

Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
(повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління операційною діяльністю підприємства харчової промисловості
(на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю "Волиньхолдінг"
корпорації Nestle S.A.)

Виконав: студент 2-го курсу, групи МЗД-22м
спеціальності 073 – «Менеджмент»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Пастушенко О. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

Філатова Л.С.

(прізвище та ініціали)

« 9 » грудня 2024 р.

Опонент: доц. к.е.н., доцент кафедри ФІМ

Ткачук Л. М.

(прізвище та ініціали)

« 12 » грудня 2024 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ММЕ

д.е.н., проф. Карачина Н.П.

(прізвище та ініціали)

« 16 » грудня 2024 р.

Вінниця ВНТУ – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 – «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

« 19 » вересня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Пастушенка Олександра Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління операційною діяльністю підприємства харчової промисловості (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю "Волиньхолдінг" корпорації Nestle S.A.)

керівник роботи Філатова Любов Сергіївна
затверджені наказом ВНТУ від «17» вересня 2024 року №310.

2. Строк подання студентом роботи: 5 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства (додаток Б).

4. Зміст текстової частини: 1. Теоретико-методичні аспекти управління операційною діяльністю підприємства. 2. Оцінювання тенденцій вітчизняної харчової промисловості та аналізування стану операційної діяльності підприємства ТОВ "Волиньхолдінг". 3. Оптимізація операційної діяльності підприємства ТОВ "Волиньхолдінг"

5. Перелік ілюстративного матеріалу: рисунки: показники експорту та імпорту харчової промисловості за товарними категоріями та субкатегоріями; основних експортерів до ЄС; операційні витрати та доходи; структура витрат; таблиці: порівняння підходів до трактування поняття; структура додаткових витрат при впровадженні інноваційних заходів; елементи операційних витрат; показники операційної діяльності.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Філатова Л. С.		

7. Дата видачі завдання «19» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	серпень- вересень
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	вересень- жовтень
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	жовтень
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	листопад
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	листопад - грудень
6	Рецензування МКР	Грудень
7	Захист МКР	грудень (за графіком)

Студент

(підпис)

Пастушенко О. О.

Керівник роботи

Філатова Л. С.

АНОТАЦІЯ

УДК 338

Пастушенко О. О. Управління операційною діяльністю підприємства харчової промисловості (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю "Волиньхолдінг" корпорації Nestle S.A.). Магістерська кваліфікаційна роботи зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2024. 117 с. На укр. мові. Бібліогр.: 60 назв; 18 рисунків та 22 таблиці.

У магістерській кваліфікаційній роботі удосконалено управління операційною діяльністю ТОВ "Волиньхолдінг". У загальній частині проаналізовано теоретико-методичні аспекти поняття «операційна діяльність та процес управління операційною діяльністю підприємства. В аналітичній частині роботи оцінено поточний стан харчової промисловості та виявлено основні тенденції. Проаналізовано загальний фінансово-економічний стан підприємства "Волиньхолдінг", виявлено особливості функціонування та перспективи його розвитку. Проаналізовано операційну діяльність підприємства за показниками ефективності, за методикою ABC, XYZ аналіз та оцінено рівень управління за методикою RISE, TQM та здійснено комплексну оцінку операційної діяльності підприємства як інтегрованої системи Nestle. В рекомендаційній частині розроблено та обґрунтовано комплекс пропозицій з удосконалення операційної діяльності підприємства. Пропозиції включають підвищення обсягів продажів шляхом реалізації пропозиції комплементарні товари; взаємодія із великими вітчизняними дистриб'юторами продукції; розширення асортиментного ряду соусів; охоплення нових сегментів ринку шляхом запровадження стратегії B2B та впровадження інноваційних рішень щодо пакування; технологічні інновації; розширення експортних можливостей та оптимізація логістичних процесів.

Ключові слова: операційна діяльність, управління, потенціал, інтеграція, корпорація.

ABSTRACT

UDC 338.

Pastushenko O. O. Management of operational activities of the food industry enterprise (on the example of Volyn Holding Limited Liability Company of Nestle S.A.). Master's qualification work in the specialty 073 - management, educational program - management of foreign economic activity. Vinnytsia: VNTU, 2024. 117 c. In Ukrainian. Bibliography: 60 titles; 18 figures and 22 tables.

In the master's qualification work, the management of the operational activities of the limited liability company "Volynholding" of the food industry enterprise is improved. The general part analyzes the theoretical and methodological aspects of the concept of "operating activities and the process of managing the operating activities of the enterprise. In the analytical part of the work, the current state of the food industry is assessed and the main trends are identified. The general financial and economic status of the enterprise "Volynholding" is analyzed, the peculiarities of its functioning and prospects for its development are identified. The operating activities of the enterprise are analyzed by performance indicators, according to the ABC methodology, XYZ analysis, and the level of management is assessed according to the RISE, TQM methodology, and a comprehensive assessment of the operating activities of the enterprise as an integrated Nestle system is carried out. In the recommendation part, a set of proposals for improving the operating activities of the enterprise is developed and substantiated. The proposals include increasing sales volumes by offering complementary products; interaction with large domestic distributors of products; expanding the range of sauces; covering new market segments by implementing a B2B strategy and introducing innovative packaging solutions; technological innovations; expanding export opportunities and optimizing logistics processes.

Keywords: operations, management, potential, integration, corporation.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Понятійно-категоріальний апарат поняття «операційна діяльність	6
1.2 Підходи до управління операційною діяльністю підприємства	16
1.3 Методики з оцінки операційної діяльності підприємства	27
Висновки до першого розділу	31
2 ОЦІНЮВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ВІТЧИЗНЯНОЇ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ВОЛИНЬХОЛДІНГ"	33
2. 1 Стан, тенденції та перспективи розвитку харчової промисловості	33
2. 2 Аналізування фінансово-господарського стану підприємства	47
2.3 Аналізування поточного стану виробничої діяльності підприємства	56
Висновки до другого розділу	85
3 ОПТИМІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ВОЛИНЬХОЛДІНГ"	87
3.1 Шляхи удосконалення операційної діяльності підприємства	87
3.2 Впровадження стратегії виходу на ринки B2B	92
3.3 Запровадження інноваційних рішень в асортиментній політиці підприємства	110
Висновки до третього розділу	110
ВИСНОВКИ	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	114
ДОДАТКИ	118
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	119
Додаток Б (обов'язковий) Фінансова звітність підприємства ТОВ "Волиньхолдінг"	114
Додаток В (обов'язковий) Ілюстративний матеріал	130

ВСТУП

Актуальність теми. Глобалізаційні процеси, ринкові зміни та такі як посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, глобальні технологічні виклики, зміна споживчих очікувань та ринкові тенденції зумовлюють необхідність постійної оптимізації виробничих процесів та актуалізує потребу в підвищенні операційної ефективності підприємства. Операційна діяльність є основою функціонування будь-якого підприємства. Стан операційної діяльності здійснює безпосередній вплив на ефективність використання ресурсів та формування конкурентних переваг підприємства.

Покращення управлінських аспектів таких як: потреба в удосконаленні систем управління операційними процесами, розвиток гнучких та адаптивних операційних стратегій, впровадження сучасних методів операційного менеджменту, скорочення циклу виведення продукту на ринок позитивно впливає на економічну ефективність, резерви зниження операційних витрат, продуктивність виробничих процесів, оптимізацію використання ресурсного потенціалу. Впровадження інноваційних виробничих технологій, цифровізація операційних процесів, автоматизація та діджиталізація управління, уніфікація стандартів операційної діяльності, інтеграція вітчизняних підприємств у глобальні ланцюги поставок, впровадження міжнародних практик управління породжує зміни в теоретико-методологічній базі операційного менеджменту та актуалізує необхідність емпіричних досліджень операційних процесів здійснюючи узагальнення сучасного досвіду управління операційною діяльністю, а саме: розробка методичних рекомендацій з удосконалення операційної діяльності, створення моделі ефективного управління операційними процесами, формування науково-практичного підґрунтя для підвищення операційної ефективності підприємств.

Ключові проблеми притаманні для вітчизняних підприємств, що актуалізують дослідження: низька адаптивність операційних систем, неефективне використання ресурсів, відсутність комплексного підходу до управління

операційною діяльністю, недостатній рівень інноваційності операційних процесів. Таким чином, актуальність дослідження обумовлена комплексом теоретичних, методологічних і практичних потреб у вивченні управління операційною діяльністю підприємств харчової промисловості в контексті їх інтеграції до міжнародних корпоративних структур.

Мета дослідження полягає комплексній оцінці системи управління операційною діяльністю ТОВ "Волиньхолдінг" в контексті інтеграції до міжнародної корпорації Nestle S.A. з розробкою практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Основні завдання дослідження:

1. узагальнення теоретичних підходів до управління операційною діяльністю підприємств;
2. аналіз поточного стану харчової промисловості;
3. аналіз поточного стану операційної діяльності ТОВ "Волиньхолдінг";
4. дослідження специфіки впливу міжнародних стандартів корпорації Nestle S.A. на операційні процеси підприємства;
5. запропонувати напрями вдосконалення операційної діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – функціонування підприємств харчової промисловості України.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти управління операційною діяльністю підприємства харчової промисловості України ТОВ "Волиньхолдінг".

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення поставлених завдань використано методи: аналізу і синтезу - дослідження теоретичних основ управління операційною діяльністю підприємства; статистичний – аналіз динаміки розвитку харчової промисловості та операційних показників); системного аналізу - комплексного дослідження операційних процесів та їх взаємозв'язків; SWOT-аналіз - оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на операційну діяльність; бенчмаркінг - порівняння операційних процесів з кращими практиками галузі; процесний підхід - дослідження операційної діяльності

як сукупності взаємопов'язаних процесів); графічні та розрахунково-аналітичні методи.

Новизна одержаних результатів

удосконалено

- прикладний аспект до оцінки рівня управління операційною діяльністю підприємства, що, на відміну від існуючих, розкривається з врахуванням інтеграції до міжнародної корпоративної структури, включаючи процеси адаптації локального підприємства до міжнародних стандартів управління, глобальних ланцюгів постачання, системи контролю та моніторингу операційної діяльності та інше, який дозволяє оцінити внесок результатів операційної діяльності підприємства в досягненні стратегічних цілей підприємства в рамках генеральної корпоративної стратегії розвитку;
- підхід бенчмаркінгу, що, на відміну від існуючих, розкривається в порівнянні операційних процесів з кращими практиками харчової промисловості, тобто проведення конкурентного та порівняльного аналізу операційної діяльності підприємств та врахування особливостей діючих бізнес моделей підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони покращують управління операційною діяльністю підприємства ТОВ «Волиньхолдінг». Надані пропозиції та рекомендації мають високий ступінь готовності та до впровадження.

Особистий внесок. Усі результати, наведені у магістерській кваліфікаційній роботі, отримано автором самостійно.

Публікація результатів. За результатами магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповідей в збірнику матеріалів LIV Всеукраїнської науково-технічної конференції Вінницького національного технічного університету. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2025/paper/view/22944>

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів та висновків. Робота містить 18 рисунків та 22 таблиці.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Понятійно-категоріальний апарат поняття «операційна діяльність»

Термін "операційна діяльність" має багатовимірне походження і є похідним від слова "операція". Походить від латинського operatio — "дія", "виконання", "праця", що своєю чергою походить від operari — "працювати", "виконувати". - У класичному значенні цей термін позначає сукупність дій або процедур, спрямованих на досягнення певної мети [1, 2].

Операція у виробничому процесі направлена на:
цілеспрямовані зміни фізичних або хімічних якостей предметів праці;
збирання або роз'єднання деталей та інших предметів;
підготовку предмета до іншої технологічної, транспортної, контрольної операції або зберігання;
планування, калькуляція, повідомлення або надходження інформації.

Терміни "виробництво" і "операція" взаємозамінні, а "операція" включає виробництво продукції та надання послуг.

Виробничі процеси – це сукупність взаємопов'язаних дій, які забезпечують перетворення ресурсів у готову продукцію чи послуги [3 – 6].

1. За призначенням.

Основні процеси - безпосереднє створення продукції/послуг, формування споживчої цінності, генерування доходу;

Допоміжні процеси - забезпечення роботи основних процесів, технічне обслуговування, ремонт обладнання.

Обслуговуючі процеси - створення умов для основних процесів, адміністративна підтримка, сервісні функції.

2. За типом перетворень.

Фізичні процеси – зміна форми, зміна властивостей, механічна обробка.

Інформаційні процеси - обробка даних, створення документів, передача інформації.

В) Сервісні процеси - взаємодія з клієнтам, надання послуг; обслуговування.

3. За безперервністю.

Безперервні процеси - постійна робота, відсутність зупинок, потоковість.

Дискретні процеси – чітко розділені операції, можливість зупинки, циклічність.

4. За масштабом.

Масове виробництво – великі обсяги із стандартизованим та автоматизованим виробництвом.

Серійне виробництво – середні партії, гнучкість; періодичність.

Одиничне виробництво – унікальні продукти, використання індивідуального підходу, і високою кваліфікацією.

5. За рівнем автоматизації.

Ручні процеси – виконання людиною, низька механізація і висока гнучкість.

Механізовані процеси – використання механізмів, часткова автоматизація та участь операторів.

Автоматизовані процеси – мінімальна участь людини, високотехнологічне обладнання та комп'ютерне управління.

6. За складністю.

Прості процеси, одна операція, лінійність, чіткість.

Складні процеси. Характеристики: багато операцій, взаємозалежність, комплексність.

Характеристиками ефективності процесів є продуктивність, якість, гнучкість, надійність та економічність. Операційні процеси виконання конкретних операцій, таких як забезпечення якості продукції, оптимізація ресурсів, досягнення операційних показників. Операційні процеси – короткострокові цикли, тобто щоденна діяльність із регулярним повторенням, виробничими показниками яких є якість продукції та поточна ефективність, фокусуються на конкретних операціях,

які відбуваються в межах окремих підрозділів та мають тактичний характер та спрямовані на виконання конкретних завдань [7, 8].

Бізнес-процеси впливають на загальні бізнес-результати та фінансові показники, ринкову позицію та довгострокову ефективність, забезпечують створення цінності для бізнесу та досягнення стратегічних цілей, розвитку компанії і підвищення її конкурентоспроможності. Мають циклічний характер із постійним вдосконаленням, входять до компетенції вищого та середнього менеджменту та стратегічного планування із прийняттям ключових рішень та координацією діяльності. Отже, бізнес-процеси охоплюють всю діяльність компанії із взаємодією різних підрозділів, мають стратегічний характер та орієнтовані на загальний результат [9, 10].

Словосполучення "операційна діяльність" з'явилося в науковій літературі в середині XX століття у зв'язку з розвитком економічної теорії, менеджменту, бухгалтерського обліку та кібернетики. Стало особливо популярним у контексті бізнесу та управління завдяки систематизації підходів до аналізу основної діяльності організацій [11 - 14].

Операційна діяльність — це ключова категорія, яка знаходить застосування в різних сферах і науках. Її дослідження дозволяє вдосконалювати процеси, створювати цінність і досягати поставлених цілей у бізнесі, державному управлінні, науці та інших галузях. Термін має широке етимологічне та практичне значення, що робить його універсальним у теоретичних і прикладних дослідженнях. "Операційна діяльність" трактується як основна діяльність організації, що включає процеси, пов'язані з виробництвом товарів, наданням послуг або виконанням інших функцій, які є ключовими для досягнення її місії. В економіці термін пов'язаний із функцією створення вартості, яка генерується основними видами діяльності компанії, на відміну від інвестиційної чи фінансової діяльності. В рамках менеджменту "операційна діяльність" охоплює процеси, пов'язані з плануванням, організацією, контролем і вдосконаленням ресурсів для досягнення цілей підприємства.

Операційна діяльність регламентується низкою нормативно-правових актів, які забезпечують правові основи її здійснення. У межах законодавства України основними актами, що визначають операційну діяльність у різних сферах, є: Цивільний кодекс України (ЦКУ), Господарський кодекс України (ГКУ), Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", Податковий кодекс України, Закон України "Про захист економічної конкуренції", Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (НП(С)БО)" [17 -19]. Кожна з цих норм має специфіку залежно від галузі та типу операційної діяльності. Важливо також враховувати інші підзаконні акти, постанови Кабінету Міністрів України, а також галузеві регуляції. Операційна діяльність визначається нормативними документами, які регламентують бухгалтерський облік, податкову звітність, фінансову діяльність підприємств, та іншими законодавчими актами.

Таблиця 1.1 – Визначення операційної діяльності в законодавчих актах України

Нормативний документ	Визначення
Податковий кодекс України	Операційна діяльність описується як основна діяльність підприємства, що спрямована на отримання доходу від реалізації товарів, робіт чи послуг, а також інші види діяльності, що не є інвестиційною чи фінансовою.
Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"	Операційна діяльність визначена як основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою.
Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ)	Операційна діяльність описується як основна діяльність суб'єкта господарювання та інші види діяльності, які не класифікуються як інвестиційна або фінансова.
Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні"	Операційна діяльність також розглядається як центральна діяльність підприємства, яка є його основним джерелом доходу.

Узагальнюючи нормативно-законодавчі акти можемо відзначити (табл. 1.1), що операційна діяльність – основна діяльність підприємства, яка пов'язана з виготовленням продукції, наданням послуг або виконанням робіт.

Отже, основними аспектами операційної діяльності є всі процеси, які пов'язані із виробництвом продукції, наданням послуг чи виконанням робіт.

Види господарської діяльності підприємства класифікуються залежно від їх мети, характеру та напрямків роботи. Основні види господарської діяльності включають [20 - 22]:

Інвестиційна діяльність – діяльність, спрямована на придбання або реалізацію довгострокових активів.

Фінансова діяльність – операції, пов'язані з залученням і використанням фінансових ресурсів підприємства.

Також існують інші види діяльності підприємства.

Комерційна діяльність – спрямована на забезпечення збуту продукції, товарів або послуг підприємства.

Посередницька діяльність – надання послуг як посередника між іншими суб'єктами господарювання.

Інноваційна діяльність – розробка та впровадження нових технологій, продукції або методів роботи.

Виробнича діяльність – здійснення технологічних процесів створення продукції, яка може бути матеріальною або нематеріальною.

Експортно-імпортна діяльність – зовнішньоекономічна діяльність, що включає торгівлю товарами, послугами чи знаннями за кордон.

Фінансово-економічна діяльність – включає управління фінансами, планування витрат, податкову оптимізацію.

Операційна діяльність підприємства є центральною частиною його функціонування, оскільки охоплює всі процеси, які спрямовані на створення продукції або послуг, забезпечуючи додаткову цінність. Виробничі процеси, логістика, управління ресурсами і якістю взаємопов'язані, і оптимізація одного компоненту покращує всю операційну діяльність.

Еволюція наукових поглядів [23 - 25]:

1. Класичний період (до 1950-х) фокусується дослідженні виробничої ефективності, механістичному розумінні процесів та орієнтації на масове виробництво.

Наукова організація праці (Ф. Тейлор) розкрила питання з раціоналізації трудових процесів, нормуванні праці, стандартизації операцій, спеціалізації працівників та матеріальному стимулюванні.

Адміністративна школа (А. Файоль) досліджували та розробили принципи управління, функції управління, організаційну структуру, ієрархію управління, дисципліну та порядок.

2. Перехідний період (1950-1980), відбувається інтеграція маркетингового підходу, врахування людського фактору та розвитку процесного управління.

а) Хоторнські експерименти (Е. Мейо) досліджували соціальні фактори, групову динаміку, неформальні відносини, мотивацію персоналу та психологічний клімат.

б) Теорія Х та Y (Д. Макгрегор) розкрили такі поняття як стилі керівництва, мотиваційні фактори, участь працівників, самореалізація, розвиток персоналу.

3. Сучасний період (з 1980-х) в загальному полягає в системній інтеграції, стратегічній орієнтації та іноваційному розвитку.

Існуючі підходи до визначення доповнюють один одного та відображають різні аспекти цього складного явища. Поняття операційної діяльності є багатограним та еволюціонує разом із розвитком економічної науки [25 - 30]:

1. Економіко-виробничий підхід.

За Р. Б. Чейзом, операційна діяльність – це процес перетворення ресурсів організації у готову продукцію або послуги

За П. Друкером – це послідовність взаємопов'язаних виробничих процесів, спрямованих на створення цінності для споживача

2. Процесний підхід.

М. Мескон визначає операційну діяльність як сукупність взаємопов'язаних процесів праці, результатом яких є створення споживчих цінностей

О. В. Михайловська розглядає її як систему цілеспрямованих дій з перетворення входів (ресурсів) у виходи (готову продукцію)

3. Системний підхід.

В.О. Василенко трактує операційну діяльність як складну динамічну систему, що забезпечує створення продукції з урахуванням ринкового попиту

І. М. Школа визначає її як комплекс дій з планування, організації та управління процесами створення продукції

4. Стратегічний підхід.

За Г. Мінцбергом – це діяльність, що забезпечує реалізацію конкурентної стратегії підприємства

За М. Портером - це ключова ланка у ланцюжку створення вартості підприємства

Порівняльна характеристика підходів

1. За об'єктом дослідження: економіко-виробничий підхід фокусується на трансформації ресурсів; процесний підхід концентрується на послідовності дій; системний підхід розглядає взаємозв'язки елементів; стратегічний підхід акцентує увагу на конкурентних перевагах.

2. За межами поняття: лише виробнича діяльність; виробництво та супутні процеси; вся діяльність, крім інвестиційної та фінансової.

3. за ключовими характеристиками (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 – Порівняння підходів за ключовими характеристиками

Підхід	Ключові характеристики	Переваги	Обмеження
Економіко-виробничий	Ресурси, продукт, ефективність	Чіткість критеріїв	Обмеженість score
Системний	Комплексність, синергія	Повнота охоплення	Абстрактність
Процесний	Послідовність, взаємозв'язок	Логічність структури	Складність оцінки
Стратегічний	Конкурентоспроможність	Орієнтація на результат	Складність імплементації

Взаємозв'язок між бізнес-моделлю підприємства та типом його операційної діяльності є ключовим для розуміння того, як організація створює, надає та

утримує цінність. Ці поняття взаємодіють через вплив бізнес-моделі на структуру, організацію та специфіку операційної діяльності. Нижче розглянемо цей зв'язок детально.

Бізнес-модель – це структурований опис того, як підприємство створює, надає та отримує цінність [31, 32].

Основні елементи бізнес-моделі (згідно з Canvas Business Model):

- Ціннісна пропозиція (Value Proposition).
- Ключові ресурси (Key Resources): матеріальні, людські, фінансові та інші активи, що підтримують бізнес.
- Ключові процеси (Key Activities), дії, необхідні для реалізації ціннісної пропозиції.
- Цільові сегменти клієнтів.
- Канали розподілу.
- Фінансова структура, витрати і доходи, пов'язані з операційною діяльністю.

Операційна діяльність охоплює основні процеси, пов'язані з виробництвом продукції або наданням послуг.

Бізнес-модель визначає структуру та специфіку операційної діяльності.

Виробничі підприємства (Product-driven business model) тип операційної діяльності зосереджується на масовому виробництві продукції.

Послугові підприємства (Service-driven business model) акцент на персоналізації та швидкості обслуговування.

Цифрові підприємства (Platform-based business model) операційна діяльність побудована на забезпеченні технологічної інфраструктури.

Ключові аспекти, що мають бути відображені та включені в сучасне розуміння - це системний характер діяльності, цільова спрямованість, ресурсна складова, процесна природа, результативність та створення цінності.

Отже, на нашу думку операційна діяльність підприємства – це інтегрована система взаємопов'язаних бізнес-процесів з перетворення ресурсів у готову продукцію (послуги), що здійснюється на основі прийнятої операційної стратегії та

спрямована на створення доданої вартості й забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку.

Обґрунтування складових авторського визначення:

1. "Інтегрована система" - відображає системний підхід та взаємозв'язок елементів.
2. "Бізнес-процеси" - підкреслює процесний характер діяльності
3. "Перетворення ресурсів" - вказує на трансформаційну природу
4. "Операційна стратегія" - відображає стратегічний аспект.
5. "Створення доданої вартості"- визначає економічний результат.
6. "Забезпечення конкурентних переваг"- вказує на ринкову орієнтацію.

Характер операційної діяльності підприємства визначається, перш за все, специфікою галузі економіки, до якої воно належить.

Основу операційної діяльності більшості підприємств становить виробничо-комерційна або торгівельна діяльність, яка доповнюється здійсненням інвестиційної та фінансової діяльності. Разом з тим, інвестиційна діяльність є основною для інвестиційних компаній, інвестиційних фондів та інших інвестиційних інститутів, а фінансова діяльність - для банків та інших фінансових інститутів.

Операційна діяльність підприємства характеризується наступними основними особливостями, які визначають характер формування прибутку:

1. Операційна діяльність є головною складовою всієї господарської діяльності підприємства, основною метою його функціонування. Основний обсяг активів, що формуються на підприємстві, основна чисельність персоналу підприємства обслуговують цю діяльність. Відповідно прибуток від операційної діяльності за нормальних умов функціонування підприємства займає найбільшу питому вагу в загальному обсязі прибутку підприємства.

2. Операційна діяльність є пріоритетною по відношенню до інших видів діяльності підприємства. Тому розвиток інших видів діяльності не повинен суперечити розвитку операційної діяльності, а лише підтримувати її. Відповідно й

прибуток від інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності не повинен формуватися у збиток формування прибутку від операційної діяльності.

3. Інтенсивність розвитку операційної діяльності є основним критерієм оцінки окремих етапів життєвого циклу підприємства. Відповідно до можливості формування операційного прибутку на різних етапах життєвого циклу підприємства визначають цілі та задачі не лише політики управління прибутком, але й напрями загальної стратегії розвитку підприємства.

4. Господарські операції, що входять до складу операційної діяльності підприємства, носять регулярний характер. У порівнянні з операціями інших видів діяльності частота операцій по ній найвища. Це визначає регулярність формування операційного прибутку за нормальних умов господарювання підприємства.

. Операційна діяльність підприємства орієнтована переважно на товарний ринок, у той час як фінансова та інвестиційна його діяльність здійснюються в основному на фінансовому ринку. При цьому, операційна діяльність пов'язана з різними видами та сегментами товарного ринку, що визначаються специфікою сировини та матеріалів, складом обладнання, яке використовується, характером готової продукції. Відповідно і умови формування операційного прибутку в значній мірі пов'язані зі станом кон'юнктури відповідних видів та сегментів товарного ринку.

. Здійснення операційної діяльності пов'язано з капіталом, вже інвестованим в неї, у той час як інвестування капіталу, що передбачається здійснити є предметом інвестиційної та фінансової діяльності підприємства. Інвестований в операційну діяльність капітал набуває форми операційних активів підприємства. Від складу цих активів, їх збалансованості, швидкості обороту та інших характеристик у значній мірі залежить здатність підприємства генерувати операційний прибуток. Тому одним з найважливіших факторів успішного формування операційного прибутку підприємства є ефективне управління операційними активами підприємства.

7. У процесі операційної діяльності здійснюються значні затрати живої праці. Відповідно й здатність підприємства створювати операційний прибуток у значній

мірі залежить від достатності трудових ресурсів, професійного та кваліфікаційного складу персоналу. Використання живої праці в значній мірі визначає специфіку операційних витрат, пов'язаних із стимулюванням персоналу, забезпеченням належних умов праці, формуванням особливих видів податкових платежів підприємства, що відображаються і на умовах формування його операційного прибутку

При цьому, операційна діяльність пов'язана з різними видами та сегментами товарного ринку, що визначаються специфікою сировини та матеріалів, складом обладнання, яке використовується, характером готової продукції. Відповідно і умови формування операційного прибутку в значній мірі пов'язані зі станом кон'юнктури відповідних видів та сегментів товарного ринку.

Інтенсивність розвитку операційної діяльності є основним критерієм оцінки окремих етапів життєвого циклу підприємства. Відповідно до можливості формування операційного прибутку на різних етапах життєвого циклу підприємства визначають цілі та задачі не лише політики управління прибутком, але й напрями загальної стратегії розвитку підприємства.

1.2 Підходи до управління операційною діяльністю підприємства

Класичні практики з теорії маркетингу та менеджменту відіграють важливу роль в управлінні операційною діяльністю. Вони забезпечують ефективну координацію бізнес-процесів, оптимізацію ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Розглянемо практики з теорії менеджменту в управлінні операційною діяльністю [33 - 36].

Менеджмент за цілями (Management by Objectives, MBO) підхід, запропонований Пітером Друкером, полягає у встановленні чітких цілей для кожного рівня управління та відстеженні їх досягнення.

Наукова організація праці (1880-1920). Фредерік Тейлор запропонував стандартизацію праці, розподіл завдань та стимулювання працівників на основі продуктивності, здійснював наукове дослідження робочого процесу, нормування

праці, стандартизація операцій; система мотивації. Його роботи заклали основу для аналізу бізнес-процесів, хоч термін ще не використовувався. Поняття "бізнес-процеси" почало формуватися ще в середині XX століття, коли вчені та практики почали шукати шляхи підвищення ефективності роботи підприємств.

Генрі Форд здійснила внесок у вивченні таких понять як конвеєрне виробництво, поточні лінії, масове виробництво, уніфікація деталей.

Школа людських відносин (1920-1950) здійснила внесок у вивченні таких понять як вплив соціальних факторів, психологія праці, групова динаміка та мотивація персоналу.

Кількісна школа (1950-1970) спеціалізувалась на вивченні математичному моделюванні та дослідженні операцій, теорія черг, застосуванні лінійного програмування та теорії ігор.

Системний підхід (1960-1980) представники, якої досліджували інтеграцію процесів, взаємозв'язок елементів, комплексну оптимізацію, управління системами. У післявоєнний період з'явилася концепція системного аналізу, що розглядає організацію як систему, де різні елементи взаємодіють. Зокрема, розробки в області кібернетики (Норберт Вінер) і теорії систем (Людвіг фон Берталанфі) вплинули на ідеї оптимізації бізнес-процесів. У цей час почали активно розробляти моделі управління, які включають поняття процесів. Концепція бізнес-процесів як набору послідовних дій для досягнення конкретної мети почала набирати популярності в рамках операційного менеджменту.

Підхід реінжинірингу (1990-ті). Поняття "бізнес-процеси" стало широко відомим завдяки книзі Майкла Хаммера і Джеймса Чампі "Reengineering the Corporation" (1993) автори запропонували концепцію реінжинірингу бізнес-процесів (BPR), що акцентувала увагу на радикальній перебудові процесів для досягнення значних покращень. Цей підхід став революційним і популяризував ідею оптимізації бізнес-процесів. Виникли стандарти опису бізнес-процесів, такі як BPMN (Business Process Model and Notation) [5, 8-12, 38].

Японські концепції (1970-1990):

Lean Production усунення втрат, точно в строк (JIT), Канбан, створення цінності для клієнта з мінімальними втратами ресурсів, усунення непродуктивних операцій.

Використання методів Kaizen (постійне покращення) для підвищення ефективності процесів.

Управління якістю (Total Quality Management, TQM) орієнтація на забезпечення високої якості продукції через постійний контроль усіх етапів виробництва.

Використання циклу Демінга (PDCA: Plan, Do, Check, Act).

Теорія Z (Вільям Оучі).

Поєднання американських і японських практик менеджменту з акцентом на довгострокове залучення працівників і розвиток корпоративної культури.

Теорія обмежень (Theory of Constraints, TOC).

Виявлення "вузьких місць" у процесі та концентрація на їх усуненні, оптимізація ланцюга постачання, усунення затримок на виробничій лінії.

Agile-методології передбачає гнучке управління, швидка адаптацію, самоорганізацію та ітеративний розвиток. Розробка гнучких операційних підходів для швидкого реагування на зміни ринку.

Класичні теорії маркетингу та менеджменту допомагають інтегрувати стратегічне планування, клієнтоорієнтованість і ефективне управління процесами в операційну діяльність та управління основними елементами маркетингу для створення конкурентної переваги. Маркетингові дослідження стають основою для вдосконалення операційної діяльності, наприклад, шляхом автоматизації процесів для створення нових продуктів. Орієнтація на клієнта (Customer-Oriented Marketing), налаштування виробничих процесів для створення продукції, яка відповідає очікуванням клієнтів.

Консалтингові фірми, такі як Boston Consulting Group (BCG), McKinsey & Company, Bain & Company, та інші, зробили значний внесок у дослідження операційної діяльності, розробивши методології, які стали основою для сучасних теоретичних і практичних підходів до управління бізнес-процесами. Їхні моделі й

інструменти допомагають компаніям оптимізувати операційну діяльність, підвищити ефективність і досягти конкурентних переваг.

BCG відома своїми концепціями стратегічного управління, які мають безпосереднє застосування до операційної діяльності. Практичне застосування якої в операціях, фокус на "зіркових" продуктах через масштабування виробництва, оптимізація витрат на "дійних коровах" для максимізації прибутковості. Ціннісна пропозиція (Value Proposition), аналіз, якої допомагає компаніям зрозуміти, як створювати цінність через операційні процеси, в операційній діяльності BCG радить зосереджуватися на зменшенні витрат і покращенні якості товарів/послуг.

McKinsey розробила кілька концепцій і практик, які трансформували підходи до операційної діяльності, охоплює ключові елементи такі управління: стратегія, структура, системи, стиль, співробітники, навички, спільні цінності.

Операційна трансформація (Operations Transformation) інтегрування передових технологій (автоматизації, роботизації) у виробництво, логістику та обслуговування клієнтів.

Збалансована операційна модель (Balanced Operating Model) аналізує потоки цінностей у ланцюгу постачання для забезпечення синхронізації між попитом і пропозицією.

Управління ланцюгом створення цінності (Value Chain Management) передбачає аналіз усіх етапів створення цінності для підвищення ефективності, оптимізація процесів постачання сировини, виробництва та дистрибуції та використання маркетингових даних для покращення якості товарів.

Операційна діяльність на рівні генеральної стратегії та тактики є важливим компонентом управління підприємством, адже саме вона забезпечує реалізацію стратегічних цілей через конкретні практичні дії [39, 40]. На стратегічному рівні операційна діяльність спрямована на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії та відповідність її дій загальним цілям бізнесу. Визначення ключових напрямків розвитку компанії в контексті операцій орієнтація на довгостроковий результат взаємозв'язок з інвестиційною та фінансовою діяльністю з врахування ризиків і змін у зовнішньому середовищі.

Тактичний рівень фокусується на середньостроковому та короткостроковому плануванні, а також на реалізації рішень, прийнятих у межах генеральної стратегії. Метою є реалізація стратегічних цілей через конкретні дії та процеси з орієнтацією на поточну ефективність, чітке визначення ролей і відповідальності всіх учасників процесу.

Операційна діяльність на стратегічному рівні задає вектор розвитку та довгострокові цілі, тоді як тактичний рівень трансформує ці цілі у конкретні дії, забезпечуючи їх практичну реалізацію. Гармонійна взаємодія між цими рівнями є ключем до успішної діяльності компанії.

