

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

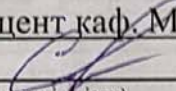
Удосконалення управління діловою активністю приватного акціонерного товариства «Концерн Хлібпром»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МВКД-216
спеціальності 073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

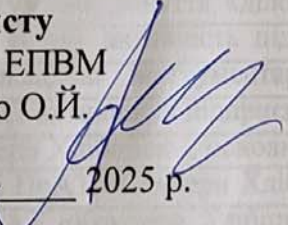
Маремуха М.І. 
(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент каф. ЕПВМ
Причепя І.В. 
(прізвище та ініціали)

« 09 » 06 2025 р.

Рецензент к.е.н., доцент каф. ММЕ
Сметанюк О.А. 
(прізвище та ініціали)

« 10 » 06 2025 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., проф. Лесько О.Й. 
(прізвище та ініціали)

« 10 » 06 2025 р.

Вінниця ВНТУ – 2025 року

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту
Рівень вищої освіти І-й (бакалаврський)
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент виробничої та комерційної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
к.е.н., професор О.І. Лесько

“12” 10 2025 року

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Маремусі Макеніму Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення управління діловою активністю приватного акціонерного товариства «Концерн Хлібпром»

керівник роботи к. е. н., доцент Причепя Ірина Валеріївна,

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від “10” 03 2025 року № 94

2. Строк подання здобувачем роботи до 10.06.2025

3. Вихідні дані роботи: спеціальна економічна література, монографії, посібники, методична література, статистична звітність і статистичні щорічники, фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ін. джерела.

4. Зміст текстової частини: (перелік питань, які потрібно розробити) дослідити теоретико-методичні засади управління діловою активністю підприємства; проаналізувати стан і тенденції розвитку ринку виробництва хліба України, дослідити ділову активність ПрАТ «Концерн Хлібпром»; розробити пропозиції та рекомендації щодо удосконалення управління діяльністю ПрАТ «Концерн Хлібпром», його діловою активністю зокрема тощо.

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

Підходи науковців до трактування поняття «ділова активність», класифікація ділової активності, фактори, що впливають на ділову активність підприємства, рівні та основні властивості ділової активності підприємства, складові інструментарію управління діловою активністю, система показників оцінювання ділової активності підприємства, динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності «Концерн Хлібпром», основні показники балансу ПрАТ «Концерн Хлібпром», показники ділової активності ПрАТ «Концерн Хлібпром», організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром», SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром», змакетована організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром», загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ін.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Причепи І. В, доцент кафедри ЕПВМ		
Розділ 2	Причепи І. В, доцент кафедри ЕПВМ		
Розділ 3	Причепи І. В, доцент кафедри ЕПВМ		

7. Дата видачі завдання

05-05-2025р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Етап 1. Теоретико-методичні засади управління діловою активністю підприємства	травень	
2.	Етап 2. Аналіз ефективності управління діловою активністю ПрАТ «Концерн Хлібпром»	травень	
3.	Етап 3. Пропозиції та рекомендації щодо підвищення ефективності управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»	травень	
4.	Здача оформленої роботи на кафедру	червень	

Здобувач

(підпис)

Максим МАРЕМУХА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ірина ПРИЧЕПА

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 70 сторінок формату А4, на яких є 10 рисунків, 12 таблиць, список використаних джерел містить 46 найменувань.

Метою даної бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад удосконалення управління діловою активністю підприємства.

В першому розділі роботи досліджуються теоретико-методичні засади управління діловою активністю підприємства. Другий розділ бакалаврської кваліфікаційної роботи присвячено оцінюванню та аналізуванню системи управління діловою активністю ПрАТ “Концерн Хлібпром”. Також проведено аналіз системи управління на підприємстві. На основі отриманих результатів в третьому розділі обґрунтовано заходи щодо удосконалення системи управління ПрАТ “Концерн Хлібпром” в цілому та управління діловою активністю зокрема.

Ключові слова: ділова активність, управління діловою активністю, ефективність управління, прибутковість діяльності.

ABSTRACT

The bachelor's thesis consists of 70 pages of A4 format, on which there are 10 figures, 12 tables, the list of used sources contains 46 items.

The purpose of this bachelor's qualification work is to substantiate the theoretical, methodological and practical principles of improving the management of the enterprise's business activity.

The first section of the work examines the theoretical and methodological principles of managing the enterprise's business activity. The second section of the bachelor's qualification work is devoted to the evaluation and analysis of the business activity management system of PrJSC "Concern Khibprom". An analysis of the management system at the enterprise was also conducted. Based on the results obtained, the third section substantiates measures to improve the management system of PrJSC "Concern Khibprom" in general and business activity management in particular.

