити виробництво органічного шоколаду. В Україні ця ніша зовсім не розвинена і має потенціал [22].

За [23] ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» виробляє продукцію під торговими марками ТМ «Квітень», ТМ «Bravissimo», ТМ «Смачно!», ТМ «Солодка мрія», а також ВМТ компанії «АТБ-Маркет» ТМ «Своя Лінія», ТМ «Розумний Вибір». Як вже говорилося, на КФ «Квітень» здійснюється жорсткий контроль якості та безпеки продукції відповідно ДСТУ ISO 22000:2007. Лабораторія підприємства щоденно перевіряє понад 30 найменувань вхідної сировини та до 10 видів матеріалу для упаковки, а також здійснює контроль понад 30 видів кондитерської продукції, що виробляється. Загальна виробнича площа КФ «Квітень» складає біля 31 тис. м.кв. Загальна кількість співробітників кондитерської фабрики станом на початок 2024 р. 1615 осіб.

Основним капіталом кондитерської корпорації «Квітень» є її штат, тобто добрі керівники та фахівці. Без згуртованої колективної праці будь-яке підприємство може занепасти. Щоб цього уникнути головне завдання керівництва успішного товариства «Квітень» полягає в тому, щоб мотиваційні цілі кожного з робітників у значній мірі співпадали з інтересами корпорації та вели в кінцевому підсумку до її успіху.

На рисунку 2.6 наведено Організаційну структуру ТОВ «КФ «Квітень».

Рисунок 2.6 – Організаційна структура ТОВ «КФ «Квітень» [20]



Відділ головного технолога	Бухгалтер	Відділ головного енергетика
Лабораторія	Фінансово-економічний відділ	Сектор автоматизації систем управління
Відділ головного механіка	Відділ праці та заробітної плати	Транспортний цех
Кондитерський цех		
Відділ якості і безпеки харчових продуктів		
Цех фасування		

Метою діяльності ТОВ «КФ «Квітень» є одержання прибутку та участі в економічному та соціальному розвитку країни. Фінансова політика компанії ґрунтується на надійності, ефективності, прибутковості, оперативності, доступності та максимальної зручності клієнтів. Також метою компанії є довготривалі відносини з партнерами.

У розвитку та реалізації стратегічних планів організацій використовуються різні інструменти. Вони допомагають керівникам оцінювати зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, ідентифікувати стратегічні можливості та загрози, а також формувати рекомендації щодо майбутнього розвитку. Необхідно зазначити, що саме SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз) є важливим інструментом стратегічного планування в бізнесі особливо при використанні ресурсно-орієнтованого підходу у плануванні. Цей аналіз дозволяє компаніям оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище, що є критичним для розробки ефективної стратегії бізнесу. Він допомагає організаціям у формулюванні стратегій, виявляючи ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на досягнення бізнес-цілей. Доцільність SWOT-аналізу залежить від контексту та специфіки ситуації [28].

Для оцінювання ТОВ «КФ «Квітень» використаємо цілісний підхід, зокрема PEST-аналіз, задля визначення впливу чинників зовнішнього середовища, SWOT аналіз—для виявлення сильних та слабких аспектів та перспектив і загроз в діяльності підприємства, експертну оцінку з використанням коефіцієнту ваги для оцінки ефективності рішень у різноманітних сферах діяльності підприємства.

Результати дослідження представимо у вигляді табл. 2.7

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ТОВ «КФ «Квітень»

Сильні сторони	Можливості
1. Висока якість продукції, що не поступається світовим аналогам. 2. Ціни на вітчизняні солодощі є нищими за імпорتنі. 3. Основна увага на вітчизняному виробництві, що є останнім трендом на ринку кондитерських виробів. 4. Широкий асортимент кондитерської продукції на будь-який смак.	1. Розширення асортиментної політики підприємства при врахуванні світових тенденцій на кондитерському ринку. 2. Створення власної сировинної бази для покриття власних потреб в сировині. 3. Розробка нової кондитерської продукції виготовленої з натуральних компонентів та мінімального використання цукру
Слабкі сторони	Загрози
1. Перешкоди для виходу на ринок через існування значної кількості великих підприємств. 2. Зниження обсягів продаж та втрата позицій на міжнародному ринку внаслідок втрати ринків збуту в росії та Криму. 3. Зростання цін на цукор через зниження врожайності. 4. Фінансова криза та нестабільність ситуації в країні через повномасштабне росії на її територію. 5. Невідповідність продукції закордонним нормам і стандартам якості.	1. Загроза можливого блекауту, ракетні атаки зі сторони країни-агресорки. 2. Загроза для кондитерської продукції фабрики зі сторони товарів-замінників. 3. Несумісність та неприйняття асортименту продукції, смаків, дизайну пакування зі сторони світових ринків. 4. Недостатній рівень пропозиції кондитерської продукції для виходу на закордонні ринки. 5. Зменшення попиту через зниження платоспроможності населення . 8. Дефіцит сировини через припинення її постачання в Україну.

Результати PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність ТОВ «КФ «Квітень» представлено у вигляді таблиці 2.8

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз ТОВ «КФ «Квітень»

Фактор	Ваговий коефіцієнт	Напрямок впливу	Оцінка	Зважена оцінка

1	2	3	4	5
Політичні				
Нестабільність законодавства	0,3	-	-4	-0,10
Політична нестабільність	0,5	-	-2	-0,27
Непривабливість ринку для інвесторів	0,7	-	-5	-0,21
Військовий стан	0,4	-	-3	-0,16
Всього				-0,74
Економічні				
Нестабільність цін на сировину на ринку України	0,3	-	-2	-0,15
Темпи інфляції	0,5	-	-1	-0,14
Нестача оборотних коштів	0,7	-	-3	-0,14
Підвищення цін на імпортовану сировину	0,4	-	-2	-0,11
Всього				-0,71
Технологічні чинники				
Невідповідна якість вітчизняної сировини	0,5	-	-3	-0,20
Автоматизація виробництва	0,9	+	4	0,30
Всього				-0,5
Соціальні				
Забруднення навколишнього середовища	0,3	-	-3	-0,15
Зростання попиту населення на кондитерську продукцію	0,4	+	3	0,12
Всього				0,27
Разом	1			-1,68
Примітка – Оцінювання проводилося за п'ятибальною системою, де 5 найбільший вплив, а 1 – найменший.				

Виконавши PEST-аналіз чинників, які впливають на діяльність ТОВ «КФ «Квітень», можливо стверджувати, що підприємству потрібно звернути увагу на політичні фактори, бо вони мають найбільший від'ємний бал (-0,74). Такий результат обумовлений: нестабільністю законодавства, політичною нестабільністю, військовим станом та непривабливістю кондитерського ринку для інвесторів. Також слід звернути увагу на економічні фактори, які теж мають негативний результат (-0,71). Негативний загальний бал пояснюється нестабільністю цін на вітчизняну сировину, наростаючі темпи інфляції, нестача оборотних коштів і зростання цін на імпортовану сировину. Технологічні чинники мають кращий, але від'ємний результат (-0,5); це можна пояснити невідповідною якістю вітчизняної сировини. Більш збалансованим є результат соціальних факторів (0,27). Для зниження ризиків ТОВ «КФ «Квітень» потрібно більше уваги приділити створенню нових видів товарів і розглянути більш

вигідних постачальників якісної сировини.

Після аналізу можливостей і загроз, впливу чинників зовнішнього середовища здійснено дослідження сильних та слабких сторін розвитку кондитерської фабрики «Квітень». Їхнє вивчення і дослідження дає змогу сформувати цілісну загальну ситуацію внутрішнього середовища підприємства. Сильні сторони суб'єкта повинні виступати базою формування майбутньої стратегії. Натомість, слабкі сторони організації – це зони особливої уваги, які визначають її конкурентну вразливість [27].

Сильні та слабкі сторони ТОВ «КФ «Квітень» систематизовано у вигляді таблиці 2.9

Таблиця 2.9 – Оцінка сильних та слабких сторін ТОВ «КФ «Квітень»

Чинник впливу	Вага впливу	Оцінка впливу	Вплив чинника
1	2	3	4
Внутрішнє середовище: сильні сторони			
1. Широкий асортимент продукції на будь-який смак	0,27	5	1,08
2. Орієнтованість на вітчизняний ринок	0,13	3	0,43
3. Застосування на виробництві сучасного обладнання	0,15	4	0,75
4. Висока якість продукції	0,13	4	0,5
5. Доступність цін на продукцію	0,3	4	0,3
Разом	1	-	3,06
Внутрішнє середовище: слабкі сторони			
1. Зниження обсягів виробництва у зв'язку з економічною кризою в країні	0,25	5	1,25
2. Збільшення цін на сировину	0,05	4	0,02
3. Зменшення попиту на кондитерські вироби, пов'язане з збільшенням попиту на товари без цукру	0,1	4	0,03
4. Зростання боргового навантаження через скорочення прибутків і залежність від імпортової сировини	0,1	3	0,4
5. Скорочення штату робітників через економічну кризу	0,2	3	0,4
Разом:	1	-	2,1

Проведене дослідження демонструє, що ТОВ «КФ «Квітень» є висококонцентрованим. Якість виробів знаходиться на високому рівні. Перспективним напрямом розвитку вважається розширення асортиментної політики підприємства при врахуванні світових тенденцій на кондитерському

ринку, зокрема розширення присутності на світовому ринку, а також присутності на ринку Азії, яка характеризується високою щільністю населення та недостатнім рівнем задоволення попиту споживачів. Для цього підприємству слід доопрацювати дизайн упаковки та ввести до переліку продукції такі товари, смакові цінності яких будуть відповідати специфіці закордонного ринку. В останні роки спостерігаються загальне скорочення обсягів реалізації, суттєва зміна експортних орієнтирів та розширення географії експорту, переважання зростання експорту над зростанням імпорту. Це дає підставу стверджувати, що незважаючи на негативний вплив зовнішнього середовища кондитерські вироби мають потенційні можливості розвитку завдяки ефективному менеджменту та іншим внутрішнім конкурентним перевагам. Здійснивши SWOT-аналіз ТОВ «КФ «Квітень» можна визначити основні загрози: відсутність електроенергії через масовані ракетні атаки росії загроз обстрілу виробничих потужностей підприємства, а також зменшення споживання через зниження платоспроможності населення. Результати дослідження вказують на наступні сильні сторони: висока якість продукції, що не поступається європейській, ціни на вітчизняні солодоці є нижчими за імпортні, акцент на вітчизняному виробництві, широкий асортимент та доступність продукції, наявність кваліфікованих кадрів, хороша репутація на ринку.