Процес управління операційною діяльністю складається з наступних ключових елементів [41 - 43]:

1. Планування операційної діяльності.

а) Стратегічне планування - визначення цілей, розробка виробничої стратегії, планування потужностей, технологічне планування, ресурсне забезпечення.

б) Тактичне планування – виробнича програма, план матеріально-технічного забезпечення, кадрове планування, бюджетування, графіки виробництва.

2. Організація операційної діяльності.

а) Структурна організація – виробнича структура, розподіл функцій, робочі інструкції, стандартні операційні процедури, координація підрозділів.

б) Технологічна організація – налаштування обладнання, технологічні маршрути, режими роботи, норми витрат, контрольні точки.

3. Контроль операційної діяльності.

а) Виробничий контроль – контроль якості; контроль витрат; контроль термінів; контроль запасів; технологічний контроль;

4. Оптимізація операційної діяльності.

а) Процесна оптимізація - Lean-технології, усунення втрат, скорочення циклу, підвищення якості, автоматизація.

б) Ресурсна оптимізація – енергоефективність, оптимізація запасів, ефективність праці, використання потужностей, матеріалоємність.

5. Управління якістю.

а) Система якості - стандарти якості, процедури контролю, документація, сертифікація, аудити якості.

б) Забезпечення якості - вхідний контроль, операційний контроль, вихідний контроль, коригувальні дії, превентивні заходи.

6. Управління ресурсами.

а) Матеріальні ресурси – закупівлі, складування, розподі, облік; нормування.

7. Управління змінами.

а) Технологічні зміни – модернізація, впровадження інновацій, оптимізація процесів, автоматизація.

б) Організаційні зміни – реструктуризація, нові методи управління, культурні зміни, навчання персоналу, комунікація.

8. Ризик-менеджмент.

а) Ідентифікація ризиків - виробничі ризики, технологічні ризики, ресурсні ризики, якісні ризики, екологічні ризики.

б) Управління ризиками - оцінка ризиків, превентивні заходи, план реагування, моніторинг ризиків, страхування.

10. Координація та взаємодія.

Внутрішня координація – міжфункціональна взаємодія, комунікаційні потоки; узгодження дій; спільне планування; вирішення конфліктів.

б) Зовнішня координація - взаємодія з постачальниками, робота з клієнтами, партнерські відносини, регуляторні органи, громадськість.

Управління операційною діяльністю ширший підхід, що охоплює всі аспекти діяльності організації фокус на стратегічному рівні управління, інтеграція всіх бізнес-процесів та орієнтація на довгострокові результати.

Управління операційною діяльністю передбачає стратегічне планування, розвиток організаційної структури, управління змінами, інтеграція бізнес-процесів, розвиток персоналу

Операційний менеджмент більш вузький підхід, зосереджений на виробничих процесах, фокус на тактичному та оперативному рівнях, концентрація на конкретних операціях, орієнтація на короткострокові та середньострокові

результати. Інтеграційні аспекти в узгодженні стратегічних та оперативних цілей, забезпечення єдності управління, координація дій різних підрозділів, оптимізація ресурсів. Синергетичний ефект полягає в підвищенні ефективності організації, покращення якості продукції/послуг, зростання конкурентоспроможності та розвитку інноваційного потенціалу.

До факторів впливу на операційну діяльність можемо згрупувати наступні:

Внутрішні фактори.

1. Організаційні. Структура управління, корпоративна культура, система комунікацій та стиль керівництва.

2. Технологічні. Рівень технологій, стан обладнання, інноваційний потенціал та технічне забезпечення.

3. Ресурсні. Забезпеченість ресурсами, якість ресурсів, ефективність використання та резерви потужності.

Система операційної діяльності відповідає наступним принципам управління: цілеспрямованість, орієнтація на результат, відповідність стратегічним цілям, забезпечення ефективності, створення цінності.

1. Складові системи.

Вхідні елементи. Матеріальні ресурси, трудові ресурси, інформаційні ресурси, фінансові ресурси, енергетичні ресурси.

2. Процеси перетворення. Основні виробничі процеси, допоміжні процеси, обслуговуючі процеси та управлінські процеси.

3. Виходи системи. Готова продукція, послуги, інформація, відходи виробництва та соціальний ефект.

Функціональні аспекти операційної діяльності:

1. Виробнича функція полягає у виготовленні продукції, наданні послуг, створення цінності і забезпечення якості.

2. Організаційна функція виконує планування діяльності, координацію процесів, контроль виконання та оптимізацію ресурсів.

3. Економічна функція виражається у формуванні витрат, створенні доданої вартості, забезпеченні рентабельності та генеруванні прибутку.

Забезпечуючі функції

1. До логістичної функції відноситься управління матеріальними потоками, складське господарство, транспортне забезпечення та управління запасами
2. Технологічна функція передбачає технічне забезпечення, технологічний розвиток, інноваційна діяльність та модернізацію обладнання.
3. Маркетингова функція здійснює вивчення попиту, адаптація продукції, взаємодія з клієнтами та розвиток асортименту.

Операційну діяльність можна визначити наступними характеристиками:

1. Результативність, досягнення цілей, відповідність стандартам, задоволення потреб конкурентоспроможність.
2. Ефективність, оптимальність використання ресурсів, продуктивність праці, економічність процесів та рентабельність операцій.
3. Гнучкість, адаптивність до змін, швидкість реагування, можливість модифікації.

Елементи стратегічного управління в операційній діяльності:

1. Операційна стратегія.

А) Стратегічні пріоритети – витрати, якість, час виконання, гнучкість, інновації.

Б) Стратегічні рішення – виробничі потужності, технологічний розвиток, вертикальна інтеграція.

Організація процесів

2. Стратегічне планування операцій.

А) Довгострокові плани – розвиток потужностей, технологічна модернізація, продуктивні інновації

Ринкова експансія.

Б) Ресурсне забезпечення – інвестиційні потреби, людські ресурси, матеріальні ресурси, технологічні ресурси.

3. Стратегічний аналіз.

А) Зовнішнє середовище – ринкові тенденції, конкурентний аналіз, технологічні тренди, регуляторні вимоги.

Б) Внутрішнє середовище - операційні можливості, ресурсний потенціал.

4. Стратегічні цілі операційної діяльності.

А) Кількісні цілі: обсяги виробництва, продуктивність, ефективність, рентабельність.

Б) Якісні цілі: якість продукції, задоволеність клієнтів, інноваційність, Екологічність

5. Стратегічне позиціонування.

А) Ринкове позиціонування – цільові сегменти, конкурентні переваги, ціннісна пропозиція, диференціація.

Б) Операційне позиціонування – технологічне лідерство, оптимізація витрат, якісні параметри, швидкість реакції.

6. Стратегічний розвиток.

А) Напрямки розвитку – розширення потужностей, технологічна модернізація, автоматизація процесів, інноваційні рішення.

Б) Програми розвитку – інвестиційні проекти, організаційні зміни, навчання персоналу, системні вдосконалення.

7. Стратегічний контроль.

А) Система показників – КРІ операційної діяльності, збалансована система показників, критичні фактори успіху, індикатори ефективності.

Б) Моніторинг виконання: оцінка досягнень; аналіз відхилень; корегувальні дії; превентивні заходи.

8. Стратегічна гнучкість.

А) Адаптивність - реакція на зміни, модифікація процесів, перебудова систем, ынноваційні рішення

Б) Стійкість - ризик-менеджмент, резервні потужності, альтернативні рішення. Антикризове управління

9. Стратегічна інтеграція.

А) Вертикальна інтеграція – постачальники, дистрибуція, сервісне обслуговування, логістика

Б) Горизонтальна інтеграція – партнерства, альянси, кооперація, аутсорсинг.

10. Стратегічні компетенції.

А) Розвиток компетенцій – технологічні, організаційні, управлінські, інноваційні.

Б) Управління знаннями – накопичення досвіду, передача знань, навчання персоналу, розвиток експертизи.

Взаємозв'язки стратегічних елементів:

1. Ієрархія – корпоративна, бізнес-, операційна та функціональна стратегія.

2. Координація – узгодження цілей, інтеграція ресурсів, синхронізація дій, оптимізація результатів

3. Розвиток – стратегічні зміни, інноваційний розвиток, організаційне навчання, системне вдосконалення.

а) Доходи – обсяг виробництва та реалізації продукції, якість продукції та її вплив на ціну, асортиментна політика, своєчасність виконання замовлень.

б) Витрати – оптимізація використання ресурсів, зменшення відходів виробництва, ефективність використання обладнання та продуктивність праці.

2. Вплив на конкурентоспроможність – швидкість реагування на зміни попиту, гнучкість виробничих процесів, здатність впроваджувати інновації, якість обслуговування клієнтів, оптимізація термінів виконання замовлень

3. Вплив на ресурсну ефективність:

а) Матеріальні ресурси – оптимізація запасів, зменшення втрат при зберіганні, ефективне використання сировини, управління відходами.

б) Трудові ресурси – продуктивність праці, кваліфікація персоналу, мотивація працівників, умови праці.

в) Основні засоби – завантаження виробничих потужностей, технічне обслуговування обладнання

Модернізація виробництва. Амортизаційна політика.

4. Вплив на якість продукції - стандартизація процесів, контроль якості на всіх етапах, зменшення браку, відповідність вимогам споживачів.

5. Вплив на інвестиційну привабливість - стабільність операційних процесів, прогнозованість результатів, потенціал для розвитку, ефективність управління.

6. Показники економічної ефективності:

а) Рентабельність виробництва; рентабельність продукції; рентабельність продажів; рентабельність активів.

б) Оборотність запасів; оборотність дебіторської заборгованості; оборотність кредиторської заборгованості; тривалість операційного циклу.

8. Аналіз операційних ризиків: управління виробничими ризиками; забезпечення безперервності процесів.

Аналіз адаптації до змін та особливості антикризового управління.

10. Довгострокові наслідки- формування ділової репутації, розвиток партнерських відносин.

Метою опеційного управління організацією є забезпечення ефективного та раціонального виконання операційної діяльності. Охоплює всю сукупність управлінських рішень, які забезпечують досягнення підприємством поставлених цілей та його функціонування. Опеційне управління організацією вирішує такі завдання в основних сферах діяльності організації: постачання — визначає в кожний період додаткову потребу в трудових, матеріальних ресурсах та обладнанні; виробництво продуктів (послуг) — розраховує виробничу програму на поточний період; реалізацію продуктів (послуг) — визначає структуру реалізації за ринками та виробами, а також цінову політику на досліджуваний період; фінансову діяльність — установлює потребу в кредитуванні; інвестиційну політику — ухвалює рішення про інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, у розвиток технології й організації виробництва, рекламу й організацію торгівлі.

Операційна система включає повну систему виробничої діяльності організації і складається з трьох підсистем: переробної, забезпечення, планування і контролю. Переробна підсистема перетворює сировину у кінцеву продукцію. Підсистема забезпечення виконує необхідні функції діяльності переробної підсистеми. Планування і контроль одержує від переробної системи інформацію про стан системи і незавершене виробництво, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Основою операційного управління організацією є операційна система, яка є повною системою виробничої діяльності будь-якої організації (об'єкта) і сукупністю трьох взаємозалежних підсистем: підсистема планування й контролю (забезпечує, інформує про стан загальної системи та незавершеного виробництва); переробна підсистема (перетворює вхідну величину на вихідний результат); підсистема забезпечення (виконує необхідні функції забезпечення переробної підсистеми). Управління операційною діяльністю в організації виконує такі функції: планування — при реалізації цієї функції проводиться аналіз стану організації, формулюються майбутні цілі й завдання, розробляється стратегія дій. За допомогою функції планування визначають, яку кількість товару може продати підприємство, як буде відбуватися процес виробництва (яким устаткуванням необхідно забезпечити, як його краще розмістити, скільки буде вироблятися продукції протягом дня, тижня, кварталу, місяця), скільки буде потрібно ресурсів для виконання виробничої програми, скільки сировини слід закупити; організація — реалізація накресленого плану, забезпечення найкращого використання машин, персоналу, сировини, поділ і кооперація праці, забезпечення нормальних умов роботи; координація — управління спільною діяльністю персоналу для досягнення загальних цілей; мотивація — управління зацікавленістю працівників у найбільш швидкому й ефективному виконанні поставлених завдань, стимулює високу якість робіт та активність співробітників; контроль — визначає стандарти, норми витрати ресурсів, облік і контроль якості продукції, облік виготовлення продукції.

1.3 Методики з оцінки операційної діяльності підприємства

Методологія дослідження та оцінки операційної діяльності підприємства включає систематичний підхід до аналізу процесів, що відбуваються у виробничій, управлінській та логістичній сферах. Цей підхід допомагає виявити сильні й слабкі сторони, оцінити ефективність використання ресурсів і розробити рекомендації для підвищення продуктивності.

Кількісні методи - збір та аналіз числових даних (показники виробничої продуктивності, витрат, прибутковості). Якісні методи - опитування персоналу, спостереження за процесами [42, 43].

Порівняльний аналіз - зіставлення показників із середньогалузевими стандартами чи конкурентами.

SWOT-аналіз - визначення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз.

Сильні сторони – передові технології, низькі витрати.

Слабкі сторони – неефективні процеси, висока плинність кадрів.

Можливості – освоєння нових ринків, впровадження інновацій.

Загрози – конкуренція, економічна нестабільність.

Аналіз операційних процесів.

Виробничий аналіз оцінка використання потужностей, аналіз технологічних циклів і вузьких місць.

Логістичний аналіз вивчення ефективності поставок, управління запасами та доставки продукції.

Аналіз якості визначення відсотка дефектної продукції та вплив стандартів якості на результати діяльності.

Оцінка ефективності операційної діяльності фіксація вузьких місць і відхилень від стандартів.

Порівняльний аналіз (Benchmarking), порівняння показників підприємства із середньогалузевими стандартами чи конкурентами, визначення найкращих практик (Best Practices).

Аналіз часових витрат (Time and Motion Study): вимірювання часу, необхідного для виконання конкретних завдань; виявлення зайвих або неефективних дій.

Інструменти для аналізу процесів:

Побудова карти процесів (Process Mapping):

Методика « (5 Whys):

Аналіз кореневих причин проблем.

Інструменти Lean.

Виявлення втрат у процесах (підхід Kaizen).

Інструменти шість сигм (Six Sigma).

DMAIC-цикл (визначення, вимірювання, аналіз, вдосконалення, контроль).

Індекс ефективності праці та аналіз співвідношення затрат до результатів.

Виявлення невідповідностей стандартам ISO чи іншим регламентам.

Діагностичні інструменти [44 -46]:

Матричний аналіз (BCG Matrix):

Оцінка продуктивності окремих напрямів чи процесів.

Методи ABC/XYZ-аналізу.

Методика GAP-аналізу.

ABC-аналіз виявлення ключових продуктів або процесів, які забезпечують основний дохід. XYZ-аналіз оцінка стабільності попиту або використання ресурсів.

Методика операційного аналізу (CVP-аналіз). Оцінка взаємозв'язку між витратами, обсягом виробництва і прибутком, розрахунок точки беззбитковості (Break-even Point).

Визначення розриву між поточним станом і бажаним рівнем операційної діяльності за методикою PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Орієнтація на якість усіх аспектів операційної діяльності:

Методика аналізу витрат і вигід (Cost-Benefit Analysis)

Оцінювання результативності операційної діяльності підприємства включає наступні аспекти [43 - 48]:

1. Фінансові показники.

а) показники прибутковості: операційний прибуток, рентабельність продукції, рентабельність виробництва, маржинальний дохід, ROI (Return on Investment)

б) Витрати: собівартість продукції, структура витрат, змінні витрати, постійні витрати, операційний леверидж.

2. Виробничі показники.

а) Продуктивність: випуск продукції, продуктивність праці, використання обладнання, завантаження потужностей, ефективність процесів.

б) Якість: рівень браку, відповідність стандартам, кількість рекламаций, стабільність процесів, Витрати на якість.

3. Ресурсні показники.

а) Матеріальні ресурси: матеріаломісткість, оборотність запасів, втрати матеріалів, ефективність використання, забезпеченість ресурсами.

б) Трудові ресурси: Продуктивність праці, трудомісткість, плинність кадрів, кваліфікація персоналу, задоволеність працею.

4. Часові показники.

а) Виробничий цикл: тривалість циклу, простої обладнання, час переналадки, ритмічність виробництв, своєчасність поставок.

б) Швидкість реакції: час виконання замовлення, швидкість змін, час прийняття рішень, гнучкість процесів, адаптивність.

5. Показники інноваційності.

а) Технологічні інновації: нові технології, модернізація обладнання, автоматизація процесів, цифровізація, патенти та розробки.

б) Продуктові інновації: нові продукти, модифікації продуктів, час виведення на ринок, успішність інновацій, R&D ефективність.

6. Клієнтські показники.

а) Задоволеність клієнтів: рівень сервісу, лояльність клієнтів, кількість скарг, повторні замовлення, NPS (Net Promoter Score).

б) Ринкові показники: частка ринку, конкурентоспроможність, виконання замовлень, репутація, бренд-метрики.

7. Екологічні показники.

а) Вплив на довкілля :викиди CO₂, споживання енергії, утворення відходів, використання води, екологічні ризики.

б) Екологічна ефективність: енергоефективність, переробка відходів, зелені технології, екологічні сертифікати, відповідність нормам

8. Показники безпеки.

а) Виробнича безпека: травматизм, аварійні ситуації, професійні захворювання, дотримання норм, витрати на безпеку.

б) Інформаційна безпека: захист даних, кібербезпека, надійність систем, безпека процесів, ризик-менеджмент.

9. Логістичні показники.

а) Вхідна логістика: своєчасність поставок, якість поставок, витрати на закупівлі, оборотність запасів, надійність постачальників.

б) Вихідна логістика: точність відвантажень, терміни доставки, транспортні витрати, складські витрати, повнота замовлень

10. Комплексні показники.

а) Збалансована система показників: фінансова перспектива, клієнтська перспектива; внутрішні процеси, навчання та розвиток, стратегічні цілі.

б) Інтегральні показники: загальна ефективність, конкурентоспроможність, стійкість розвитку, потенціал зростання. операційна досконалість.

Висновки до першого розділу

1. Отже, під час дослідження теоретико-методологічного апарату управління операційною діяльністю було визначено взаємозв'язок між такими поняттями як бізнес процеси та виробничі процеси. Виробничі процеси – це сукупність взаємопов'язаних дій, які забезпечують перетворення ресурсів у готову продукцію чи послуги. В результаті дослідження виробничі процеси згруповано за: призначенням; типом перетворень; безперервністю; масштабом; рівнем автоматизації; складністю. Бізнес-процеси маю стратегічний рівень та забезпечують створення цінності для бізнесу та досягнення стратегічних цілей, розвитку компанії і підвищення її конкурентоспроможності.

2. В результаті дослідження трактування поняття «операційна діяльність» було розглянуто за такими узагальненими підходами: економіко-виробничий; процесний; системний підхід; стратегічний. Здійснено їх порівняльну характеристику за наступними критеріями: за об'єктом дослідження: за межами поняття; за ключовими характеристиками. Отже, на нашу думку операційна діяльність підприємства – це інтегрована система взаємопов'язаних бізнес-процесів

з перетворення ресурсів у готову продукцію (послуги), що здійснюється на основі прийнятої операційної стратегії та спрямована на створення доданої вартості й забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку.

2. Також було виявлено, що бізнес-модель визначає структуру та специфіку операційної діяльності та є ключовою для розуміння того, як організація створює, надає та утримує цінність, оскільки - це системний характер діяльності, цільова спрямованість, ресурсна складова, процесна природа, результативність та створення цінності, що відображено на слайді відповідно до їх складових. Отже, система операційної діяльності відповідає наступним принципам управління такими як цілеспрямованість, орієнтація на результат, відповідність стратегічним цілям, забезпечення ефективності, створення цінності.

3. Операційну діяльність визначають за наступними згрупованими характеристиками такими як: результативність; ефективність; гнучкість, адаптивність до змін, швидкість реагування, можливість модифікації.

2 ОЦІНЮВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ВІТЧИЗНЯНОЇ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ВОЛИНЬХОЛДІНГ"

2. 1 Стан, тенденції та перспективи розвитку харчової промисловості

Харчова промисловість охоплює широкий спектр секторів виробництва та сфер діяльності, які забезпечують населення готовими до споживання продуктами харчування. Основні сектори виробництва та сфери, які входять до харчової промисловості, а саме такі види промисловості: м'ясна, молочна хлібопекарська та кондитерська, олійно-жирова промисловість, круп'яна та борошномельна, цукрова промисловість, хлібопекарська та кондитерська, консервна промисловість, плодоовочева, рибна, алкогольна та безалкогольна, тютюнова промисловість, чайно-кавова промисловість: виробництво чаю, кави та їх похідних продуктів. Олійно-жирова промисловість – це виробництво рослинних олій, маргарину, майонезу та інших жирів [49 – 56].

Ці галузі разом забезпечують різноманіття харчових продуктів, які ми споживаємо щодня — від основних продуктів до вишуканих делікатесів.

Виробництво майонезу та кетчупу належить до харчової промисловості, що є складовою частиною переробної промисловості. Таким чином, виготовлення таких продуктів, як майонез і кетчуп, є підгалуззю харчової промисловості, яка входить до ширшої категорії переробної промисловості [50, 51].

Класифікація продукції за видами економічної діяльності (КПВЕД):

Код КПВЕД - 10.84.12.300 (Майонез та інші подібні харчові емульсії).

Код КПВЕД - 10.84.12.200 (Соуси та приправи). Цей код може включати різноманітні соуси, такі як соєвий соус, томатні соуси, гірчиця та інші подібні продукти.

Код КПВЕД - 10.84.12.210 (Кетчуп). Кетчупи можуть бути окремо класифіковані як один із видів томатних соусів.

Вони допомагають у стандартизації класифікації продукції, що виробляється підприємствами в Україні, і забезпечують зручність в обліку та аналізі даних.

Основні категорії товарів [52]:

1. Майонези:

Майонез – класична версія продукту, що містить високий відсоток олії та яєць, використовується як самостійний продукт або як основа для інших соусів.

Майонезні соуси – це соуси на основі майонезу, які можуть включати різноманітні додаткові інгредієнти, такі як спеції, трави, овочі або фруктові пюре.

Томатні соуси включають кетчупи, пасту, соуси для піци та інші соуси на основі томатів.

Гірчичні соуси – соуси на основі гірчиці.

Соеві та інші ферментовані соуси – це соуси на основі ферментованих продуктів.

Гострі соуси – соуси, що містять чилі, перець та інші гострі інгредієнти.

Сметанні та молочні соуси – соуси на основі сметани, йогурту чи вершків.

Інші соуси включають інші типи соусів, які не входять до зазначених вище категорій.

Кетчупи – томатні соуси з додаванням цукру, оцту та спецій. 3. Майонезна продукція:

Майонезні заправки – суміші, які використовуються як заправка до страв. Вони можуть містити меншу кількість олії, ніж традиційний майонез, і включати різноманітні смакові добавки.

Майонез, як популярний харчовий продукт, може бути класифікований за різними критеріями, залежно від його складу, жирності, призначення, а також технології виробництва. Основними видами майонезу за різними класифікаціями:

Високожирний майонез (більше 50% жиру) – класичний варіант майонезу, збагачений олією, який має густу консистенцію і насичений смак.

Середньожирний майонез (30-50% жиру) – менш калорійний, але все ще досить густий і смаковий варіант майонезу.

Низькожирний майонез (менше 30% жиру) – дієтичний варіант майонезу, який містить менше олії, часто має більш рідку консистенцію.

2. За складом інгредієнтів.

Традиційний майонез містить яєчні жовтки, олію, оцет або лимонний сік, гірчицю та спеції.

Веганський майонез виготовляється без використання продуктів тваринного походження, наприклад, замість яєчних жовтків використовуються соєві або інші рослинні протеїни.

Дієтичний майонез може включати замітники цукру, натуральні загущувачі та інші інгредієнти, що знижують калорійність.

Майонез з добавками до основного складу додають різні інгредієнти, такі як часник, зелень, спеції, перець або інші смакові добавки.

За призначенням.

Столовий майонез – універсальний майонез, призначений для широкого використання в кулінарії.

Майонез для салатів має легшу консистенцію, часто містить менше жиру, щоб краще змішуватися з іншими інгредієнтами.

Майонез для бутербродів більш густий і з насиченим смаком, ідеальний для використання в бутербродах та сендвічах.

4. За технологією виробництва.

Майонез для бутербродів більш густий і з насиченим смаком, ідеальний для використання в бутербродах та сендвічах.

4. За технологією виробництва виділяють.

Класичний майонез – виготовляється за традиційною технологією з використанням механічного перемішування.

Екструзійний майонез – має більш стабільну структуру завдяки спеціальній технології виробництва.

Пастеризований майонез – піддається термічній обробці для подовження терміну зберігання.

Сучасний ринок соусів вирізняється великою різноманітністю та гнучкістю. Популярність цього сегменту серед виробників зумовлена можливістю варіювати складові сировини, розширювати асортимент, регулювати собівартість, ціну та рентабельність виробництва. Соуси мають високі споживчі якості, добре засвоюються організмом, дозволяють регулювати хімічний склад, поживну та біологічну цінність, калорійність і інші властивості. Вони є джерелом вуглеводів і жирів, а також містять менше білків, мінералів і вітамінів. Завдяки емульгованій формі жирів коефіцієнт засвоєння соусів становить 90–92 % [52 - 55].

Український ринок соусів відрізняється від європейського тим, що не має чіткої сегментації. За ДСТУ 4566:2006 соуси поділяються на столові та десертні. Професор Б.М. МакКенна класифікує їх як холодні (кетчуп, томатний соус, гірчиця), гарячі (вживаються у розігрітому вигляді) та дресінги (салатні заправки, соуси на жировій основі). Маркетингова компанія "Синергія" розділяє їх на солодкі фруктові та гострі закусочні. До останніх належать білі (майонез і його похідні), червоні (кетчупи й томатні соуси), гірчичні та соєві. У 2011 році частки цих категорій на ринку становили 64%, 31%, 4% і 1% відповідно.

Сегмент фруктових соусів представлений здебільшого імпортною продукцією преміум-класу, тому попит на нього обмежений. Основні сегменти ринку — це майонези, кетчупи, томатні соуси, гірчиця, соєві соуси, салатні заправки та спеціалізовані соуси (барбекю, часниковий тощо). До 2004 року в Україні були поширені лише томатний, соєвий соуси, майонез, гірчиця та кетчуп.

Найпопулярнішими серед українців залишаються майонез і кетчуп. Ринок соусів поділяється на три цінові сегменти: преміум-клас (10–15%), середній (60%) і економ-клас (25%). Близько 95% дорослих споживачів в Україні використовують соуси, з середнім рівнем споживання 2 кг на рік.

Частота покупки соусів виглядає так: 21% купують раз на тиждень, 33% — раз на місяць, 31% — двічі на місяць, 15% — раз на три місяці чи рідше. Попит на соуси має сезонний характер: взимку популярні жирні майонези, а влітку — кетчупи й томатні соуси. Споживання соусів пов'язане зі споживанням інших продуктів: м'ясних, рибних, макаронних тощо.

Ставлення споживачів до видів соусів відрізняється. Наприклад, прихильники здорового способу життя уникають майонезу, хоча він залишається популярним на сімейних застіллях, особливо серед старшого покоління.

Більше 90% ринку займають українські виробники, здебільшого представлені в економ- і середньоціновому сегментах. Виробників майонезу можна поділити на три групи: олійно-жирові комбінати, нові компанії з активним маркетингом та невеликі регіональні фірми без власних брендів [54].

Ціни на сировину суттєво впливають на вартість соусів. Для кетчупів і томатних соусів це ціни на помідори, а для майонезів — на соняшкову олію та яйця. Зростання вартості інгредієнтів збільшує ціни для споживачів і знижує попит. Унаслідок цього компанії можуть скорочувати виробництво. Наприклад, Unilever Україна в 2015 році планувала виробництво майонезів і кетчупів під ТМ Calve на потужностях "Чумак", але у 2016 році відмовилася через низьку рентабельність.

Українські виробники прагнуть розширювати асортимент для зростання продажів, проте економічні виклики продовжують впливати на розвиток ринку.

Основними гравцями на ринку майонезної продукції в Україні є компанії: «Волиньхолдинг», «Чумак», «Львівський жиркомбінат» із такими торговими марками, як "Чумак", "Торчин", "Щедро", "Олком", "Королівський смак", "Гуляй-поле" та "Верес".

Компанія «Чумак» була заснована як українсько-шведська корпорація «South Food, Inc» і вперше випустила кетчуп для українського ринку в 1996 році. З 1997 року вона співпрацює з McDonald's Україна, постачаючи продукцію для мережі. «Чумак» активно експортує свою продукцію на ринки Скандинавії (Швеція, Данія, Норвегія), Європейського Союзу (Угорщина, Польща, Чехія) та країн Балтії, де її кетчупи входять до трійки лідерів. Крім того, компанія виробляє продукцію для приватних марок європейських торгових мереж.

Торгова марка «Щедро» була заснована у 2005 році. Її продукція виготовляється на трьох підприємствах: Харківському жиркомбінаті, Львівському жиркомбінаті та Запорізькому масложиркомбінаті.

Ці компанії та їхні бренди залишаються основними конкурентами на українському ринку, забезпечуючи широкий асортимент майонезної продукції.

Торгова марка належить ТОВ «Нестле Україна» та є частиною великого марочного портфелю компанії. На ринку продукція займає лідируючі позиції всередині усіх категорій, в яких представлена. В товарному портфелі торгової марки присутні такі види продукції як майонез, гірчиця, кетчуп, готові до вживання соуси, маринади, салатні заправки, основи до перших страв та соєві соуси. Всередині категорій є широкий вибір варіацій по смакам та об'єму продуктів.

Для аналізу прямих конкурентів ТМ "Торчин" розглянемо кілька ключових параметрів:

1. Продукт.

ТМ "Торчин" відома своїми соусами, кетчупами, майонезами та приправами. Отже, ми шукаємо конкурентів, які виробляють аналогічну продукцію.

2. Цінова категорія.

"Торчин" позиціонується як бренд середнього цінового сегменту з хорошим співвідношенням ціни та якості.

3. Географія розповсюдження.

"Торчин" широко представлений в Україні та деяких країнах СНД.

Враховуючи ці параметри, прямими конкурентами серед вітчизняних виробників ТМ "Торчин" можна вважати.

1. ТМ "Щедро", ТМ "Чумак", ТМ "Королівський смак":

- Схожий асортимент соусів та майонезів.
- Подібна цінова категорія.
- Широка представленість на українському ринку.
- Добре відомий український бренд.
- Активно розвивається на українському ринку

2. ТМ "Heinz», ТМ "Calve"

- Відомий виробник кетчупів та соусів
- Присутній в середньому та преміум сегментах
- Сильний конкурент у категорії кетчупів

- . - Виробляє майонези та соуси
- Середній та вище середнього цінові сегменти
- Міжнародний бренд з сильними позиціями

Позиціонування відображається у рекламних кампаніях, дизайні упаковки, комунікації в соціальних мережах та інших маркетингових активностях бренду. "Торчин" прагне створити образ надійного, якісного та інноваційного українського виробника, який розуміє потреби сучасного споживача та пропонує продукти, що відповідають різноманітним смакам та кулінарним уподобанням.

Варто зазначити, що асортимент "Торчин" може змінюватися: деякі продукти можуть виводитися з виробництва, а нові - додаватися відповідно до потреб ринку та споживчих трендів. Компанія регулярно проводить оновлення асортименту та експериментує з новими смаками.

Кожна з цих ліній має свої особливості в плані позиціонування, цільової аудиторії та маркетингових стратегій. Наприклад, лінійка кетчупів та майонезів зазвичай орієнтована на широку аудиторію і є основою асортименту, тоді як спеціалізовані соуси можуть бути спрямовані на більш вузькі сегменти споживачів, зацікавлених у кулінарних експериментах.

Майонез і соуси випускаються в різній тарі та різної ємності: скляні банки, пластикове відро, пластиковий лоток, лежачий пакет (саше, філ-пак), стоячий пакет (дой-пак із закруткою-носи́ком) інше. Більше 80% продукції виготовляється в дой-паках, оскільки вони дуже зручні у використанні. При цьому продукція в дой-паках на 70-80% дешевше продукції в скляній тарі.

Особливості пакування та позиціонування продукції на вітчизняному ринку соусів, майонезів та кетчупів мають велике значення для успіху бренду.

1. Типи пакування в залежності від матеріалу:

- Пластикові пляшки (ПЕТ) – популярні для кетчупів та рідких соусів.
- Скляні банки – для преміум-продуктів та натуральних соусів.
- Пластикові відра – для майонезів великого об'єму.
- Пакети дой-пак – зручні для споживача, економічні для виробника.
- Туби – для густих соусів та майонезів.

в) За цільовою аудиторією:

- Для сімей - великі упаковки, універсальні смаки.
- Для молоді - інноваційні смаки, яскраве пакування.
- Для гурманів - екзотичні інгредієнти, незвичайні комбінації.

г) За кулінарним призначенням: універсальні соуси; спеціалізовані (для салатів, для м'яса, для пасти); соуси для гриля та барбекю.

е) За корисними властивостями: з додаванням вітамінів; з пробіотиками; з низьким вмістом жиру.

є) За зручністю використання: готові до вживання; концентровані (потребують розведення); для маринування.

На вартість соусів сильно впливають ціни на сировину. Для кетчупів і томатних соусів це ціни на помідори. Для майонезів і соусів на майонезній основі це ціни на соняшникову олію і яйця. Збільшення вартості інгредієнтів для соусів підвищує вартість його виробництва. Як наслідок - зростає ціна для споживачів, і рівень споживання знижується. В результаті компанії уповільнюють темпи виробництва.

Маркетинг на ринку соусів, майонезної продукції та кетчупів в Україні має свої особливості. Ключові аспекти та стратегії:

1. Яскравий дизайн для виділення на полиці; чітке позиціонування бренду (преміум, економ, здорове харчування); інформативна етикетка з акцентом на склад та користь продукту.

2. Розробка продуктів для різних цільових груп (сім'ї, молодь, гурмани) та створення лінійок для різних цінових сегментів.

3. Спеціальні пропозиції до свят (Новий рік, Великдень), промо-акції в сезон пікніків та барбекю.

4. Активне використання соціальних мереж (Instagram, Facebook, TikTok) створення контенту з рецептами та кулінарними порадами створення відео-контенту про використання продукції; розробка кулінарних додатків або розділів на сайті, співпраця з інфлюенсерами та фуд-блогерами.

Моніторинг ринку соусів в Україні у 2023 році та в першому кварталі 2024 року виявив значні трансформації, зумовлені впливом макроекономічних факторів, змінами споживчого попиту та посиленням конкуренції [50 - 56].