Keywords: business activity, business activity management, management efficiency, profitability of activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Ділова активність в концептуальних дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців.	7
1.2 Управління діловою активністю підприємства за сучасних умов.....	12
1.3 Економічне обґрунтування вибору підходу до оцінювання ділової активності підприємства	18
Висновки до першого розділу	26
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».....	27
2.1 Характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром» як одного з найбільших підприємств українського ринку хліба.....	27
2.2 Аналіз ефективності управління діловою активністю ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	33
2.3 Аналіз системи управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»....	38
Висновки до другого розділу	41
3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».....	43
3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	43
3.2 Макетування організаційної структури ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	48
3.3 Розробка рекомендацій щодо покращення результатів діяльності ПрАТ	

«Концерн Хлібпром».....	52
Висновки до третього розділу	62
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	71
ДОДАТОК А (обов’язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи	72
ДОДАТОК Б (обов’язковий). Фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2022-2024 роки.....	73
ДОДАТОК В (обов’язковий). Ілюстративна частина бакалаврської кваліфікаційної роботи.....	85

ВСТУП

Актуальність теми. З переходом до ринкової моделі економіки, кожна компанія прагне розширити свою присутність на ринку. Ключовим інструментом у цьому стає конкуренція, яка є невід'ємною частиною ринкової економіки та її головним двигуном. Підприємства активно борються за клієнтів, аналізуючи їхні потреби та інтереси, а також враховуючи загальні виробничі та маркетингові тренди. Саме ці процеси визначають рівень ділової активності компанії, що є індикатором її стабільності в сучасних умовах. Тому, для забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності, ефективного використання ресурсів та підтримки позитивного іміджу, компаніям необхідно приділяти значну увагу характеристикам своєї ділової активності.

Питання управління діловою активністю знаходиться під посиленою увагою науковців. Варто вказати, що вивченню даного питання присвячено значну кількість досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Варто згадати напрацювання таких науковців як Анісімова О. М., Антипенко Є.Ю., Варавка В. В., Гарасюк О. А., Гвоздь С. І., Горошанська О. О., Ігнатенко М. Ю., Іщенко В. А., Качур В. С., Кащена Н. Б., Куриленко Т.П., Масюк Ю. В., Мешкова Н.Л., Ногіна С.М., Петик, Л., Піддубна Ю.С., Польова Т. В., Причепя І.В., Руденко Є.М., Ткачук Г.Ю., Тимчишин-Чемерис Ю. В., Томчук О.Ф., Фелісеєв В. А., Ясіновська І. Ф. та ін. [1–16].

Тема дослідження обрана з огляду на актуальність та практичну значимість проблем управління діловою активністю підприємства.

Метою дослідження даної бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад удосконалення управління діловою активністю підприємства.

У відповідності до визначеної мети в роботі поставлено **такі завдання:**

- дослідити суть та зміст поняття ділова активність;

- розглянути основні види та рівні ділової активності, основні чинники впливу на ділову активність підприємства, властивості ділової активності підприємства та ін.;
- проаналізувати існуючі підходи до оцінювання ефективності управління діловою активністю та обґрунтувати вибір підходу, який буде застосовуватись в дослідженні;
- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства;
- дослідити ефективність управління діловою активністю ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- дослідити систему управління досліджуваного підприємства;
- провести стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- провести макетування організаційної структури підприємства;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління діловою активністю та господарською діяльністю підприємства в цілому за сучасних умов.

Об'єктом дослідження є процеси управління діловою активністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення управління діловою активністю ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Для вивчення управління діловою активністю застосовувався комплекс науково-дослідницьких методів, серед яких: теоретичні (аналіз літературних джерел, систематизація й узагальнення інформації, абстрагування), емпіричні (вимірювання та порівняльний аналіз), а також графічні (візуалізація даних у вигляді діаграм і графіків).

Дослідження спиралося на таку інформаційну базу: теоретичні й практичні розробки вітчизняних і міжнародних науковців у сфері управління діловою активністю, законодавчі та нормативні документи, що визначають функціонування українських підприємств, статистичні дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Вінницькій області, а також внутрішні дані ПрАТ «Концерн Хлібпром», зокрема його фінансова звітність.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні конкретних рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління діловою активністю діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром». Запропоновані заходи базуються на здійсненому теоретичному аналізі та отриманих наукових висновках.

Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (46 джерел), додатків (3). Текст пояснювальної записки викладений на 70 сторінках, містить 12 таблиць, 10 рисунків. Бакалаврська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок кафедри ЕПВМ [17].

Результати бакалаврської кваліфікаційної роботи апробовано на Всеукраїнській науково-технічній конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (ВНТКП ВНТУ) [18].