2.3 Аналіз показників фінансово-господарського стану ТОВ «КФ «Квітень»

На ТОВ «КФ «Квітень» аналіз показників фінансово-господарського стану є необхідним компонентом оцінки внутрішнього стану підприємства. Аналіз дає змогу оцінити загальний фінансовий стан підприємства, встановити рівень його рентабельності, платоспроможності і ліквідності. Також він дає можливість проаналізувати ефективність використання ресурсів і виявити фінансові ризики для підприємства. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» наведено у таблиці 2.10

Таблиця 2.10 – Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «КФ
«Квітень»

	Найменування показників	Формула розрахунку	Індек	Од. виміру	Роки					Відхилення	
					2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне, (2024 – 2023)	Темп зростання
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Виручка від реалізації продукції	Ціна*кількість	Вр	тис. грн.	984582	1454777	1453742	1945600	1830185	411585	129,01
2	Обсяг виробленої продукції	Ціна/виручка від реалізації	N	од.	22006,75	32516,25	31707,64	43486,8	40907,13	9199,49	129,01
3	Середня ціна одиниці реалізованої продукції	Ряд 1/Ряд 2	Спр	тис. грн.	44,74	44,74	44.74	44.74	44,74	0,00	100
4	Собівартість реалізованої продукції	Ф.2, 2050	Sp	тис. грн.	851072	412545	26110	44200	866237	840127	331,64
5	Вартість основних виробничих фондів	Ф.1,1095	Фос	тис. грн.	1320,6	1320,6	1320.60	1360.60	1311,46	1178,86	989,03
6	Оборотні кошти	Ф.2,1195	Фоб		46571	86891	2611.50	2529.50	48164	-385243	55,56
7	Середня чисельність працівників	Ряд 2/Ряд 7	q	чол.	11003,375	16258,125	14	25	20453,57	-45400,25	31,06
8	Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	Ряд 1/Ряд 5	W	тис. грн. / чол.	492291	727388,5	70930	97280	915092,50	205792,50	12,9
9	Річна продуктивність праці працівників у натуральному вимірюванні	Ряд 1/Ряд 7	W _N	од. / чол.	89,48	89,48	21,54	89,48	89,48	67,94	41,38
10	Фондовіддача основних фондів	Ряд1/Ряд 5	f	грн. / грн.	10971,16893	10971,16893	10698,34	14672,7	1395,53	-9302,81	13,04
11	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Ряд 1/Ряд 5	Коб	обертів	198,67	220,7	239,48	331,74	379,98	140,51	158,67
12	Чистий прибуток	Прибуток -18%	П	тис. грн.	106689	152190	72000	15100	105367	33367	146,34
13	Рентабельність	Ряд	Rв	%	804,59	114,77	542.99	113,88	80,34	-462,64	-

	виробництва	12/Ряд 5										
14	Рентабельність продукції	Ряд 12/Ряд 4	Рп	%	0,13	0,37	2,76	0,34	0,12	-2,64	-	

Відповідно до аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» в 2024 р. виручка від реалізації продукції зменшилась на 411585 тис. грн. або на 129,01 % порівняно з 2023 р. і становить 1830185 млн. грн. Обсяг реалізованої продукції зріс на 129,01 % у 2024 р., і становить 40907,13 тис. грн. Середня ціна одиниці продукції не змінилася порівняно з 2023 р. і становить 44,74 грн/од. Собівартість реалізованої продукції зросла на 331,64 %, порівняно з 2023 р. Оборотні кошти у 2024 р. становлять 48164 тис. грн., а в 2023 р. вони становлять 2529,50 тис. грн. Фондовіддача основних фондів у 2024 зменшилась на 9302,81 тис. грн. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів у 2024 р. дорівнює 379,98 обертів, що на 140,51 більше ніж у 2023 р. Середня чисельність працівників на підприємстві зросла на 31,06 % порівняно з 2023 р. Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірювання зросла на 12,9 % порівняно з 2023 р і становить 915092,50 грн. чол.; Річна продуктивність праці працівників у натуральному вимірі зросла порівняно з 2023 р. на 41,38 % і становить 89,48 тис. од/ чол. Чистий прибуток у 2024 р. отримав позитивний вимір і збільшився 33367 тис. грн. порівняно з попереднім роком і становить 105367 тис. грн. Рентабельність виробництва у 2023 р. становить 113,88%, а в 2024 р. вона зменшилась на 462,64% і становить 80,34 %. Рентабельність продукції у 2023 р. становила 0,34 % ,а у 2024 р. вона зменшилась на 2,64 % і становить 0,12 %.

Експрес-аналіз структури балансу ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Експрес-аналіз структури балансу, ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду					Темп зростання, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абс. відх. структури
	2020	2021	2022	2023	2024		2023	2024	
Актив									
Необоротні активи	92247	125036	1229	171146	235236	37,45	20,45	21,08	0,97
Оборотні активи:	161559	241545	96313	655728	880776	34,32	78,35	78,93	1,01
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	27842	46571	86967	217655	281664	29,41	25,24	26,01	0,97
дебіторська заборгованість	93736	144604	296653	363904	369224	1,46	43,48	33,09	0,76
матеріальні обігові кошти (запаси)	36807	48057	92150	77339	97667	26,28	9,24	8,75	0,95
інші обігові кошти	0,15	0	4313	1440	1450	0,69	0,17	0,13	0,76
Витрати майбутніх періодів	1542	1558	1536	215	345	60,47	0,03	0,03	1,20
БАЛАНС	413733	607371	588656	836874	1115912	33,34	100	100	1,00
Пасив									
Власний капітал:	243 215	243215	499608	731983	981902	34,14	87,47	87,99	1,01
статутний капітал	400000	400000	400000	400000	400000	0	35,85	47,80	0,75
нерозподілений прибуток	135126	241815	49041	731564	981502	34,16	87,42	87,96	1,01
Довгострокові зобов'язання	116152	123366	0	0	0	0	0	0	0
Поточні зобов'язання:	123366	111184	89048	104891	134010	27,76	12,53	12,01	0,96
кредиторська заборгованість	0	0	0	0	0	0	0	0	0
короткострокові кредити	0	0	0	0	0	0	0	0	0
інші короткострокові зобов'язання	48000	4240	9 615	5717	6546	34,14	0	0,59	0
БАЛАНС	507472	607371	588656	836874	1115912	100	100	100	0

Отже, експрес-аналіз структури балансу ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» в 2024-23 рр., показує зростання активу і пасиву з 836874 тис. грн. у 2023 р. до 1115912 млн. грн. у 2024 р., тобто на 33,34 %. Ці данні свідчать про те що підприємство розширюється і у нього збільшується фінансовий потенціал.

Горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» (таблиця 2.12)

Таблиця 2.12 – Горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ «КФ «Квітень», тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду					Відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне	відносне
Актив							
Необоротні активи	92247	125036	122900	171146	235236	0	0
Оборотні активи:	161559	241545	96313	82458	82458	0	0
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	27842	46571	86967	217655	218677	1022	0,46
дебіторська заборгованість	93736	144604	296653	363904	369224	5320	1,46
матеріальні обігові кошти	36807	48057	92150	77339	97667	20328	26,28
інші обігові кошти	0	0	4313	1440	1450	10	0,69
Витрати майбутніх періодів	1542	1558	1536	2150	345	130	60,46
БАЛАНС	413733	607371	588656	836874	1115912	279038	33,34
Пасив							
Власний капітал:	137654	243215	499608	731 983	981902	249919	34,14
уставний капітал	400	400	400	400	400	0	0
нерозподілений прибуток	135126	241815	499041	731 564	981502	249938	34,16
Довгострокові зобов'язання	116152	123366	0	0	0	0	0
Поточні зобов'язання:	1988	6692	89048	104 891	134010	29119	27,76
кредиторська заборгованість	645	647	0	0	0	0	0
короткострокові кредити	0	0	0	0	0	0	0
інші короткострокові зобов'язання	1161	5967	89048	104891	6546	6546	0
БАЛАНС	413733	607371	588656	836 874	1115912	279038	33,34

У Горизонтальному аналізі структури балансу ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» спостерігається збільшення частки необоротних активів на 37,44% або на 64090 тис. грн., а частка оборотних активів зменшилась на 34,32% або на 225048 тис. грн.; Відповідно до елементів оборотних активів: дебіторська заборгованість зросла на 22,66% або на 67251 тис. грн. ; Матеріальні обігові кошти зменшились на 16% або на 14811 тис. грн. Інші обігові кошти зменшились на 66,61% або на 2873 тис. грн.; грошові кошти і поточні фінансові інвестиції зросли на 29,4 % або на 64009 тис. грн. Частка витрат майбутніх періодів зросла на 8,66% або на 614 тис. грн. Якщо розглядати пасив, то власний капітал збільшився на 41,51% або на 232375 тис. грн.; Станом на 2023 рік уставний капітал залишився не змінився порівняно с попереднім роком, поточні зобов'язання збільшились на 17,79% або на 15843 тис. грн. Підприємство не має кредиторської заборгованості і короткострокових кредитів, станом на 2024 рік. Нерозподілений прибуток зріс на 46,59% або на 232523 тис. грн.; а інші поточні зобов'язання зменшились на 100% або на 9615 тис. грн.