Одним із основних чинників, що впливають на розвиток ринку, стало зростання виробництва. Це пояснюється збільшенням попиту та впровадженням новітніх технологій. Водночас експорт соусів зріс, особливо до країн ЄС, де українська продукція високо цінується за якість та різноманітність. Проте імпорт залишається на високому рівні, адже на український ринок надходить значна кількість товарів із ЄС та Азії.

Цінова ситуація характеризується підвищенням вартості продукції через зростання витрат на модернізацію виробництва та подорожчання сировини. Для утримання позицій у конкурентному середовищі виробники змушені інвестувати в розвиток, одночасно оптимізуючи витрати.

Експортні перспективи розширюються завдяки високому попиту на українські соуси за кордоном. Основними напрямками експорту залишаються країни ЄС. Однак для успішної конкуренції на міжнародних ринках виробники повинні постійно вдосконалювати якість продукції та впроваджувати інноваційні рішення. Водночас складнощі в міжнародній логістиці стримують повноцінну реалізацію експортного потенціалу галузі.

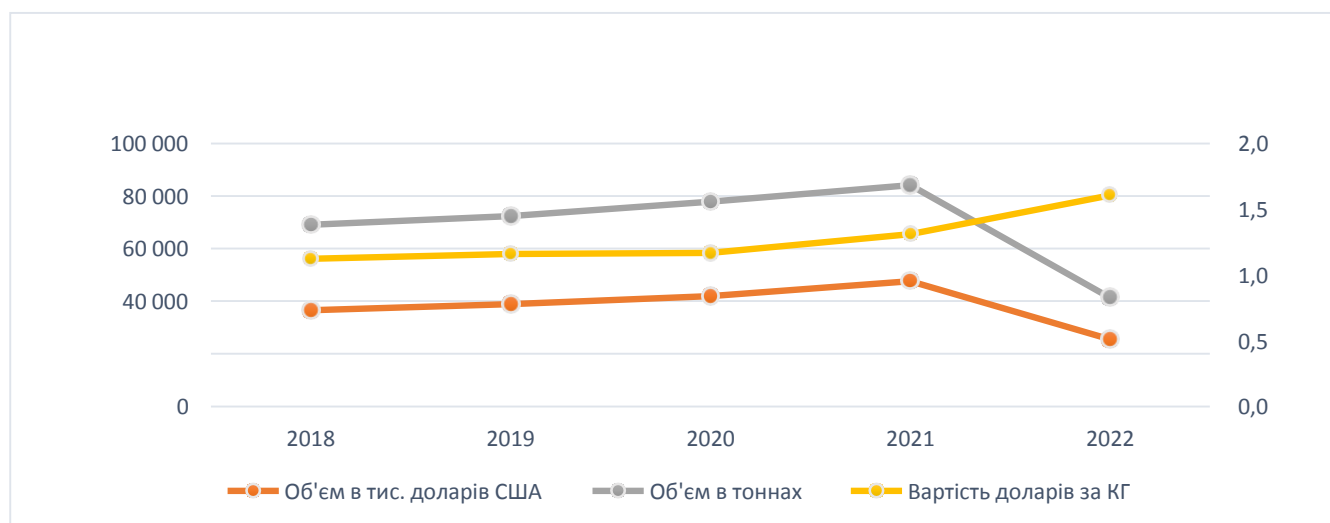


Рисунок 2.1 – Експорт Україною товарної групи УКТЗЕД/HS 2103 з 2018 – 2022 рр.

Незважаючи на поступове зростання внутрішнього виробництва, обсяг імпорту залишається значним (рис. 2.1). Це свідчить про продовження інтеграції українського ринку у світову торгівлю соусами, водночас підкреслюючи необхідність посилення позицій вітчизняних виробників у межах країни.

Протягом останніх п'яти років обсяги експорту товарної групи з кодом HS/УКТ ЗЕД 2103 («Продукти для приготування соусів і готові соуси; смакові добавки та приправи змішані; порошок гірчиці та готова гірчиця») з України демонстрували стабільне зростання як у грошовому, так і в натуральному вимірі.

Проте у 2022 році, з початком повномасштабної війни з росією, відбулося різке скорочення експорту. Обсяги постачання за цією товарною групою зменшилися майже вдвічі — з 47 млн доларів США у 2021 році до 25 млн доларів США у 2022 році.

Поряд зі скороченням обсягів експорту, у 2022 році спостерігалось підвищення середньої ціни продукції: з 1,3 долара США за кілограм у 2021 році до 1,6 долара США за кілограм у 2022-му. Це могло бути зумовлено збільшенням витрат на виробництво, логістику та адаптацією до нових умов ринку (рис. 2.2).

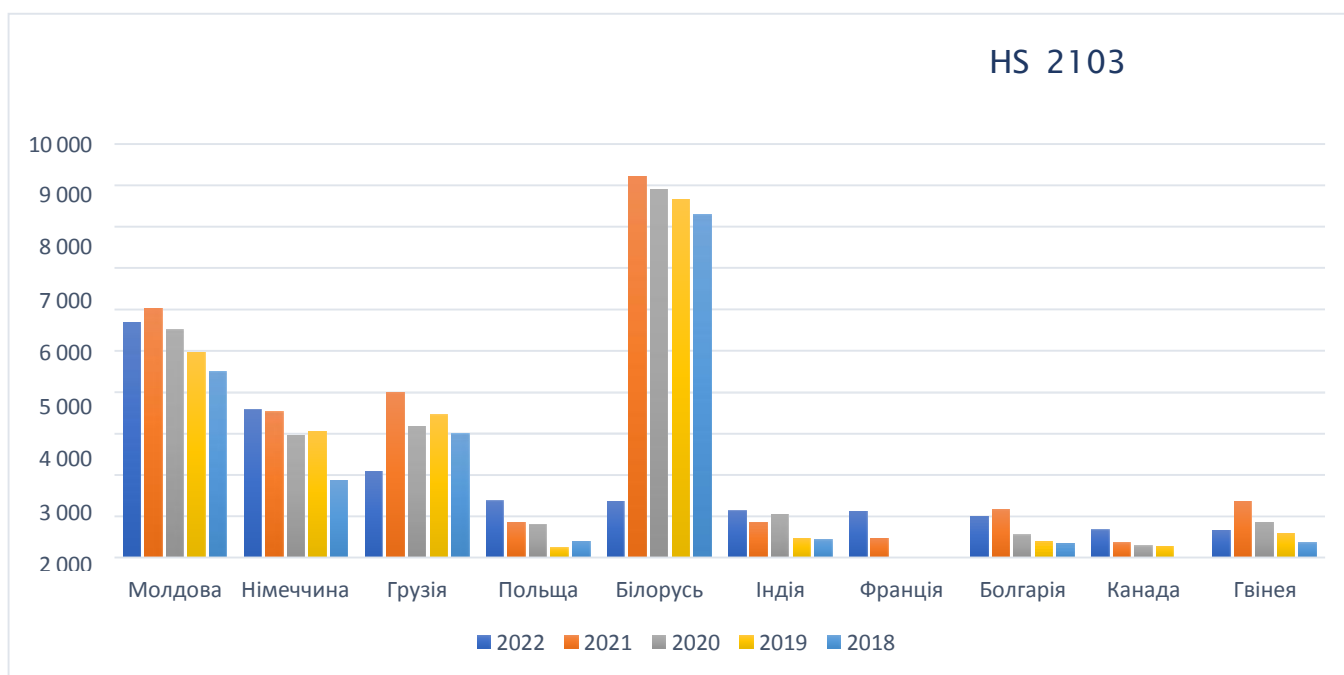


Рисунок 2.2 – Експорт України товарної групи УКТЗЕД/HS 2103
за 2018 – 2022 рр. тис. дол. США

Однією з основних причин зниження обсягів експорту товарної групи з України у 2022 році стала значна залежність від білорусі, яка мала значну частку в загальному обсязі експорту української продукції. У 2021 році експорт готових соусів, продуктів для їх приготування та смакових добавок до білорусі становив 9,2 млн доларів США, але у 2022 році цей показник різко знизився до 1,3 млн доларів США. (рис. 2.3).

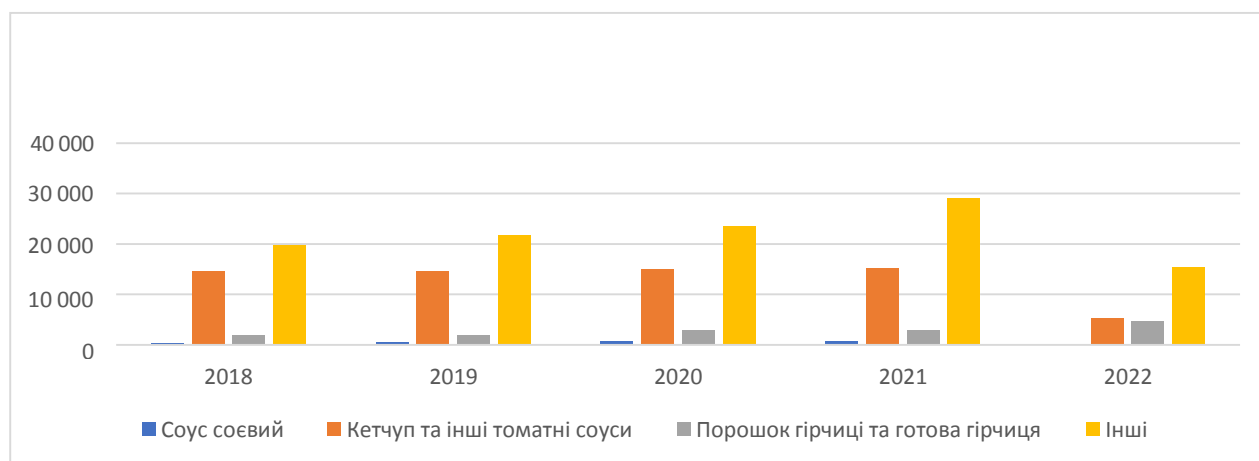


Рисунок 2.3 – Субкатегорії українського експорту групи УКТЗЕД/HS 2103, тис. дол. США

Водночас у 2022 році українські виробники значно розширили експорт до країн Європи. Зокрема, зросли обсяги постачання соусів і продуктів для приготування соусів, а також смакових добавок до Німеччини, Польщі та Франції. Однак загальний обсяг експорту до ЄС у 2022 році все ж скоротився на 2,8 млн доларів США у порівнянні з 2021 роком, становивши 9,6 млн доларів США. Це падіння відображає складнощі логістики та адаптації до нових ринкових умов, попри зростання в окремих країнах.

Український експорт соусів переважно складається з двох основних субкатегорій: кетчупу та інших томатних соусів, а також категорії «інші», до якої входять майонез, заправки для салатів і смакові добавки. Остання включає змішані приправи, які містять спеції та ароматизувальні речовини, що відрізняють їх від класичних спецій і сумішей, визначених у товарних позиціях 0904-0910.

Як свідчать дані (відображені на графіку), у грошовому вимірі обсяг експорту інших соусів, смакових добавок і томатних соусів зменшився. Натомість експорт порошку гірчиці та готової гірчиці продовжував зростати. Основною причиною скорочення експорту томатних соусів стала тимчасова окупація росією південних регіонів України, що призвела до руйнування виробничих потужностей компаній, розташованих поблизу лінії фронту.

Загалом країни ЄС залишаються ключовими імпортерами готових соусів, продуктів для їх приготування та смакових добавок із України. Незважаючи на труднощі, викликані воєнними діями, українська продукція зберігає свою конкурентоспроможність завдяки високій якості та адаптації до потреб європейського ринку (рис. 2.4).

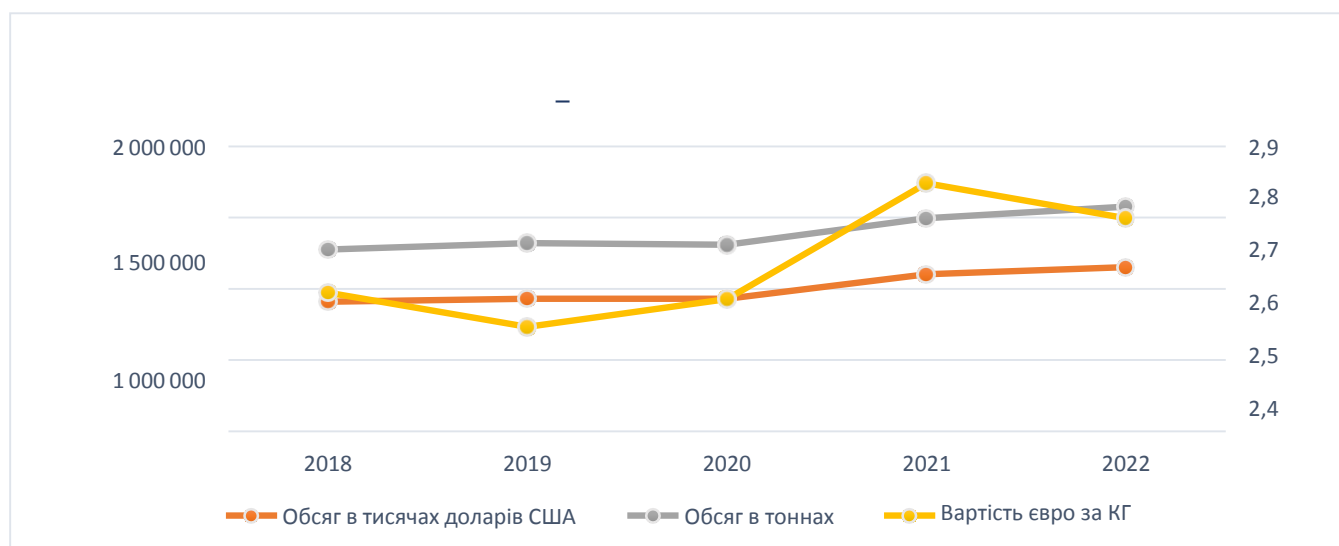


Рисунок 2.4 – Обсяги імпорту країнами ЄС за кордон за 2018 – 2022 рр. з країн не членів ЄС

У 2022 році загальний обсяг імпорту готових соусів, продуктів для приготування соусів та смакових добавок до країн ЄС із держав, що не є членами ЄС, становив 1,1 млрд доларів США.

Нідерланди стали провідним імпортером цієї продукції серед країн ЄС. Основними постачальниками були Велика Британія, Таїланд, Китай, Сполучені

Штати Америки та Японія, які також входять до топ-15 найбільших експортерів цієї продукції у світі.

Цей показник свідчить про високий рівень міжнародної торгівлі у сфері виробництва соусів і смакових добавок, де країни-експортери демонструють здатність ефективно задовольняти попит європейських споживачів завдяки різноманіттю пропозицій та високій якості продукції (рис. 2.5).

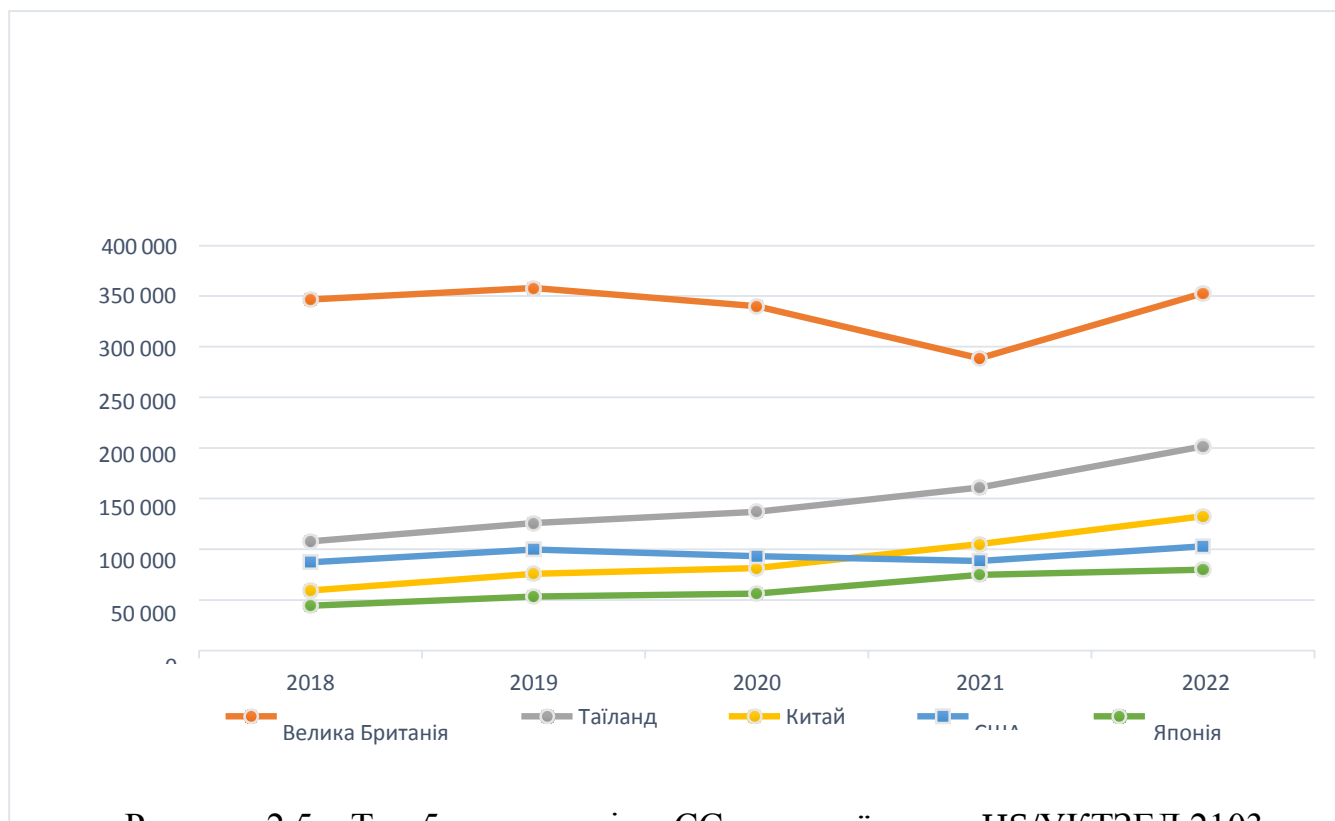


Рисунок 2.5 – Топ 5 експортерів в ЄС товарної групи HS/УКТЗЕД 2103, тис. дол. США

У 2022 році українські виробники значно активізували експорт соусів та продуктів для їх приготування до європейських країн, таких як Німеччина, Польща та Франція. Найбільшими субкатегоріями в експорті залишаються кетчуп та інші томатні соуси, а також категорія «інші», що включає майонез, заправки для салатів і смакові добавки.

Ринок холодних соусів в Україні продовжує розвиватися, хоча динаміка всередині категорій є нерівномірною. Зокрема, сегмент продукції з ціною нижчою за середню демонструє спадання продажів у порівнянні з попереднім роком. У той

же час продукція середньої цінової категорії демонструє стабільне позитивне зростання, що свідчить про зміну споживчих уподобань у бік якісніших продуктів.

Можемо спрогнозувати зростання сектора соусів, включаючи майонез, на українському ринку в наступні роки. Рушійною силою зростання стануть інновації в брендингу, в області продуктів і ароматів, а також продукція нових упаковок для цих продуктів - такі інвестиції плануються компаніями-виробниками. Виробники майонезу заявляють про свою готовність виводити на ринок корисні продукти без штучних інгредієнтів - відповідно до тенденції на користь здоров'я, переважаючої на українському ринку продуктів харчування.

Найбільшими субкатегоріями в українському експорті соусів є кетчуп та інші томатні соуси, а також категорія «інші», що містить майонез, заправки для салатів та смакові добавки.

За результатами аналізу прогнозується, що ринок соусів в Україні продовжить розвиватися найближчими роками. Очікується подальше збільшення обсягів виробництва та експорту, а також розширення частки місцевих брендів на ринку. Впровадження нових технологій і поліпшення якості продукції сприятимуть зміцненню позицій українських соусів на міжнародній арені.

Споживчий аналіз ринку соусів в Україні показує, що сучасні споживачі дедалі більше уваги приділяють якості та складу продуктів, надаючи перевагу соусам з мінімальним вмістом консервантів і штучних добавок. Натуральні та органічні соуси стають дедалі популярнішими, що стимулює виробників до розроблення нових рецептур і поліпшення наявних. У процесі дослідження виявлено наявність і розвиток на ринку соусів в Україні споживчого тренду підтримки вітчизняних виробників. При виборі цільової продукції співгромадяни намагаються віддавати перевагу українським брендам.

Ринок соусів в Україні є досить розвиненим і конкурентним. Спостерігається тенденція до зростання попиту на натуральні та здорові продукти. Майонез залишається одним з найпопулярніших соусів.

Основними характеристиками цього ринку є сезонність попиту (зростання продажів у святкові періоди) та коливання цін на сировину. Такж притамана висока конкуренція між вітчизняними виробниками і присутність міжнародних брендів.

Основними каналами збуту є супермаркети та гіпермаркети; традиційні продуктові магазини; HoReCa (готелі, ресторани, кафе); онлайн-продажі (зростаючий сегмент).

2.2 Аналізування фінансово-господарського стану підприємства

За період своєї діяльності ПрАТ «Волиньхолдинг» є одним з найбільш динамічних підприємств харчової промисловості в Україні та постійно займає домінуючу позицію на ринку соусів та приправ компанія [57 - 59].

1994 - реєстрація підприємства в містечку Торчин, неподалік м. Луцьк.

1995 рік – поява марки «Торчин продукт», під якою випускались майонези та кетчупи в скляних баночках та гірчицю в пет-банці.

1997 рік – придбана лінія з виробництва упаковки dou-pack («дойпак»). До цього часу цей вид пакування та для таких видів продуктів в Україні не використовували.

1997—1998 рік франчайзингова співпраця по випуску майонезу «Довгань». майонезу світовому гіганту Helmans.

1998 рік – випуск кетчупу «Торчин продукт» в «дой-паці».

2003 рік – компанія «Волиньхолдинг» увійшла до групи компаній Nestlé.

2010 рік - випуск сягнув 100 тис. тон готової продукції на рік. Введено в експлуатацію підприємство зі складом сировини та готової продукції.

2012 рік ТМ «Торчин» увійшла до списку 50 найбільш популярних брендів України.

2022 рік - створене ТОВ "Волиньхолдинг", що передбачає подальшу оптимізацію корпоративної структури, покращення ефективності господарської діяльності та ведення бізнес-процесів.

Єдиним акціонером «Волиньхолдинг» є компанія Нестле С.А. (Nestle S.A.), Швейцарія якій належить 90% акцій.

Nestlé в Україні є афілійованою компанією корпорації Nestlé S.A., заснованої у 1867 році в Швейцарії. Nestlé S.A. — один з найбільших виробників продуктів харчування і напоїв у світі, що має 340 фабрик у 76 країнах. Продукція Nestlé — це кава та напої, кондитерські вироби, кулінарія, дитяче та спеціальне медичне харчування, морозиво та заморожені продукти, готові сніданки, мінеральна вода, корми для домашніх тварин. Найбільш відомими міжнародними брендами є Nescafe, Maggi, Nesquik, Gerber, KitKat, Purina.

Nestlé працює на українському ринку вже 30 років, є одним з найбільших виробників харчових продуктів в Україні, має три фабрики та будує нову, четверту. На фабриках компанії в Україні виготовляється продукція улюблених українських брендів "Світоч", "Торчин", "Мівіна", а також продукція деяких міжнародних брендів компанії [58]

Відкриття представництва швейцарської корпорації Nestlé S.A. в Україні для просування на українському ринку відомих брендів Nestlé: NESCAFÉ, Nesquik, Nuts, Friskies та інших.

Nestlé S.A. придбала контрольний пакет акцій ЗАТ "Львівська кондитерська фабрика "Світоч", а з 2018 року володіє 100% акцій підприємства.

В Києві засновано ТОВ "Нестле Україна".

Nestlé S.A. купує 100% акцій підприємства "Волиньхолдинг" (ТМ "Торчин").

Nestlé купує ТОВ "Техноком", провідного українського виробника продуктів швидкого приготування під ТМ "Мівіна".

У Львові створено Nestlé Business Services (NBS Lviv). Це один із семи сервісних центрів Nestlé у світі.

Початок будівництва нової, четвертої, фабрики у Смолигові на Волині.

В Nestlé в Україні працюють 5500 осіб у всіх регіонах. Також компанія має центр з надання сервісів для бізнесу, розташований у Львові. Центр надає фінансові, адміністративні та інші сервіси для бізнесу всередині компанії. В ньому

працюють 1700 людей, які надають послуги для Nestlé у 70 країнах світу. Загалом у Nestlé в Україні працюють 5500 осіб у всіх регіонах країни.

Загалом у нову фабрику у Смолигові Волинської області буде інвестовано 45 млн швейцарських франків (\$49 млн). Будівництво фабрики розпочалося у травні 2023 року, відкриття заплановано на кінець 2024 року.

Інвестиції, команда й експорт під час війни:

- проінвестовано компанією в українські виробництва від початку повномасштабної війни

- компанія інвестує в інновації на виробництві щорічно

- інвестує компанія у будівництво четвертої фабрики у Смолигові на Волині

- проінвестовано в програми підтримки для працівників від початку повномасштабної війни

- українців та українок взяли на роботу в Nestlé в Україні з початку повномасштабної війни

- молодого віку компанія взяла зобов'язання працевлаштувати до кінця 2025 року

- збільшилися обсяги експорту порівняно з 2022 роком

- додала Nestlé в Україні до своєї географії експорту у 2023 році.

Протягом 2023 року компанія Nestlé в Україні досягла вагомих результатів у сфері експортної діяльності та розширення географії збуту. Зокрема, обсяги експорту зросли на 30% порівняно з попереднім роком, а також компанія розширила географію експорту, додавши дев'ять європейських країн до переліку імпортерів своєї кулінарної продукції.

Компанія розпочала експорт вермішелі "Мівіна" до таких європейських держав: Австрія, Литва, Велика Британія, Греція, Іспанія, Італія, Словаччина, Сербія та Хорватія. Керівництво Nestlé має амбітні плани щодо подальшого нарощування експортних обсягів, для чого планується введення в дію четвертої фабрики, яка буде зосереджена на виробництві експортної кулінарної продукції.

Результати дослідження продемонстрували динамічний розвиток ТОВ «Нестле Україна» та її утвердження як провідної компанії у харчовій галузі. Особливо успішними є такі сегменти, як:

Кулінарія (ТМ «Торчин»)

Кава та напої (ТМ Nescafé, Coffee-mate)

Кондитерські вироби (ТМ Nestlé та «Світоч»)

Продукти швидкого приготування (ТМ «Мівіна»)

Серед ключових клієнтів компанії - АТБ, Сільпо та Метро. Експортна діяльність Nestlé охоплює понад 17 країн світу, при цьому найбільші обсяги експорту припадають на Німеччину, Італію, Іспанію та Польщу.

Компанія здійснила значні інвестиції у розвиток та модернізацію українських фабрик, загальний обсяг яких становить близько 2 млрд гривень. Фінансовий стан товариства характеризується стабільністю за основними показниками: майновий стан, ліквідність, платоспроможність, рентабельність та ділова активність.

Водночас, дослідження виявило певні виклики у бізнес-процесах. Зокрема, строк погашення кредиторської заборгованості перевищує 30 днів. Система управління дистрибуцією базується на ІТ-системі SAP, однак мають місце складнощі, пов'язані з високими вимогами ключових клієнтів.

Основні проблемні аспекти включають:

Суворі вимоги до свіжості продукції з коротким життєвим циклом

Необхідність списання та утилізації продукції у разі недобору клієнтами

Підвищені вимоги до температурного режиму упаковки

Ці виклики спонукають компанію до перегляду існуючих бізнес-процесів та розробки стратегії управління змінами в ланцюгах постачання.

Органи управління Приватного акціонерного товариства "Волиньхолдінг" включають загальні збори акціонерів (рис. 2.6). Загальна чисельність працівників товариства становить приблизно 700 осіб, при цьому всі підрозділи проходять сертифікацію за стандартами OHSAS 18001/ISO 14001.

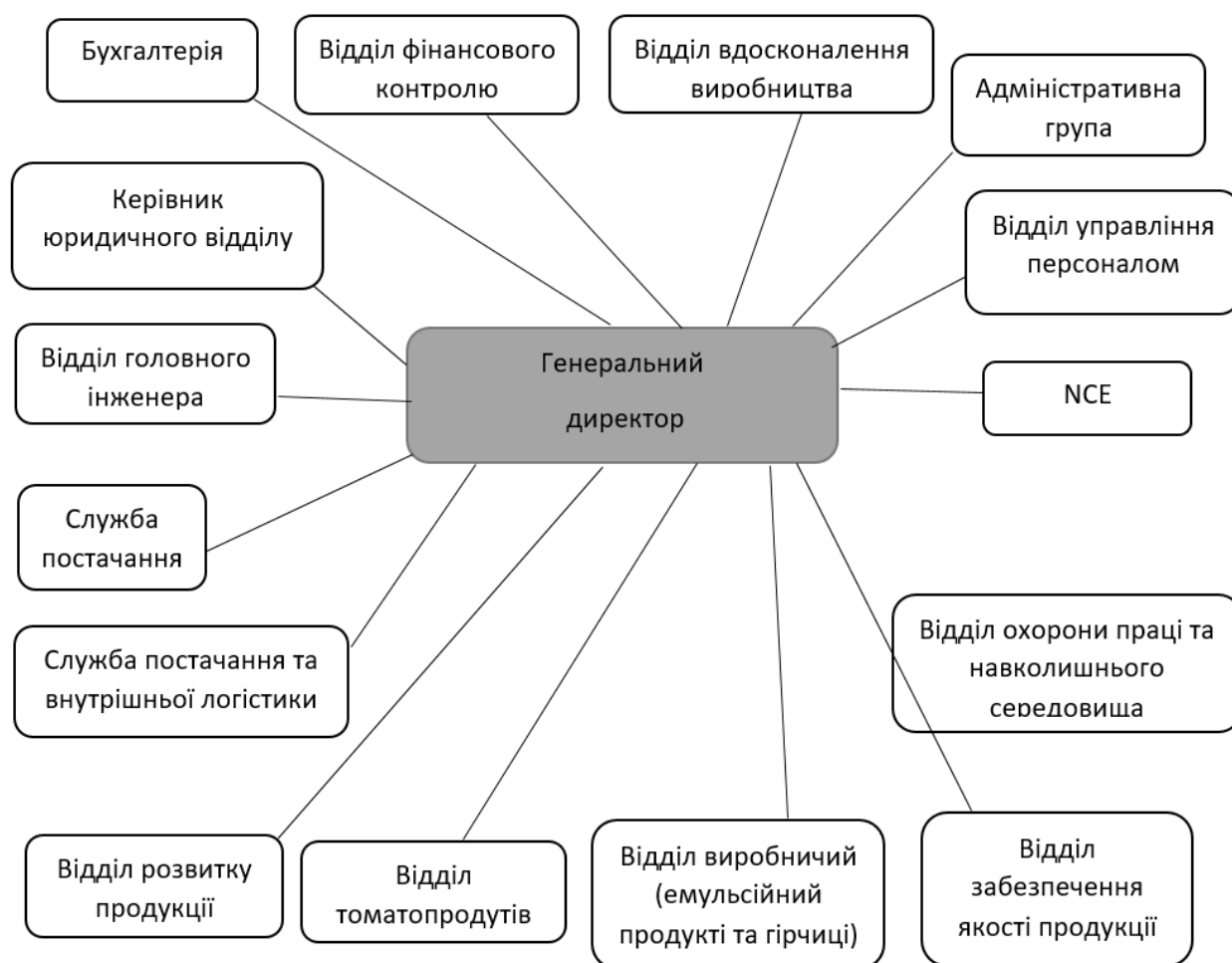


Рисунок 2.6 – Організаційна структура підприємства

Компанія демонструє прихильність до корпоративних цінностей, забезпечуючи безпечні умови праці та сприяючи здоровому і позитивному способу життя як у робочий час, так і поза ним. У товаристві діє низка затверджених документів, зокрема: Колективний договір на 2019-2022 роки; Правила внутрішнього трудового розпорядку; Положення про оплату праці; Положення про преміювання працівників; Положення про адаптацію новоприйнятих працівників.

Система заохочень та додаткових пільг надається працівникам відповідно до колективного договору. За сумлінне виконання службових обов'язків застосовуються заходи морального та матеріального заохочення.

Принципи соціальної та кадрової політики товариства включають:

Фіксована оплата (оклад): Заробітні плати встановлюються ринком. Рівень зарплат регулюється в межах структур, обудованих за ринковою медіаною. Щорічний перегляд зарплат відбувається 1 квітня. Розмір підвищення залежить від індивідуальної результативності, внутрішньої справедливості та фінансових можливостей бізнесу

Змінна оплата (преміювання). Мета - мотивація працівників до досягнення понадочікуваних індивідуальних та колективних результатів. Схема преміювання залежить від посади та глобальних і локальних підходів. Передбачена можливість винагородження за видатні досягнення

Пільги, що надаються працівникам, формуються з урахуванням практик локального ринку праці та включають: медичне страхування; страхування життя; додаткові дні відпустки; одноразова виплата при виході на пенсію.

Навчання та розвиток персоналу здійснюються відповідно до законодавства України, корпоративної політики та затвердженої програми. У товаристві діє Положення про навчання та розвиток персоналу, яке визначає принципи корпоративного навчання та підвищення кваліфікації.

Використовуються наступні методи корпоративного навчання:

Внутрішнє навчання: базове та ТРМ-навчання

Зовнішнє навчання: обов'язкові місцеві та міжнародні програми

Мета положення - організація та сприяння процесам професійного навчання, створення умов для постійного професійного розвитку персоналу.

Кожен працівник компанії в період адаптації зобов'язаний опанувати визначений перелік навчальних курсів, спрямованих на швидку інтеграцію в систему роботи підприємства та ефективне виконання посадових обов'язків.

Зовнішнє навчання передбачає оплачену підприємством участь співробітників у різноманітних тренінгах, семінарах та заходах зовнішніх контрагентів. У разі необхідності додаткового навчання або отримання підтримки коуча-експерта працівник може скористатися системою Pulling system.

Компанія Nestlé пропонує всебічний підхід до особистісного зростання та розвитку через тристороннє партнерство:

Працівник несе відповідальність за власний розвиток

Керівник здійснює заохочення, коучинг та наставництво

Відділ управління персоналом (HR) надає комплексні навчальні рішення

PDP-дискусії є критично важливим процесом визначення та підготовки рекомендацій щодо типів навчання, доступних ресурсів та інструментів для кожного працівника.

Компанія успішно впровадила проект Desk Free Employees, який дозволяє співробітникам:

Управляти персональними даними в системі Success Factor

Проходити тренінги на електронній платформі I-Learn

Оцінка індивідуальних результатів базується на всебічному підході, що забезпечує:

Справедливе та прозоре визнання досягнень працівника

Чіткий зв'язок між результативністю та винагородою

Можливості кар'єрного росту в різних підрозділах, бізнес-категоріях та країнах

Всі співробітники зобов'язані дотримуватися Корпоративних принципів ведення бізнесу групи Nestlé, постійно контролюючи їх застосування та ефективність. Кожна ланка компанії щоденно забезпечує виконання принципів, утілених у бізнес-кодах, політиці, процесах та інструментах.