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Ділова активність в концептуальних дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців

Концепція ділової активності закономірно виникла та підтвердила свою практичну значущість, адже вона відображає ключові зміни в економіці, де критично важливим стає порівняння витрачених ресурсів з проміжними та кінцевими результатами їх застосування. Це безпосередньо впливає на фінансове становище компанії та тісно з ним пов'язане [19].

Термін «ділова активність» є досить широким поняттям і стосується майже всіх аспектів діяльності підприємства.

Незважаючи на значний інтерес науковців і фахівців до ділової активності, у наукових працях досі існують різні погляди на визначення цього поняття. Отже, питання сутності ділової активності залишається актуальним і потребує глибшого вивчення.

Зі здобуттям Україною незалежності та становленням ринкової економіки у 90-х роках ХХ століття, термін «ділова активність» став частиною вітчизняного наукового лексикону. Його поява була зумовлена розвитком підприємництва та виникненням таких економічних реалій, як діловий ризик і загроза банкрутства, що вимагали від бізнесменів активної діяльності для запобігання негативним наслідкам.

Поява та еволюція концепції ділової активності є закономірним і практично обґрунтованим явищем, адже вона відображає ключові трансформації в економіці, де зростає важливість співвіднесення витрачених ресурсів з отриманими результатами, що безпосередньо впливає на фінансове становище компаній. Ділова активність зазнавала суттєвих змін у процесі розвитку світового господарства, ринкових відносин та підприємництва, яке функціонує в умовах ділових ризиків, що зумовило необхідність перегляду окремих аспектів діяльності. Вивчення ділової активності є особливо важливим і актуальним для сучасної української економіки. Об'єктивна та

точна оцінка ділової активності підприємства є запорукою прийняття якісних управлінських рішень, що дозволяють не просто адаптуватися до ринкових змін, а й проактивно реагувати на мінливу кон'юнктуру [7].

Попри значний інтерес науковців до ділової активності, її теоретична основа залишається недостатньо визначеною. Наявні дослідження демонструють кілька підходів до розуміння сутності цього поняття, зокрема соціологічний підхід, широке та вузьке трактування, а також фінансовий аспект. Це вказує на складність і багатогранність досліджуваного поняття.

Так, у вітчизняній обліково-аналітичній літературі термін «ділова активність» почав використовуватися порівняно нещодавно внаслідок повсюдного впровадження у різних країнах світу методів аналізу фінансової звітності, що ґрунтуються на системі аналітичних коефіцієнтів.

Зокрема згідно з твердженням Приймака С. В., у фінансово-господарському аналізі поняття «ділова активність» має більш обмежене значення, охоплюючи поточну виробничу та комерційну діяльність підприємства. Автор також припускає, що термін «ділова активність» може бути не зовсім точним перекладом англійського виразу «business activity». Саме цей англomовний термін використовується для позначення групи коефіцієнтів, які застосовуються для оцінки фінансового стану підприємств [20].

Заїкіна О. О. також розглядає ділову активність в фінансовому контексті як один із базових ринково-орієнтованих показників, який водночас характеризує спроможність підприємства здійснювати успішну діяльність на фінансових ринках, ринках праці та продукції [21].

З соціологічної точки зору, ділова активність – це комплекс взаємопов'язаних дій, націлених на економічне зростання компанії через збалансований розвиток її внутрішніх складових та їхню взаємодію з зовнішнім середовищем. На відміну від цього, фінансові аналітики зазвичай аналізують ділову активність, зосереджуючись на конкретному підприємстві. Куриленко Т. П. трактує ділову активність як процес управління ефективністю бізнесу на макро- та мікрорівнях, що має на меті забезпечити розвиток, збільшити кількість робочих місць, ефективно

використовувати ресурси, стати конкурентоспроможним на ринку та створити сучасний інноваційно-інвестиційний потенціал як для окремих підприємств, так і для економіки країни загалом [22].

На думку Ткачук Г. Ю., ділова активність являє собою економічне поняття, що описує економічну діяльність підприємства з точки зору внутрішніх змін, які відбуваються в ній, і проявляється через коливання її інтенсивності протягом певного періоду часу [23].

Шеремет О.О. характеризує ділову активність як комплекс зусиль, що спрямовує підприємство на ринках продукції, праці, капіталу [24].

За результатами досліджень Н. Б. Кашеної та О. О. Горошанської, ділова активність підприємства є показником його стійкості в умовах нестабільної економіки. Цей рівень життєздатності визначається управлінськими підходами, які використовує керівництво, і знаходить своє відображення в конкретних діях, спрямованих на забезпечення динамічного розвитку підприємства та досягнення його цілей і планів [25].

Ясіновська І. Ф. та Фелісеєв В. А. за результатами свого дослідження сутності поняття зазначають, що ділова активність є комплексною оцінкою ефективності використання фінансових і виробничих ресурсів суб'єктами господарювання, що характеризує результативність їх діяльності та формують оптимальне співвідношення темпів зростання основних показників. Ділова активність підприємства знаходить своє відображення в його постійному зростанні, збільшенні економічних можливостей, а також у покращенні показників доходності та прибутковості [15].