Загалом баланс ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» збільшився на 42,16% або на 248218 тис. грн., що свідчить про збільшення обсягів виробництва і фінансового потенціалу підприємства.

Аналіз платоспроможності ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» наведено на таблиці 2.13

Таблиця 2.13 – Аналіз платоспроможності ТОВ «КФ «Квітень»

Показ- ник	Ін- декс	Розрахунок	Формула розрахунку за	Опти- мальне	Значення на кінець періоду	Абсо- люти
---------------	-------------	------------	--------------------------	-----------------	----------------------------------	---------------

			фінансовою звітністю	значен- ня						е відхи лення
					20 20	20 21	20 22	20 23	20 24	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	>1	3,7 8	1,6 8	7,8 3	9,8 0	2,0 8	1,97
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,6-0,8	1,5 6	0,2 7	0,2	0,1 3	4,3 4	-0,06
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1101+1110+1102+1103+1104) + (1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,2-0,35						-0,57
					0,9	0,2	0,7	0,2	6,4	

На таблиці 2.14 представлені абсолютні показники ліквідності балансу ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень»

Таблиця 2.14 – Абсолютні показники ліквідності балансу ТОВ «КФ «Квітень», тис. грн.

Актив	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	Пасив	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)
												31.12.2023
1. Найбільш ліквідні активи (A1)	27918	46647	106779	86967	95642	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	102830	110858	98844	73239	86453	-19812
2. Активи, що швидко реалізуються (A2)	94710	145283	210939	296832	30841	2. Пасиви короткострокові (П2)	3815	6740	12340	15499	17543	85893
3. Низьколіквідні активи (A3)	38350	49615	74847	97849	126845	3. Пасиви довгострокові (П3)	0	0	0	0	0	23002
4. Активи, що важко реалізуються (A4)	92247	125036	113217	106698	129654	4. Пасиви постійні (П4)	137654	243215	394629	499608	54321	-6522
Баланс	253806	366581	505813	588346	1115912	Баланс	588346	366581	505813	253806	1115912	8263

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням:

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 < P4$$

Для ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» формула співвідношення груп активів за ступенем зниження ліквідності та групи пасивів за терміновістю повернення для дотримання умов абсолютної ліквідності буде виглядати таким чином:

$$\text{За 2024: } A1 > P1, A2 > P2, A3 > P3, A4 < P4$$

$$\text{За 2023: } A1 > P2, A2 > P2, A3 > P3, A4 < P4$$

Отже, у 2024 р. найбільш ліквідні активи перевищили найбільш термінові пасиви на 25602 тис. грн. Активи, що швидко реалізуються перевищили короткострокові пасиви на 15499 тис. грн. Низьколіквідні активи перевищили довгострокові пасиви на 97849 тис. грн.; Постійні пасиви перевищили активи, що важко реалізуються на 499608 тис. грн. Отже, умови абсолютної ліквідності ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» витримані, оскільки співвідношення відповідає таким значенням:

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 < P4$$

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» наведено на таблиці 2.15

Таблиця 2.15 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «КФ «Квітень»

Показник	Ін-дек-с	Розрахуно-к	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду					Абсолютне відхилення
				2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,54	0,66	0,78	0,85	1,17	0,32
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X ₁	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095) / \Phi.1.1300$	0,29	0,34	0,52	0,18	0,84	0,84
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	0,27	0,20	0,19	0,20	0,30	0,09

За результатами аналізу фінансової стійкості ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» коефіцієнт фінансової незалежності в 2024 р. збільшився на 0,32 в порівнянні з попереднім роком та становить 1,17; що свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства та збільшення здатності маневрувати власними коштами підприємства. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами складає 0,84; що свідчить про достатню фінансову забезпеченість в частині обігових коштів. Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом у 2024 р. збільшився на 0,09 в порівнянні з 2023 р. і становить 0,30.

Показники ділової активності ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 – Показники ділової активності ТОВ «КФ «Квітень»

Показник	Індекс	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
							абсолютне	темп зростання, %
Чистий прибуток	Тп	106689	152190	105344	234097	249938	15841	122,22
Виручка від виконаних робіт	Тв	984582	1454777	1945600	1418600	1410000	8600	27,08
Величина активів	Та	253806	366581	505813	588346	836874	248528	16,31

Для ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» «золоте правило господарювання» за 2024 р. відносно 2023 р. виглядає так:

$$Тп > Тв > Та > 100\%$$

$$Тв (27,08\%) > Та (16,31\%) < 100 < Тп (122,22\%)$$

Тобто у 2024 році підприємство не вдалося дотриматись «золотого правила господарювання», тому що виручка від виконаних робіт (27,08%) зменшилась, і виявилась нижчою за чистий прибуток (122,22%) і величину активів (16,31%).

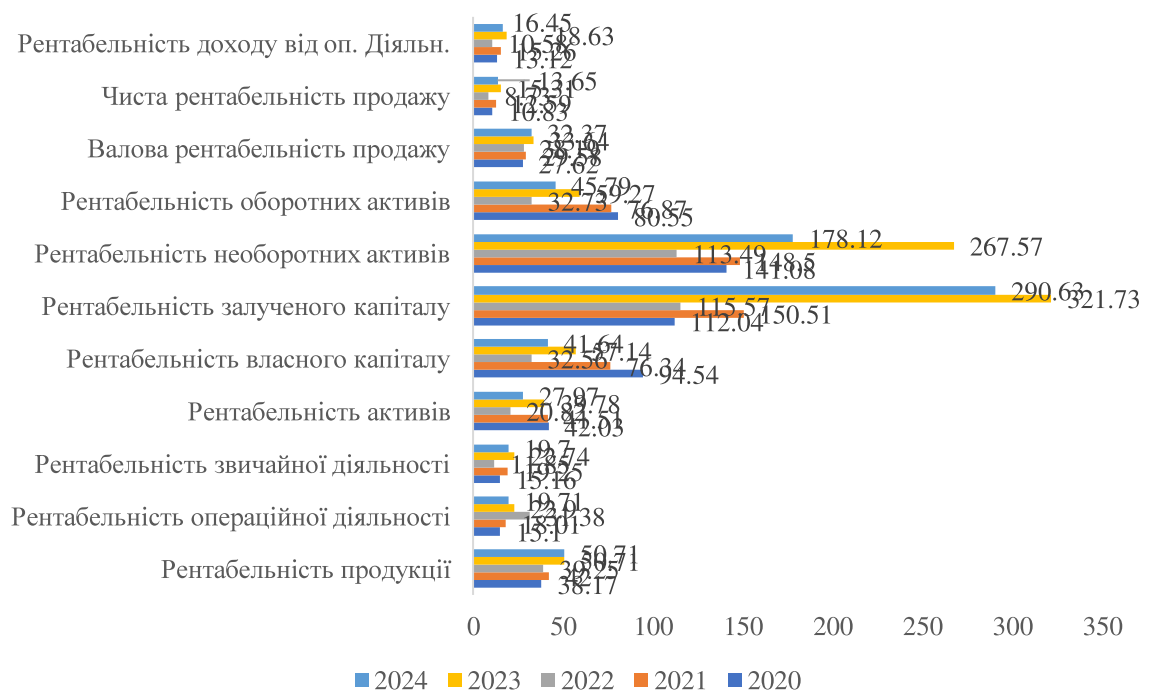
На таблиці 2.17 наведено показники рентабельності ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень»

Таблиця 2.17 – Показники рентабельності ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень»

№	Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	2020	2021	2022	2023	2023	Абс. відх ил.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2050 * 100$	38,17	42	39,25	50,71	50,71	0
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/\Phi.2(2050+2130+2150+2180)*100$	15,10	18,01	31,38	22,90	19,71	2,99
3	Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290/\Phi.2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270)*100$	15,16	19,25	11,85	22,74	19,70	2,64
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$	42,03	41,51	20,82	39,78	27,97	11,81
5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1495*100$	94,54	76,34	32,56	57,14	41,64	-15,5
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$	112,04	150,51	115,57	321,73	290,63	31,1
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1095*100$	141,08	148,5	113,49	267,57	178,12	89,45
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1195*100$	80,55	76,87	32,73	59,27	45,79	13,48
9	Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$	27,62	29,58	28,19	33,64	32,37	1,27
10	Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350/\Phi.2.2000*100$	10,83	12,59	8,73	15,31	13,65	-1,66
11	Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120)*100$	13,12	15,26	10,58	18,63	16,45	2,18

На рисунку 2.18 подано візуалізацію даних з таблиці 2.17

Рисунок 2.18 – Візуалізація даних таблиці 2.17



Для того щоб продіагностувати банкрутство на ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» необхідно використати методикау Аргенті (А-рахунок).