Серед значущих викликів, з якими зіткнулося підприємство, особливо виділяються:

Глобальна пандемія COVID-19

Запровадження обмежувальних заходів в Україні та світі

Нестабільна економічна ситуація

Суттєве здорожчання сировини та енергоносіїв

Вказані фактори спричинили значний вплив на господарську діяльність та фінансові показники компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності підприємства

Показник, тис. грн.	2023	2022	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 072 893.00	1 963 184.00	1 717 839.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 816 025.00	1 870 016.00	1 667 112.00
Валовий: прибуток	256 868.00	93 168.00	50 727.00
Інші операційні доходи	28 995.00	26 516.00	26 673.00
Адміністративні витрати	63 184.00	38 894.00	38 558.00
Витрати на збут	6 265.00	5 613.00	8 023.00
Інші операційні витрати	44 065.00	31 723.00	19 847.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	172 349.00	43 454.00	10 972.00
Фінансові витрати	2 365.00	1 139.00	707.00
Інші витрати	24 371.00	31 117.00	36.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	119 094.00	2 247.00	6 026.00

Розглянемо ключові фінансові показники за 2021-2023 роки:

Порівняємо ключові фінансові показники ТОВ "Волиньхолдінг" за 2021-2023 роки. Зростання чистого доходу на 14,3% та сповільнення темпу у 2023 році на 5,6%. Суттєве зростання собівартості на 12,2%) та скорочення витрат у 2023 році на 2,9%. Суттєве зростання валового прибутку на (+83,5%) та (+175,8%). Суттєве скорочення чистого фінансового результату (-62,7%) та зростання у 2023 році (+5195%).

Спостерігається стабільне зростання активів (+21.7%) та (+10.2%), хоча темп зростання сповільнився у 2023 році. Значне зростання власного капіталу (+33.1%) та (+25.2%) протягом усього періоду. Зростання виручки на (+14.8%) сповільнилося до (+1.9%) у 2023 році. Зниження (-18.5%) у 2022 році з незначним відновленням у 2023 на (+1.3%). Рентабельність активів (ROA) тенденція до зниження протягом періоду з 15.87%, 10.63% до 9.77%. Рентабельність власного капіталу (ROE) значне зниження з 40.62%, до 24.88% у 2022 році, та 20.13% у 2023 році. Коефіцієнт поточної ліквідності стабільне зростання показника з 1,11, 1,24 до 1,38 у 2023 році. Коефіцієнт фінансової незалежності поступове зростання фінансової стійкості з 0.39, 0.43 до 0.49 у 2023 році (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Фінансові індикатори

Показники	2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	256.83%	209.45%	127.36%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3.35%	2.48%	1.77%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	207.17%	128.03%	75.45%
Коефіцієнт автономії	76.08%	73.06%	61.89%
Рентабельність активів (ROA)	0.58%	0.20%	8.02%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0.76%	0.28%	13.80%
Чиста маржа	0.35%	0.11%	5.75%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	187.00%	166.69%	95.75%
Коефіцієнт заборгованості	23.10%	26.82%	27.77%

Активи та власний капітал компанії стабільно зростають, що свідчить про розширення бізнесу та накопичення власних ресурсів. Виручка зростала протягом усього періоду, але темп зростання значно сповільнився у 2023 році. Чистий прибуток знизився у 2022 році (можливо, через початок повномасштабної війни), але почав відновлюватися у 2023 році. Показники рентабельності (ROA та ROE) знижуються протягом періоду, що може свідчити про зменшення ефективності використання активів та власного капіталу. Зниження рентабельності активів свідчить про зниження ефективності використання активів. Зменшення рентабельності власного капіталу вказує на падіння ефективності використання власного капіталу. Нестабільність чистого прибутку. Рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) підвищення цих показників має бути пріоритетом для покращення ефективності використання ресурсів компанії.

Ліквідність компанії постійно покращується, що є позитивною тенденцією і свідчить про зростання здатності компанії погашати короткострокові зобов'язання. Фінансова незалежність компанії зростає, що вказує на зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Стабільне зростання активів на 34.2% за два роки свідчить про розширення бізнесу та інвестиції в розвиток. Значне збільшення власного капіталу на 66.7% вказує на накопичення власних ресурсів та зміцнення

фінансової стійкості. Зростання коефіцієнта поточної ліквідності свідчить про підвищення здатності компанії погашати короткострокові зобов'язання. Зростання фінансової коефіцієнта вказує на зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Стабільне зростання виручки на 16.9% за два роки, незважаючи на складні економічні умови.

Незважаючи на складні економічні умови, ТОВ "Волиньхолдінг" демонструє фінансову стійкість та здатність до зростання. Компанія має сильну базу активів та власного капіталу, покращує ліквідність та фінансову незалежність. Однак, падіння показників рентабельності та нестабільність прибутку вказують на необхідність оптимізації операційної діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів.

2.3 Аналізування поточного стану операційної діяльності підприємства

ТОВ "Волиньхолдінг" є частиною групи компаній Nestlé – світового лідера у виробництві продуктів харчування, що діє на принципах раціонального харчування та здорового способу життя. Головна мета Nestlé – підвищувати якість життя споживачів, пропонуючи корисні, смачні та якісні продукти і напої, та залучати їх до здорового способу життя. Ця мета відображена у девізі компанії: «Якість продуктів, якість життя» (Good Food - Good Life).

Інтегрована система менеджменту Nestlé базується на концепції постійного вдосконалення. Створення спільних цінностей є ключовою частиною бізнес-стратегії Nestlé, спрямованої на покращення якості харчування, збереження водних ресурсів, розвиток сільського господарства. Мета компанії – задовольняти сучасні потреби, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, забезпечуючи сталий прибутковий зріст.

Операційна діяльність компанії здійснюється відповідно до високих міжнародних стандартів, встановлених материнською компанією. Основні аспекти діяльності включають:

1. Система управління якістю. Включає вимоги з безпечності харчових продуктів та їх регулювання. Основні принципи політики – завоювання довіри та лояльності споживачів, гарантія безпеки продукції, боротьба за «0 дефектів, 0 втрат» та залучення співробітників до забезпечення якості.

2. Процеси і стандарти. Система управління якістю Nestlé охоплює всі процеси від розвитку продукту до його споживання. Вона гармонізована з міжнародними стандартами ISO 9001 та схемою сертифікації FSSC 22000. Регіональні лабораторії акредитовані на відповідність вимогам ISO 17025. Система проходить щорічну зовнішню оцінку незалежними сертифікаційними органами.

3. Аналіз ризиків. Ретельний аналіз ризиків на всіх етапах та заходи управління потенційними ризиками запобігають небезпекам (плани HACCP), допомагаючи мінімізувати невідповідності якості.

4. Політика з охорони праці та навколишнього середовища. Включає інтегровану систему менеджменту, що охоплює якість, безпеку та відповідність продукції, виробничу безпеку, професійне здоров'я та охорону навколишнього середовища.

5. Екологічна стабільність. Політика компанії спрямована на ефективне використання природних ресурсів, сприяння використанню поновлюваних джерел та прямування до нульових відходів. Основні принципи – відповідність вимогам, ефективна організація довкілля, постійне вдосконалення та лідерство.

Nestlé надає першочергового значення поведінці людей як основному фактору для запобігання ризиків. Завдяки впровадженню передових систем управління та дотриманню високих міжнародних стандартів, Nestlé досягає своїх цілей, забезпечуючи високу якість продукції та покращуючи якість життя споживачів у довгостроковій перспективі.

Навчання та професійний розвиток. Учасники громадськості, постачальники, підрядники та інші зацікавлені сторони. Відкритий діалог з постачальниками, співробітниками, клієнтами та споживачами щодо продукції та діяльності в сфері захисту навколишнього середовища. Група компаній Nestlé в Україні стала частиною Української Пакувально-Екологічної Коаліції (УКРПЕК), яка ініціювала

створення організації розширеної відповідальності виробників у сфері упаковки. Компанія прагне зменшити вплив упаковки на навколишнє середовище, одночасно забезпечуючи ефективний захист продукції. Nestlé також підтримує відновлення та переробку відходів, застосовуючи утилізовані матеріали, коли це можливо. Компанія приділяє велику увагу безпеці, якості продукції та умовам праці працівників. Якість продукції Nestlé часто перевищує державні стандарти. Спеціалізована лабораторія здійснює перевірку якості продукції. Сировина проходить багаторівневий контроль, від зовнішнього огляду до бактеріологічного аналізу.

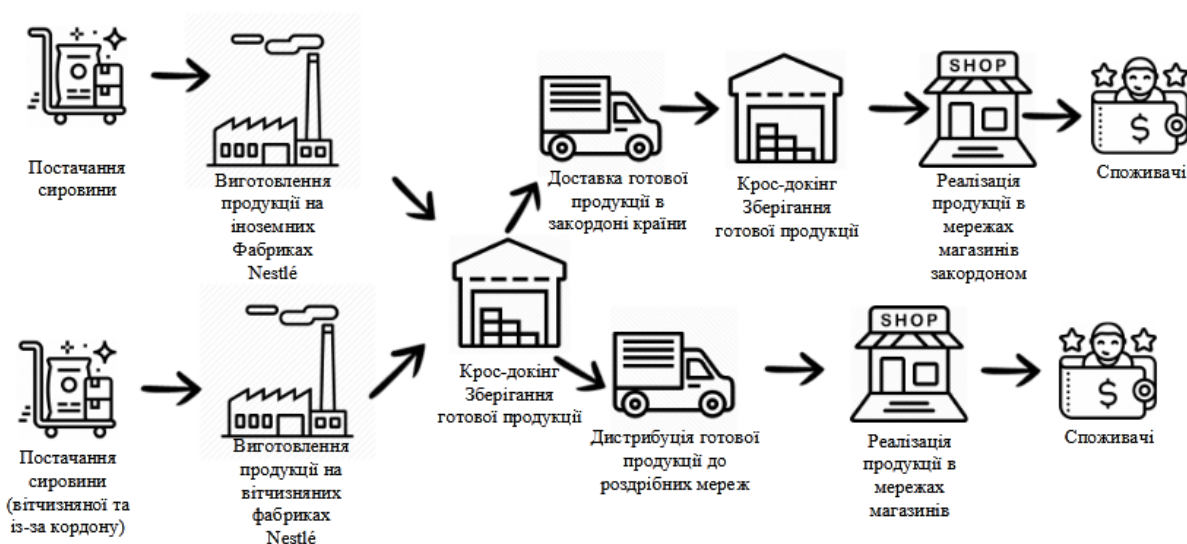


Рисунок 2. 7 – Схематичне зображення ланцюга постачання продукції в корпорації Nestlé

Матеріали. Підхід до безпеки харчових продуктів охоплює весь ланцюг поставок, включаючи суворі правила закупівель та аудиту процесів постачання. Це включає встановлення спеціальних технічних вимог до матеріалів, які використовуються, та перевірку їх відповідності найсуворішим стандартам і новітнім науковим знанням.

Таблиця 2.3 - Аналіз системи TQM на підприємстві Торчин (Nestlé)

1. Інтеграція глобальних та локальних стандартів якості	
Корпоративні стандарти Впровадження підвищених стандартів Nestlé, що перевищують локальні нормативи Багаторівнева система контролю якості Інтеграція глобальних практик у локальне виробництво Превентивний підхід до управління ризиками	Сертифікація та стандартизація Впроваджена система НАССР Відповідність міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів Комплексний підхід до аналізу ризиків та критичних точок контролю Інтеграція локальних та міжнародних вимог
2. Розвиток постачальників та управління якістю сировини	
Програма "Господар" Системний розвиток локальних постачальників Підвищення якості місцевої сировини до рівня міжнародних стандартів Створення стійкої бази постачальників Забезпечення відповідності вимогам ЄС	Контроль якості матеріалів Багаторівнева перевірка пакувальних матеріалів Міжнародна система тестування (Україна, Швейцарія, Франція, Польща) Контроль міграційних характеристик фарб Особлива увага до безпеки пакувальних матеріалів
3. Навчання та розвиток персоналу	
Система навчання Спеціалізований навчальний відділ Практична підготовка операторів виробничих ліній Комплексне вивчення обладнання та процесів Фокус на техніку безпеки	Компетенції персоналу Постійне підвищення кваліфікації Практичні навички роботи з обладнанням Розуміння стандартів якості Культура безпеки виробництва
4. Сталий розвиток та екологічна відповідальність	
Енергоефективність Встановлення сонячних електростанцій Покриття 11% потреб фабрики зеленою енергією Інвестиції в екологічні технології Ціль досягнення нульових викидів CO ₂ до 2050 року	Екологічні ініціативи Зменшення вуглецевого сліду Впровадження енергоефективних технологій Відповідальне використання ресурсів Довгострокові екологічні цілі
5. Логістика та інфраструктура	
Розвиток логістичних центрів Інвестиції в власну інфраструктуру Відповідність міжнародним стандартам зберігання Модернізація складських приміщень Оптимізація логістичних процесів	Управління ланцюгами поставок Інтеграція з різними типами постачальників Контроль якості на всіх етапах Оптимізація транспортних потоків Забезпечення простежуваності продукції

Сировина. Nestlé організовує роботу із постачальниками на місцевих ринках таким чином, що 70% сировини надходить із місцевих джерел. Сировина

обирається за високими вимогами якості та лише найвищого гатунку. Компанія впроваджує програму розвитку фермерських господарств відповідно до європейських вимог. Поряд із виробничими потужностями розташований сучасний логістичний центр, куди постачають сировину і готову продукцію. Лабораторія Nestlé, одна з найкращих в Україні та Східній Європі, здійснює багаторівневий контроль якості сировини, від зовнішнього огляду до бактеріологічного аналізу. Кожен постачальник проходить аудит від Nestlé, який включає перевірку сертифікатів, технологій і огляд виробництва.

У 2016 році Nestlé запропонувала міжнародну практику сталого розвитку сільського господарства на основі моделі RISE (Responsible Inducing Sustainable Evaluation), розробленої в Бернському університеті (Bern University of Applied Sciences). Модель апробована на більш ніж 2 500 фермерських господарствах у 53 країнах світу та дозволяє створити структурований, зрозумілий і вимірювальний перелік показників, а також використовувати наукові алгоритми та бази даних агропромислового ринку. У рамках цього проекту фермерські господарства-учасники отримали можливість співпраці з постачальниками фабрики "Мівіна". На даний момент аудит за моделлю RISE проведено у 90% прямих постачальників Nestlé Україна, а також у 70% фермерських господарств (табл. 2.3).

Розглянемо постачальників компанії "Торчин" (табл.2.4).

а) виробники та постачальники овочів (томати, огірки, перець тощо); постачальники спецій та прянощів; виробники олії та оцту; постачальники цукру та солі; виробники молочних продуктів (для майонезів);

б) постачальники пакувальних матеріалів: виробники пластикової тари; постачальники скляної тари; виробники етикеток та пакувальної плівки;

в) постачальники обладнання та технологій: виробники харчового обладнання; постачальники технологічних ліній;

г) логістичні партнери: транспортні компанії; складські оператори.

Таблиця 2.4 - Система управління сировиною та постачальниками Nestlé

1. Модель RISE та сталий розвиток	
Впровадження моделі RISE Розроблена Бернським університетом Апробація на 2500+ фермерських господарствах у 53 країнах Охоплення 90% прямих постачальників в Україні Залучення 70% фермерських господарств	Ключові компоненти Структуровані показники оцінки Наукові алгоритми аналізу Інтеграція з базами даних агропромислового ринку Системний підхід до розвитку постачальників
2. Локалізація постачання	
Стратегія локального sourcing 70% сировини з місцевих джерел Розвиток місцевих постачальників Програми підтримки фермерських господарств Відповідність європейським вимогам	Ключові постачальники Пакувальні матеріали: "Бліц-пак", "Трипільський пакувальний комбінат" Молочні продукти: Старокостянтинівський молочний завод, ТД "Молочний Доктор" Інші матеріали: "Імперово фудз", "Рубіжанський картонно-тарний комбінат" Цукрова продукція: ТОВ "Цукровий Союз"
3. Система контролю якості сировини	
Лабораторний контроль Передова лабораторія в Україні та Східній Європі Багаторівневий контроль Зовнішній огляд Бактеріологічний аналіз	Аудит постачальників Перевірка сертифікатів Оцінка технологій Інспекція виробництва Моніторинг відповідності стандартам
4. Процес обробки та контролю	
Науковий підхід Науково обґрунтовані рецептури Оптимізація дозування інгредієнтів Контроль температурних режимів Збереження поживної цінності	Тестування продукції Перевірка безпеки перед випуском Суворі механізми контролю Верифікація якості Документування результатів
5. Управління упаковкою	
Вимоги до упаковки Забезпечення збереження продукту Чітке маркування Інформація про алергени Контроль термінів придатності	Екологічні аспекти Мінімізація відходів Оптимізація матеріалів Можливість переробки Відповідальне виробництво
6. Рекомендації з оптимізації	
Короткострокові ініціативи Розширення програми RISE Посилення контролю якості Оптимізація логістичних процесів Розвиток локальних постачальників	Стратегічні напрямки Впровадження інноваційних технологій контролю Розширення бази локальних постачальників Поглиблення інтеграції з фермерськими господарствами Розвиток системи сталого сільського господарства

Підготовка. Виробничі потужності розроблені для виготовлення продукції за найвищими стандартами якості та безпеки.

Обробка. Рецепти та методи обробки підкріплені науковими розробками для забезпечення максимальної безпеки продукції. Склад інгредієнтів підібрано в таких кількостях та порціях, що забезпечують належне дозування поживних речовин, уникаючи шкоди, пов'язаної з надмірним або недостатнім дозуванням, за оптимальної температури для збереження їх поживної цінності.

Тестування. Перед тим, як партія продукції залишає фабрику, вона проходить тестування на безпеку для споживання. Існує багато суворих механізмів контролю для гарантії безпеки продукції перед випуском.

Упаковка і транспортування. Упаковка грає важливу роль у забезпеченні збереження безпечного стану продуктів до моменту покупки споживачем. Вона містить чітку інформацію про спосіб приготування, зберігання та використання продукту, а також про компоненти та алергічні ризики. Дата закінчення терміну придатності та строк придатності продукту також перевіряються для уникнення непотрібних відходів. Компанія фокусується на правильному, якісному та безпечному виробництві та дистрибуції, дотримуючись найвищих стандартів у всіх каналах збуту.

За кожним продуктом Nestlé стоїть команда науковців, інженерів, дієтологів, дизайнерів, спеціалістів з норм законодавства та спеціалістів по роботі з клієнтами, які присвятили себе завоюванню довіри споживачів завдяки безпечним продуктам найвищої якості: у Nestlé безпека та якість не підлягають обговоренню. Продукція виготовляється з безпечних продуктів за міжнародними стандартами якості. Якість та безпека продуктів - головні пріоритети. Нижче наведені деякі кроки, що гарантують безпечність продукції до споживання.

Основні постачальники: «Бліц-пак», «Трипільський пакувальний комбінат» Старокостянтинівський молочний завод «Укрпродукт Груп», «Імперово фудз», «Рубіжанський картонно-тарний комбінат», ПП Торговий дім «Молочний Доктор» ТОВ «Цукровий Союз».

Раніше до списку найбільших постачальників входила компанія ТОВ «Укрпластик», але з лютого 2020 року Nestlé Україна припинила співпрацю з цим постачальником, перейшовши на інших постачальників пакування через неналежне виконання зобов'язань перед клієнтами внаслідок фінансових труднощів компанії. Nestlé Україна відповідально ставиться до побудови ланцюгів постачання і обирає надійних постачальників.

Дослідницька організація Nestlé включає спеціальну мережу якості та безпеки харчових продуктів, яка містить:

- Мережу раннього попередження (Early Warning Network), яка допомагає виявляти та запобігати потенційним проблемам з безпекою.
- Мережу мікробіологічної безпеки (Microbiological Safety Network), що забезпечує швидку та надійну оцінку мікробіологічної безпеки.
- Мережу аналітичних методів (Analytical Methods Network) для розробки та підвищення аналітичних стандартів.
- Глобальну мережу аналітичних лабораторій (Global Analytical Laboratories Network). Nestlé має 29 регіональних лабораторій, які надають аналітичні дані та підтримують забезпечення якості для операційних та дослідницьких відділів.

Nestlé використовує новітні методи, такі як вискоєфективна рідкісна хроматографія (ВЕРХ), для виявлення та кількісного аналізу хімічних сполук. В рамках зобов'язання щодо якості та безпеки Nestlé застосовує різноманітні аналітичні методи на своїх фабриках, включаючи титрування, імуно-ферментний аналіз та ВЕРХ. У регіональних лабораторіях та у дослідницькому центрі Nestlé використовують ще більш складні та чутливі методи, такі як GCMS, LC-MS-MS та TOF-MS.

Система управління якістю Nestlé покриває всі процеси в компанії від розробки продукту до його споживання. Вона гармонізована з міжнародними стандартами ISO 9001 та схемою сертифікації FSSC 22000. Регіональні лабораторії Nestlé в Україні акредитовані на відповідність вимогам ISO17025. Система управління якістю Nestlé проходить щорічну зовнішню оцінку незалежними

сертифікаційними органами для підтвердження відповідності згаданим стандартам.

Щодня Nestlé проводить численні перевірки якості. Nestlé збирає близько 200 тисяч результатів аналізів на день на рівні фабрик, контролюючи всі матеріали та продукти, а регіональні лабораторії генерують 10 тисяч результатів з безпеки на день.

Важливість принципів та управління. Компанія Nestlé вважає дуже важливим будувати бізнес на чітких принципах та раціональному управлінні. Це допомагає підтримувати довіру до бренду Nestlé та знижує ризик вздовж всього ланцюжка створення цінності. Корпоративні принципи ведення бізнесу Nestlé регулюють всю роботу компанії, формують основу культури, цінностей і стратегії створення спільних цінностей. Вони регулярно переглядаються та погоджуються з найкращими міжнародними практиками, включаючи глобальні стандарти, такі як «Глобальний договір» ООН.

Підвищення поживної цінності продукції. Компанія постійно працює над підвищенням поживної цінності своєї продукції, покращуючи її якість та смакові характеристики, щоб завжди пропонувати споживачам смачну та збалансовану продукцію відмінної якості. Nestlé веде відкритий діалог зі споживачами, інформуючи їх про продукцію та важливість правильного способу життя. Це дає споживачам можливість робити обґрунтований і правильний вибір на користь раціонального харчування.

Карта процесів для переробного підприємства із виробництва майонезу, майонезних соусів, соєвого соусу та кетчупу (корпорація Nestlé) (табл.2.5).

Нижче наведено деталізовану карту процесів, яка охоплює всі основні етапи виробництва. Карта враховує ключові операції, взаємодії між підрозділами та контроль якості на кожному етапі: 1. Закупівля та постачання сировини. 2. Підготовка сировини. 3. Змішування. 4. Термічна обробка. 5. Пакування. Герметизація та стерилізація. Маркування. 6. Зберігання готової продукції з контрольованою температурою (особливо для майонезів). 7. Відвантаження та логістика постачання до роздрібних мереж. 8. Контроль якості.

Таблиця 2.5 - Аналіз інтегрованої системи менеджменту Nestlé

1. Стратегічне управління та створення спільних цінностей	
Ключові стратегічні напрямки: Покращення якості харчування Збереження водних ресурсів Розвиток сільського господарства Забезпечення сталого прибуткового зросту	Принципи сталого розвитку: Баланс між сучасними потребами та майбутніми можливостями Інтеграція екологічних цілей у бізнес-стратегію Довгострокова перспектива розвитку Створення цінності для всіх стейкхолдерів
2. Комплексна система управління якістю	
Базові принципи: Нульова толерантність до дефектів ("0 дефектів, 0 втрат") Превентивний підхід до управління якістю Залучення всіх співробітників до процесів забезпечення якості Постійне вдосконалення процесів	Стандартизація та сертифікація: Відповідність ISO 9001 Сертифікація за схемою FSSC 22000 Акредитація лабораторій за ISO 17025 Щорічний зовнішній аудит
3. Інтегрований ризик-менеджмент	
Система НАССР: Ідентифікація критичних точок контролю Розробка превентивних заходів Постійний моніторинг процесів Документування та верифікація	Управління ризиками: Комплексний аналіз потенційних загроз Розробка заходів мінімізації ризиків Система раннього попередження Регулярний перегляд та оновлення
4. Екологічний менеджмент та сталий розвиток	
Екологічні ініціативи: Участь в Українській Пакувально-Екологічній Коаліції Програми зменшення впливу упаковки Підтримка переробки відходів Впровадження відновлюваних джерел енергії	Управління ресурсами: Ефективне використання природних ресурсів Прагнення до нульових відходів Оптимізація енергоспоживання Відповідальне водокористування
5. Розвиток персоналу та корпоративна культура	
Система навчання: Постійне підвищення кваліфікації Розвиток компетенцій у сфері якості Формування культури безпеки Програми професійного зростання	Поведінкові аспекти: Пріоритет безпечної поведінки Залучення до процесів покращення Розвиток лідерських якостей Формування відповідальної корпоративної культури
6. Взаємодія зі стейкхолдерами	
Комунікаційна стратегія: Відкритий діалог з усіма зацікавленими сторонами Прозорість інформації про продукцію Взаємодія з екологічними організаціями Співпраця з місцевими громадами	Робота з постачальниками: Багаторівневий контроль якості сировини Розвиток партнерських відносин Підтримка місцевих виробників Впровадження стандартів якості
7. Рекомендації щодо подальшого розвитку	
Короткострокові ініціативи: Посилення цифровізації процесів контролю якості Розширення програм екологічної відповідальності Впровадження нових навчальних програм Оптимізація системи управління відходами	Довгострокові проекти: Досягнення вуглецевої нейтральності Повний перехід на екологічну упаковку Розвиток циркулярної економіки Посилення інтеграції з глобальними стандартами Nestlé

Виробничий процес підприємства охоплює кілька виробничих напрямків: до них входять томатні соуси, майонези та гірчиці.

Технологічний процес відбувається в окремих приміщеннях: одне призначене для гірчичного виробництва, майонезного цеху та виробництва білих соусів. Інше приміщення - цех томатних продуктів, де здійснюється виготовлення кетчупів, томатних соусів, а також кулінарних заправок для різноманітних страв: борщів, супів та інших страв.

Додатково на підприємстві функціонує цех з виробництва маринадів, орієнтований на експортний ринок. Пріоритетними напрямками експорту маринадної продукції є Німеччина та інші держави Європейського Союзу.

Технологічне устаткування переважно імпортного виробництва, при цьому на Волині закуповують лише дозатори місцевого луцького виробника, який має партнерські стосунки з «Nestlé» у Польщі та постачає дозатори для дитячого харчування.

Частину пакувальних ламінованих матеріалів підприємство придбаває в Україні для виробництва пакетів на автоматизованій лінії. Компанія «Nestlé» приділяє максимальну увагу безпеці продукту, здійснюючи перевірку пакувальних матеріалів за різноманітними показниками, включаючи міграційні характеристики фарб, що використовуються в упаковці, для запобігання потраплянню небажаних речовин у продукт. Такі перевірки проводяться в різних країнах: Україні, Швейцарії, Франції, Польщі та інших.

Окрім безпосередніх виробничих підрозділів, на підприємстві існує спеціальний навчальний відділ, де співробітники мають можливість пройти практичну підготовку, опанувати навички управління виробничою лінією, вивчити правила техніки безпеки та досконало вивчити все обладнання та особливості його експлуатації.

Підприємство свого часу стало одним з перших в Україні, що впровадило систему НАССР. На «Торчині» цю систему запровадили після входження підприємства до складу «Nestlé». Йдеться про систему аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок. Система НАССР має науково

обґрунтовану основу, що надає можливість гарантувати виробництво безпечної продукції через ідентифікацію та контроль потенційно небезпечних чинників.

У «Nestlé» неухильно дотримуються принципу, якщо місцеве законодавство висуває певні норми та специфічні вимоги до харчових продуктів, їх беззастережно виконують. Однак якщо місцеві стандарти менш суворі, ніж внутрішні корпоративні вимоги, то вони доповнюються та підсилюються власними, більш жорсткими стандартами. Таким чином, вимоги «Nestlé» до якості та безпеки продуктів у багатьох країнах є значно жорсткішими, ніж місцеві нормативи.

Підприємство, як впроваджувати систему якості, поставлена її методологія та всі процеси протягом багатьох років. На підприємстві не просто контролюють якість завдяки цій системі, а не допускають ризиків.

Корпорація «Nestlé» розвиває місцевих виробників завдяки програмі «Господар». Ця програма є вигідною для обидвох сторін – постачальник сировини покращує якість своєї продукції, а корпорація отримує місцевих постачальників сировини, якість якої відповідає стандартам «Nestlé», що створює передумови продажу продукції закордон, тому що відповідаючи стандартам «Nestlé» відповідно - вимогам ЄС

Підприємство експортує продукцію також у Молдову, Грузію, Ізраїль, Польщу, Німеччину, Нідерланди, Швейцарію, Іспанію, Францію. Переважно експортерами є компанії «Nestlé» у цих країнах, хоча відносно невеликі об'єми компанія продає в «етнічні» магазини, покупцями в яких є наші співвітчизники, які зараз там працюють і живуть.

Протягом 2023 року Nestlé в Україні збільшила обсяги експорту на 30% порівняно з першим роком повномасштабної війни. А також розширила географію: компанія додала ще дев'ять європейських держав до переліку країн-імпортерів своєї кулінарної продукції. У 2023 році почала експортувати вермішель “Мівіна” до Австрії, Литви, Великої Британії, Греції, Іспанії, Італії, Словаччини, Сербії та Хорватії.

Перші сонячні електростанції були встановлені на Волинській фабриці у Торчині та дистрибуційному центрі в Смолигові наприкінці 2021 року. У цей

проект загалом було інвестовано 14 млн грн. Наприкінці 2022 року встановили сонячні панелі у дистрибуційному центрі у Малехові на Львівщині, а в грудні 2023 року там було встановлено додаткові панелі, які збільшили загальну потужність. Зараз вироблена сонячними станціями електроенергія покриває в середньому 18% потреб дистрибуційних центрів та 11% потреб фабрики. Використання зеленої енергії не лише вигідне з економічного погляду, але й позитивно впливає на зменшення вуглецевого сліду. Компанія Nestlé зобов'язалася досягти нульового рівня викидів CO₂ до 2050 року.

«Nestlé» у розвинених країнах, як правило, орендує логістичні центри, адже вони відповідають їх стандартам на відміну України, тому запровадила суттєве інвестування та їх розбудову.

Впровадження цих стандартів дозволяє ТМ "Торчин" забезпечувати високу якість продукції, відповідати міжнародним вимогам безпеки харчових продуктів та підтримувати довіру споживачів. Крім того, це дає можливість використовувати глобальний досвід та ресурси Nestlé для постійного вдосконалення виробничих процесів та розробки нових продуктів.

Проаналізуємо продуктову лінійку брену, та здійснимо аналіз ширини і глибини асортименту.

Детальний огляд виробничих потужностей підприємства ПрАТ "Торчин-Продукт":

1. Загальна виробнича інфраструктура.
2. Виробничі лінії.
3. Технологічне обладнання.
4. Підготовка сировини.
5. Лінії фасування

Загальна площа підприємства складає 10,5 гектарів. Виробничі корпуси предствлені в 3 основних цехах. Складські приміщення площею 5000 м². Адміністративний комплекс площею 2000 м².

Майонезне виробництво на 2 високотехнологічних лініях з продуктивністю до 40 тис. л/добу. Автоматизовані лінії розливу оснащені обладнанням Alfa Laval,

GEA, Tetra Pak. Цех попередньої обробки інгредієнтів та впроваджена система вхідного контролю якості.

Потужність фасування: 0,200 л - 25 000 шт/год; 0,500 л - 15 000 шт/год; 1,0 л - 10 000 шт/год.

Продуктивність за наступними групами: майонези: 35 000 л/добу; соуси: 25 000 л/добу; кетчупи: 20 000 л/добу.

Основне устаткування складається із змішувальних ємностей: 5 одиниць та резервуарами для зберігання - 12 одиниць. Автоматизована система температурного контролю. Фільтраційне обладнання складатиметься із 3 ліній та системи очищення із CIP-мийкою.

Холодильні камери - 4 одиниці з температурним режимом від +2°C до +6°C, оснащені системою Simple Mixing Technology.

Лінії фасування складаються із 3 операцій з автоматичними лініями розливу та системою етикетування та контролю герметичності упаковки.

Типи упаковки: дой-пак; пляшки ПЕТ; скляні банки.

Склад готової продукції площею 3000 м² з температурним режимом +2°C до +18°C оснащений системою стелажного зберігання з потужністю зберігання до 500 тонн продукції.

Логістичний комплекс складається із вантажних платформ з 6 доками, оснащений системою комплектації замовлень. Власний автопарк із 12 рефрижераторів класу ADR з вантажопідйомністю складає до 50 тонн/день.

Площа логістичного центру: 5000 м², до яких входить наступне: складські приміщення: 3500 м², адміністративний блок: 800 м², технічні приміщення: 700 м²

Функціональні зони наступні: вхідний контроль сировини; зберігання сировини; зберігання готової продукції; комплектація замовлень; відвантаження.

Система управління складом: WMS (Warehouse Management System); TMS (Transport Management System); SAP ERP; система штрих-кодування; RFID-технології.

Температурні режими та зони зберігання: сировини від +2°C до +6°C; готова продукція: +2°C до +18°C; майонезна група: +14°C до +16°C; соуси: +16°C до +20°C

До основних логістичних процесів відноситься прийом сировини, вхідний контроль, сортування, зберігання, комплектація, відвантаження.

Моніторинг ведеться з відеоспостереженням, температурними датчиками, системою безпеки, електронним обліком та резервним копіювання даних.

Технології обробки з системою Pick-to-Light, радіочастотною ідентифікацією, автоматизованими процесами. Роботизація часткова.

Умови зберігання: вологість 65-75%; контрольоване освітлення; примусовим провітрюванням та захистом від пилу.

Додаткові сервіси - короткострокове зберігання, комплектація замовлень, передпродажна підготовка та консолідація вантажів.

Лабораторії, де здійснюється мікробіологічний контроль, хімічний аналіз, органолептична оцінка оснащені обладнанням Thermo Scientific, та Shimadzu. Основними параметрами контролю компанії є вологість, кислотність, консистенція, мікробіологічні показники, вміст інгредієнтів.

До енергетичного комплексу входить електрична потужність 2,5 МВт, власна трансформаторна підстанція, резервні генератори та система енергозбереження.

Водопостачання оснащено системою фільтрації води, зворотній осмос, мікробіологічний контроль, власна свердловина.

Утилізація відходів відбувається в системі сортування, біологічних очисних споруд, переробка органічних відходів та контроль викидів.