На думку іншої групи авторів, ділова активність являє собою комплексну оцінку зусиль компанії, спрямованих на забезпечення динамічного зростання та досягнення визначених цілей у різних сферах її функціонування. Головними завданнями оцінки й аналізу ділової активності підприємств є прийняття ефективних управлінських рішень для забезпечення сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій в умовах ринку [26].

Важко заперечити думку Н.Л. Мешкової, яка вважає, що з метою покращення управління діловою активністю в нинішніх посткризових умовах, ділову активність підприємства слід розуміти як процес, спрямований на досягнення цілей розвитку підприємства в галузі виробництва та збуту продукції. Цей процес охоплює такі ключові кроки: 1) аналіз змін у зовнішньому середовищі підприємства та оперативне впровадження ефективних заходів у відповідь; 2) оптимізація основного виду діяльності шляхом зменшення операційних витрат і збільшення рентабельності виробництва; 3) формування конкурентних переваг підприємства на ринках товарів через застосування новітніх технологій та задоволення потреб споживачів у різні періоди часу [27].

Для наочності зведемо результати дослідження підходів науковців до трактування поняття ділової активності в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до трактування поняття «ділова активність»

Автор	Трактування суті та змісту поняття «ділова активність»
1	2
Заїкіна О. О. [21]	один із базових ринково-орієнтованих показників, який водночас характеризує спроможність підприємства здійснювати успішну діяльність на фінансових ринках, ринках праці та продукції,
Куриленко Т. П. [22]	процес управління ефективністю бізнесу на макро- та мікрорівнях, що має на меті забезпечити розвиток, збільшити кількість робочих місць, ефективно використовувати ресурси, стати конкурентоспроможним на ринку та створити сучасний інноваційно-інвестиційний потенціал як для окремих підприємств, так і для економіки країни загалом
Ткачук Г. Ю. [23]	економічне поняття, що описує економічну діяльність підприємства з точки зору внутрішніх змін, які відбуваються в ній, і проявляється через коливання її інтенсивності протягом певного періоду часу
Шеремет О.О. [24]	комплекс зусиль, що спрямовує підприємство на ринках продукції, праці, капіталу
Кащена Н. Б. та Горошанська О. О. [25]	показник стійкості підприємства умовах нестабільної економіки. Цей рівень життєздатності визначається управлінськими підходами, які використовує керівництво, і знаходить своє відображення в конкретних діях, спрямованих на забезпечення динамічного розвитку підприємства та досягнення його цілей і планів
Анісімова О.М. [28]	охоплює найважливіші сфери життєдіяльності підприємства, а саме виробництво, фінанси, маркетинг, тому дає можливість оцінити внутрішню та зовнішню ефективність
Беляєвський І. К. [29]	ринкове явище, що характеризується кількістю і обсягом угод, їх динамікою, станом і наповненістю портфеля замовлень

Продовження табл. 1.1

1	2
Вчєрашня І. С. [30]	це економічна категорія, яка характеризує економічну діяльність підприємства з позицій внутрішніх його змін і виявляється через зміну її інтенсивності у часі
Коваленко Л. О. та Ремньова Л. М. [31]	це комплексна характеристика, яка втілює різні аспекти діяльності підприємства, а тому визначається системою таких критеріїв, як місце підприємства на ринку конкретних товарів, географія ділових відносин, репутація підприємства як партнера, активність інноваційно-інвестиційної діяльності, конкурентоспроможність
Петик Л. О., Фелісеєв В. А. [32]	ключовий показник якості управління, і вона відіграє рішучу роль у визначенні потенціалу для економічного зростання та забезпечення належного рівня капіталу на підприємстві

Розглянувши наведені підходи до трактування ділової активності підприємства, стає очевидним розмаїття поглядів і відсутність єдиного визначення цього поняття. Кожен дослідник прагне виділити найбільш значущі, на його думку, особливості та характеристики.

Однак не варто обмежуватися лише вузьким або широким розумінням ділової активності. Вивчення опрацьованих фахових джерел вказує на необхідність вдосконалення та уточнення наявних визначень ділової активності.

Враховуючи результати проведеного дослідження вважаємо за доцільне трактувати поняття ділової активності підприємства як динамічний процес ефективного використання всіх наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інтелектуальних та ін.) для здійснення виробничої та комерційної діяльності, що проявляється у зростанні обсягів виробництва та реалізації продукції, розширенні ринків збуту, підвищенні рентабельності, зміцненні фінансового стану, впровадженні інновацій та формуванні конкурентних переваг тощо, а також у здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Відповідно можна зазначити, що такий підхід до розуміння суті і змісту поняття враховує: комплексність (охоплення як кількісних показників (обсяги, рентабельність), так і якісних характеристик (ефективність використання ресурсів, конкурентоздатність, інноваційність); динамічність (процесуальний характер ділової

активності та її залежність від зовнішнього середовища); цілеспрямованість (зв'язок ділової активності з досягненням цілей розвитку підприємства).