На таблиці 2.19 проведено діагностування банкрутства ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» за методом А-рахунку

Таблиця 2.19 – Діагностування банкрутства підприємства за методом А-рахунку

Стадії процесу банкрутства	Бали	
	Підприємство	Рекомендовано за Аргенті
1	2	3
1. Недоліки:		
1.1. Директор-автократ	0	8
1.2. Голова ради директорів є також директором	4	4
1.3. Пасивність ради директорів	0	2
1.4. Внутрішні протиріччя в раді директорів (розходження в знаннях, навичках)	0	2
1.5. Слабкий фінансовий директор	0	2
1.6. Недолік професійних менеджерів середньої й нижньої ланки (поза радою директорів)	1	1
1.7. Недолік системи обліку:	3	

відсутність бюджетного контролю; відсутність прогнозу грошових потоків; відсутність системи управлінського обліку витрат		3 3 3
1.8. Уповільнена реакція на зміни (поява нових продуктів, методів організації праці)	3	12
Максимально можлива сума балів	14	40
«Прохідний бал»	10	10
2. Помилки		
2.1. Занадто висока частка позикового (залученого) капіталу ($\Phi.1.\Sigma(15510+1500+1515+1695) / \Phi.1.1900$)	15	15
2.2. Недолік оборотних коштів (якщо $\Phi.1. (1495+1500+1510+1515-1695-1095) < 0$, то 15 балів)	15	15
2.3. Наявність великого незавершеного проекту (провал такого проекту є для підприємства серйозною небезпекою) ($\Phi.1.1005$)	0	15
Максимально можлива сума балів	30	45
«Прохідний бал»	30	30
3. Симптоми		
3.1. Погіршення фінансових показників	0	4
3.2. Використання «творчого бухгалтерського обліку»	4	4
3.3. Нефінансові ознаки неблагополуччя (погіршення якості, падіння попиту, зниження частки ринку)	0	4
3.4. Остаточні симптоми кризи (судові позови, скандали)	0	3
Максимально можлива сума балів	4	15
«Прохідний бал»	4	4
Максимально можливий А-рахунок	47	100

В результаті проведення А-рахунку було визначено, що максимально можливий А-рахунок дорівнює 47. Це означає, що підприємство може бути оцінене як успішне у всіх сферах діяльності компанії.

Підбиваючи підсумки до другого розділу у якому був проведений аналіз кондитерської галузі. Необхідно сказати, що розглянуто особливості управління виробництвом кондитерської продукції на підприємстві. Класифікація виробництва кондитерських товарів включає: вироби з борошна, цукрові вироби, шоколадні товари. Напрямами розвитку компаній кондитерської галузі є дотримання вимог щодо безпечності продукції та якості; використовуючи провідні технології та устаткування, розвивати нові види продукції; удосконалювати систему якості та безпеки товарів харчування; залучення персоналу; впровадження контролю за випуском якісного товару; займання основних позицій на ринках; прийняття належних заходів для запобігання забруднення довкілля від діяльності кондитерського виробництва. Серед наведеної інформації, був проаналізований кондитерський ринок України.

Відображено частки ринку основних підприємств кондитерської галузі України за 2022 р.; Висновком до завданням 2.2 є те, що було проведено аналіз результатів виробничої діяльності ТОВ «КФ «Квітень». Надані відомості про основні етапи розвитку кондитерської фабрики «Квітень». Основними видами діяльності підприємства є: виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого і нетривалого зберігання; виробництво хліба та хлібобулочних виробів; Іншими видами діяльності є виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів; неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах, пакування.

Виявлено, що ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» диверсифікує виробництво. Для виявлення сильних та слабких аспектів та перспектив і загроз в діяльності ТОВ «КФ «Квітень» був проведений SWOT-аналіз. Задля визначення впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «КФ «Квітень», був проведений PEST-аналіз. За результатами SWOT, PEST-аналізів виявлено, що підприємство має багато переваг на кондитерському ринку.

Висновком до підрозділу 2.3 є: проаналізовані показники фінансово-господарського стану ТОВ «КФ «Квітень». Було виявлено, що в 2024 р. виручка від реалізації продукції зменшилась на 411585 тис. грн. або на 129,01 % порівняно з 2023 р. і становить 1830185 млн. грн. Обсяг реалізованої продукції зріс на 129,01 % у 2024 р., і становить 40907,13 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції зросла на 331,64 %, порівняно з 2023 р. Оборотні кошти у 2024 р. становлять 48164 тис. грн., а в 2023 р. вони становлять 2529,50 тис. грн. Чистий прибуток у 2024 р. отримав позитивний вимір і збільшився 33367 тис. грн. порівняно з попереднім роком і становить 105367 тис. грн. Проведений Експрес-аналіз структури балансу, показує, що підприємство розширюється і у нього збільшується фінансовий потенціал. Здійснений горизонтальний аналіз структури балансу. Було виявлено, що баланс досліджуваного підприємства

збільшився на 42,16% або на 248218 тис. грн., що свідчить про збільшення обсягів виробництва підприємства і збільшення фінансового потенціалу підприємства. Був проведений аналіз платоспроможності, доведено, що коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 р. і 2023 р. має оптимальне значення, коефіцієнт швидкої ліквідності має значення більше за оптимальне. Коефіцієнт покриття має значення більше ніж оптимальне. Абсолютні показники ліквідності балансу показали, що умови абсолютної ліквідності витримані. За результатами аналізу фінансової стійкості ТОВ «КФ «Квітень» виявлено, що порівняно с 2023 р. у 2024 р. відбулось підвищення фінансової стійкості підприємства та збільшення здатності маневрувати власними коштами підприємства, достатню фінансову забезпеченість в частині обігових коштів і запаси не перевищують власний капітал, підприємство має фінансову стійкість.

Виявлено, що показники рентабельності збільшились у 2024 р. в порівнянні з 2023 р.; Лише чиста рентабельність продажу зменшилась на 1,66 в порівнянні з 2023 р. і становить 13,65. Взагалом, ці дані можуть свідчити про зростання прибутку компанії. Проведено діагностику банкрутства на ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» за методикою Аргенті (А-рахунку). Виявлено, що підприємство може бути оцінене як успішне у всіх сферах діяльності компанії.

**З ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ
ПРОДУКЦІЇ ТОВ «КФ «КВІТЕНЬ»**

3.1 Обґрунтування потреби у впровадженні інноваційних рішень у виробниче управління підприємства

Для підприємств харчової промисловості, зокрема для такого успішного гравця, як Товариство з обмеженою відповідальністю «Кондитерська фабрика «Квітень» (ТОВ «КФ «Квітень»)), важливість активного впровадження інноваційних підходів до управління виробничими процесами зумовлена нагальною необхідністю оперативного реагування на постійні зміни споживчих вподобань та вимог ринку, забезпечення гнучкого планування виробничих ресурсів з метою мінімізації витрат та оптимізації використання потужностей [29].

З метою чіткої систематизації ключових передумов активної потреби в оновленні управлінських процесів на підприємстві ТОВ «КФ «Квітень», був розроблений та представлений рисунок 3.1

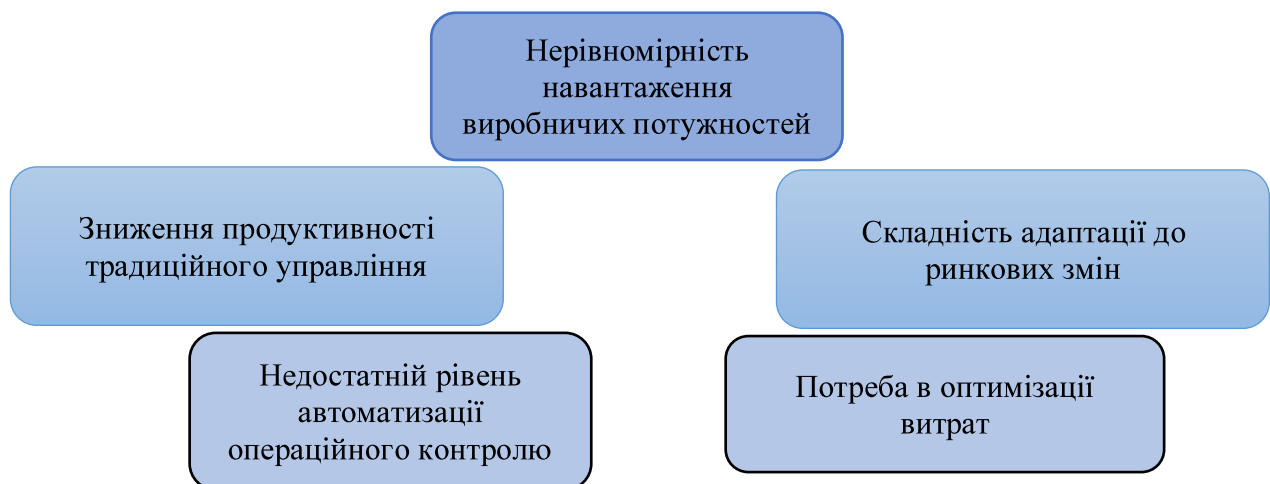


Рисунок 3.1 – Ключові фактори потреби в інноваціях [29]

Як чітко видно з представленого рисунку 3.1, активне впровадження інноваційних підходів в управління виробничими процесами на Товаристві з обмеженою відповідальністю «Кондитерська фабрика «Квітень» обумовлено одночасно кількома взаємопов'язаними ключовими факторами [29].