Рівень автоматизації виробництва складає до 95%.

Характеристики повний цикл виробництва; європейські стандарти якості; гнучке виробництво та можливість швидкої переналадки ліній.

Розглянемо показники операційної діяльності, елементи операційних витрат (табл.2.6).

Таблиця 2.6 - Елементи операційних витрат

Складові	2023	2022	2021
Матеріальні затрати	1 618 514.00	1 681 963.00	1 496 023.00
Витрати на оплату праці	147 625.00	124 835.00	113 171.00
Відрахування на соціальні заходи	32 031.00	27 162.00	24 591.00
Амортизація	50 367.00	37 735.00	32 564.00
Інші операційні витрати	80 665.00	66 485.00	67 191.00
Разом	1 929 202.00	1 938 180.00	1 733 540.00

Структура операційних витрат (рис. 2.8). Матеріальні затрати в 2021 році склали 86,3% від загальних витрат, в 2022 році - 86,8%, 2023 рік - 83,9%. Витрати на оплату праці в 2021 році 6,5% від загальних витрат, 2022 рік - 6,4%, 2023 рік - 7,7%. 2. Динаміка складових витрат. Матеріальні затрати зросли в 2022 році на 12,4%, зниження в 2023 році на 3,8% та загальне зростання на 8,2%. Витрати на оплату праці в 2022 році зростання на 10,5%, в 2023 році на 18,3% та загальне зростання за три роки на 30,6%.

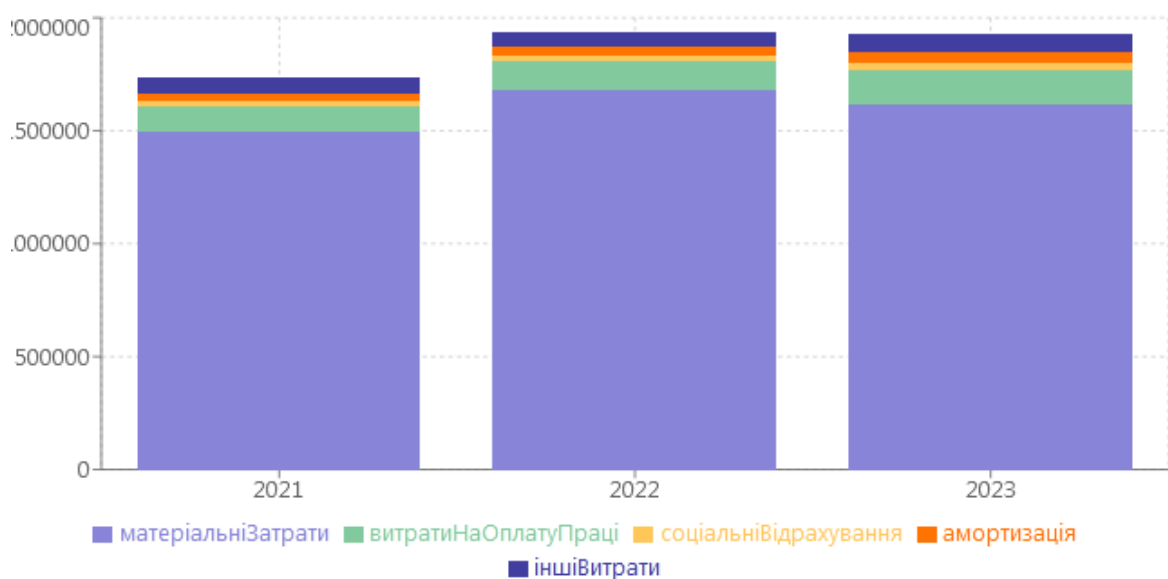


Рисунок 2.8 - Структура операційних витрат

Відрахування на соціальні заходи в 2022 році на 10,5% та в 2023 році на 18%. Зростання амортизації на 15,9% в 2022 році та 33,5% в 2023 році. Інші операційні витрати знизились на 1% в 2022 році та в 2023 році зростання на 21,3%.

Підприємство демонструє помірне, але стабільне зростання операційних витрат, з акцентом на розвиток персоналу та оновлення основних фондів. Структура витрат залишається консистентною, що вказує на стійкість операційної моделі.

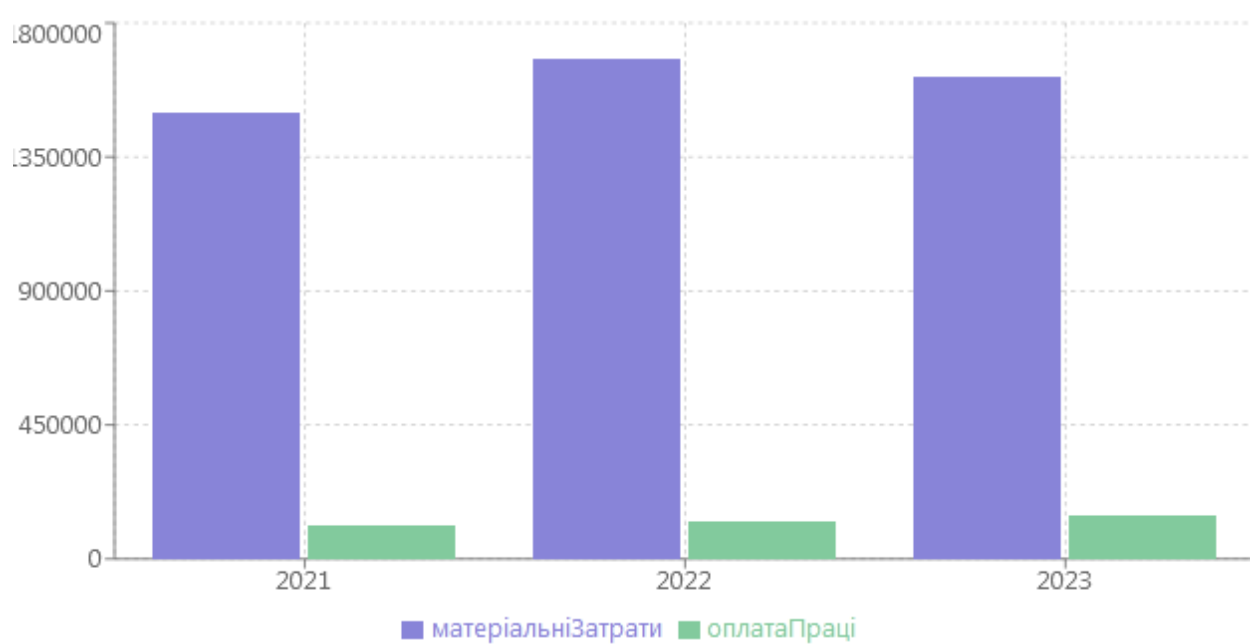


Рисунок 2.9 – Співвідношення витрат

Отже, матеріальні затрати залишаються домінуючою статтею витрат 83-87% від загальних витрат. Також відбулось значне збільшення витрат на оплату праці 30,6% за три роки. Зростання амортизаційних витрат може свідчити про інвестиції в основні засоби. Пропорційне зростання соціальних відрахувань відповідно до фонду оплати праці (рис. 2.9).

Таблиця 2.7 - Рух коштів у результаті операційної діяльності

Складові	2023	2022	2021
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 542 583.00	2 533 370.00	2 118 814.00
Цільового фінансування	2 634.00	2 960.00	2 126.00
Надходження авансів від покупців і замовників	18.00	34.00	15.00
Надходження від повернення авансів	1.00	1.00	26.00
Надходження від операційної оренди	16 285.00	14 382.00	13 804.00
Інші надходження	18.00	641.00	
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	1 871 570.00	2 166 823.00	1 835 911.00
Праці	138 002.00	103 095.00	91 860.00
Відрахувань на соціальні заходи	36 226.00	27 442.00	24 809.00
Зобов'язань з податків і зборів	66 707.00	36 055.00	53.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	30 607.00	8 437.00	29 006.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	36 100.00	27 618.00	4 339.00
Витрачання на оплату авансів	206 629.00	102 382.00	24 667.00
Інші витрачання	1 681.00	1 007.00	75 967.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	240 724.00	114 584.00	759.00

З даних представлених в таблиці 2.7 проаналізуємо рух коштів в результаті операційної діяльності. Надходження коштів. Реалізація продукції збільшення в 2022 році на 19,6%, та незначне зростання в 2023 році на 0,4%. Загальне зростання за три роки на 20%. Інші статті надходжень: Надходження від операційної оренди в 2022 році на 4,2% та 13,4% в 2023 році. Витрачання коштів. Оплата товарів (робіт, послуг) зросла в 2022 році на 18% та 13,6% в 2023 році. Витрати на персонал. Оплата праці зросла 12,2% в 2022 році та на 33,9% в 2023 році. Соціальні відрахування зросли на 10,6% в 2022 році та на 32% в 2023 році. Податкові платежі зросли на 1349% в 2022 році та на 61,4% в 2023 році. Аванси зросли в 2022 році зросли на 415% та на 101,9% в 2023 році. Чистий рух коштів від операційної

діяльності зросли 15 000% в 2022 році та на 110% в 2023 році. Отже, відбулось стабільне зростання доходів від реалізації, витрат на персонал, податкових платежів, авансових платежів. Позитивна динаміка чистого руху коштів. Підприємство демонструє стійку позитивну динаміку грошових потоків, послідовно збільшує доходи та покращує фінансові показники операційної діяльності.

Аналіз грошових потоків підприємства, розглядаючи динаміку надходжень та витрачань за 2021-2023 роки. Структура надходжень наступна: реалізація продукції - основне джерело доходів в 2022 році зросло на 19,6%, в 2023 році на 0,4%. Сукупне зростання за три роки на 20%. Із додаткових надходжень операційна оренда: в 2022 році зросла на 4,2%, а в 2023 році -13,4%. Основні напрямки витрачання коштів: товари та послуги в 2022 році зросли на 18%, в 2023 році зменшились на 13,6%. Витрати на персонал: оплата праці в 2022 році збільшилась на 12,2%, в 2023 році на 33,9%. Соціальні відрахування в 2022 році зросли на 10,6%, а в 2023 році - 32%. Податкові платежі: загальні податкові зобов'язання: в 2022 році зросли на 1349%, а в 2023 - 61,4%. Чистий рух коштів від операційної діяльності в 2022 році збільшився на 15 000%, а в 2023 році на 110%. Позитивні тенденції: стабільне зростання доходів від реалізації, послідовне збільшення надходжень від операційної оренди, значне покращення чистого руху коштів. Потенційні зони уваги: стрибкоподібне зростання витрат на персонал, суттєве збільшення податкових платежів та високі обсяги авансових платежів.

Проаналізуємо на основі наведених даних структуру надходжень коштів за питомо вагою джерел надходжень та розподіл операційних витрат (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 - Структура надходжень коштів та розподіл операційних витрат

Показник	2021	2022	2023
Реалізація продукції	99,4%	99,5%	99,6%
Додаткові джерела Операційна оренда	0,6%	0,5%	0,4%
Структура витрат			
Матеріальні затрати:	86,3%	86,8%	83,9%
Витрати на персонал	6,5%	6,4%	7,7%

Підприємство демонструє стійку позитивну фінансову динаміку, послідовно нарощує доходи та покращує операційні показники. Спостерігається ефективно управління грошовими потоками з тенденцією до нарощування фінансової стійкості.

Таблиця 2. 9 - Показники операційної діяльності підприємства

Показники	2023	2022	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 072 893.00	1 963 184.00	1 717 839.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 816 025.00	1 870 016.00	1 667 112.00
Інші операційні доходи	28 995.00	26 516.00	26 673.00
Витрати на збут	6 265.00	5 613.00	8 023.00
Інші операційні витрати	44 065.00	31 723.00	19 847.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	172 349.00	43 454.00	10 972.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	119 094.00	2 247.00	6 026.00
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 542 583.00	2 533 370.00	2 542 583.00
Інші операційні доходи	28 995.00	26 516.00	26 673.00
Інші операційні витрати	44 065.00	31 723.00	19 847.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	172 349.00	43 454.00	10 972.00

Проведемо детальний аналіз операційної діяльності підприємства за 2021-2023 роки (табл.2.9):

1. Спостерігається стійке зростання чистого доходу: 2022 рік зростання на 14,3% , 2023 рік +5,6%. Загальне зростання за три роки становить близько 20,7%.

2. Аналіз собівартості 97% від чистого доходу, 2022 рік - 95,2%, 2023 рік склала 87,6%. Позитивною тенденцією є зниження частки собівартості у виручці

3. Інші операційні доходи залишаються стабільними в 2022 році, лише в 2023 році відбулось їх збільшення на 2479 тис. грн. Витрати на збут мають нестабільну динаміку, зокрема вони зменшились в 2022 році на 2410 тис. грн та зросли в 2023 році на 652 тис. грн. Інші операційні витрати зростають, зокрема суттєве зростання в 2022 році в 1,5 рази та в 2023 році на 1,3, тобто постійна динаміка до зростання.

4. Фінансовий результат від операційної діяльності демонструє значне покращення, зокрема в 2022 році відбулось збільшення на 296% та в 2023 році - 296%. Скорочення чистого прибутку на 3779 тис. грн та суттєве зростання на 116 847 тис. грн.

Отже, підприємство демонструє стійке зростання доходів, відбувається оптимізація собівартості, значне покращення операційної ефективності у 2023 році та суттєве зростання операційного та чистого прибутку. Підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку з послідовним покращенням операційних показників.

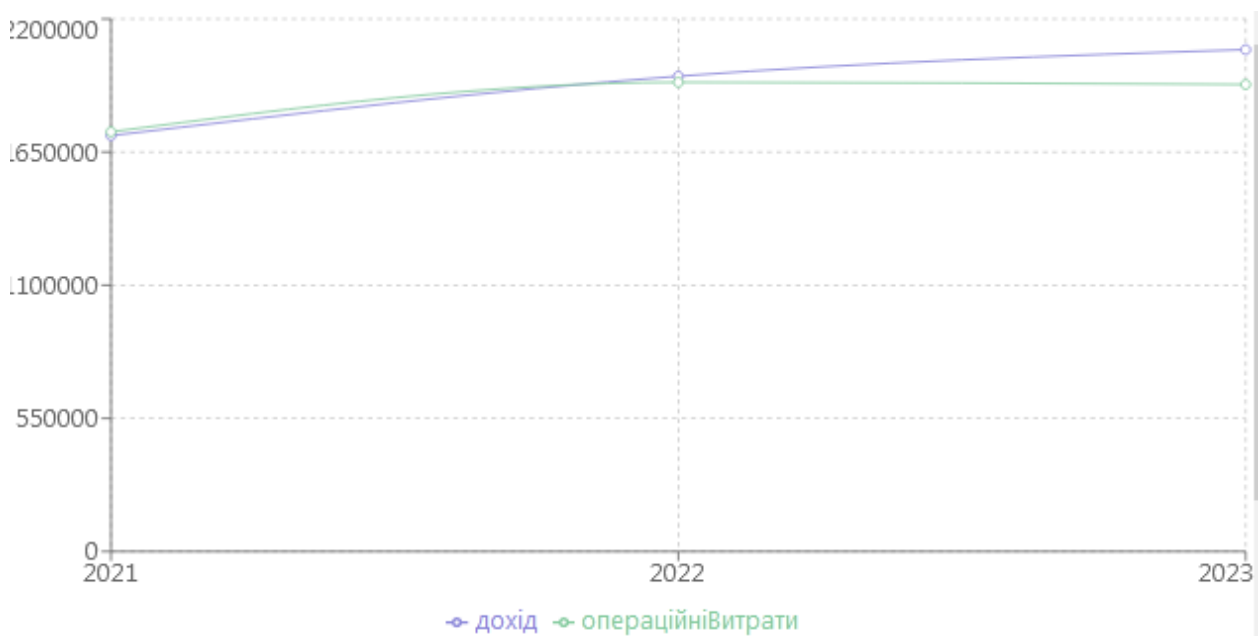


Рисунок 2.10 - Графіків взаємозв'язку операційних витрат та доходів

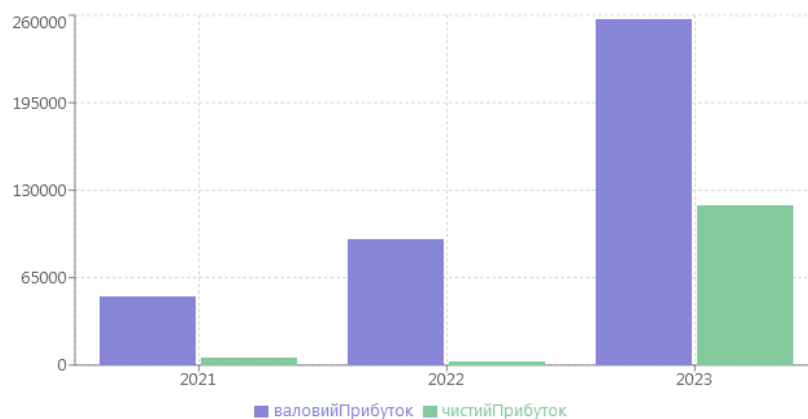


Рисунок 2.11 – Доходи підприємства

Фінансово-економічні показники ефективності операційної діяльності наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Комплексний аналіз операційної діяльності підприємства за 2021-2023 роки

	Показники	2021	2022	2023
1.	Рентабельність операційної діяльності	0,64%	2,21%	8,32%
2.	Чиста рентабельність	0,35%	0,11%	5,74%
3.	Показники ділової активності:			
4.	Оборотність активів	1,2	1,3	1,4
5.	Коефіцієнт операційного левериджу	156,5	45,2	12,0
	Аналіз грошових потоків. Показники ліквідності грошових потоків			
6.	Коефіцієнт покриття грошових потоків	1,01	1,17	1,36
	Операційний цикл			
7.	Середній термін погашення дебіторської заборгованості	-	42 дні	25 днів
	Операційний аналіз беззбитковості			
8.	Операційний важіль	156,5	45,2	12,0

Приріст капітальних інвестицій в 2023 році становив 309,6%. Коефіцієнт зносу основних засобів в 2023 році 40,7%.

Проведемо детальний аналіз активів підприємства за 2022-2023 роки:

Балансова вартість в 2023 році зросла на 42,9%. Первісна вартість в 2023 році знизилась на -2%. Накопичена амортизація знизилась на -2,4%. Незавершені капітальні інвестиції в 2023 році зросли на +309,6%, спричинене значним збільшенням інвестицій у розвиток. Коефіцієнт зносу в 2023 році становив 40,7%.

Вартість виробничих запасів зросла на 28,5%.

Незавершене виробництво знизилось на 31,7% в 2023 році.

Суттєве зменшення готової продукції на в 2023 році -66%.

Дебіторська заборгованість а продукцію, товари, роботи, послуги: в 2023 році знизилась на 39,4%; за виданими авансами в 2023 році на -0,5%; з бюджетом в 2023 році зросла на 27,8%.

Ключові висновки: суттєве нарощування капітальних інвестицій, помірне зростання виробничих запасів, скорочення запасів готової продукції, зменшення дебіторської заборгованості за продукцію та збільшення розрахунків з бюджетом

Підприємство здійснює активну інвестиційну діяльність, модернізує виробничі потужності, працює над оптимізацією активів.

Проведемо детальний аналіз активів підприємства за 2022-2023 роки:

Балансова вартість в 2023 році зросла на 42,9%. Первісна вартість в 2023 році знизилась на -2%. Накопичена амортизація знизилась на -2,4%. Незавершені капітальні інвестиції в 2023 році зросли на +309,6%, спричинене значним збільшенням інвестицій у розвиток. Коефіцієнт зносу в 2023 році становив 40,7%.

Вартість виробничих запасів зросла на 28,5%.

Незавершене виробництво знизилось на 31,7% в 2023 році.

Суттєве зменшення готової продукції на в 2023 році -66%.

Дебіторська заборгованість а продукцію, товари, роботи, послуги: в 2023 році знизилась на 39,4%; за виданими авансами в 2023 році на -0,5%; з бюджетом в 2023 році зросла на 27,8%.

Ключові висновки: суттєве нарощування капітальних інвестицій, помірне зростання виробничих запасів, скорочення запасів готової продукції, зменшення дебіторської заборгованості за продукцію та збільшення розрахунків з бюджетом

Підприємство здійснює активну інвестиційну діяльність, модернізує виробничі потужності, працює над оптимізацією активів.

Ширина асортименту відображає кількість різних товарних категорій, які пропонує бренд. У випадку ТМ "Торчин" ширина асортименту досить значна і включає наступні основні категорії: 1. Кетчупи. 2. Майонези. 3. Соуси (на майонезній, томатній та соєвій основі). 4. Гірчиці. 5. Салатні заправки. 6. Приправи та спеції. 7. Томатна паста. 8. Аджика. 9. Хрін. (табл.2.11).

Таблиця 2.11 - Асортимент підприємства

Товарна лінійка	Продукти	SKU
Гірчиці	Американська гірчиця; Діжонська гірчиця; Міцна гірчиця; Козацька гірчиця; Лимона гірчиця.	5
Кетчупи	З часником; Чилі; Лагідний; З паприкою; До шашлику; Pasta; Pizza; Томатний; Пікантний.	9
Майонез	Делікатесний; Домашній; Європейський; Провансаль; Чилі-шрірача; 3 лагідное гірчицею; 3 кетчупом; 3 соусом BBQ.	8
Соуси	Кисло-солодкий соус з манго; Часниковий; Соус чилі; Sweet chili; Французький; Мехікано; Грибний; Папрік; Сацебелі; Тартар; Бургер; Барбекю; Сирний; Аджика; Hot Dog; СОУС Шаурма	16
Соеві соуси	Класичний смак; Імбирний смак; Часниковий смак; Теріякі; з лаймом.	5
Заправки	Буряково-томатна; Томатна з болгарським перцем; Зі сливовим пюре; З маринованими огірками.	4
Салатні заправки:	Салатна заправка Цезар; Салатна заправка медово-гірчична.	3
Приправи та спеції	Універсальна приправа Приправа до курки Приправа до шашлику Суміш перців	4

Отже, найбільшу глибину мають категорії кетчупів та соусів, що відображає їх популярність та різноманітність споживчих уподобань. Середню глибину мають категорії майонезів та приправ. Менша глибина у категоріях гірчиці та салатних заправок, що може бути пов'язано з меншим попитом або більш вузькою спеціалізацією цих продуктів.

Ширина асортименту "Торчин" є досить великою для бренду в категорії соусів та приправ. Глибина асортименту відображає кількість варіантів товару в межах кожної категорії.

Найбільшою категорією продукції є майонез, що становить 50% продажів. Хоча частка ринку ТМ «Торчин» у категорії майонезів становить лише 20%, це все ж найбільша частка серед окремих торгових марок. Соевий соус виокремлюється як окрема категорія, де частка ТМ «Торчин» на ринку складає 45%. Такий успіх

пояснюється тим, що за середню ринкову ціну споживачеві пропонується якісний продукт у преміальній скляній упаковці (рис.212).

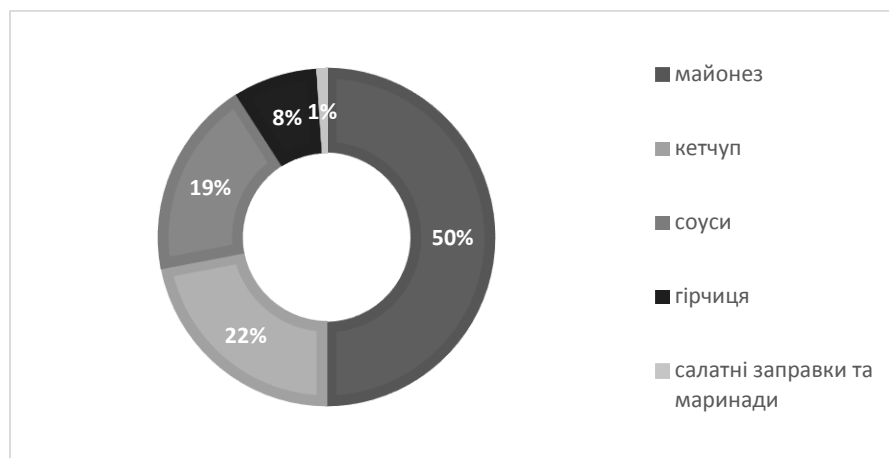


Рисунок 2.12 - Частка категорії у продажах від загальних продажів компанії

Соевий соус виокремлюється як окрема категорія з ринковою часткою ТМ «Торчин», що становить 45%. Успіх цього продукту пояснюється тим, що за середню ринкову ціну споживач отримує високоякісний продукт у преміальній скляній упаковці (рис. 2.12).

Згідно із внутрішніми даними компанії, серед усіх категорій, в яких представлена продукція ТМ «Торчин», вона займає лідируючі позиції. Найбільша частка ринку припадає на кетчупи (52%) та соєві соуси (45%). Найменшою є частка в категорії майонезів (20%). Категорії салатних заправок та маринадів не відображаються у статистиці компанії через малі обсяги продажів, але ТМ «Торчин» є єдиною торговою маркою, представленою у цій категорії на ринку України (рис. 2.13 – 2.15).

За структурою продажів лідерами ринку: кетчупи, майонези, готові до споживання соуси. Представимо результати АВС-аналізу категорія А (50% сукупного обсягу): кетчупи, майонези, готові до споживання соуси. До категорії В (30% сукупного обсягу) входить: гірчиці, кулінарні соуси, Нестле профешн. Категорія С (20% сукупного обсягу): заправки, соєвий соус, маринади та салаткі заправки.

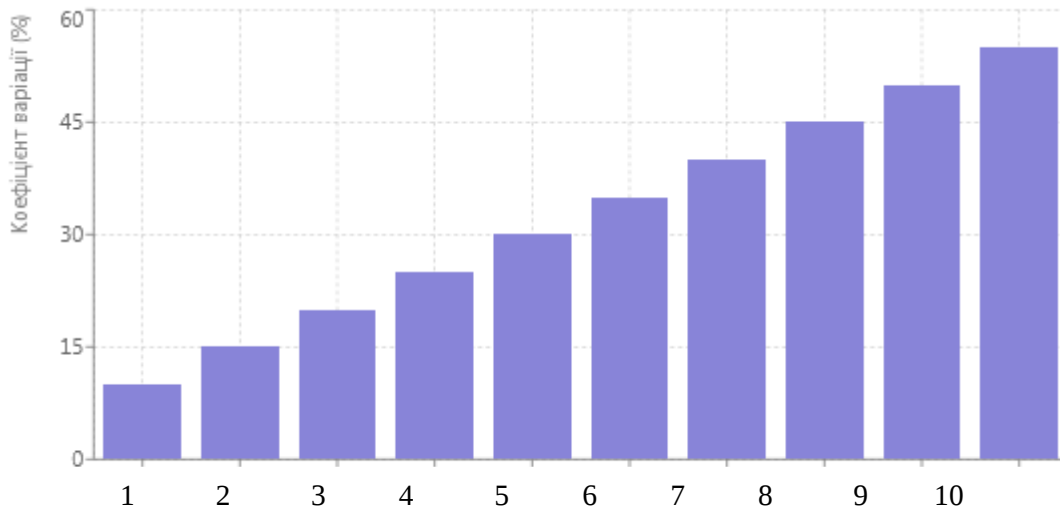


Рисунок 2.13 - Графік варіації продажів

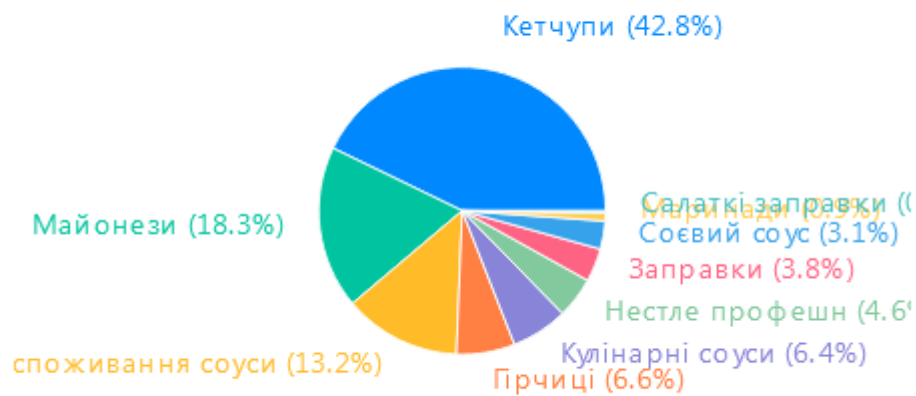


Рисунок 2.14 - Частка продажів

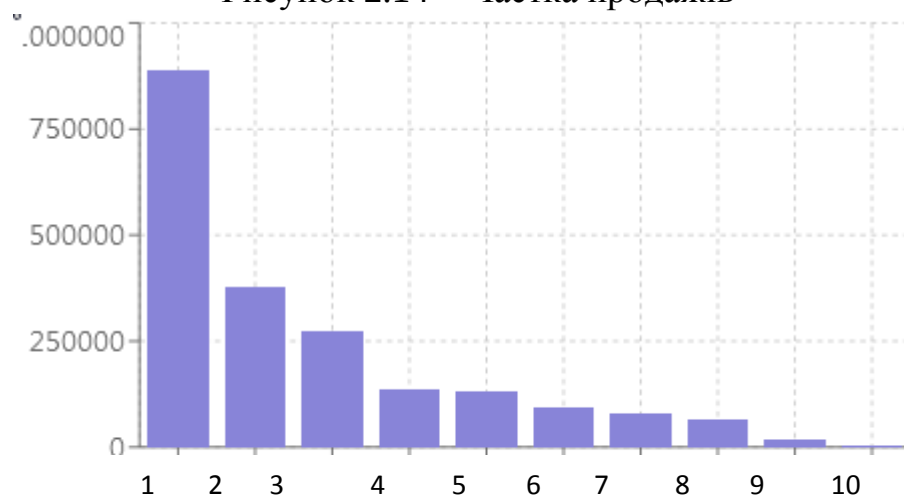


Рисунок 2.15 - Структура продажів

1 – кетчупи, 2 – майонези, 3 – готові до споживання соуси, 4 – гірчиці, 5 – кулінарні соуси, 6 Нестле профешн, 7 – заправки, 8 – соєвий соус, 9 – маринади, 11 – заправки.

Назва	Обсяг продажів	Коефіцієнт варіації (%)	Категорія
Кетчупи	887 790	10%	X
Майонези	379 866	15%	Y
Готові до споживання соуси	273 782	20%	Y
Гірчиці	136 596	25%	Y
Кулінарні соуси	132 362	30%	Z
Нестле профешн	95 634	35%	Z
Заправки	77 852	40%	Z
Соєвий соус	65 255	45%	Z
Маринади	18 604	50%	Z
Салаткі заправки	5 152	55%	Z

Рисунок 2.16 - Результати XYZ аналізу

Категорії з найсуттєвішим падінням є кетчупи -28.32%, Нестле профешн: -43.30%, готові до споживання соуси: -25.69%.

Тобто лише 3 категорії показують зростання: Заправки, кулінарні соуси та салатні заправки

Тобто відбулось значне скорочення виробництва в традиційних категоріях та поступове заміщення класичних соусів більш специфічними (заправки, кулінарні соуси). Причинами цього може бути зміна споживацьких переваг або економічних умов, економічна нестабільність, зміна купівельної спроможності, перерозподіл ринку та поява нових конкурентів.

XYZ-аналіз класифікує товари за стабільністю попиту та точністю прогнозування:

Категорія X (стабільний попит): кетчупи (10% варіації); майонези (15% варіації); готові до споживання соуси (20% варіації). Для цієї категорії мінімальні коливання попиту та висока передбачуваність продажів.

Категорія Y (середня стабільність): гірчиці (25% варіації); кулінарні соуси (30% варіації); Нестле профешн (35% варіації). Помірні коливання попиту та середня передбачуваність

Категорія Z (нестабільний попит): заправки (40% варіації); соєвий соус (45% варіації); маринади (50% варіації) та салаткі заправки (55% варіації). Значні коливання попиту та низька передбачуваність продажів.

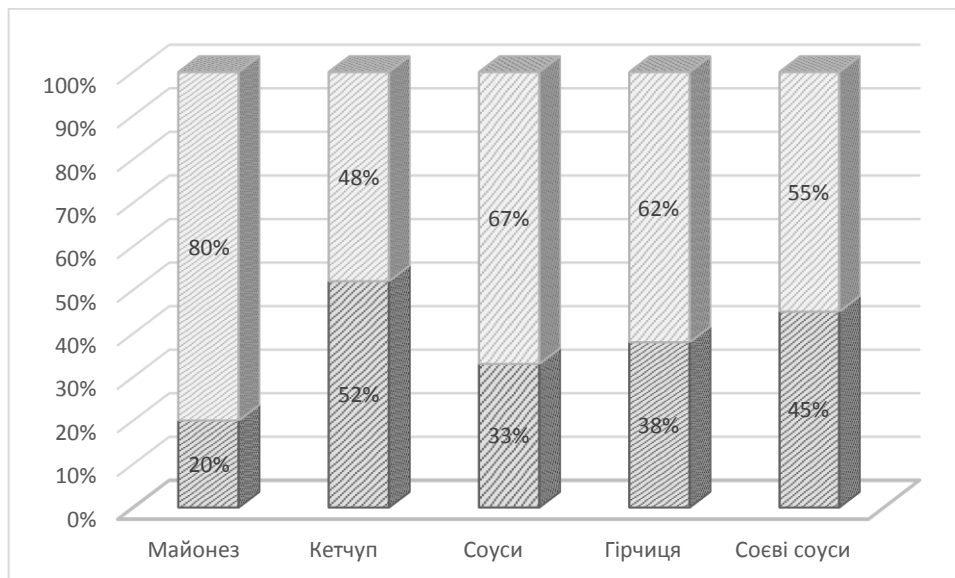


Рисунок 2.17 - Частка категорії у продажах від загальних продажів соусів на ринку

Важливо зазначити, що як частина Nestlé, "Торчин" має доступ до глобальної мережі постачальників материнської компанії, особливо для специфічних інгредієнтів або технологій. Проте, компанія прагне максимально підтримувати місцевих виробників, що відповідає загальній стратегії локалізації виробництва Nestlé.

Система збуту продукції: ТОВ «Нестле Україна» не реалізує продукцію напряму кінцевим споживачам. Реалізація здійснюється через розгалужену систему збуту за допомогою великих торгових мереж та дистрибуції. Ключовими клієнтами ТОВ «Нестле Україна» є: АТБ, Fozzy Group (супермаркети Фора, Сільпо, Ля Сільпо, Фозі), Метро, Ашан, Еко Маркет, Новус, Таврія В, Варус, Фуршет, Рукавичка, Велика Кишеня.

Посередники між виробництвом та кінцевим споживачем: Основними посередниками є великі торгові мережі та дистрибуційні компанії, що допомагають забезпечити доступ продукції Nestlé до споживачів.