1.2 Управління діловою активністю підприємства за сучасних умов

В умовах економічної нестабільності адаптація є ключовою для виживання та зростання підприємств. Керівництво має зосередитися на визначенні вигідних шляхів розвитку, прийнятті зважених управлінських рішень, підтримці стабільності операцій та забезпеченні високої рентабельності й платоспроможності. Ефективне управління бізнесом, включаючи ділову активність, є необхідною умовою для досягнення стійкого та динамічного розвитку.

Ділова активність пронизує всі аспекти господарювання. На рівні держави вона слугує барометром економічних настроїв бізнесу. Для підприємств ділова активність є інструментом реалізації стратегічних планів, розкриття потенціалу зростання, завоювання лідерських позицій на ринку шляхом ефективного управління ресурсами.

Крім того, ділова активність є мірилом ефективності використання ресурсів у виробництві, а також відображає фінансово-господарську діяльність, виявляючи потенціал та внутрішні можливості підприємства. Загалом, ділову активність можна розглядати як у контексті стратегічних цілей підприємства, так і в розрізі поточної виробничо-господарської діяльності.

У першому випадку ділова активність охоплює весь спектр управлінських технологій, спрямованих на просування організації на товарних і фінансових ринках. У другому випадку її розуміють вужче – як поточну комерційну діяльність підприємства, що базується на підвищенні ефективності та конкурентоздатності [5].

Для якісної розробки методичних положень аналізу ділової активності необхідна її науково обґрунтована класифікація. На основі вивчення існуючих підходів пропонується виокремити десять класифікаційних ознак ділової активності, що дозволить визначити її різні види (див. табл. 1.2) [7].

Таблиця 1.2 – Класифікація ділової активності

Класифікаційна ознака	Види ділової активності
За масштабом охоплення	на рівні країни; на рівні регіону; на рівні галузі; на рівні підприємства
За змістом оцінюваних об'єктів	фінансова, інвестиційна, операційна, ринкова, інноваційна, організаційно-управлінська
За стадіями життєвого циклу підприємства	на етапі створення; на етапі первісного здійснення діяльності; на етапі активного зростання; на етапі «зрілості»; на етапі «старіння»
За ступенем відношення до суб'єкта господарювання	внутрішня, зовнішня
За сферою діяльності	основного виду діяльності, інших видів діяльності
За часовим аспектом	ретроспективна, поточна, прогнозна
За горизонтами планування	тактична, стратегічна
За ступенем реальності	реальна, потенційна
За спрямованістю	інтегральна, локальна
За рівнем активності	достатній, задовільний, незадовільний

В загальному ділова активність є підсумком усієї господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства, що формується під впливом різноманітних чинників, які представлені на рисунку 1.1, і водночас сама впливає на цю діяльність [7].