У процесі модернізації виробничих процесів одним із ключових етапів є порівняння ефективності традиційних і новітніх управлінських моделей. Це дозволяє оцінити, наскільки впровадження інновацій може змінити виробничу систему та забезпечити її конкурентоспроможність у мінливих умовах ринку [30].

Таблиця 3.1 узагальнює основні відмінності між традиційним та інноваційним управлінським підходом у контексті ключових критеріїв, які безпосередньо впливають на ефективність виробничої діяльності.

Таблиця 3.1 – Вплив традиційних та інноваційних управлінських підходів на ефективність діяльності підприємства [29,30]

Критерій	Традиційний підхід	Інноваційний підхід
1	2	3
Швидкість прийняття рішень	Низька	Висока (за рахунок автоматизації)
Гнучкість виробничих процесів	Обмежена	Висока (адаптація в реальному часі)
Рівень залучення персоналу	Низький	Високий (участь у прийнятті рішень)
Точність прогнозування попиту	Орієнтація на історичні дані	Прогнозування на основі аналітики та AI
Контроль якості продукції	Реактивний контроль	Проактивний контроль і моніторинг
Витрати на управління	Високі	Оптимізовані (за рахунок цифрових інструментів)

Порівняльний аналіз свідчить про суттєві переваги інноваційних підходів до управління виробництвом продукції на підприємствах, які прагнуть досягти стратегічної стійкості в умовах високої ринкової мінливості. Зокрема, для ТОВ «КФ «Квітень» перехід до сучасних методів управління дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й підвищити швидкість адаптації до

зовнішніх викликів, підняти ефективність використання ресурсів та зміцнити конкурентну позицію [31].

На рисунку 3.2 наведено порівняння ефективності традиційного та інноваційного підходів до управління

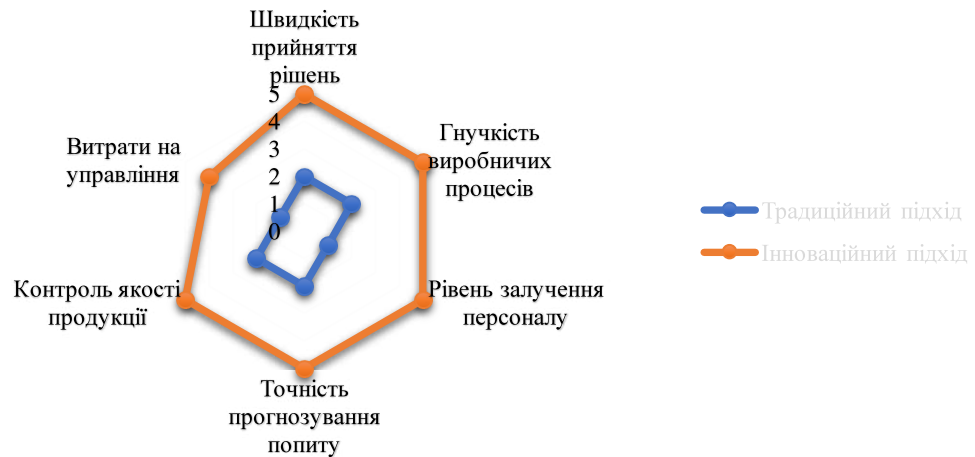


Рисунок 3.2 – Порівняння ефективності підходів до управління [30]

Рисунок 3.2 наочно демонструє, що інноваційні управлінські підходи суттєво переважають традиційні за всіма ключовими критеріями. На рисунку Особливо помітні розриви в категоріях залучення персоналу, швидкість прийняття рішень і точність прогнозування, що підтверджує обґрунтованість впровадження інновацій в управлінську систему ТОВ «КФ «Квітень».

Для підприємства харчової галузі — ТОВ «КФ «Квітень» — процес цифровізації має першочергове значення не лише з огляду на оперативність прийняття управлінських рішень, але й як засіб контролю якості, оптимізації логістики, підвищення продуктивності та прозорості управління персоналом. Саме тому визначення рівня цифрової зрілості підприємства є критично важливим етапом у виборі напрямів інноваційного розвитку [33].

Для систематизації типових рівнів цифрової зрілості виробничих підприємств було побудовано рисунок 3.3, який дозволяє співставити поточний стан ТОВ «КФ «Квітень» із загальноприйнятими рівнями цифровізації та виявити резерви для розвитку.

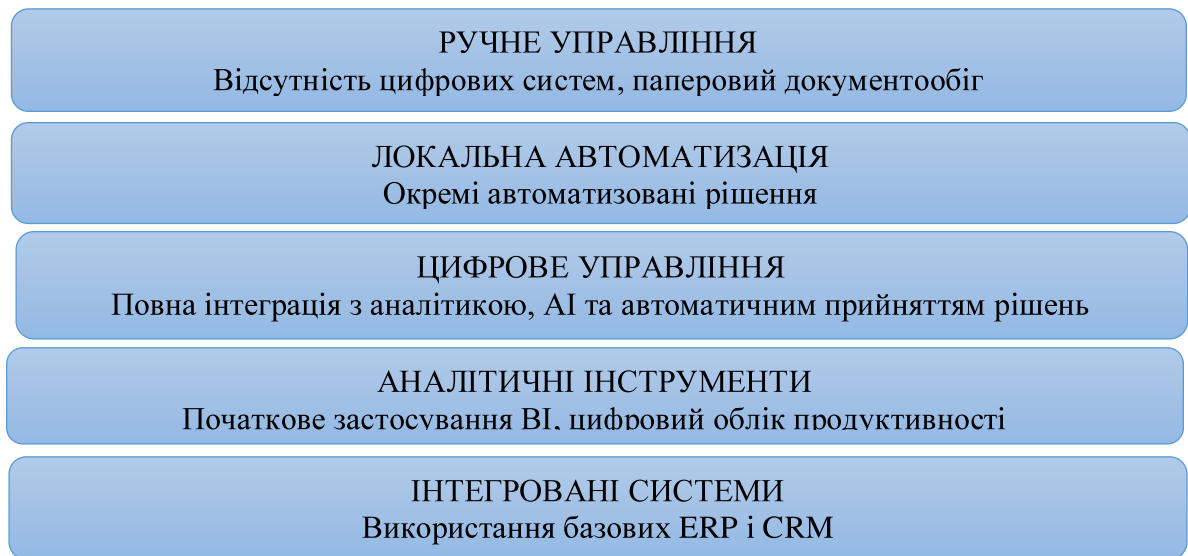


Рисунок 3.3 – Рівні цифрової зрілості управління виробництвом

Схема демонструє п'ять основних рівнів цифрової трансформації, які проходить типове підприємство на шляху до повної цифрової інтеграції: від ручного управління до впровадження аналітики та елементів штучного інтелекту [32, 33].

ТОВ «КФ «Квітень» на сьогодні, за результатами аналізу, перебуває на рівні 2 – локальної автоматизації. На підприємстві частково впроваджено автоматизовані інструменти обліку та бухгалтерського контролю, однак відсутня повноцінна ERP-система, не використовуються цифрові інструменти управління виробничими ресурсами, а також відсутні механізми цифрового контролю за виробничими циклами в реальному часі [32].

Проведений аналіз рівня цифровізації на ТОВ «КФ «Квітень» засвідчив наявність суттєвих резервів підвищення ефективності управління виробництвом

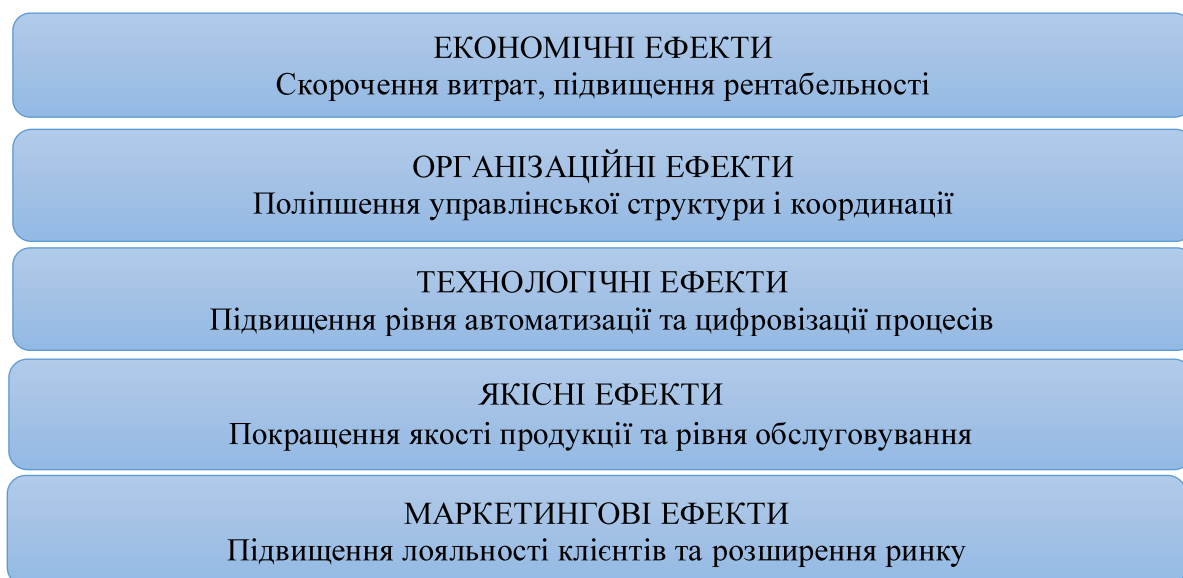
шляхом впровадження цифрових технологій [33].