Таблиця 2.13 - Аналіз системи управління ланцюгами постачання Nestlé

1. Структура ланцюга постачання	
Вхідна логістика Багаторівнева система контролю якості сировини Спеціальні технічні вимоги до матеріалів Суворі правила закупівель Аудит процесів постачання	Виробничі процеси Інтегрована система контролю якості Відповідність міжнародним стандартам Автоматизація виробничих процесів Контроль критичних точок (НАССР)
Вихідна логістика Контроль якості готової продукції Управління складськими операціями Оптимізація транспортних потоків Забезпечення збереження якості при транспортуванні	
2. Система управління матеріалами	
Технічні специфікації Встановлення чітких вимог до матеріалів Відповідність глобальним стандартам Nestlé Врахування локальних регуляторних вимог Постійне оновлення відповідно до наукових досягнень	Контроль якості матеріалів Лабораторні дослідження Бактеріологічний аналіз Зовнішній огляд Документальна верифікація
3. Взаємодія з постачальниками	
Критерії відбору Відповідність стандартам якості Екологічна відповідальність Соціальна відповідність Технологічна спроможність	Розвиток постачальників Навчання та підтримка Аудити та консультації Спільні проекти вдосконалення Довгострокове партнерство
4. Екологічні аспекти в ланцюгу постачання	
Управління упаковкою Участь в УКРПЕК Зменшення впливу на довкілля Використання переробних матеріалів Оптимізація упаковки	Ефективне використання ресурсів Мінімізація відходів Використання відновлюваних джерел Скорочення вуглецевого сліду Відповідальне виробництво
5. Система контролю та моніторингу	
Аудити та перевірки Регулярні аудити постачальників Моніторинг якості матеріалів Оцінка ефективності процесів Відстеження відповідності стандартам	Документація та звітність Технічна документація Сертифікати якості Протоколи випробувань Звіти про невідповідності

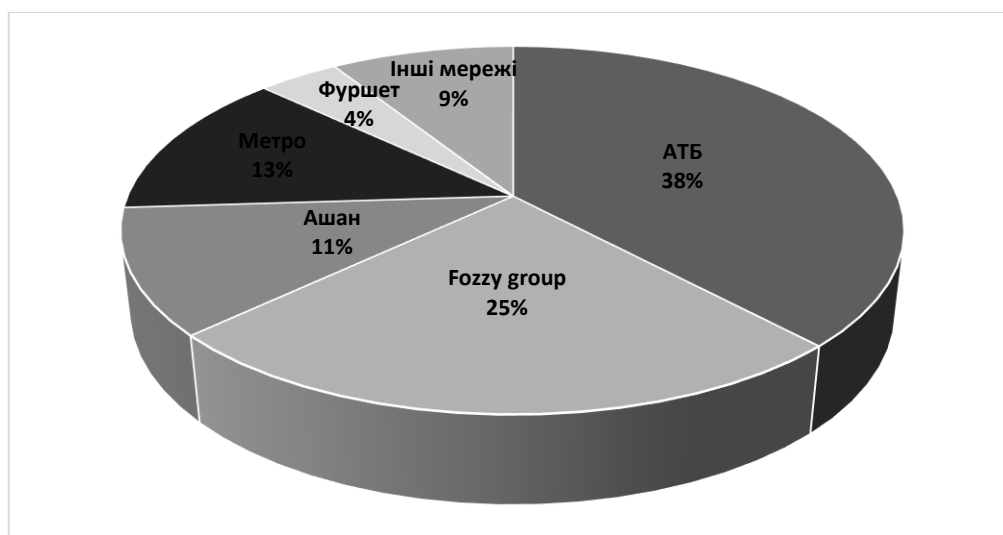


Рисунок 2.18 – Розподіл найбільших торгових мереж на продажем продукції ТМ «Торчин»

Продукція компанії реалізується через мережу дистриб'юторів по всій території України. Дистриб'ютори ПрАТ «Волиньхолдинг» - це найбільші у своїх регіонах компанії, спеціалізацією яких є реалізація продуктів харчування. У кожному регіоні країни є представник дистриб'юційної мережі, в деяких регіонах їх декілька. Загалом, за внутрішніми даними, налічується більше 30 дистрибуційних підприємств, із якими співпрацює компанія.

Висновок до другого розділу

1. Основними гравцями на ринку майонезної продукції в Україні є компанії: «Волиньхолдинг», «Чумак», «Львівський жиркомбінат» із такими торговими марками, як "Чумак", "Торчин", "Щедро", "Олком", "Королівський смак", "Гуляй-поле" та "Верес". Основними характеристиками цього ринку є сезонність попиту та коливання цін на сировину. Моніторинг ринку виявив значні трансформації, зумовлені впливом макроекономічних факторів, змінами споживчого попиту та посиленням конкуренції. Водночас експорт соусів зріс, особливо до країн ЄС, проте імпорт залишається на високому рівні. Цінова ситуація характеризується підвищенням вартості продукції через зростання витрат на модернізацію

виробництва та подорожчання сировини. Основною причиною скорочення експорту стала тимчасова окупація росією південних регіонів України, що призвела до руйнування виробничих потужностей компаній, розташованих поблизу лінії фронту.

2. Єдиним акціонером «Волиньхолдінг» є компанія Нестле С.А. (Nestle S.A.), якій належить 90% акцій. Nestlé в Україні є афілійованою компанією корпорації Nestlé S.A. Інтегрована система менеджменту Nestlé базується на концепції постійного вдосконалення. Створення спільних цінностей є ключовою частиною бізнес-стратегії Nestlé, спрямованої на покращення якості харчування, збереження водних ресурсів, розвиток сільського господарства. Мета компанії – задовольняти сучасні потреби, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, забезпечуючи сталий прибутковий зріст.

3. Результати аналізу оцінки ефективності операційної діяльності підприємства показали, що відбувається суттєве нарощування капітальних інвестицій, помірне зростання виробничих запасів, скорочення запасів готової продукції, зменшення дебіторської заборгованості за продукцію та збільшення розрахунків з бюджетом. Матеріальні затрати залишаються домінуючою статтею витрат 83-87% також відбулось значне збільшення витрат на оплату праці 30,6%. Помітні значний позитивний вплив в активах підприємства, що свідчить про активну інвестиційну діяльність, модернізує виробничі потужності, працює над оптимізацією активів. Позитивні тенденції: стабільне зростання доходів від реалізації, послідовне збільшення надходжень від операційної оренди, значне покращення чистого руху коштів. Підприємство демонструє стійку позитивну фінансову динаміку, послідовно нарощує доходи та покращує операційні показники. Спостерігається ефективне управління грошовими потоками з тенденцією до нарощування фінансової стійкості. Отже, підприємство демонструє стійке зростання доходів, відбувається оптимізація собівартості, значне покращення операційної ефективності у 2023 році та суттєве зростання операційного та чистого прибутку.

3 ОПТИМІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВОЛИНЬХОЛДІНГ»

3.1 Шляхи удосконалення операційної діяльності підприємства

1. Стратегічні цілі розширення - збільшення експортного потенціалу, диверсифікація ринків збуту та підготовка до входження в нові торгові мережі ЄС.

2. Ключові напрямки розвитку - нарощування потужностей зберігання; впровадження інноваційних логістичних технологій; розширення geographical footprint.

3. Передумови розширення - зростання виробництва на 25-30%; вихід на нові експортні ринки; необхідність оптимізації логістичних процесів.

4. Технологічне оновлення - повна діджиталізація складських процесів; придбання роботизованих комплексів.

6. Очікувані результати - збільшення складських потужностей на 40%; прискорення обробки замовлень на 35%; зниження логістичних витрат на 20%

7. Технологічні інновації:

Запровадження інтелектуальних систем управління

Система прогнозування попиту

8. Геополітичний контекст - адаптація до змін на ринку ЄС; підготовка до посткризового періоду; посилення конкурентоспроможності

9. Логістичні інновації - створення hub для країн Східної Європи; впровадження мультимодальних перевезень; розширення експортної географії

12. Очікувані показники: зростання експорту до +40%; збільшення асортименту до +25%; скорочення логістичних витрат до -15%.

Додаткові ефекти:

Створення 100-150 нових робочих місць.

Підвищення інвестиційної привабливості.

Зміцнення репутації на міжнародному ринку.

Ключові очікування: технологічне лідерство; операційна ефективність; міжнародна експансія.

Таблиця 3.1 – План заходів з удосконалення управління операційною діяльністю підприємства

Найменування заходу, що пропонується та його зміст	Виконавці	Термін виконання	Витрати, тис.	Економічний ефект
Підвищення обсягів продажів шляхом реалізації пропозиції комплементарні товари. Взаємодія із великими вітчизняними дистриб'юторами продукції. Розширення асортиментного ряду соусів.	Топ-менеджмент компанії Відділ розвитку продукції	6 місяців	500 – 800 тис. грн.	зростання продажів на 50%; 30% та 20%.
Охоплення нових сегментів ринку шляхом запровадження стратегії B2B та впровадження інноваційних рішень щодо пакування, способу застосування та експлуатації продукції.	Топ-менеджмент компанії Відділ розвитку продукції	6 місяців	600 – 700 тис. грн.	зростання продажів на 35% та 45%
Технологічні інновації: впровадження, Запровадження інтелектуальних систем управління; впровадження автоматизованих систем інноваційних логістичних технологій	Відділ вдосконалення виробництва	12 місяці 24 місяці	3- 5 млн грн.	збільшення складських потужностей на 40%; прискорення обробки замовлень на 35%; зниження логістичних витрат на 20%
Розширення експортних можливостей та оптимізація логістичних процесів.		12 місяців	800 тис. грн.	до +40%; збільшення асортименту до +25%; скорочення логістичних витрат до -15%. зростання виробництва на 25-30%;

Короткострокові ініціативи: розширення програми розвитку постачальників; збільшення частки відновлюваної енергії; вдосконалення системи навчання персоналу; оптимізація логістичних процесів. Довгострокові проекти: повна інтеграція з глобальною системою якості Nestlé; досягнення цілей сталого розвитку; розширення експортних можливостей; подальша автоматизація процесів контролю якості (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Рекомендації до покращення операційної діяльності підприємства за методом Total Quality Management

Наявні елементи:	Рекомендації:
1. Лідерство та стратегічне планування	
Впроваджено повний цикл виробництва Відповідність європейським стандартам якості Гнучке виробництво з можливістю швидкого переналаштування Високий рівень автоматизації (95%)	Розробка довгострокової стратегії якості Встановлення чітких цілей з якості для кожного підрозділу Впровадження системи КРІ для оцінки якості процесів Створення крос-функціональних команд з якості
2. Орієнтація на споживача	
Гнучкі виробничі лінії для різних форматів продукції Різноманітність типів упаковки (дой-пак, ПЕТ, скляні банки) Широкий асортимент продукції (майонези, соуси, кетчупи) Система передпродажної підготовки	Впровадження системи відстеження задоволеності клієнтів Створення процедур швидкого реагування на скарги Розробка системи аналізу споживчих трендів Впровадження програми постійного покращення на основі зворотного зв'язку
3. Управління процесами	
Автоматизовані лінії розливу Система температурного контролю CIP-мийка Автоматизована система комплектації замовлень Інтегровані системи управління (WMS, TMS, SAP ERP)	Впровадження статистичного контролю процесів (SPC) Розробка системи раннього виявлення відхилень Створення стандартних операційних процедур Впровадження системи управління ризиками

продовження табл. 3.2

5. Управління персоналом та навчання	
Створення системи постійного навчання персоналу	Впровадження програми наставництва Розробка системи мотивації за якість Організація регулярних тренінгів з якості
6. Документація та інформаційні системи	
Система штрих-кодування RFID-технології Електронний облік Система резервного копіювання даних	Впровадження електронної системи управління документацією Створення бази знань з якості Розробка системи звітності з якості Автоматизація збору та аналізу даних про якість
7. Постійне вдосконалення	
Впровадження системи Kaizen Організація груп якості Розробка програми постійних покращень Створення системи збору та реалізації пропозицій працівників	
8. Екологічні аспекти та сталий розвиток	
Система енергозбереження Біологічні очисні споруди Переробка органічних відходів Система сортування відходів	Розробка екологічної політики Впровадження системи екологічного менеджменту Оптимізація використання ресурсів Розвиток програм зі скорочення відходів
9. Інтеграція з постачальниками	
Розробка програми розвитку постачальників Впровадження системи оцінки постачальників Створення спільних програм покращення якості Розвиток партнерських відносин з ключовими постачальниками	

Рекомендації щодо комплексної оптимізації. Короткострокові покращення: впровадження системи 5S; оптимізація маршрутів внутрішньої логістики; впровадження візуального менеджменту; посилення цифровізації контролю; навчання персоналу принципам бережливого виробництва; оптимізація маршрутів постачання. Середньострокові проекти: впровадження електронної Канбан-системи; розвиток системи TPM; оптимізація планування виробництва; вдосконалення системи управління якістю; впровадження предиктивної аналітики; вдосконалення системи аудиту; розвиток локальної бази постачальників; автоматизація процесів контролю. Довгострокові ініціативи: повна цифрова трансформація виробництва; створення інтегрованої системи управління виробництвом; впровадження елементів штучного інтелекту; інтеграція ESG-критеріїв; впровадження циркулярної економіки; розвиток предиктивної аналітики (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Комплексні рекоме́нації на основі декількох сучасних систем управління операційною діяльністю

1. Аналіз з точки зору Lean Manufacturing	
Сильні сторони впровадження Lean: Високий рівень автоматизації (95%) мінімізує людські помилки та забезпечує стабільність процесів Наявність гнучких виробничих ліній дозволяє швидко переналаштовуватись під потреби ринку Інтегрована система контролю якості на всіх етапах виробництва Автоматизовані системи складування та логістики мінімізують втрати при зберіганні	Можливості для оптимізації: Впровадження системи Total Productive Maintenance (TPM) Організація робочих місць за системою 5S Впровадження системи швидкого переналагодження SMED Створення візуального менеджменту для всіх виробничих процесів
2. Аналіз з точки зору Канбан	
Наявні елементи системи WMS система управління складом Автоматизована система комплектації замовлень Система Pick-to-Light для оптимізації збору замовлень	Рекомендації щодо впровадження Канбан Впровадження електронної Канбан-системи для управління запасами Створення супермаркетів між виробничими процесами Встановлення чітких точок поповнення запасів Впровадження системи витягування для оптимізації виробничого потоку
3. Аналіз з точки зору Total Quality Management (TQM)	
Існуючі елементи: Повний цикл контролю якості Сучасне лабораторне обладнання Система вхідного контролю сировини Європейські стандарти якості	Можливості вдосконалення: Впровадження статистичного контролю процесів (SPC) Розширення системи документування якості Впровадження програм постійного навчання персоналу Розвиток системи постійного вдосконалення (Kaizen)
4. Аналіз з точки зору Theory of Constraints (TOC)	
Потенційні обмеження системи Продуктивність ліній фасування (особливо для форматів 1.0 л) Ємність холодильних камер Логістичні обмеження (вантажопідйомність автопарку)	Рекомендації Аналіз та оптимізація вузьких місць виробництва Створення буферів перед критичними операціями Впровадження системи DBR (Drum-Buffer-Rope) Оптимізація розкладу виробництва з урахуванням обмежень
5. Цифрова трансформація та Індустрія 4.0	
Високий рівень автоматизації Інтегровані системи управління (SAP ERP, WMS, TMS) RFID-технології Автоматизований моніторинг параметрів	Напрямки розвитку Впровадження предиктивної аналітики Розширення використання IoT-датчиків Впровадження цифрових двійників Предиктивне обслуговування

На основі показників операційної діяльності: необхідно здійснювати контроль витрат та нарощування доходів; пошук шляхів зростання інших операційних витрат; продовжувати стратегію оптимізації матеріальних затрат; контроль зростання витрат на персонал; аналіз ефективності інвестицій в основні засоби; диверсифікувати джерела матеріальних ресурсів для зниження витрат; контролювати зростання витрат на персонал; оптимізувати систему авансових платежів; продовжувати нарощування доходів; диверсифікувати джерела надходжень; контролювати темпи зростання витрат на персонал; оптимізувати систему авансових розрахунків; диверсифікувати джерела додаткових надходжень; продовжувати нарощування операційних доходів; підтримувати досягнуту динаміку руху грошових коштів; оптимізувати управління запасами; контролювати дебіторську заборгованість; перевірити ефективність використання основних засобів (табл. 3.4)..

Таблиця 3.4 – SWOT аналіз операційної діяльності підприємства

Strengths (Сильні сторони):	Weaknesses (Слабкі сторони)
Стабільне зростання доходів Покращення рентабельності Активна інвестиційна політика	Висока питома вага матеріальних затрат Обмежені додаткові джерела доходів Знос основних засобів
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози):
Диверсифікація джерел доходів Оптимізація витратної моделі Технологічне оновлення виробництва	Зростання витрат на персонал Інфляційні процеси Потенційне скорочення ринку збуту

3. 2 Впровадження стратегії виходу на ринки B2B

Розробка окремої функціональної стратегії маркетингу в роботі з клієнтами B2B-сектору.

Стратегія маркетингу в роботі з клієнтами B2B-сектору компанії – це набір цілей і покроковий план дій для їх досягнення. Цей план служить прямим каналом

комунікації з потенційними покупцями та клієнтами для просування бренду компанії в сегменті B2B (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Сегмент B2B

	Цільова аудиторія	Маржа, %
Масовий ринок HoReCa	ресторани, кафе, фаст-фуд	25-30
Роздрібний продаж	поштучно, упаковками	20-25
Онлайн-канали продажів	маркетплейси, власний онлайн-магазин	18-22
Оптова дистрибуція	партнерства з кур'єрськими службами	30-35
Корпоративний та HoReCa сектор	Партнерства з ресторанами, кейтеринг	20-25

Етапи реалізації стратегії маркетингу в роботі з клієнтами B2B-сектору компанії:

1. Визначення стратегічних цілей розвитку маркетингу в роботі з клієнтами B2B-сектору.
2. Формування воронки продаж у B2B-секторі.
3. Визначення необхідних інструментів маркетингу в роботі з клієнтами B2B-сектору
4. Визначення цільової аудиторії
5. Відстеження аналітики та вимірювання ефективності кампаній

1. Визначення стратегічних цілей розвитку маркетингу в роботі з клієнтами B2B-сектору. Вважаємо, що головними цілями маркетингу в роботі з клієнтами B2B-сектору повинні бути:

- підвищення залучення клієнтів B2B-сектору;
- підвищення лояльності клієнтів B2B-сектору;
- підвищення рентабельності інвестицій
- підтримувати відносини з клієнтами клієнтів B2B-сектору

Виробництво соусів в B2B (Business-to-Business) сегменті передбачає специфічні особливості та вимоги, оскільки товари продаються не кінцевим споживачам, а іншим підприємствам, ресторанам, готелям, кейтеринговим компаніям та іншим гравцям у харчовій індустрії. Основні аспекти виробництва соусів в B2B сегменті включають:

1. Специфікації та вимоги клієнтів. Виробники соусів в B2B сегменті повинні ретельно вивчати та враховувати специфічні вимоги та специфікації своїх клієнтів. Ресторани та інші гравці у харчовій індустрії можуть мати власні стандарти якості, смакові переваги та вимоги до упаковки, розмірів та доставки товарів. Виробникам слід забезпечувати виробництво соусів, які відповідають цим вимогам та специфікаціям.

2. Масштаб виробництва. У B2B сегменті попит на соуси може бути значно вищим, ніж в роздрібному сегменті. Виробники повинні бути готові до масштабування виробництва та забезпечення достатньої кількості товарів для своїх клієнтів. Виробництво соусів у великих обсягах може вимагати ефективного управління запасами сировини, оптимізації виробничих процесів та забезпечення швидкої й якісної доставки.

3. Співпраця зі спеціалізованими постачальниками. Для виробництва соусів в B2B сегменті можуть знадобитися спеціалізовані інгредієнти та сировина, які не завжди доступні локально або вимагають специфічних поставок. Виробники соусів повинні розглядати можливості співпраці з постачальниками, які можуть забезпечити необхідні інгредієнти з високою якістю та вчасною доставкою.

4. Упаковка та логістика. Виробники соусів повинні вирішувати питання пов'язані з упаковкою та логістикою продукції. Упаковка повинна відповідати вимогам клієнтів, забезпечувати зручність використання та збереження продукту. Крім того, необхідно вирішувати питання доставки та логістики, зокрема в умовах зберігання та транспортування продукту при необхідних температурних режимах.

5. Маркетинг та продажі. Виробники соусів в B2B сегменті повинні розвивати ефективні маркетингові стратегії та канали продажу. Це може включати презентацію продукту на виставках, участь у спеціалізованих заходах для гравців у харчовій індустрії, активну комунікацію зі своїми клієнтами та використання електронних та інших каналів збуту.

Враховуючи специфіку B2B сегменту, виробники соусів повинні ставити акцент на якість продукту, виконання вимог клієнтів, надійну поставку та встановлення довгострокових партнерських відносин зі своїми клієнтами.

У сегменті B2B існує кілька виробників соусів та кетчупів, які спеціалізуються на постачанні своїх продуктів бізнес-клієнтам. Найбільш відомі виробники соусів та кетчупів у сегменті B2B:

1. "Heinz" - світовий лідер у виробництві соусів та кетчупів. Компанія пропонує широкий асортимент продуктів для B2B-клієнтів у різних упаковках та обсягах.

2. "Unilever Food Solutions" - дочірня компанія Unilever, яка спеціалізується на постачанні продуктів харчування для професійного використання. Вони пропонують різні види соусів, включаючи кетчупи, для ресторанів, готелів та інших закладів харчування.

3. "McCormick for Chefs" - компанія, що постачає інгредієнти та соуси для професійних кухонь. Вони мають широкий вибір соусів, які можуть бути використані в ресторанах, кафе та інших закладах харчування.

4. "Kerry Group" - глобальна компанія, що постачає харчові інгредієнти та рішення для харчової промисловості. Вони також мають асортимент соусів та кетчупів для B2B-клієнтів.

У сегменті B2B в Україні також існують вітчизняні виробники соусів та кетчупів

1. "Асканія-Пак" - компанія, яка виробляє широкий асортимент соусів та кетчупів для ресторанів, готелів, кафе та інших закладів харчування. Вони пропонують продукцію як в роздрібній упаковці, так і великим оптом для B2B-клієнтів.

2. "Чумак" - один з найбільших виробників соусів та кетчупів в Україні. Компанія пропонує широкий асортимент продукції для ресторанного та гурманського сегментів, включаючи B2B-постачання.

3. "Фруманн" - виробник соусів та кетчупів, спрямованих на задоволення потреб бізнес-клієнтів. Компанія спеціалізується на виробництві натуральних, без консервантів та штучних добавок продуктів.

4. "Щедро" - компанія, яка виробляє соуси та кетчупи для використання в харчовій промисловості. Вони пропонують B2B-рішення та продукцію, включаючи великі оптові поставки.

Компанія "Асканія-Пак" є відомим виробником соусів в Україні. Вона спеціалізується на виробництві широкого асортименту соусів для різних кухонь та смакових уподобань. Компанія пропонує соуси різних видів, включаючи томатні соуси, майонези, гірчиці, соєві соуси, BBQ соуси та інші.

Асканія-Пак відома своїми високоякісними продуктами та широкою географією постачання. Вони пропонують свою продукцію як для роздрібного сегменту, так і для B2B-клієнтів, таких як ресторани, готелі, кафе та інші харчові підприємства. Компанія прагне задовольнити потреби клієнтів у високоякісних соусах і забезпечити їх стабільним постачанням.

Компанія "Асканія-Пак" є постачальником соусів для ресторанів мережі швидкого харчу KFC в Україні. "Асканія-Пак" виробляє та постачає соуси, такі як кетчуп, майонез, BBQ-соуси та інші, для використання у продуктах, які подаються у ресторанах KFC.

Співпраця між "Асканія-Пак" та KFC свідчить про довготривалі відносини між цими компаніями і довіру до якості та надійності продукції, що постачається.

Крім того, така співпраця також може включати розробку та виробництво соусів за індивідуальними рецептурами, що відповідають потребам та стандартам KFC.

Компанія "Чумак" є одним з найбільших виробників соусів в Україні. Вони пропонують широкий асортимент соусів, включаючи томатні соуси, майонези, гірчиці, соєві соуси та інші. "Чумак" постачає свої продукти як для роздрібного ринку, так і для B2B-клієнтів, у тому числі для ресторанів та готелів.

У сегменті B2B в Україні існує кілька компаній, які спеціалізуються на наданні послуг виробництва соусів, кетчупів та маринадів під приватною маркою (Private label). Деякі з них включають:

Компанії, що пропонують виробництво соусів під приватною маркою:

1. "Олейник" - компанія, яка надає послуги виробництва соусів, кетчупів та маринадів під приватною маркою. Має власне виробництво та готова співпрацювати з клієнтами для створення унікальних рецептур і дизайну упаковки.

2. "Українські соуси" - спеціалізована компанія з виробництва соусів, кетчупів та маринадів. Пропонує послуги виробництва під приватною маркою для B2B-клієнтів.

3. "Фруманн" - виробник натуральних продуктів харчування, включаючи соуси, кетчупи та маринади. Надає послуги створення приватних марок, допомагаючи клієнтам розробити продукти відповідно до їхніх специфікацій.

4. "Сандора" - провідний виробник продуктів харчування в Україні, який також має можливості виробництва соусів, кетчупів та маринадів під приватною маркою для B2B-клієнтів.

Ці компанії пропонують широкий спектр послуг: розробку рецептур, упаковки, маркетингову підтримку та логістичні рішення для задоволення потреб клієнтів у виробництві власних брендovаних соусів, кетчупів та маринадів.

B2B Horeca - сегмент бізнес-співпраці між компаніями, що спеціалізуються на обслуговуванні готельно-ресторанного сектору.

Виробники соусів та кетчупів для B2B Horeca в Україні:

1. "Фрумкар" (Frumkar) - компанія, що виробляє широкий асортимент соусів та кетчупів для професійного використання в готельно-ресторанному бізнесі.

2. "Володимирський кетчуп" - виробник кетчупів, соусів та майонезів для сегменту Noreca. Пропонує різноманітні варіації кетчупів з різними смаковими наповнювачами.

3. "ТМ Безсмертний" - виробник соусів та кетчупів, спеціалізований на створенні продуктів для Noreca-сегменту. Пропонує різні смакові варіації: томатний кетчуп, гриль-соус, барбекю-соус та інші.

4. "Укрхарчопродукт" - виробник соусів, кетчупів та інших продуктів для готельно-ресторанного сектору. Має широкий асортимент продукції та може виготовляти товари під приватною маркою.

3.3 Запровадження інноваційних рішень в асортиментній політиці підприємства

На основі проведеного аналізу в 2 розділі прослідковано, що відбулось падіння продажів в традиційних категоріях, тому для подолання цієї тенденції необхідно здійснити наступні заходи, а саме: диверсифікація виробництва в бік зростаючих категорій; адаптація маркетингової стратегії до запитів ринку; можливе оновлення продуктової лінійки в зростаючих категоріях.

Також за результатами проведеного XYZ аналізу в 2.3 такими категоріями як кетчупи, майонези готові до споживання соуси необхідно здійснити оптимізацію запасів та здійснити мінімальні страхові запаси. За іншою групою гірчиці; кулінарні соуси; Нестле профешн необхідно здійснити помірне планування запасів та запровадити гнучку стратегію. За іншою групою з нестабільним попитом: заправки; соєвий соус; маринади та салаткі заправки здійснити обережне планування та додаткові страхові запаси.

За результатами проведеного ABC аналізу необхідно здійснити підтримку та розвиток продуктів категорії А (кетчупи, майонези, готові до споживання соуси). Оптимізувати виробництво та маркетинг продуктів категорії В (гірчиці, кулінарні соуси, Нестле профешн). Скорочення або перегляду стратегії для продуктів категорії С (заправки, соєвий соус, маринади та салаткі заправки).

Визначення найперспективніших сегментів ринку соусів та майонезів в Україні потребує аналізу кількох ключових факторів:

1. Здорове харчування. Зростаючий попит на низькокалорійні та натуральні соуси без консервантів.
2. Зручність. Популярність соусів у практичних упаковках, зручних для використання та зберігання.
3. Нові смаки. Посилений інтерес споживачів до екзотичних та незвичних смакових поєднань.
4. Веганські/вегетаріанські опції: Збільшення попиту на рослинні альтернативи.
5. Преміум-сегмент. Потенціал для розвитку соусів вищої якості.

Особливості позиціонування на вітчизняному ринку:

- Акцент на використання місцевих інгредієнтів.
- Адаптація міжнародних смаків до українських вподобань.
- Підкреслення відповідності продукції українським стандартам якості.
- Використання національних мотивів у дизайні упаковки.
- Наголос на традиційних українських рецептах у поєднанні з сучасними технологіями виробництва.

Тренди в позиціонуванні:

- Здоровий спосіб життя. Низькокалорійні опції, без цукру.
- Екологічність. Біорозкладна упаковка, підтримка екологічних ініціатив.
- Прозорість. Детальна інформація про походження інгредієнтів.
- Інновації. Незвичайні смакові комбінації, нові формати упаковки.
- Персоналізація. Можливість створення власного смаку або дизайну етикетки.

Для розширення асортименту ТМ "Торчин" варто зосередитися на інноваційних смаках, які відповідають сучасним трендам харчування та смаковим уподобанням українців.

Розглянемо наступні пропозиції:

1. Соус "Карпатський гриб на основі білих грибів з додаванням карпатських трав" апелює до популярності локальної кухні та екологічних продуктів.

2. "Печений перець з часником" ароматний, з легкою димною ноткою. Добре підійде до грилю та овочевих страв

3. "Лимонно-укропний" легкий, з кислинкою. Чудово доповнить рибні страви

4. "Базилік-часник". Середземноморський смак. Універсальний соус для пасти, піци та салатів

5. "Смажена цибуля з беконом". Насичений смак для м'ясних страв та бургерів. Апелює до любителів "домашньої" кухні.

Ці смаки враховують: популярність локальних інгредієнтів, тренд на здорове харчування, інтерес до нових кулінарних напрямків, попит на преміальні продукти; універсальність застосування.

Детальніше розглянемо соус "Смажена цибуля з беконом":

1. Смакові характеристики. Насичений, глибокий смак карамелізованої цибулі, солоний, димний аромат бекону, легка солодкість від смаженої цибулі, можливе додавання чорного перцю для пікантності.

2. Цільова аудиторія. Любителі традиційної домашньої кухні; молодь, яка полюбляє фастфуд, але цінує якість; споживачі, які шукають насичені смаки.

3. Маркетингова стратегія просування:

- Акцент на "домашній" смак у зручній упаковці.
- Співпраця з локальними бургерними для просування продукту.
- Рецепти використання соусу в різних стравах на сайті та в соціальних мережах.

Соус "Базилік-часник":

1. Смакові характеристики. Яскравий, свіжий аромат базиліку; пікантний, але не надто різкий смак часнику. Легка кислинка (можливо, від додавання лимонного соку чи цедри), нотки оливкової олії для середземноморського акценту.

2. Цільова аудиторія. Любителі італійської та середземноморської кухні, вегетаріанці та веган (за умови відсутності сиру), споживачі, які цінують натуральні інгредієнти та свіжі смаки.

3. Маркетингова стратегія просування.

- Акцент на використання свіжих, натуральних інгредієнтів.

- Співпраця з відомими шеф-кухарями для розробки рецептів.
- Просування як багатофункціонального соусу для різних страв.

4. Унікальні особливості. Використання українського базиліку для підтримки локальних фермерів.

Детальніше розглянемо соус "Лимонно-укропний":

1. Смакові характеристики. Яскрава цитрусова нотка від лимону, свіжий, трав'янистий аромат укропу. легка солоність для балансу.

2. Цільова аудиторія: любителі легкої, свіжої кухні; прихильники здорового харчування; споживачі, які цінують традиційні українські смаки у сучасній інтерпретації.

3. Маркетингова стратегія.

- Акцент на легкість та свіжість смаку
- Позиціонування як універсального соусу для літнього меню
- Співпраця з дієтологами для просування як частини здорового раціону

4. Унікальні особливості. використання органічного українського укропу.

Цей соус може стати привабливим доповненням до асортименту ТМ "Торчин", пропонуючи легкий, освіжаючий смак, який відповідає тренду на здорове харчування та любов українців до укропу і лимону. Він може зайняти нішу легких, універсальних соусів, які підходять для різноманітних страв і не перевантажують смак основних інгредієнтів.

Можливість створення версії без лактози на основі рослинного йогурту.

Розуміння потреб та мотивацій може допомогти у розробці нових продуктів та маркетингових стратегій. Наприклад, соус "Смажена цибуля з беконом" може бути спрямований на тих, хто шукає швидкий спосіб додати насичений смак до бургерів чи сендвічів. "Базилік-часник" може апелювати до любителів італійської кухні, які хочуть легко приготувати автентичну пасту вдома. А "Лимонно-укропний" може бути позиціонований як здорова альтернатива для тих, хто стежить за калоріями, але не хоче жертвувати смаком.

Для запуску нових смаків соусу на майонезній основі підприємству потрібно врахувати такі витрати:

1. Виробничі витрати. Сировина та інгредієнти (майонезна база, спеції, приправи, консерванти), пакувальні матеріали (тара, етикетки, коробки для транспортування), витрати на електроенергію та інші комунальні послуги; амортизація обладнання; заробітна плата виробничого персоналу.

2. Витрати на розробку. Лабораторні дослідження та тестування нових рецептур; сертифікація нової продукції, отримання необхідних дозволів та документації, розробка технологічних карт.

3. Маркетингові витрати. Дизайн упаковки та етикетки, проведення дегустацій та презентацій, рекламні матеріали; просування продукту в торгових мережах.

4. Логістичні витрати. Транспортування сировини, складування, доставка готової продукції.

5. Адміністративні витрати. Заробітна плата адміністративного персоналу, навчання персоналу роботі з новим продуктом, канцелярські та офісні витрати.

6. Інші витрати. Страхування, витрати на контроль якості, резерв на непередбачені витрати.

Різні варіанти упаковки для приготування та різні варіанти їх реалізації:

1. Пакети для маринування:

2. Пляшки для струшування:

- Призначені для змішування соусів або заправок.
- Мають широке горло для додавання інгредієнтів.
- Можуть мати вбудований шейкер або сітку для кращого змішування.

3. Двокамерні упаковки:

- Розділені на дві частини для зберігання різних інгредієнтів.
- При натисканні або відкритті перегородки інгредієнти змішуються.
- Ідеальні для соусів, де потрібно змішувати компоненти безпосередньо перед вживанням.

4. Упаковки з вбудованими спеціями:

- Основна частина для рідких інгредієнтів.
- Окремі відділення або капсули зі спеціями.

- При відкритті спеції змішуються з рідкою основою.

5. Пакети для су-віду:

- Термостійкі пакети для приготування у воді.
- Можна маринувати та готувати в одній упаковці.
- Зазвичай мають застібку та можливість випуску повітря.