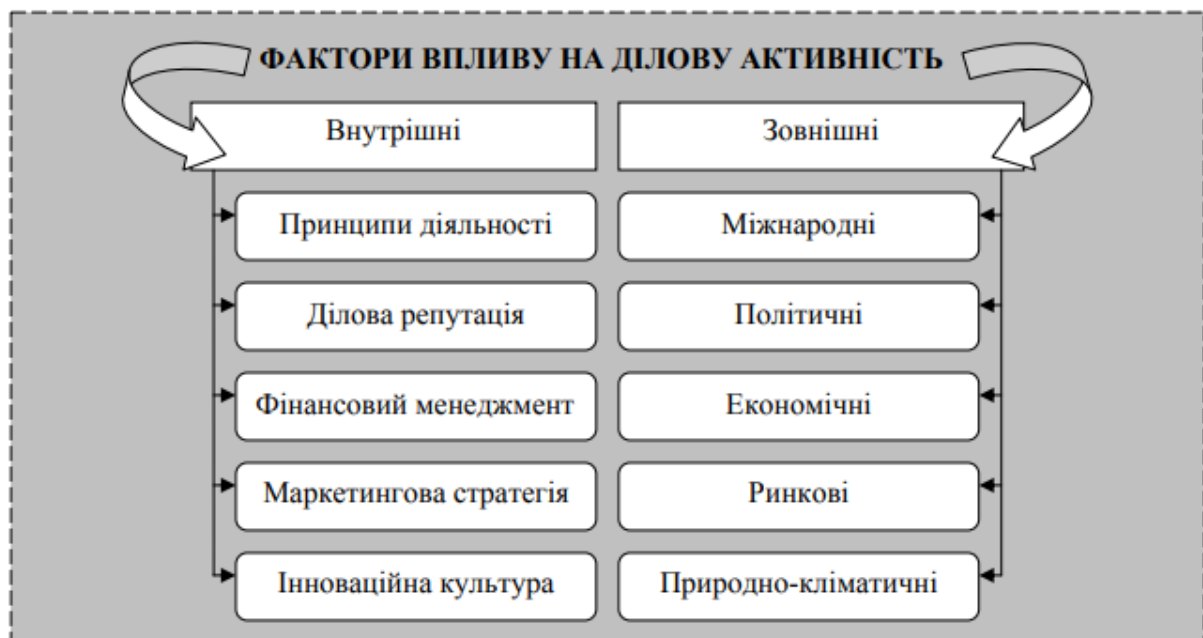


Рисунок 1.1 – Фактори, що впливають на ділову активність підприємства [7]

Зовнішні та внутрішні фактори формують бізнес-середовище, що безпосередньо впливає на ринкову позицію підприємства, його економічні можливості та фінансову стабільність.

Таким чином, ділова активність суб'єкта господарювання є показником розвиненості його взаємозв'язків, відображенням прозорості діяльності та відкритості бізнес-процесів, свідченням ефективності та дотримання законодавчих і нормативно-правових актів, а також результатом якісного управління.

У сучасних економічних реаліях розрізняють внутрішню ділову активність підприємств, спрямовану на мобілізацію власних резервів для економічного зростання, та зовнішню активність у зовнішньому економічному просторі. Внутрішня активність проявляється у нарощуванні економічного потенціалу підприємств або ж у підвищенні результативності його застосування.

Оскільки результати аналізу ділової активності є важливим елементом при розробці заходів для підтримки діяльності підприємства, доцільно проводити оцінку її рівня. Характеристики різних рівнів ділової активності представлені на рис. 1.2 [15].

Високий	Середній	Низький
• Характеризується стійким фінансовим станом, активною інвестиційною та інноваційною політикою, стійкою тенденцією покращання оціночних показників, підвищенням рівня показників ефективності використання ресурсів, оптимальним рівнем запасів, ефективним управлінням дебіторською і кредиторською заборгованістю	• Характеризується нестійким фінансовим станом, нестійкою динамікою зростання оціночних показників, суттєвим зниженням рівня показників ефективності використання ресурсів, наявністю простроченої дебіторської й кредиторської заборгованості	• Характеризується кризовим фінансовим станом, відсутністю інноваційної діяльності, стійкою негативною тенденцією спаду оціночних показників, неефективним використанням ресурсів

Рисунок 1.2 – Рівні ділової активності підприємства [15]

Далі розглянемо ключові властивості ділової активності (рис. 1.3) [33].



Рисунок 1.3 - Основні властивості ділової активності підприємства [33]

Отже, можна виділити чотири основні властивості ділової активності і всі вони тісно між собою пов'язані. Використання даних властивостей допоможе ефективно управляти діловою активністю підприємства, приймати своєчасні та зважені управлінські рішення та формувати оптимальні стратегії [33].

Суть управління діловою активністю визначається у впливі управління бізнесом на процеси створення, розподілу та перерозподілу всіх видів з метою подальшого вдосконалення господарських операцій підприємство загалом.

Управління діловою активністю включає в себе певні правила, виконання яких повинно забезпечити збільшення ділової активності (рис. 1.4) [33].

Таким чином, під управлінням діловою активністю підприємства слід розуміти сукупність управлінських рішень, метою яких є забезпечення зростання обсягів фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання в умовах відновлення економіки після кризи [34].

Управління діловою активністю є багатограним і охоплює різні функціональні сфери підприємства, такі як виробництво, фінанси, інновації, соціальна відповідальність, екологія та інші. Аналіз наукової літератури показав, що більшість дослідників концентруються на двох ключових аспектах управління діловою

активністю: соціально-економічне управління; управління ефективністю господарської діяльності [34].