Для ТОВ «КФ «Квітень», яке функціонує у висококонкурентному середовищі української кондитерської галузі, перехід до інноваційних форм управління не є лише технологічною модернізацією — це необхідна умова збереження стабільності, зростання й успішного розвитку в умовах невизначеності. Рішення про інноваційне оновлення управлінських процесів повинно ґрунтуватися на чіткому розумінні вигод, які воно приносить [36].

Проведений аналіз мотиваційних факторів засвідчує, що впровадження інновацій у виробниче управління є не просто бажаним, а об'єктивно необхідним для ТОВ «КФ «Квітень». Вигоди, які дають цифрові інструменти, охоплюють усі рівні функціонування підприємства: від економічної ефективності й якості продукції — до корпоративної культури та іміджу компанії [36].

Для ТОВ «КФ «Квітень» запровадження інноваційних методів управління — це можливість не лише оптимізувати поточні процеси, але й докорінно змінити логіку функціонування підприємства, створити додану вартість у кожному етапі виробничого циклу, сформувати нову якість взаємодії всередині компанії та з ринком загалом. Вплив інновацій є багаторівневим — охоплює фінанси, кадри, технології, організацію, маркетинг і репутацію [34].

На рисунку 3.5 подано класифікацію основних результатів, які підприємство може досягти завдяки комплексному впровадженню інновацій у виробниче управління.



КАДРОВІ ЕФЕКТИ

Підвищення мотивації, продуктивності та кваліфікації персоналу

У процесі розробки заходів з удосконалення управління виробництвом продукції ТОВ «КФ «Квітень» було враховано як поточний стан підприємства, так і перспективи його розвитку в умовах цифрової трансформації. Основною метою цих заходів є створення гнучкої, адаптивної, технологічно підготовленої системи управління, здатної ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики [35].

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало високу ефективність інноваційного підходу. Очікується не лише зниження витрат на логістику, управління та виробничі втрати, але й зростання рентабельності, скорочення часу виробничого циклу, підвищення продуктивності праці [34].

3.2 Розробка та економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління виробництвом продукції

Удосконалення управління виробництвом на сучасному підприємстві не може бути випадковим або хаотичним. Воно має ґрунтуватися на чітко сформульованих цілях, які відповідають загальній стратегії розвитку підприємства, а також на зрозумілих і вимірюваних критеріях, за якими можна оцінити досягнуті результати. У випадку ТОВ «КФ «Квітень», ефективне управління виробництвом потребує системного підходу, який включає стратегічні, операційні, економічні та соціальні орієнтири [35].

З цією метою було сформовано SMART-цілі, що відповідають критеріям специфічності (S), вимірюваності (M), досяжності (A), релевантності (R) та обмеженості в часі (T). Визначення таких цілей дозволяє забезпечити чітке управлінське планування та послідовну реалізацію заходів з підвищення ефективності [35].

Таблиця 3.2 – SMART-цілі цифрової трансформації управління виробництвом ТОВ «КФ «Квітень» [38, 39, 40]

№	Формулювання цілі	S – Специфічність	M – Вимірюваність	A – Досяжність	R – Релевантність	T – Термін
1	Впровадити ERP-систему на виробництві	Конкретна задача — впровадження системи	Наявність ERP до кінця періоду	Реально при доступному бюджеті	Важливо для централізації процесів	До кінця 2026 року
2	Скоротити виробничі втрати на 15%	Втрати в матеріалах та часі	% зниження втрат	Досяжно завдяки автоматизації	Має прямий економічний ефект	Протягом 2 років
3	Оптимізувати використання ресурсів на 20%	Конкретно: сировина, енергія, праця	Зниження витрат у грошовому виразі	Реально за допомогою MES/BI	Дає рентабельність	До 2026 року
4	Підвищити продуктивність праці на 25%	Виробіток на одного працівника	% зростання продуктивності	Досяжно через автоматизацію та навчання	Важливо для зростання прибутковості	За 18 місяців
5	Скоротити цикл виробництва на 30%	Від замовлення до відвантаження	Вимірюється в годинах/днях	Реально через цифрове планування	Ключове для адаптивності	Протягом 1 року

З метою виявлення ключових відмінностей між поточним станом управління виробництвом на ТОВ «КФ «Квітень» та очікуваними результатами після впровадження інноваційної моделі, доцільно здійснити порівняльний аналіз за основними критеріями ефективності [41].

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити потенціал змін, визначити напрямки удосконалення та окреслити переваги цифрових управлінських рішень у практичній площині. Відповідні дані узагальнено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Порівняння стану до та після впровадження інноваційного управління [41, 42, 43]

Показник	Поточний стан	Запропоноване рішення	Очікуваний результат
----------	---------------	-----------------------	----------------------

1	2	3	4
Планування виробництва	Вручну, на основі Excel	MES + ERP-система	Автоматизоване, адаптивне планування
Контроль якості	Постфактум, вибірково	Моніторинг у реальному часі	Зниження браку на 20–25%
Взаємодія між відділами	Через електронну пошту, з затримками	Єдина база даних	Оперативний доступ до актуальної інформації
Облік замовлень	Частково автоматизований	CRM-система з інтеграцією в ERP	Мінімізація затримок, підвищення точності
Контроль ресурсів	Ручний аналіз	ERP-модуль управління запасами	Зменшення надлишкових запасів на 15–20%
Диспетчеризація	Телефон, паперові журнали	MES-система	Скорочення виробничого циклу до 30%

Проведений аналіз окремих напрямів цифрової трансформації управління виробництвом у ТОВ «КФ «Квітень» дозволив виявити конкретні проблеми в системі планування, контролю та взаємодії між підрозділами. Усі ключові функції виробничої діяльності на поточному етапі виконуються частково вручну або із застосуванням застарілих підходів — через Excel, паперові документи, електронну пошту, що обумовлює втрати часу, помилки та низьку керованість ресурсами.

Для оцінки ефективності було здійснено розрахунок інвестицій у цифрові рішення та очікуваних вигод, які підприємство отримає в результаті реалізації комплексу заходів.

Таблиця 3.4 – Інвестиції та економічні вигоди від впровадження цифрових рішень на ТОВ «КФ «Квітень» (грн) [41, 42, 43]

Стаття	Інвестиційні витрати (одноразово)	Щорічна економія після впровадження	Примітка	Прогнозована виручка від реалізації, грн	Інвестиційні витрати, грн
1	2	3	4	5	6
Впровадження ERP-	480 000	300 000	Оптимізація запасів,	80000	45000

системи			управління фінансами		
Встановлення MES-модулів	320 000	280 000	Зменшення простоїв, швидкість диспетчеризації	65000	35000
CRM-система	160 000	100 000	Скорочення циклу обробки замовлень	40000	20000
Інтеграція систем контролю якості	220 000	180 000	Зниження рівня браку продукції	70000	30000
Навчання персоналу	70 000	—	Ефект у вигодах систем не подвоюється	50000	25000
Разом	1 250 000	860 000	—	60000	28000

Фінансова оцінка показує, що сумарні інвестиційні витрати за всіма напрямками становлять приблизно 183 тис. грн, тоді як прогнозоване зростання виручки може перевищити 370 тис. грн, що свідчить про високу економічну доцільність реалізації проєкту. Таким чином, системне впровадження цифрових інструментів здатне не лише покращити оперативне управління, а й підвищити загальну рентабельність діяльності підприємства.

У процесі обґрунтування доцільності впровадження цифрової моделі управління виробництвом доцільно застосувати ключові показники оцінювання інвестицій: очікуваний економічний результат, рентабельність інвестицій та термін окупності.

Очікуваний результат (OE):

$$OE = \sum_{t=1}^n CF_t - IC \quad (3.1)$$

де:

OE— очікуваний економічний ефект (грн),

CF_t — прогнозований чистий грошовий потік у році ttt,

IC — обсяг інвестиційних витрат (грн),

n — період проекту (років).

Рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{OE}{IC} \times 100\% = \frac{\sum CF_t - IC}{IC} \times 100\% \quad (3.2)$$

Термін окупності (PP):

$$PP = \frac{IC}{CF_{\text{річний}}} \quad (3.3)$$

де $CF_{\text{річний}}$ — середній річний грошовий потік.

У рамках проекту цифрової трансформації підприємство ТОВ «КФ «Квітень» планує інвестувати:

$IC=1230000$ грн.