6. Упаковки для мікрохвильової печі:

- Термостійкі матеріали.
- Можуть мати спеціальні клапани для виходу пари.
- Дозволяють готувати соуси прямо в упаковці.

7. Пакети для барбекю:

- Жаростійкі матеріали.
- Можна використовувати для маринування та приготування на грилі.
- Часто мають зручну систему закриття для запобігання розливанню.

8. Упаковки з вбудованим дозатором:

- Дозволяють змішувати і відразу використовувати соус.
- Зручні для соусів для барбекю або заправок для салатів.

9. "Розумні" упаковки з QR-кодом:

- QR-код веде на відео з рецептом чи інструкцією.
- Можуть мати вбудовані датчики температури або часу для оптимального приготування.

10. Екологічні одноразові грилі з соусом:

- Біорозкладна упаковка з вбудованим грилем.
- Містить соус або маринад для приготування.
- Ідеально для пікніків або кемпінгу.

Ці інноваційні упаковки не тільки спрощують процес приготування, але й можуть стати цікавим маркетинговим ходом, привертаючи увагу споживачів до продукту. Вони особливо актуальні для сегменту соусів та маринадів для барбекю, а також для виробників, що орієнтуються на зручність використання своєї продукції.

Структура витрат на запуск нового продукту для ТМ Торчин:

Резервний фонд (5-10%): непередбачені витрати; страховий запас.

Наявні активи ТОВ «Волиньхолдінг» було детально проаналізовано в 2 розділі наведемо деякі характеристики, які мають бути впроваднені для інноваційних рішень, зокрема: повний технологічний цикл; потужність: до 50 тис. тон продукції щорічно; обладнання для харчової промисловості; резерв виробничих потужностей складає 30-40%. Логістичний центр площею 10-12 тис. м² із сучасним обладнанням. Бізнес-центр Nestle у Львові з можливістю координації проектів та центром прийняття рішень.

Комплексний аналіз додаткових витрат при впровадженні інноваційних заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Структура додаткових витрат при впровадженні інноваційних заходів

Структура витрат				
Технологічна підготовка	Модернізація обладнання	Налаштування виробничих ліній	Тестування технологічних процесів	25-30% від загальних витрат
Дослідження та розробки	НДДКР нового продукту	Розробка дослідних зразків	Патентування технологій	15-20%
Кадрове забезпечення	Навчання персоналу	Залучення вузькоспеціалізованих фахівців	Консультаційні послуги	(10-15%)
Маркетингові витрати	Маркетингові дослідження	Розробка комунікаційної стратегії	Промо-кампанія	15-20%
Логістична підготовка	Оптимізація складських приміщень	Впровадження систем управління логістикою	Підготовка транспортної інфраструктури	(10-15%)
Юридичні та реєстраційні витрати	Сертифікація продукту	Реєстрація прав інтелектуальної власності	Дозвільна документація	(5-7%)

Перелічені факти та детальний опис, який представлений в 2 розділі дозволяє зазначити, що запропоновані інноваційні рішення не потребують суттєвої модернізації та переоснащення обладнання, що дозволяє зробити значну економію при використанні наявних потужностей та зменшення капітальних витрат до 50-

70% від першочергової вартості запропонованих проектів. Крім того розробка нових рецептур, лабораторної перевірки, маркетингових досліджень, бізнес обґрунтування реалізації ідеї та інші витрати пов'язані із підготовкою нового продукту, які були зазначені вище будуть здійснені внутрішніми ресурсами корпорації «Nestle», окрім рекламних роликів та ребрендингу, розробки пакування, зазвичай такі роботи виконуються зовнішніми партнерами.

Детальний аналіз потреби в людських ресурсах та організаційних змінах:

Кадрові потреби: набір додаткового персоналу; Корпоративні тренінги; підвищення кваліфікації; стажування на виробництві.

Додаткові робітники: +15-20% від поточної чисельності, яка на момент 2023 року за даними офіційної звітності складала 565, тобто із додатковим набором становитиме 680 робітників. Також часткове навантаження та запровадження ротації змін. Потреба в навчанні 2-3 тижні. Із додаткового набору інженерно-технічний персонал складатиме 3-5 вузькоспеціалізованих фахівців, за професійним спрямування - це технологи, наладчики обладнання.

Зміни операційної діяльності: впровадження гнучкого графіку; розширення функціоналу співробітників; крос-функціональні команди; впровадження системи безперервного навчання; створення системи швидких комунікацій.

Логістичні зміни: оптимізація складських процесів; створення додаткових логістичних ліній; можливість цілодобового режиму роботи; оптимізація маршрутів.

Мотиваційна система: впровадження KPI; система премій за інновації; кар'єрний розвиток.

Комунікаційні технології: корпоративні месенджери; цифрові дошки завдань.

Критерії оцінки привабливості інноваційних заходів:

Термін окупності

Дохідність

Витратність

Результативність

Вихід на новий сегмент ринку

Потенціал розвитку компанії

Інноваційність

Ризикованість

Масштабованість

Відповідність стратегії компанії

Зведена таблиця оцінки інноваційних сценаріїв (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 - Оцінка інноваційних сценаріїв

Критерій	Соус и в саше	Упаковки з комплемента рною продукцією	Упаковки з вбудован ими спеціями	Соус и Sous - Vide	Упаковка для мікрохвиль ової печі	Пляшки для струшува ння спецій
Термін окупності	8/10	7/10	6/10	5/10	7/10	6/10
Дохідність	7/10	8/10	7/10	6/10	8/10	7/10
Витратність	6/10	5/10	4/10	3/10	5/10	4/10
Результативн ість	8/10	9/10	8/10	7/10	9/10	8/10
Вихід на новий сегмент	7/10	8/10	9/10	8/10	8/10	9/10
Потенціал розвитку	7/10	8/10	9/10	8/10	7/10	8/10
Інноваційніс ть	6/10	7/10	9/10	10/1 0	8/10	9/10
Ризикованіст ь	5/10	6/10	5/10	4/10	6/10	5/10
Масштабова ність	8/10	7/10	8/10	7/10	7/10	8/10
Відповідніст ь стратегії	9/10	8/10	7/10	6/10	9/10	7/10
Загальна оцінка	71/1 00	74/100	78/100	74/1 00	74/100	77/100
Черговість впровадженн я	6	3	1	4	5	2

Найвища оцінка упаковки з вбудованими спеціями (78/100). Найбільший потенціал упаковки з вбудованими спеціями та пляшки для струшування спецій. Паралельна реалізація 2-3 проектів з пріоритетом на проекти з оцінкою вище 75 балів.

Дой-пак з носиком для наливання (гвинтовою кришкою). Форма пакету має вигнуту, звужену догори конструкцію, що нагадує форму пляшки. Така форма має кілька переваг порівняно з прямокутною:

1. Ергономіка використання: зручніше тримати в руці завдяки звуженій середній частині, легше контролювати потік продукту при виливанні, менша ймовірність протікання при використанні.

2. Функціональність. носик забезпечує точне дозування, гвинтова кришка надійно закривається, можна використовувати багаторазово.

3. Зберігання. стабільно стоїть на полиці, займає менше місця у холодильнику через звужену форму, кришка захищає від протікання при зберіганні.

4. Контроль порції. Прецизійне управління потоком, можливість дозування малими порціями.

5. Безпека використання. Менший ризик забруднення при використанні, захист від випадкового розлиття.

Пропонуємо змінити форму дитячого кетчуп в пляшкоподібній формі. Зручність використання: потребує двох рук для використання, менш зручний для великих об'ємів; складніше контролювати потік продукту..Термін окупності довший через вищу собівартість, компенсується вищою ціною продажу. М'який упаковка знижує ризик травм, оскільки немає гострих країв або твердих частин. Зручність використання та легкість вичавлення. Пляшкоподібна форма дозволяє дітям самостійно вичавлювати кетчуп без зайвих зусиль. Упаковка легко дозволяє легко контролювати кількість кетчупів, що запобігає витратам. Портативність, зручна для перенесення, легка та компактна упаковка, яку легко брати з собою в школу, на пікнік чи у подорожі. Стійкість до пошкоджень, м'яка упаковка менш схильна до пошкоджень при транспортуванні. Менше пластику, використання дой-паку упаковки зменшує кількість пластику порівняно зі звичайними пластиковими

плітками. Переробка, упаковка часто виготовляється з матеріалів, що підлягають переробці, що робить екологічною. Повторення форми героя ТоматоЖера робить упаковку ще більше привабливою для дітей, створюючи емоційний інтелект. Виробництво може бути менш витратним, що має знизити загальні виробничі витрати. Гнучкість, упаковка може бути виготовлена в різних формах і розмірах, що легко адаптувати її потреби ринку.

Для оновлення або заміни формувальних елементів пакувальної машини для дой-пак упаковки потрібно врахувати такі аспекти:

1. Технічна модернізація обладнання: оновлення або заміна формувальних елементів пакувальної машини; модифікація штампів та матриць; налаштування параметрів зварювання швів; можлива модернізація системи дозування продукту.

2. Матеріальні витрати: закупівля нових рулонних матеріалів (можливо, іншої товщини чи складу); тестові матеріали для відпрацювання технології; можливі зміни в складі ламінованих шарів упаковки.

3. Розробка та проектування: створення нового дизайну форми упаковки; технічне проектування нових параметрів пакету; розрахунок оптимальних розмірів та форми; тестування міцності та герметичності нової форми.

4. Виробничі витрати на впровадження: налаштування та калібрування обладнання; можливі простої виробництва під час модернізації; витрати на тестові запуски; навчання персоналу роботі з новою формою.

5. Документація та сертифікація: оновлення технічної документації; можлива повторна сертифікація упаковки; розробка нових технологічних карт; оновлення специфікацій.

6. Логістичні зміни: можлива зміна параметрів транспортної упаковки; оптимізація складського зберігання; перерахунок логістичних параметрів.

7. Маркетингові аспекти: дослідження сприйняття нової форми споживачами; оновлення маркетингових матеріалів.

Для аналізу виробництва комплементарної продукції розглянемо декілька сценаріїв (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Виробництво комплементарної продукції

Комплементарні продукти		Маржа
Напівфабрикати з соусами Торчин	Заморожені напівфабрикати з власними соусами	22-28%
Салатні набори з соусами	Готові салатні суміші з фірмовими заправками	25-30%
Кулінарні набори	Набори для приготування страв з соусами	20-25%

Необхідно також здійснити підтримку традиційних категорій шляхом диверсифікації виробництва в бік зростаючих категорій, адаптація маркетингової стратегії до запитів ринку, можливе оновлення продуктової лінійки в зростаючих категоріях. Здійснити підтримку та розвиток продуктів категорії кетчупи, майонези, готові до споживання соуси та оптимізувати виробництво та маркетинг продуктів категорії гірчиці, кулінарні соуси, Нестле профешн), скорочення або перегляду стратегії для продуктів категорії заправки, соєвий соус, маринади та салатки заправки.

Висновки до третього розділу

1. Отже, в результаті аналізу операційної діяльності було визначено наступні передумови для реалізації заходів її покращення а наступними складовими: ключові характеристики розвитку, структурні зміни та джерела зростання. До ключових характеристик розвитку мивіднесли: нарощення операційного потенціалу; послідовна оптимізація витратної частини; підвищення рентабельності операційної діяльності; зростання фінансової стійкості підприємства. Структурні зміни передбачають: зменшення частки матеріальних витрат; поступове

збільшення витрат на персонал; оптимізація адміністративних та збутових витрат. До джерел зростання відноситься: розширення обсягів реалізації; підвищення ефективності управління витратами; раціоналізація операційних процесів. Визначено наступні ризики та обмеження для досліджуваного підприємства: залежність від зовнішньоекономічної кон'юнктури; потенційні інфляційні впливи та необхідність постійної адаптації до ринкових змін.

2. Розроблені пропозиції включають підвищення обсягів продажів шляхом реалізації пропозиції комплементарні товари; взаємодія із великими вітчизняними дистриб'юторами продукції; розширення асортиментного ряду соусів; охоплення нових сегментів ринку шляхом запровадження стратегії B2B та впровадження інноваційних рішень щодо пакування; технологічні інновації; розширення експортних можливостей та оптимізація логістичних процесів. Лані пропозиції відповідають стратегічним цілям розширення –компанії, збільшення експортного потенціалу, диверсифікація ринків збуту та підготовка до входження в нові торгові мережі ЄС.

3. Також було враховано при розробці ключові напрямки розвитку, а саме нарощування потужностей зберігання; впровадження інноваційних логістичних технологій; розширення географічних кордонів. Передумовами до розширення є зростання виробництва на 25-30%; вихід на нові експортні ринки; необхідність оптимізації логістичних процесів. Також для повної модернізації процесу управління запропоновано пропозиції, які передбачають технологічне оновлення - повна діджиталізація складських процесів; придбання роботизованих комплексів. Очікувані результати - збільшення складських потужностей на 40%; прискорення обробки замовлень на 35%; зниження логістичних витрат на 20%. Оцінено за термін окупності, дохідністю, витратністю, результативність, вихід на новий сегмент ринку, потенціал розвитку компанії, інноваційність, ризикованість, масштабованість та відповідність стратегії компанії.

ВИСНОВКИ

1. Під час дослідження теоретико-методологічного апарату управління операційною діяльністю було визначено взаємозв'язок між бізнес-процесами та виробничими процесами. Виробничі процеси були згруповані за такими критеріями: призначення, тип перетворень, безперервність, масштаб, рівень автоматизації та складність. Бізнес-процеси мають стратегічний рівень і забезпечують створення цінності для бізнесу та досягнення стратегічних цілей, розвиток компанії та підвищення її конкурентоспроможності. Під час дослідження поняття "операційна діяльність" було розглянуто за такими узагальненими підходами: економіко-виробничий, процесний, системний та стратегічний. Здійснено порівняльну характеристику цих підходів за критеріями об'єкта дослідження, межами поняття та ключовими характеристиками. Таким чином, операційна діяльність підприємства — це інтегрована система взаємопов'язаних бізнес-процесів з перетворення ресурсів у готову продукцію або послуги, що здійснюється на основі прийнятої операційної стратегії та спрямована на створення доданої вартості і забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку. Також було виявлено, що бізнес-модель визначає структуру та специфіку операційної діяльності та є ключовою для розуміння того, як організація створює, надає та утримує цінність. Бізнес-модель має системний характер діяльності, цільову спрямованість, ресурсну складову, процесну природу, результативність та створення цінності, що відображено на слайді відповідно до їх складових. Отже, система операційної діяльності дотримується наступних принципів управління: цілеспрямованість, орієнтація на результат, відповідність стратегічним цілям, забезпечення ефективності та створення цінності. Операційну діяльність можна визначити за такими характеристиками: результативність, ефективність, гнучкість, адаптивність до змін, швидкість реагування та можливість модифікації.

2. Основними характеристиками досліджуваного сегменту харчової промисловості є сезонність попиту та коливання цін на сировину. Ринковий моніторинг виявив значні зміни, зумовлені макроекономічними факторами,

змiнами споживчого попиту та посиленням конкуренції. Основним чинником розвитку ринку стало зростання виробництва, викликане збільшенням попиту та впровадженням новітніх технологій. Експорт соусів зріс, особливо до країн ЄС, проте імпорту залишається високим через надходження значної кількості товарів із ЄС та Азії. Цінова ситуація характеризується підвищенням вартості продукції через зростання витрат на модернізацію виробництва та подорожчання сировини.

3. Єдиним акціонером «Волиньхолдинг» є компанія Нестле С.А. (Nestle S.A.), якій належить 90% акцій. Nestlé в Україні є афілійованою компанією корпорації Nestlé S.A. Інтегрована система менеджменту Nestlé заснована на концепції постійного вдосконалення. Створення спільних цінностей є ключовою частиною бізнес-стратегії Nestlé, спрямованої на покращення якості харчування, збереження водних ресурсів і розвиток сільського господарства. Результати аналізу оцінки ефективності операційної діяльності підприємства показали значне зростання капітальних інвестицій, помірне збільшення виробничих запасів, скорочення запасів готової продукції, зменшення дебіторської заборгованості за продукцію та збільшення розрахунків з бюджетом. Матеріальні витрати залишаються основною статтею витрат (83-87%), а витрати на оплату праці зросли на 30,6%. Відзначається позитивний вплив на активи підприємства, що свідчить про активну інвестиційну діяльність, модернізацію виробничих потужностей та оптимізацію активів. Позитивні тенденції включають стабільне зростання доходів від реалізації, послідовне збільшення надходжень від операційної оренди та значне покращення чистого руху коштів. Підприємство демонструє стійку позитивну фінансову динаміку, послідовно збільшує доходи та покращує операційні показники. Спостерігається ефективне управління грошовими потоками з тенденцією до зростання фінансової стійкості. Таким чином, підприємство демонструє стійке зростання доходів, оптимізацію собівартості, значне покращення операційної ефективності у 2023 році та суттєве зростання операційного та чистого прибутку.

4. В результаті аналізу операційної діяльності було визначено такі передумови для покращення: ключові характеристики розвитку, структурні зміни та джерела зростання. До ключових характеристик розвитку віднесено

нарощування операційного потенціалу, послідовну оптимізацію витрат, підвищення рентабельності та зростання фінансової стійкості підприємства. Структурні зміни включають зменшення частки матеріальних витрат, поступове збільшення витрат на персонал та оптимізацію адміністративних і збутових витрат. Джерела зростання охоплюють розширення обсягів реалізації, підвищення ефективності управління витратами та раціоналізацію операційних процесів. Було виявлено такі ризики та обмеження: залежність від зовнішньоекономічної кон'юнктури, потенційні інфляційні впливи та необхідність постійної адаптації до ринкових змін.

5. Запропоновані заходи включають підвищення обсягів продажів за рахунок реалізації комплементарних товарів, співпраці з великими вітчизняними дистриб'юторами продукції, розширення асортименту соусів, охоплення нових сегментів ринку через впровадження стратегії B2B та інноваційні рішення у пакуванні, технологічні інновації, розширення експортних можливостей та оптимізацію логістичних процесів. Ці заходи узгоджуються зі стратегічними цілями компанії щодо розширення, збільшення експортного потенціалу, диверсифікації ринків збуту та підготовки до виходу на нові торгові мережі ЄС. Також були враховані ключові напрямки розвитку, зокрема нарощування потужностей зберігання, впровадження інноваційних логістичних технологій та розширення географічних кордонів. Передумовами розширення є зростання виробництва на 25-30%, вихід на нові експортні ринки та необхідність оптимізації логістичних процесів. Запропоновані заходи щодо модернізації управління включають повну діджиталізацію складських процесів та придбання роботизованих комплексів. Очікувані результати: збільшення складських потужностей на 40%, прискорення обробки замовлень на 35%, зниження логістичних витрат на 20%. Оцінено за показниками терміну окупності, дохідності, витрат, результативності, виходу на нові сегменти ринку, потенціалу розвитку, інноваційності, ризикованості, масштабованості та відповідності стратегії компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
2. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
3. П(С)БО 4 «Звіт про рух грошових коштів», затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31.03.99 р. №87. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show>
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови/ Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728с.
5. Бланк І. О. Управління фінансовою діяльністю підприємства. Київ: Ельга. Ніка-Центр, 2003. 784 с.
6. Чумаченко, М. Г. Економіка підприємства. Київ: Вища школа, 2005. 484 с.
7. Мних, Є. В. Облік і контроль операційної діяльності підприємств. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 400 с.
8. Шевчук В. О. Менеджмент операційної діяльності. Київ: Знання, 2012. 416 с.
9. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press. 1985, 557 p.
10. Stevenson W. J. Operations Management (14th Edition). New York: McGraw-Hill Education, 2020. 944 p.
11. Chase R. B., Jacobs F. R., Aquilano N. J. Operations and Supply Chain Management (15th Edition). Boston: McGraw-Hill, 2017. 864 p.
12. Slack N., Brandon-Jones A., Johnston R. Operations Management (9th Edition). London: Pearson. 2019. 720 p.
13. Гринчутенко І. М., Ткаченко І. І. Методи оцінки ефективності операційної діяльності підприємства. *Економічний вісник*. 3(12). 2019. С. 45–50.
14. Шемет Т. Л. Інструменти аналізу і вдосконалення операційної діяльності. *Науковий журнал економіки та менеджменту*. 6(5). 2020. С. 67–75

- 15.Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 528 с.
- 16.Мазур І. І., Шаповал В. М. Стратегічне планування і управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2015. 648 с.
- 17.Кредісов А. І., Савчук В. С. Сучасні підходи до стратегічного управління підприємствами. Київ: Либідь, 2008. 392 с.
- 18.Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 336 p.
- 19.Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. Boston: McGraw-Hill Education, 2020. 1120.
- 20.Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.
- 21.Lynch R. Strategic Management (8th Edition). Harlow: Pearson, 2021. 896 p.
- 22.Prahalad C. K., Hamel G.. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 1990. PP. 79–91.
- 23.Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 1991. 33(3), PP. 114–135.
- 24.Drucker P. F. The Theory of the Business. *Harvard Business Review*. 72(5). 1994. PP. 95–104.
- 25.Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization (12th Edition). Stamford: Cengage Learning, 2016. 1088 p.
- 26.Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. Exploring Strategy (12th Edition). Harlow: Pearson, 2020. 824 p.
- 27.Ткаченко Т. І. Економіка підприємства. Київ: Либідь, 2015. 584 с.
- 28.Клебанова Т. С., Єрмошенко М. М. Аналітика операційної діяльності: Теорія і практика. Харків: ХНЕУ, 2012. 420 с.
- 29.Slack N. Brandon-Jones, A., & Johnston R. Operations Management (9th Edition). London: Pearson, 2019. 720 с.

- 30.Кириченко, О. А. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2008. 336 с.
- 31.Гриньова В. М., Кузьмін О. Є. Управління бізнес-процесами підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2006. 384 с.
- 32.Дергачова В. В., Герасименко В. Г. Реінжиніринг бізнес-процесів. Київ: Вища школа, 2011. 352 с.
- 33.Скляренко В. К. Моделювання бізнес-процесів у сучасних умовах. Харків: ХНЕУ, 2007. 304 с.
- 34.Hammer M., & Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution New York: Harper Business. 1993, 272 с.
- 35.Harrington H. J. Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. New York: McGraw-Hill, 1991. 263 с.
- 36.Lindsay A., Downs D., Lunn K. Business Processes—Attempts to Find a Definition. Information and Software Technology. 45(15), 2003. PP. 1015–1019.
- 37.Curtis B., Kellner M. I., Over J. Process Modeling. Communications of the ACM, 35(9), 1992. С. 75–90.
- 38.Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 125-131.
- 39.. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. New York, NY: Harper Business, 1993. 223 p.
- 40.Davenport T. H., Short, J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990. p.11–27.
- 41.Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. –Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
- 42.Економічний аналіз / відп.ред. Ф.Ф. Бутинець. Житомир: ПП «Рута», 2007. 704с.

43. Косова, Т. Д. Організація і методика економічного аналізу: навч. посібник / Т.Д. Косова, П.М. Сухарев, Л.О. Ващенко, І.В. Гречина, Н.Е. Дєєва; за заг. ред проф. Т.Д. Косової. К.: Центр учбової літератури, 2012. 528с.
44. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. К., 2011. 513 с.
45. Савицька, Г. В.. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. 3-тє вид., випр. і доп. К.: Знання, 2007. 668с.
46. Серединська В. М., Загородна О.М., Федорович Р. В. Економічний аналіз: навчальний посібник. К.: Астон, 2010. 592 с.
47. Економічний аналіз / ред. М.Г. Чумаченко: навч. посібник Київський національний економічний ун-т. 2.вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2003. 555 с.
48. Аналіз господарської діяльності/за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 384 с.
49. Сайт Національного інституту аграрної економіки. URL: <http://www.iae.org.ua/>
50. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
51. Сайт Lindström. URL: <https://lindstromgroup.com>
52. Міністерство економіки України URL: <https://me.gov.ua>
53. Сайт Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua>
54. Сайт Agri-gator. URL: <https://agri-gator.com.ua>
55. Сайт Landlord. URL: <https://landlord.ua>
56. Сайт компанії Nestle Україна. URL: <https://www.nestle.ua/>
57. Сайт компанії Nestle. URL: <https://www.nestle.com>
58. Сайт торгівельної марки «Торчин». URL: <https://torchyn.ua>
59. Сайт Horeca. URL: <https://horeca-ukraine.com>
60. Сайт Agravery URL: <https://agravery.com/>

ДОДАТКИ

Додаток А
(обов'язковий)

Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: Управління операційною діяльністю підприємства харчової промисловості (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю "Волиньхолдінг" корпорації Nestle S.A.).

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ

(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Turnitin

Оригінальність 85% Схожість 15%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

(підпис)

Карачина Н.П.

(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Turnitin щодо роботи.

Автор роботи

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Пастушенко О. О.

Керівник роботи

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Філатова Л. С.

Додаток Б
(обов'язковий)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

(Товариство з обмеженою відповідальністю «Волиньхолдінг»)

за 2021-2023 роки

2021

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	48.00	7.00
первісна вартість	1001	1 323.00	1 323.00
накопичена амортизація	1002	1 275.00	1 316.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	45 007.00	64 235.00
Основні засоби	1010	254 477.00	307 492.00
первісна вартість	1011	448 723.00	526 523.00
знос	1012	194 246.00	219 031.00
Інвестиційна нерухомість	1015	54 088.00	51 864.00
первісна вартість	1016	77 812.00	77 812.00
знос	1017	23 724.00	25 948.00
Відстрочені податкові активи	1045	2 521.00	2 038.00
Усього за розділом I	1095	356 141.00	425 636.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	86 430.00	119 988.00
Виробничі запаси	1101	83 063.00	112 428.00
Незавершене виробництво	1102	36.00	134.00
Готова продукція	1103	3 331.00	7 426.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	469 719.00	383 304.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	47 012.00	50 390.00
з бюджетом	1135	31 852.00	60 793.00
у тому числі з податку на прибуток	1136		32.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	41.00	330.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	9 737.00	8 096.00
Рахунки в банках	1167	9 737.00	8 096.00
Витрати майбутніх періодів	1170	691.00	910.00
Інші оборотні активи	1190	57.00	8.00
Усього за розділом II	1195	645 539.00	623 819.00
Баланс	1300	1 001 680.00	1 049 455.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100.00	100.00
Додатковий капітал	1410	49 907.00	49 907.00
Емісійний дохід	1411	49 907.00	49 907.00
Резервний капітал	1415	25.00	25.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	739 457.00	745 916.00
Усього за розділом I	1495	789 489.00	795 948.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 288.00	8 662.00
Усього за розділом II	1595	9 288.00	8 662.00
товари, роботи, послуги	1615	180 771.00	232 328.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 683.00	2 920.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 674.00	2 847.00
розрахунками з оплати праці	1630	238.00	195.00
за одержаними авансами	1635	2.00	15.00
за розрахунками з учасниками	1640	2.00	2.00
із внутрішніх розрахунків	1645	7.00	
Поточні забезпечення	1660	1 684.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	17 516.00	9 385.00
Усього за розділом III	1695	202 903.00	244 845.00
Баланс	1900	1 001 680.00	1 049 455.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 716 644.00	1 408 750.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 667 112.00	1 276 556.00
Валовий: прибуток	2090	49 532.00	132 194.00
Інші операційні доходи	2120	27 868.00	34 295.00
Адміністративні витрати	2130	38 558.00	32 787.00
Витрати на збут	2150	8 023.00	6 191.00
Інші операційні витрати	2180	19 847.00	14 809.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10 972.00	112 702.00
Фінансові витрати	2250	707.00	948.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші витрати	2270	36.00	10.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	10 229.00	111 744.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 203.00	-21 544.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6 026.00	90 200.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід	2445	528.00	-3 646.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	528.00	-3 646.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	95.00	-656.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	433.00	-2 990.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6 459.00	87 210.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 496 023.00	1 120 645.00
Витрати на оплату праці	2505	113 171.00	99 096.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	24 591.00	20 264.00
Амортизація	2515	32 564.00	29 062.00
Інші операційні витрати	2520	67 191.00	61 276.00
Разом	2550	1 733 540.00	1 330 343.00

2022

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	7.00	14.00
первісна вартість	1001	1 323.00	1 261.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
накопичена амортизація	1002	1 316.00	1 247.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	64 235.00	61 027.00
Основні засоби	1010	307 492.00	370 716.00
первісна вартість	1011	526 523.00	616 932.00
знос	1012	219 031.00	246 216.00
Інвестиційна нерухомість	1015	51 864.00	50 109.00
первісна вартість	1016	77 812.00	78 358.00
знос	1017	25 948.00	28 249.00
Відстрочені податкові активи	1045	2 038.00	2 038.00
Усього за розділом I	1095	425 636.00	483 904.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	119 988.00	241 104.00
Виробничі запаси	1101	112 428.00	239 042.00
Незавершене виробництво	1102	134.00	84.00
Готова продукція	1103	7 426.00	1 978.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	383 304.00	202 488.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	40 043.00	80 485.00
з бюджетом	1135	60 793.00	75 023.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	32.00	23.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	330.00	108.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 096.00	7 338.00
Рахунки в банках	1167	8 096.00	7 338.00
Витрати майбутніх періодів	1170	910.00	1 302.00
Інші оборотні активи	1190	7 163.00	12 367.00
Усього за розділом II	1195	620 627.00	620 215.00
Баланс	1300	1 046 263.00	1 104 119.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100.00	100.00
Додатковий капітал	1410	49 907.00	49 907.00
Емісійний дохід	1411	49 907.00	49 907.00
Резервний капітал	1415	25.00	25.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	745 916.00	756 603.00
Усього за розділом I	1495	795 948.00	806 635.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 662.00	1 366.00
Усього за розділом II	1595	8 662.00	1 366.00
товари, роботи, послуги	1615	232 328.00	274 539.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 920.00	2 390.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 847.00	2 381.00
розрахунками з оплати праці	1630	195.00	
за одержаними авансами	1635	15.00	34.00
за розрахунками з учасниками	1640	2.00	2.00
Інші поточні зобов'язання	1690	6 193.00	19 153.00
Усього за розділом III	1695	241 653.00	296 118.00
Баланс	1900	1 046 263.00	1 104 119.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 963 184.00	1 717 839.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 870 016.00	1 667 112.00
Валовий: прибуток	2090	93 168.00	50 727.00
Інші операційні доходи	2120	26 516.00	26 673.00
Адміністративні витрати	2130	38 894.00	38 558.00
Витрати на збут	2150	5 613.00	8 023.00
Інші операційні витрати	2180	31 723.00	19 847.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	43 454.00	10 972.00
Фінансові витрати	2250	1 139.00	707.00
Інші витрати	2270	31 117.00	36.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	11 198.00	10 229.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8 951.00	-4 203.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 247.00	6 026.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід	2445	8 440.00	528.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	8 440.00	528.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		95.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	8 440.00	433.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	10 687.00	6 459.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 681 963.00	1 496 023.00
Витрати на оплату праці	2505	124 835.00	113 171.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	27 162.00	24 591.00
Амортизація	2515	37 735.00	32 564.00
Інші операційні витрати	2520	66 485.00	67 191.00
Разом	2550	1 938 180.00	1 733 540.00

2023

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	14.00	16.00
первісна вартість	1001	1 261.00	1 271.00
накопичена амортизація	1002	1 247.00	1 255.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	61 027.00	452 180.00
Основні засоби	1010	370 716.00	457 272.00
первісна вартість	1011	616 932.00	745 307.00
знос	1012	246 216.00	288 035.00
Інвестиційна нерухомість	1015	50 109.00	48 345.00
первісна вартість	1016	78 358.00	78 843.00
знос	1017	28 249.00	30 498.00
Відстрочені податкові активи	1045	2 038.00	2 038.00
Усього за розділом I	1095	483 904.00	959 851.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	241 104.00	214 040.00
Виробничі запаси	1101	239 042.00	212 762.00
Незавершене виробництво	1102	84.00	65.00
Готова продукція	1103	1 978.00	1 213.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	202 488.00	152 768.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	80 485.00	39 407.00
з бюджетом	1135	75 023.00	98 511.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	23.00	1 697.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	108.00	281.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 338.00	7 297.00
Рахунки в банках	1167	7 338.00	7 297.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 302.00	1 687.00
Інші оборотні активи	1190	12 367.00	11 174.00
Усього за розділом II	1195	620 215.00	525 165.00
Баланс	1300	1 104 119.00	1 485 016.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100.00	100.00
Додатковий капітал	1410	49 907.00	49 907.00
Емісійний дохід	1411	49 907.00	49 907.00
Резервний капітал	1415	25.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	756 603.00	869 085.00
Усього за розділом I	1495	806 635.00	919 092.00
Довгострокові кредити банків	1510		145 792.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 366.00	7 771.00
Усього за розділом II	1595	1 366.00	153 563.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600		11.00
товари, роботи, послуги	1615	274 539.00	403 307.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 390.00	
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 381.00	
розрахунками з оплати праці	1630		29.00
за одержаними авансами	1635	34.00	18.00
за розрахунками з учасниками	1640	2.00	2.00
Інші поточні зобов'язання	1690	19 153.00	8 994.00
Усього за розділом III	1695	296 118.00	412 361.00
Баланс	1900	1 104 119.00	1 485 016.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 072 893.00	1 963 184.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 816 025.00	1 870 016.00
Валовий: прибуток	2090	256 868.00	93 168.00
Інші операційні доходи	2120	28 995.00	26 516.00
Адміністративні витрати	2130	63 184.00	38 894.00
Витрати на збут	2150	6 265.00	5 613.00
Інші операційні витрати	2180	44 065.00	31 723.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	172 349.00	43 454.00
Фінансові витрати	2250	2 365.00	1 139.00
Інші витрати	2270	24 371.00	31 117.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	145 613.00	11 198.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-26 519.00	-8 951.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	119 094.00	2 247.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід	2445	-6 637.00	8 440.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-6 637.00	8 440.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-6 637.00	8 440.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	112 457.00	10 687.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 618 514.00	1 681 963.00
Витрати на оплату праці	2505	147 625.00	124 835.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	32 031.00	27 162.00
Амортизація	2515	50 367.00	37 735.00
Інші операційні витрати	2520	80 665.00	66 485.00
Разом	2550	1 929 202.00	1 938 180.00

Додаток В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНИЙ ЧАСТИНА

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВОЛИНЬХОЛДІНГ" КОРПОРАЦІЇ NESTLE S.A.)