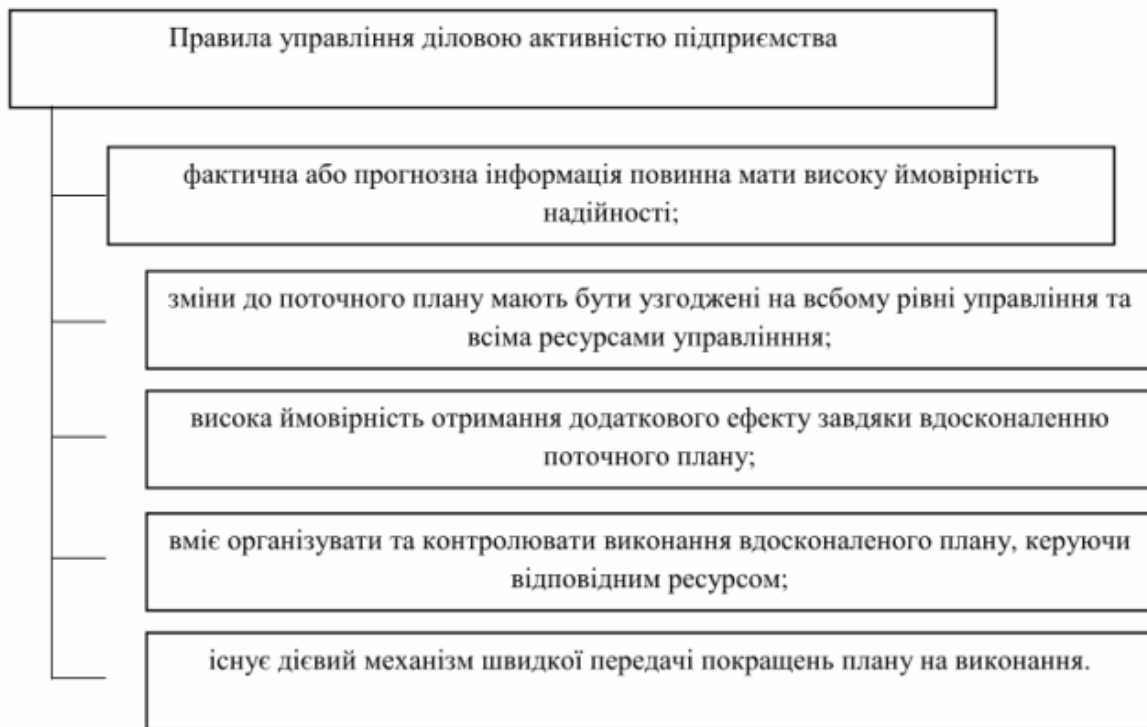


Рисунок 1.4 – Основні правила управління діловою активністю підприємства [33]

Як і будь-який управлінський процес, управління діловою активністю відбувається під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. Їхній облік є обов'язковою умовою для успішної реалізації управлінських рішень на практиці.

Керівництво, яке ефективно впроваджує стратегії ділової активності, демонструє вміння адаптуватися до змін ринкового середовища, оптимально розподіляти ресурси та збільшувати прибуток. У такому розумінні ділова активність є ключовим інструментом для забезпечення фінансової стійкості та конкурентних переваг підприємства.

Управління діловою активністю підприємства являє собою стратегічний процес, що включає не тільки планування, але й послідовну реалізацію та дієвий контроль за рівнем ділової активності, а також безперервний моніторинг і аналіз відповідних показників. [35].

Зазначений підхід є ключовим для забезпечення сталого розвитку та конкурентоздатності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Перший етап управління діловою активністю охоплює стратегічне планування, яке може включати розробку планів розвитку, оцінку потреб у фінансуванні та інших ресурсах, а також визначення стратегій для досягнення конкретних бізнес-цілей.

Другий етап передбачає реалізацію стратегій шляхом впровадження запланованих заходів і процесів, зокрема, ефективного управління персоналом, застосування інноваційних технологій, адаптацію до змін зовнішнього середовища та раціональне використання фінансових ресурсів.

Третій етап – це контроль та аналіз, на якому необхідно створити дієві системи моніторингу та контролю для своєчасного виявлення відхилень від стратегічних планів і внесення корективів у дії відповідно до поточної ситуації.