Прогнозований середньорічний грошовий потік (чистий прибуток + амортизація) становить:

$CF_{\text{річний}}=850000$ тис. грн.

1. Розрахунок очікуваного результату:

$OE=850\,000 \times 3 - 1\,230\,000 = 2\,550\,000 - 1\,230\,000 = 1\,320\,000$ млн. грн.

2. Розрахунок ефективності інвестицій:

$$85000/123000=0,69\%$$

3. Розрахунок терміну окупності:

$$PP = \frac{1\,230\,000}{850\,000} \approx 1,45 \text{ року}$$

Очікуваний економічний ефект у 1,32 млн грн свідчить про значну вигоду від проекту протягом трьох років після запуску цифрової моделі. Рентабельність ефективності понад 100% означає, що кожна вкладена гривня забезпечить понад 1 грн чистого прибутку, що є дуже високим показником для виробничого підприємства. Термін окупності менш ніж півтора року підтверджує швидку віддачу вкладених коштів.

Для реалізації проекту цифрової трансформації виробничого управління на

підприємстві ТОВ «КФ «Квітень» необхідне фінансування в обсязі:

Загальна потреба в інвестиціях = 1 230 000 млн. грн.

Таблиця 3.4 – Фінансування інвестиційної потреби для реалізації інноваційного проєкту ТОВ «КФ «Квітень»

Джерело фінансування	Сума, тис. грн	Частка, %
Власні кошти підприємства	246	20
Банківський кредит	984	80
Усього	1 230 000	100

Планується, що банківський кредит буде залучено строком на 5 років під 10% річних. Це дозволить підприємству поступово обслуговувати боргові зобов'язання за амортизаційною схемою.

Чиста теперішня вартість (NPV):

$$NPV = -INV + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} \quad (3.9)$$

де:

INV — обсяг власних інвестицій = 246 000 тис. грн,

CF_t — чистий грошовий потік за рік ttt,

r — ставка дисконту (вартість власного капіталу), візьмемо **18%**,

n=5 — період проєкту.

Оскільки всі потоки негативні, а власні інвестиції вже вкладено, NPV буде негативним — це ознака низької ліквідності саме з точки зору власного капіталу, але не загальної рентабельності (бо проєкт окупається через 1,5 року за РР).

Чиста теперішня вартість (NPV) = -408 933,64 тис. грн.

У третьому розділі було здійснено комплексне техніко-економічне обґрунтування інноваційного проєкту, спрямованого на цифрову трансформацію виробничого управління в ТОВ «КФ «Квітень». На основі вихідних параметрів сформовано джерела фінансування, основними з яких виступають банківський

кредит (80 %) та власні кошти підприємства (20 %). Графік обслуговування боргу підтверджує фінансову спроможність підприємства забезпечити своєчасне погашення кредиту впродовж п'яти років.

Проведено розрахунки основних показників, зокрема: Очікуваного результату, ефективності і окупності проекту.

Оцінка ефективності проекту здійснювалася за допомогою інтегральних показників. Строк окупності становить 1,45 року, а коефіцієнт рентабельності інвестицій — понад 107 %, що свідчить про високу економічну доцільність. Водночас, за умови повного фінансування лише з власних коштів, чиста теперішня вартість (NPV) є від'ємною, а внутрішня норма прибутковості (IRR) математично не визначається. Це підтверджує важливість залучення зовнішнього капіталу як одного з ключових чинників успішності інноваційних ініціатив на підприємстві.

Узагальнюючи результати проведених розрахунків, можна стверджувати, що впровадження запропонованого проекту є доцільним з фінансової, організаційної та стратегічної точок зору, та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства в середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ:

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері управління виробництвом продукції інноваційним методом – була досягнута. Зважаючи на це, можемо зробити такі висновки: у сучасному світі виникає необхідність покращення управління виробництвом продукції, що спричинена прагненнями підприємств досягти та відповідати новітнім рівням виробництва та якості продукції. Застосування інноваційних методів управління виробництвом продукції дає змогу зменшити витрати на виробництво, підвищити прибутки компанії, збільшити автоматизацію виробництва та якість продукції, мінімізувати ризики та негативні фактори на виробництві.

Основними підрозділами системи управління виробництвом продукції на підприємстві є: підрозділи оперативного управління основним виробництвом продукції, керівництвом підготовки виробництва, відповідальні за капітальне будівництво та транспорт, відділ кадрів та заробітної плати, виробничо-досліджувані лабораторії. Управління виробництвом продукції для досягнення поставленої мети повинно керуватися такими принципами: чіткий розподіл праці, наявність систем узагальнених стандартів та правил, ієрархія рівнів управління виробництвом, формальна знеособленість офіційних осіб під час виконання управлінських обов'язків, найм співробітників згідно з чинними кваліфікаційними та технічними нормами. Варто зазначити, що основна мета управління ефективністю виробничої діяльності підприємства полягає в оптимізації, а основні напрями управління ефективністю виробничої діяльності на підприємстві можна розподілити по таким групам: управління ресурсами, управління технологіями, управління організацією виробництва, управління якістю.

Етапами процесу управління ефективністю виробничої діяльності підприємства є: постановка цілей та виконання розроблених планів виробничої

діяльності підприємства, планування та моніторинг ефективності діяльності підприємства з врахуванням поставлених цілей, аналіз ефективності діяльності підприємства, корегування планів і/або цілей підприємства.

Встановлено, що підходами дослідження науки та практики управління належать: системний, ситуаційний, процесний та ресурсний підходи. Виділяється сім чинників здійснення інноваційної діяльності: наявні темпи науково-технічного прогресу, глобалізація та інтернаціоналізація економіки, адміністративна перебудова систем управління, посилення конкуренції, розвиток інформаційних технологій, якісні та кількісні зрушення на ринку праці.

Необхідно сказати, що розглянуто особливості управління виробництвом кондитерської продукції на підприємстві. Класифікація виробництва кондитерських товарів включає: вироби з борошна, цукрові вироби, шоколадні товари.

Напрямами розвитку компаній кондитерської галузі є дотримання вимог щодо безпечності продукції та якості; використовуючи провідні технології та устаткування, розвивати нові види продукції; удосконалювати систему якості та безпеки товарів харчування; залучення персоналу; впровадження контролю за випуском якісного товару; займання основних позицій на ринках; прийняття належних заходів для запобігання забруднення довкілля від діяльності кондитерського виробництва. Проведено аналіз результатів виробничої діяльності ТОВ «КФ «Квітень». Надані відомості про основні етапи розвитку кондитерської фабрики «Квітень». Був виконаний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «КФ «Квітень» за такими показниками: SWOT-аналіз, PEST-аналізи, оцінка сильних та слабких сторін, бачимо, що за результатами SWOT, PEST-аналізів виявлено, що підприємство має багато переваг на кондитерському ринку.

Відповідно до аналізу фінансово-господарської діяльності можна дійти висновку, що обсяг реалізованої продукції зріс на 129,01 % у 2024 р., і становить 40907,13 тис. грн.; виручка від реалізації продукції зменшилась на 411585 тис. грн. або на 129,01 % порівняно з 2023 р. і становить 1830185 млн. грн.;

Собівартість реалізованої продукції зросла на 331,64 %, порівняно з 2023 р.; Чистий прибуток у 2024 р. отримав позитивний вимір і збільшився 33367 тис. грн. порівняно з попереднім роком і становить 105367 тис. грн. Експрес-аналіз структури балансу ТОВ «КФ «Квітень», показує, що підприємство розширюється і у нього збільшується фінансовий потенціал. Здійснений горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ «КФ «Квітень», виявлено, що баланс досліджуваного підприємства збільшився на 42,16% або на 248218 тис. грн., що свідчить про збільшення обсягів виробництва і фінансового потенціалу підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 р. і 2023 р. має оптимальне значення, коефіцієнт швидкої ліквідності і коефіцієнт покриття має значення більше за оптимальне, що говорить про те, що у підприємства висока здатність погашати короткострокові боргові зобов'язання. Абсолютні показники ліквідності балансу ТОВ «КФ «Квітень», показали, що умови абсолютної ліквідності ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» витримані. За результатами аналізу фінансової стійкості ТОВ «КФ «Квітень» виявлено, що порівняно с 2023 р. у 2024 р. відбулось підвищення фінансової стійкості підприємства та збільшення здатності маневрувати власними коштами підприємства, достатню фінансову забезпеченість в частині обігових коштів і запаси не перевищують власний капітал, підприємство має фінансову стійкість.

Виявлено, що показники рентабельності ТОВ «КФ «Квітень» збільшились у 2024 р. в порівнянні з 2023 р.; Лише чиста рентабельність продажу зменшилась на 1,66 в порівнянні з 2023 р. і становить 13,65%. Взагалом, ці данні можуть свідчити про зростання прибутку компанії. Проведено діагностику банкрутства на ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» за методикою Аргенті (А-рахунку). Виявлено, що підприємство може бути оцінене як успішне у всіх сферах діяльності компанії.

У третьому розділі було здійснено комплексне техніко-економічне обґрунтування інноваційного проєкту, спрямованого на цифрову трансформацію виробничого управління в ТОВ «КФ «Квітень». На основі вихідних параметрів сформовано джерела фінансування, основними з яких виступають банківський

кредит (80 %) та власні кошти підприємства (20 %). Графік обслуговування боргу підтверджує фінансову спроможність підприємства забезпечити своєчасне погашення кредиту впродовж п'яти років.