Таблиця 1 – Порівняння підходів за ключовими характеристиками

Підхід	Ключові характеристики	Переваги	Обмеження
Економіко-виробничий	Ресурси, продукт, ефективність	Чіткість критеріїв	Обмеженість score
Системний	Комплексність, синергія	Повнота охоплення	Абстрактність
Процесний	Послідовність, взаємозв'язок	Логічність структури	Складність оцінки
Стратегічний	Конкурентоспроможність	Орієнтація на результат	Складність імплементації

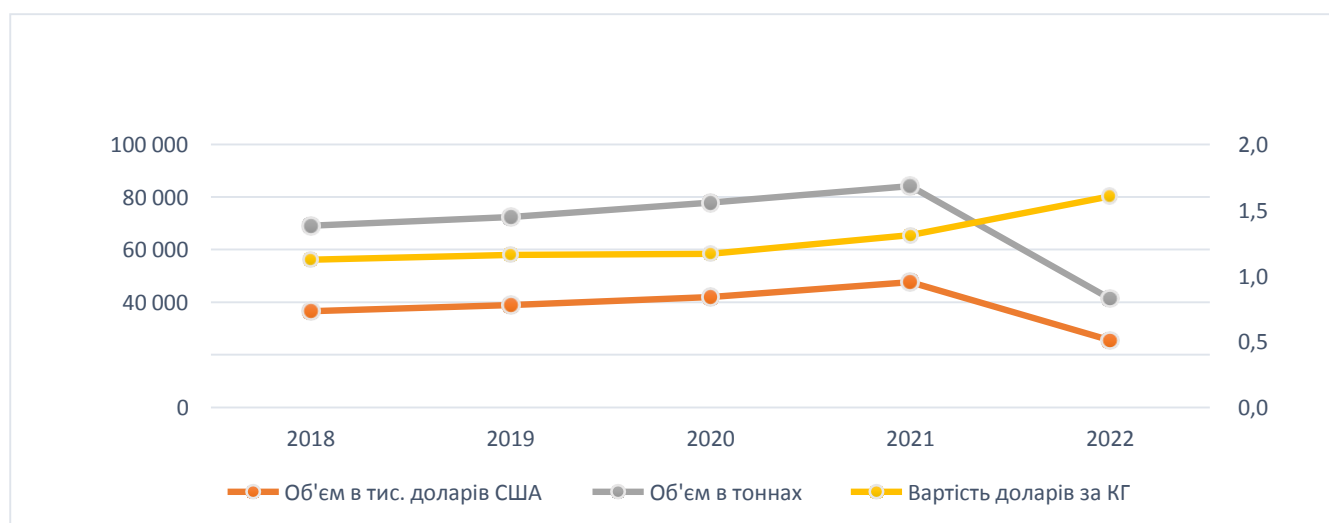


Рисунок 1 – Експорт Україною товарної групи УКТЗЕД/HS 2103 з 2018 – 2022 рр.

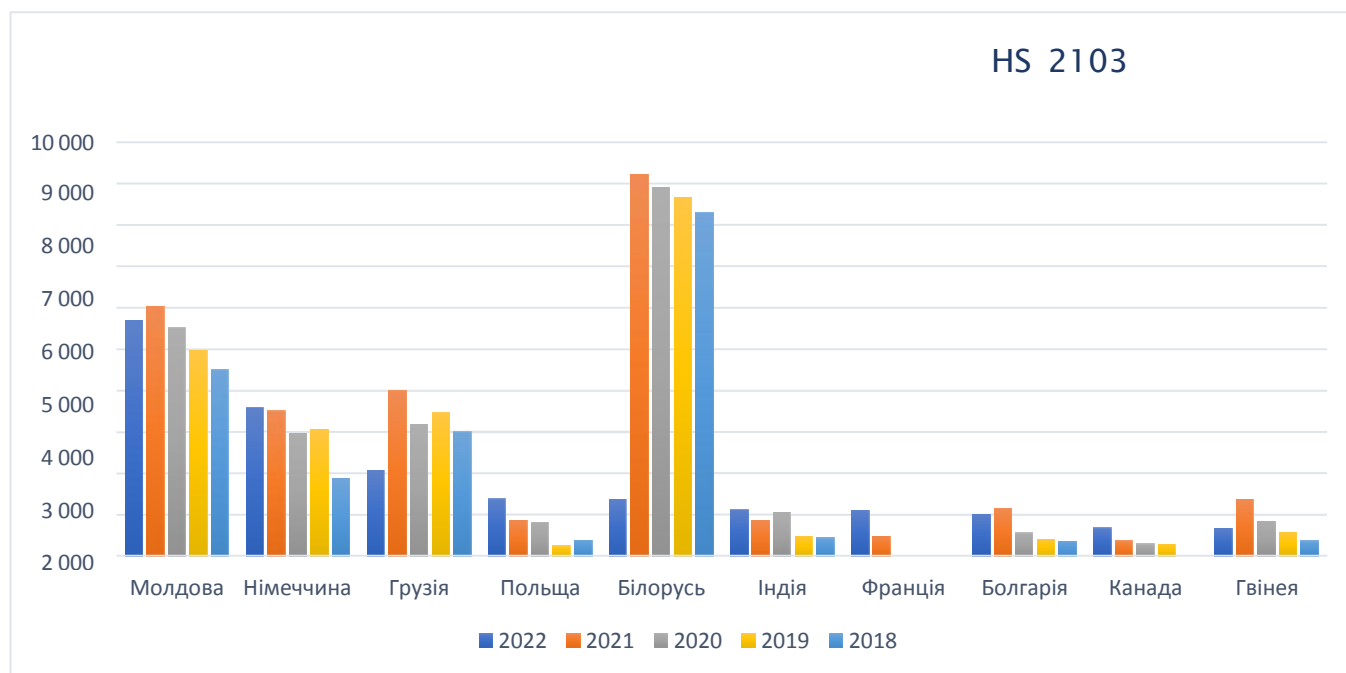


Рисунок 2 – Експорт України товарної групи УКТЗЕД/HS 2103
за 2018 – 2022 рр. тис. дол. США

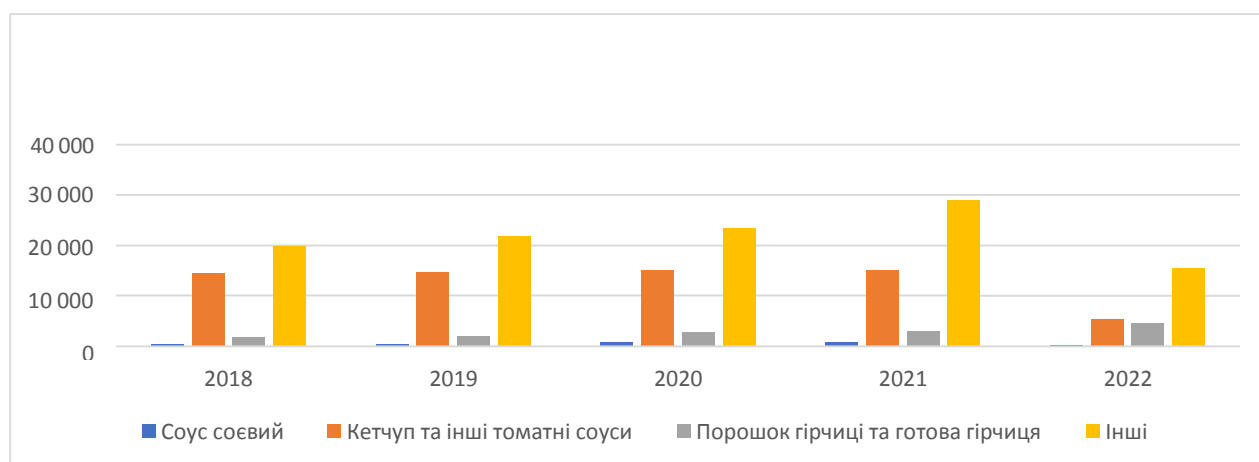


Рисунок 3 – Субкатегорії українського експорту групи УКТЗЕД/HS 2103,
тис. дол. США

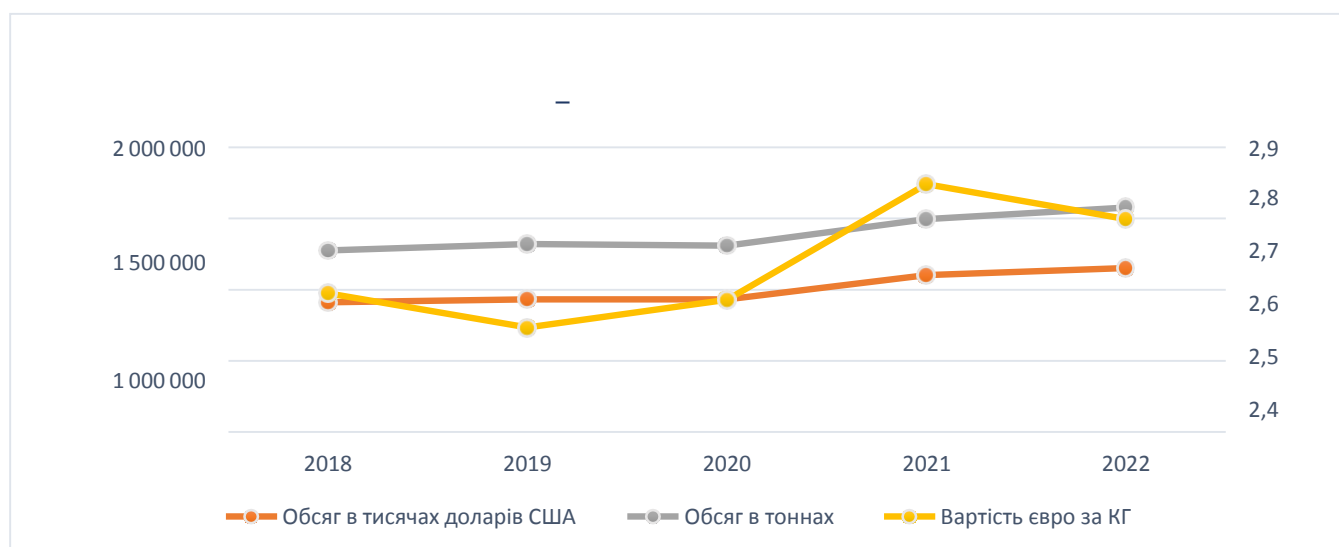


Рисунок 4 – Обсяги імпорту країнами ЄС за кордон за 2018 – 2022 рр. з країн не членів ЄС

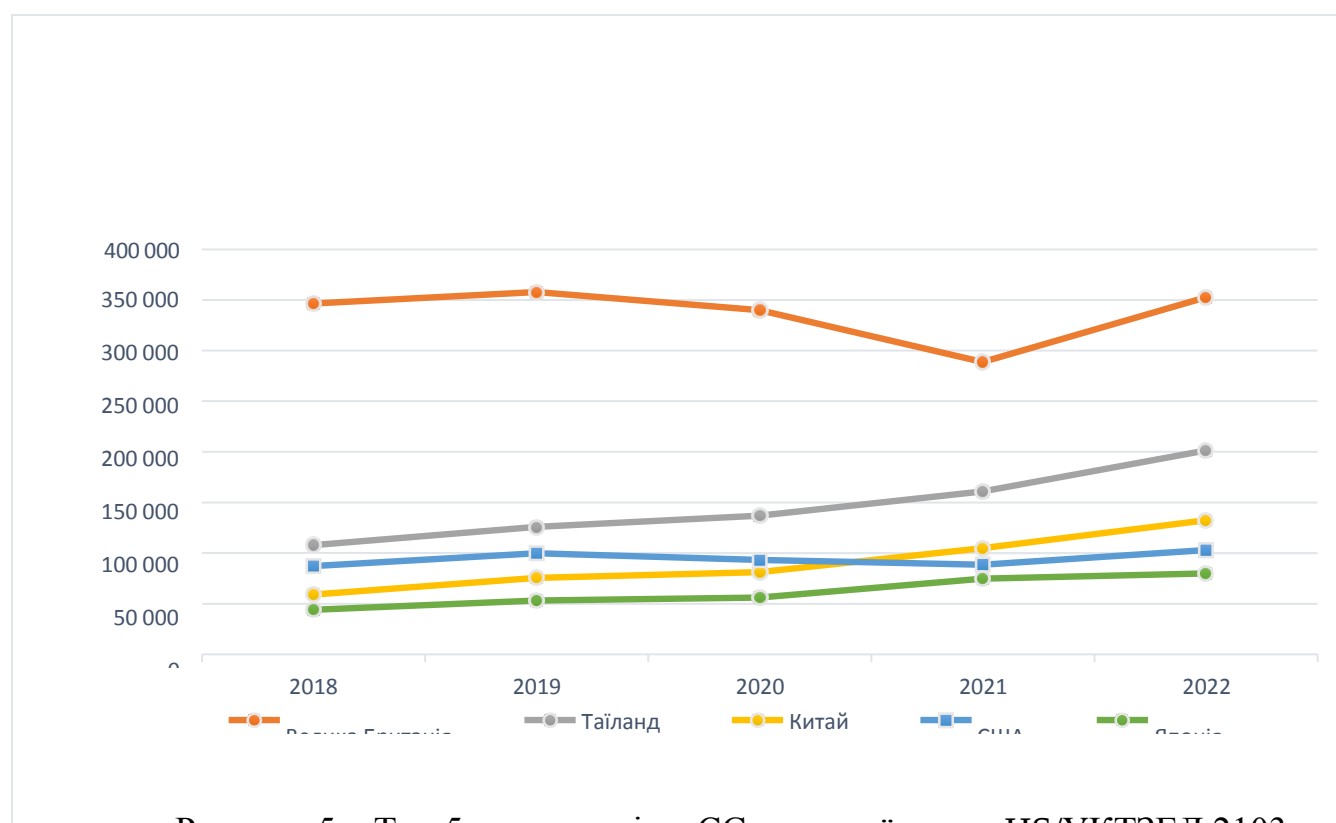


Рисунок 5 – Топ 5 експортерів в ЄС товарної групи HS/УКТЗЕД 2103, тис. дол. США

Таблиця 2 - Показники операційної діяльності підприємства

Показники	2023	2022	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 072 893.00	1 963 184.00	1 717 839.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 816 025.00	1 870 016.00	1 667 112.00
Інші операційні доходи	28 995.00	26 516.00	26 673.00
Витрати на збут	6 265.00	5 613.00	8 023.00
Інші операційні витрати	44 065.00	31 723.00	19 847.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	172 349.00	43 454.00	10 972.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	119 094.00	2 247.00	6 026.00
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 542 583.00	2 533 370.00	2 542 583.00
Інші операційні доходи	28 995.00	26 516.00	26 673.00
Інші операційні витрати	44 065.00	31 723.00	19 847.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	172 349.00	43 454.00	10 972.00

Таблиця 3 - Елементи операційних витрат

Складові	2023	2022	2021
Матеріальні затрати	1 618 514.00	1 681 963.00	1 496 023.00
Витрати на оплату праці	147 625.00	124 835.00	113 171.00
Відрахування на соціальні заходи	32 031.00	27 162.00	24 591.00
Амортизація	50 367.00	37 735.00	32 564.00
Інші операційні витрати	80 665.00	66 485.00	67 191.00
Разом	1 929 202.00	1 938 180.00	1 733 540.00

Таблиця 4 - Рух коштів у результаті операційної діяльності

Складові	2023	2022	2021
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 542 583.00	2 533 370.00	2 118 814.00
Цільового фінансування	2 634.00	2 960.00	2 126.00
Надходження авансів від покупців і замовників	18.00	34.00	15.00
Надходження від повернення авансів	1.00	1.00	26.00
Надходження від операційної оренди	16 285.00	14 382.00	13 804.00
Інші надходження	18.00	641.00	
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	1 871 570.00	2 166 823.00	1 835 911.00
Праці	138 002.00	103 095.00	91 860.00
Відрахувань на соціальні заходи	36 226.00	27 442.00	24 809.00
Зобов'язань з податків і зборів	66 707.00	36 055.00	53.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	30 607.00	8 437.00	29 006.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	36 100.00	27 618.00	4 339.00
Витрачання на оплату авансів	206 629.00	102 382.00	24 667.00
Інші витрачання	1 681.00	1 007.00	75 967.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	240 724.00	114 584.00	759.00

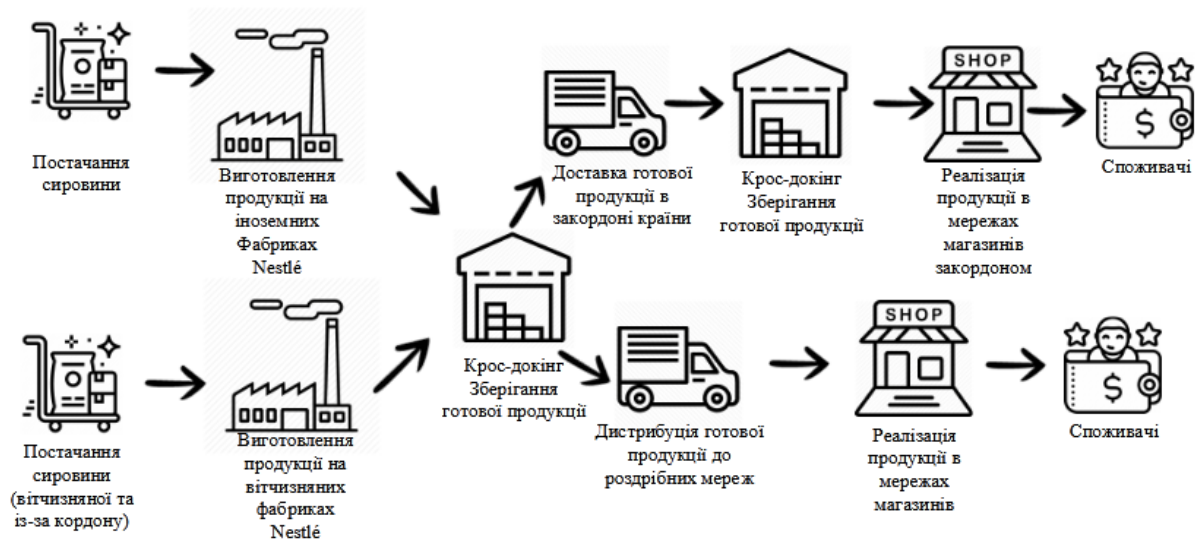


Рисунок 6 – Схематичне зображення ланцюга постачання продукції в корпорації Nestlé

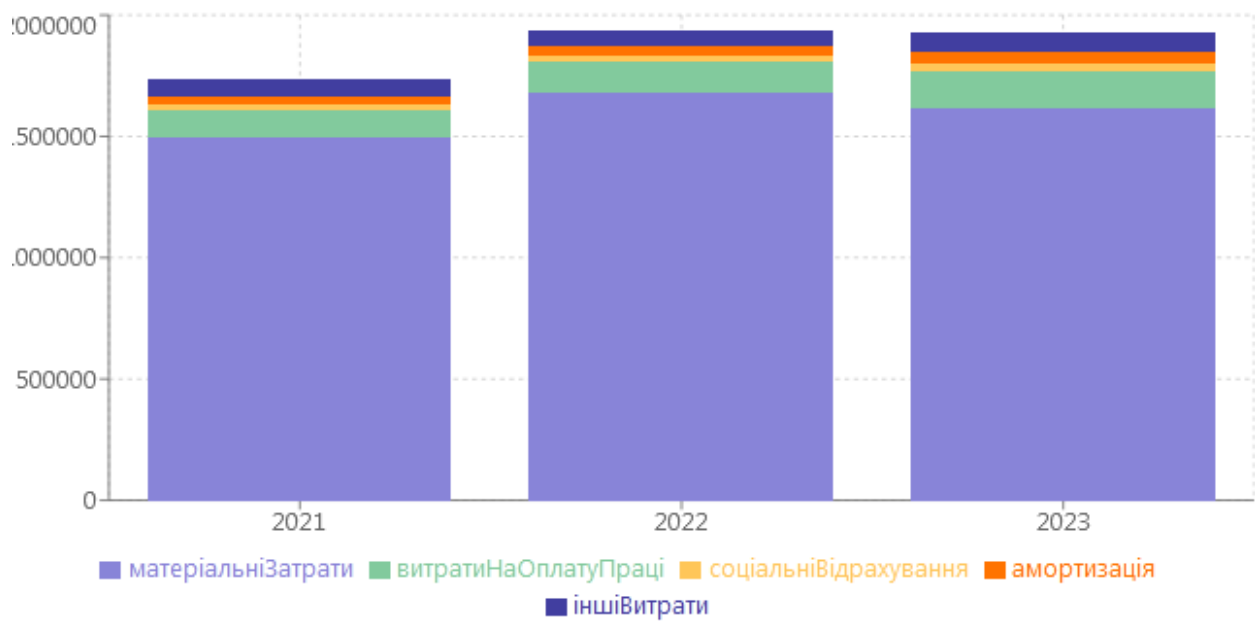


Рисунок 7 - Аналіз операційних витрат

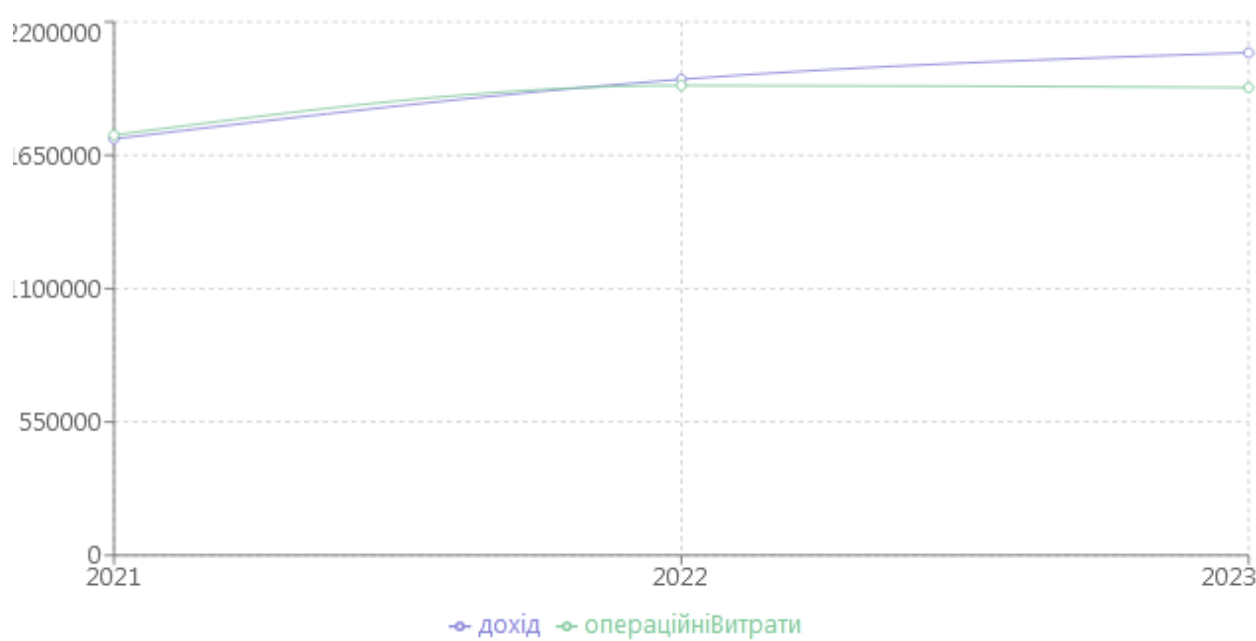


Рисунок 8 - Графіків взаємозв'язку операційних витрат та доходів

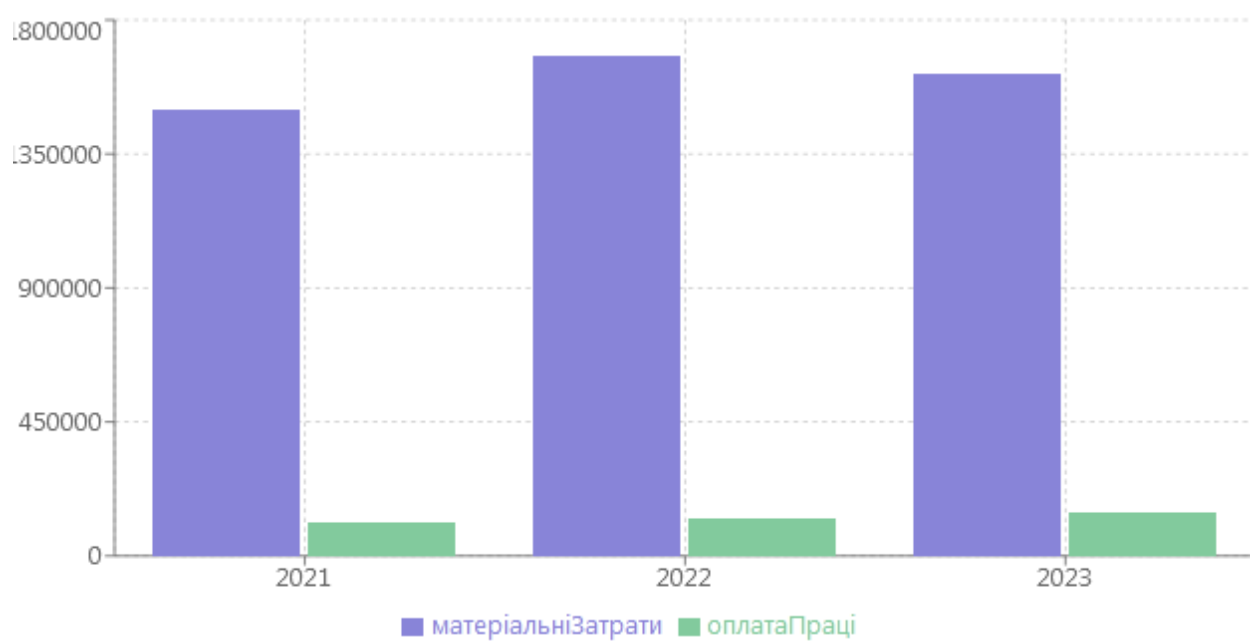


Рисунок 9 – Співвідношення витрат

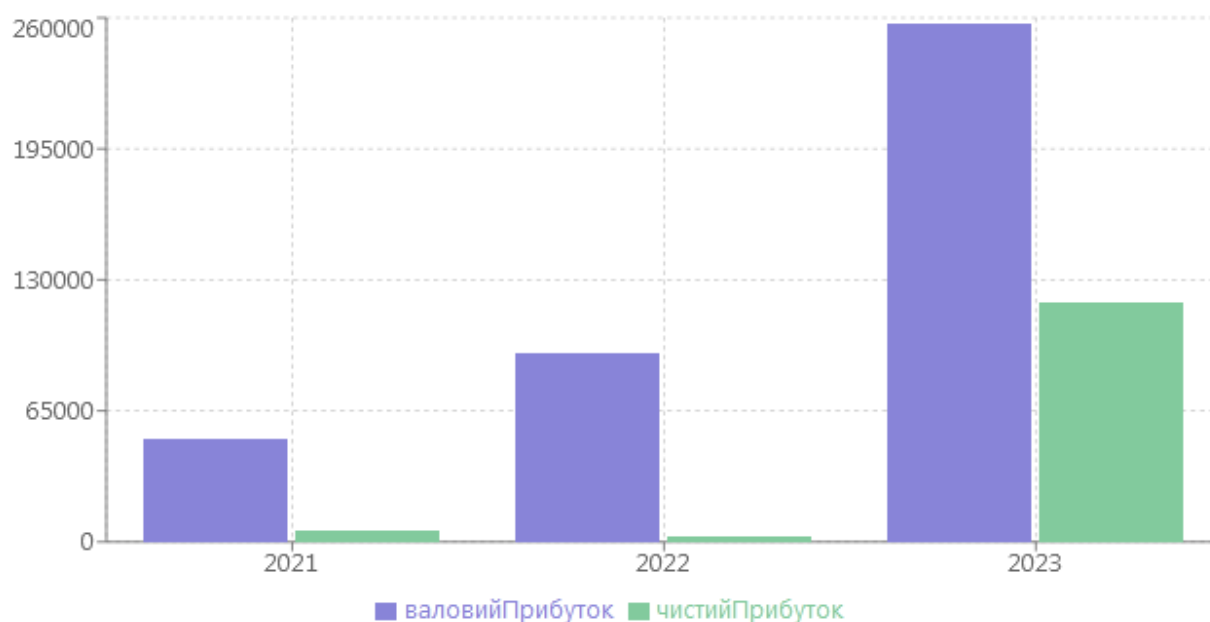


Рисунок 10 – Доходи підприємства

Таблиця 2.4 - Асортимент підприємства

Товарна лінійка	Продукти	SKU
Гірчиці	Американська гірчиця; Діжонська гірчиця; Міцна гірчиця; Козацька гірчиця; Лимона гірчиця.	5
Кетчупи	З часником; Чилі; Лагідний; З паприкою; До шашлику; Pasta; Pizza; Томатний; Пікантний.	9
Майонез	Делікатесний; Домашній; Європейський; Провансаль; Чилі-шрірача; З лагідною гірчицею; З кетчупом; З соусом BBQ.	8
Соуси	Кисло-солодкий соус з манго; Часниковий; Соус чилі; Sweet chili; Французький; Мехікано; Грибний; Папрік; Сацебелі; Тартар; Бургер; Барбекю; Сирний; Аджика; Hot Dog; СОУС Шаурма	16
Соеві соуси	Класичний смак; Імбирний смак; Часниковий смак; Теріякі; з лаймом.	5
Заправки	Буряково-томатна; Томатна з болгарським перцем; Зі сливовим пюре; З маринованими огірками.	4
Салатні заправки:	Салатна заправка Цезар; Салатна заправка медово-гірчична.	3
Приправи та спеції	Універсальна приправа Приправа до курки Приправа до шашлику Суміш перців	4

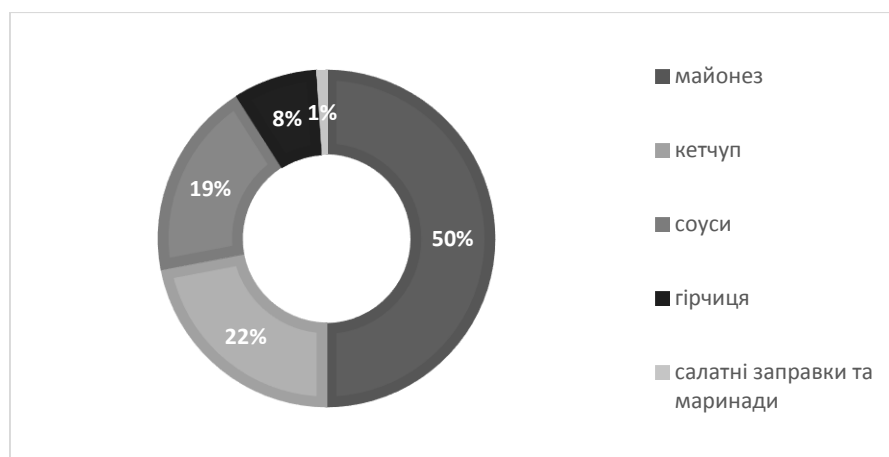


Рисунок 11 - Частка категорії у продажах від загальних продажів компанії

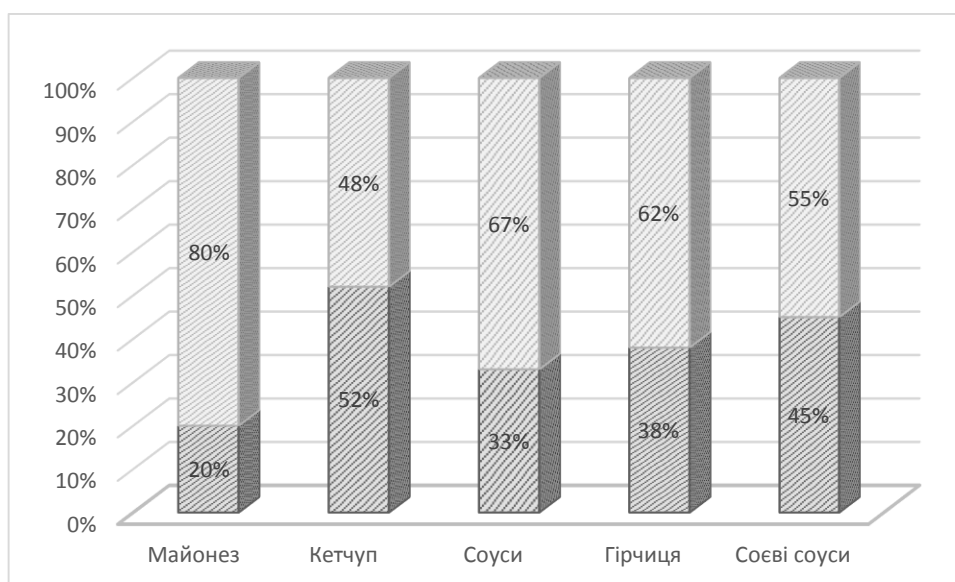


Рисунок 12 - Частка категорії у продажах від загальних продажів соусів на ринку

Таблиця 5 - Структура додаткових витрат при впровадженні інноваційних заходів

Структура витрат				
Технологічна підготовка	Модернізація обладнання	Налаштування виробничих ліній	Тестування технологічних процесів	25-30% від загальних витрат
Дослідження та розробки	НДДКР нового продукту	Розробка дослідних зразків	Патентування технологій	15-20%
Кадрове забезпечення	Навчання персоналу	Залучення вузькоспеціалізованих фахівців	Консультаційні послуги	(10-15%)
Маркетингові витрати	Маркетингові дослідження	Розробка комунікаційної стратегії	Промо-кампанія	15-20%
Логістична підготовка	Оптимізація складських приміщень	Впровадження систем управління логістикою	Підготовка транспортної інфраструктури	(10-15%)
Юридичні та реєстраційні витрати	Сертифікація продукту	Реєстрація прав інтелектуальної власності	Дозвільна документація	(5-7%)

Таблиця 6 - Оцінка інноваційних сценаріїв

Критерій	Соус и в саше	Упаковки з комплемента рною продукцією	Упаковки з вбудован ими спеціями	Соус и Sous - Vide	Упаковка для мікрохвиль ової печі	Пляшки для струшува ння спецій
Термін окупності	8/10	7/10	6/10	5/10	7/10	6/10
Дохідність	7/10	8/10	7/10	6/10	8/10	7/10
Витратність	6/10	5/10	4/10	3/10	5/10	4/10
Результативн ість	8/10	9/10	8/10	7/10	9/10	8/10
Вихід на новий сегмент	7/10	8/10	9/10	8/10	8/10	9/10
Потенціал розвитку	7/10	8/10	9/10	8/10	7/10	8/10
Інноваційніс ть	6/10	7/10	9/10	10/1 0	8/10	9/10
Ризикованіст ь	5/10	6/10	5/10	4/10	6/10	5/10
Масштабова ність	8/10	7/10	8/10	7/10	7/10	8/10
Відповідніст ь стратегії	9/10	8/10	7/10	6/10	9/10	7/10
Загальна оцінка	71/1 00	74/100	78/100	74/1 00	74/100	77/100
Черговість впровадженн я	6	3	1	4	5	2

Таблиця 3.2 - Виробництво комплементарної продукції

Комплементарні продукти		Маржа
Напівфабрикати з соусами Торчин	Заморожені напівфабрикати з власними соусами	22-28%
Салатні набори з соусами	Готові салатні суміші з фірмовими заправками	25-30%
Кулінарні набори	Набори для приготування страв з соусами	20-25%