Оцінка ефективності проєкту здійснювалася за допомогою інтегральних показників. Строк окупності становить 1,45 року, а коефіцієнт рентабельності інвестицій — понад 107 %, що свідчить про високу економічну доцільність.

Узагальнюючи результати проведених розрахунків, можна стверджувати, що впровадження запропонованого проєкту є доцільним з фінансової, організаційної та стратегічної точок зору, та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства в середньостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Жадько К.С. Економіка та управління підприємствами: теорія, практика, перспективи розвитку: колект. монографія. Полтава: Астроя, 2021. 188 с.
2. Задорожний І.С. Проектування результативних систем менеджменту: монографія. Черкаси: СУРА, 2021. 239 с
3. Петров В.М. Організація виробництва: конспект лекцій для здобув. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної і заочної форм навчання за спец. 073 Менеджмент. Харків: ДБТУ, 2024. 174 с.
4. Мохонько Г.А. Економіка і суспільство: Особливості стратегічного управління транспортною логістикою кондитерських підприємств: стаття. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-135>
5. Криворучко О.М. Процесно-орієнтоване управління підприємством: гармонізація на основі якості. Харків: Бровін О. В, 2020. 180 с.
6. Політило М.П. Економіка і суспільство: Система управління інноваційним

розвитком суб'єктів кооперування з позиції управлінських рішень: стаття
Львів: 2020

7. Ложачевська О.М. Тенденції розвитку теорії і практики управління організаціями: монографія ; за заг. ред. проф. О. М. Ложачевської. Київ: Маслаков, 2018. 242 с.

8. Бердар М.М.: Оцінка інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості України: стаття / Київський національний університет імені Т. Шевченка. Київ. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2018/6.pdf

9. Сорокіна А.М. Аналіз сучасного стану підприємств кондитерської галузі України та шляхи підвищення економічної ефективності виробництва з запровадженням інновацій : стаття . Харків: ВІСНИК ХНТУ № 4(87), 2023 р
URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.56>

11. Куцик П.О, Пилипенко Л.М. Розвиток обліково-аналітичного забезпечення системи менеджменту підприємств: колект. монографія. Львів: Растр-7, 2020. 308 с.

12. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків: Планета-прінт, 2021. 208 с

13. Тисько М.М. Інноваційний потенціал підприємства як основа його розвитку: стаття / Нововолинський навчально-науковий інститут економіки та менеджменту Тернопільський національний економічний університет
URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/24185>

14. Чоботар С.В. Інноваційний потенціал підприємства [Електронний ресурс].
URL: http://www.confcontact.com/Okt/18_Chebot.htm.

15. Савчук Л.М, Бондориної Л.М. Сучасні реалії фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу: монографія. Дніпро: Пороги, 2020. – 504 с.

16. Козик В.В. Організація виробництва: підручник. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2020. 255 с.

17. Криворучко О.М. Процесно-орієнтоване управління підприємством: гармонізація на основі якості. Харків: Бровін О. В, 2020. 180 с

20. UPL: <https://kviten.com/about-company/istoriya-kf-kviten/>
21. UPL: <https://clarity-project.info/edr/30664064>
22. UPL: <https://kviten.com/news-business/konditerskij-rynok-ukrainy-nakanune/>
23. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-Маркет». URL: <https://www.atb.ua/page/kviten>
24. Кропива В.О., Коптева Г.М. Сучасний стан та тенденції розвитку кондитерської галузі. Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених: зб. тез доп. 17-ї Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів. 2023. р. 28-30.
25. Самофатова В.А, Бова Т.Ю. Проблеми та перспективи розвитку підприємств кондитерської промисловості в Україні. *Food Industry Economics* 13 (3). 2021. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v13i3.2132>
26. Скопенко Н.С., Драган О.І. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. монографія. – К.: Кафедра, 2020. – 404 с.
27. Бочко О.Ю, Нич-Войтан С., Малецька, О.І. SWOT-АНАЛІЗ як інструмент управління виробництвом на ринку кондитерської продукції. *Via Economica*, (2). 2023. с. 39-45. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-2-6>
28. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-АНАЛІЗ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ У РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ. *Економіка та суспільство*, (61). 2024. URL <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>
29. Коцко Т.А. Виробничий менеджмент: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського – Електронні текстові дані (1 файл: 558 КБ). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. – 60 с.
URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a9e9181e-6d8a-4af6-91db-0e4d99b3fa08/content>
30. Слепец О.П., Влюкіна Ю.В. Модернізація виробництва як процес розвитку підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. 2020. Вип. 20. с. 317–320. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/63.pdf>
31. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/politolog/16392/>

32. URL: <https://t1.ua/special/80539-tsyfrovizatsiya-vyrobnytstva-klyuch-do-maybut-noho-efektyvnoho-biznesu.html#:~:text=>
33. URL: <https://digitap.com.ua/>
34. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2019/02/Prezentatsiya_Margarita-szhatyiy.pdf
35. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bit-stream/316497/16826/1/%D0%9D%D0%90%D0%92%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9A%D0%86%D0%92%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%90.pdf>
36. Юринець З.В., Гнилянська Л.Й., Юринець Р.В. Управління інноваційним розвитком: навч. Посібн – Львів: СПОЛЮМ, 2021. – 132 с.
37. Вовк О.М., Долгополова Ю.А. Управління ефективністю інноваційного оновлення основних засобів авіапідприємств // Проблеми економіки та політичної економії. 2020. № 6. с. 106–112. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/22.pdf
38. URL: <https://worksection.com/ua/blog/smart-goals.html>
39. URL: <https://pdatu.edu.ua/images/vihovna-robota/psiholog/ps10.pdf>
40. URL: <https://happymonday.ua/yak-stavyty-smart-tsili>
41. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/390301/mod_resource/content/1/

**Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра
студента групи 073-21-4 спеціальності 073 Менеджмент**

Нортенка Іллі Володимировича
на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного виробництва продукції підприємства

- 1) Актуальність теми: Актуальність обґрунтування ефективності рішень у сфері управління виробництвом продукції має велике значення у сучасному динамічному світі. Така стратегія дозволяє підприємствам знаходити нові можливості для зростання, розширювати свою клієнтську базу і підвищувати свою конкурентоспроможність. Крім того, підвищення ефективності рішень у сфері управління виробництвом продукції сприяє розвитку виробництва. Підвищення ефективності прийняття рішень дозволяє підприємствам зменшити ризики від прийняття рішень, збільшити автоматизацію процесів та зменшити вплив негативних факторів на виробництві.
- 2) Нортенко Ілля Володимирович продемонстрував високий рівень концептуальних знань та глибоке розуміння теми, відзначене відсутністю помилок та описок. Він також виявив здатність критично осмислювати основні теорії, поняття, методи та принципи, які застосовуються у професійній діяльності менеджера. Це включає використання таких дослідницьких методів: систематизація, угруповання, табличний, порівняльний, абстрактно-логічний, графічний, SWOT та PEST-аналіз, аналіз фінансово-господарської діяльності
- 3) Бакалавр виявив здатність ідентифікувати проблеми, формулювати гіпотези та вирішувати завдання, обираючи відповідні методи та інструменти. Він також продемонстрував вміння збирати, логічно і зрозуміло інтерпретувати інформацію, а також застосовувати інноваційні підходи у практичній діяльності.
- 4) Студент виявив високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.
- 5) Мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Нортенко Ілля Володимирович продемонстрував високу автономність і відповідальність, вміння керувати складними проектами, приймати рішення в непередбачуваних умовах, а також відповідальність за професійний розвиток інших. Відзначено здатність до подальшого навчання з високим рівнем самостійності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «відмінно».

Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості
Науковий керівник дипломної роботи

Професор кафедри менеджменту,
д.е.н

В.Я. Швець

Рецензія на кваліфікаційну роботу
студента групи 073-21-4 спеціальності 073 Менеджмент

Нортенка Іллі Володимировича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного виробництва продукції підприємства

Актуальність постановки і розроблення завдань У сучасних умовах основними рушіями розвитку господарських систем виступають саме інноваційні фактори, здатні комплексно трансформувати виробничу сферу шляхом модернізації виробничого апарату, формування нових компетенцій і стимулювання продуктивної діяльності персоналу. Відповідно до зазначених підходів, доцільно виокремити інноваційний тип розвитку господарської системи, за якого інноваційна діяльність здійснюється як на макрорівні (державна, регіональна, галузева економіка), так і на мікрорівні (окремі підприємства та їх об'єднання).

Використання наукових методів дослідження в кваліфікаційній роботі: в процесі дослідження використано такі методи: систематизація, угруповання, табличний, порівняльний, абстрактно-логічний, графічний, SWOT та PEST-аналіз, аналіз фінансово-господарської діяльності

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики Нортенко Ілля Володимирович приймав активну участь в навчальному процесі

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Нортенко Ілля Володимирович, аргументовано й грамотно виклав матеріал та оформив його у відповідності із вимогами до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів спеціальності 073 Менеджмент

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Бажано порівняти кілька альтернатив залучення ресурсів для інвестування проєктів.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК (рекомендовано).

К. В. Н., рецензент
МАОР ПЕППУ
(Місце роботи та посада рецензента)

ИЛ
(підпис)

Рашанюк Н.С.
(ініціали та прізвище)