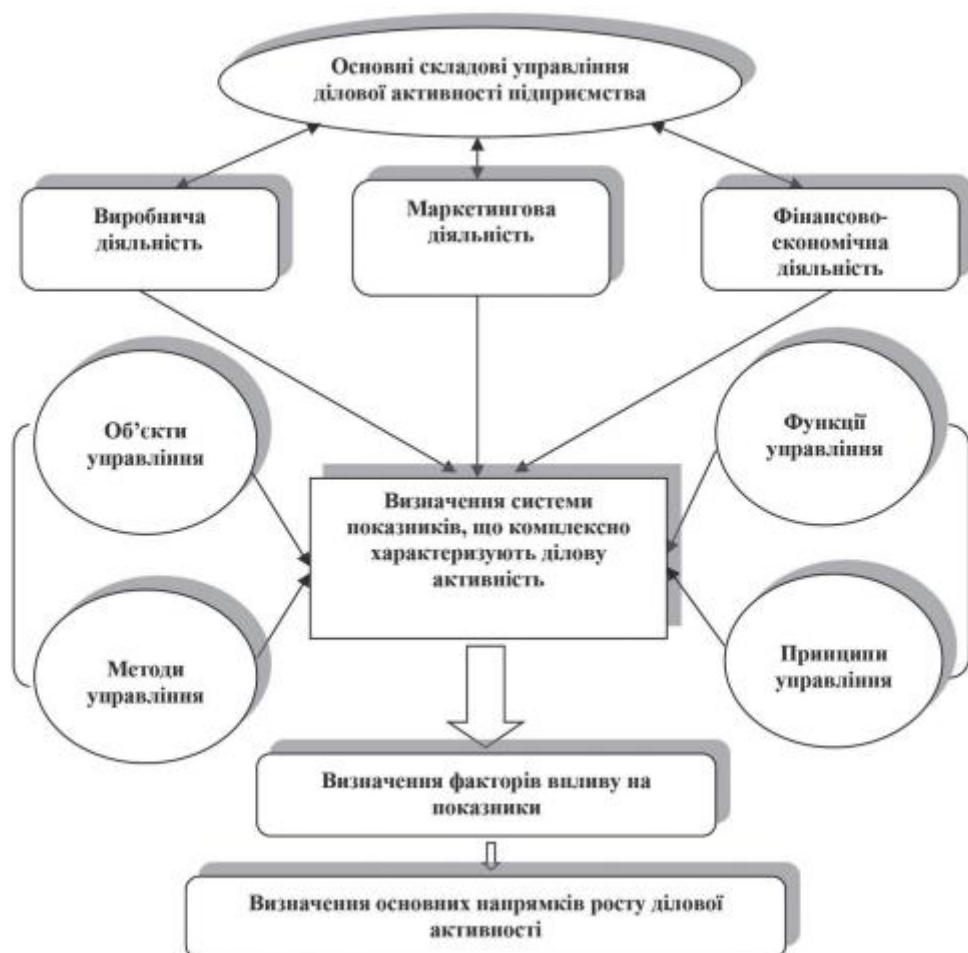


Рисунок 1.5 – Складові інструментарію управління діловою активністю [37]

Сучасна модель управління, що складається з таких етапів [37].

- визначення сутності ділової активності та обґрунтування необхідності її управління;
- формулювання цілей щодо покращення управління діловою активністю промислового підприємства;
- визначення набору інструментів для управління діловою активністю;
- удосконалення методології оцінки поточного рівня ділової активності промислового підприємства.

Запропонована модель управління діловою активністю підприємства визначає послідовність кроків у процесі її регулювання.

Отже, аналіз ділової активності підприємства є необхідним для оцінки ефективності його маркетингової, виробничої та фінансово-економічної діяльності.

1.3 Економічне обґрунтування вибору підходу до оцінювання ділової активності підприємства

Оцінювання ділової активності є надзвичайно важливою для будь-якого підприємства, оскільки ділова активність відображає інтенсивність його діяльності в цілому та ефективність використання ресурсів зокрема.

За відсутності належного та ефективного управління діловою активністю підприємство ризикує знизити темпи свого розвитку, втратити ринкові позиції та послабити свою конкурентоздатність. Варто зазначити, що на сьогодні не існує універсального підходу до оцінки ділової активності.

Складність оцінювання зумовлена, насамперед, багатоаспектністю поняття досліджуваного поняття та різноманітністю показників, що використовуються для її визначення.

Оцінка ділової активності підприємств є комплексним завданням, що вимагає врахування багатьох аналітичних аспектів. При формуванні системи показників для оцінки ділової активності підприємства необхідно брати до уваги складові її сутності,

а саме виділяти показники, що характеризують внутрішню та зовнішню ділову активність.

На думку Куриленка Т.П. [38] ділова активність підприємства у зовнішньому економічному середовищі доцільно оцінювати за такими якісними параметрами як імідж підприємства та його соціальна та природоохоронна активність.

Кількісними параметрами ділової активності підприємства, на думку автора, у зовнішньому економічному середовищі можуть бути такі [38]: масштаб партнерських відносин на внутрішньому та зовнішньому ринках країни; зміна частки підприємства на ринку продукції (робіт, послуг); приріст кількості робочих місць; обсяг зовнішньоекономічного обороту; динаміка фондової активності.

Аналіз внутрішньої ділової активності доцільно проводити за допомогою показників, які можна об'єднати в декілька груп. Основними вимогами до цих показників є їхня цільова спрямованість, орієнтація на об'єкт аналізу, комплексність, системність, збалансованість, мінімальна кількість при максимальній інформативності. Ділова активність знаходить своє відображення в динаміці розвитку підприємства та швидкості обігу його коштів [38].

Ямбоко Г. також приділив значну увагу питанню економічної суті та порядку розрахунку показників ділової активності [39-40]. Автор підкреслює важливість коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості для оцінки ділової активності, оскільки він відображає стан розрахунків підприємства з його кредиторами.

Водночас, деякі науковці розглядають ділову активність підприємства як інтенсивність його діяльності, спрямовану на залучення наявних ресурсів для забезпечення економічного зростання та активної участі у зовнішньоекономічній діяльності. Відповідно, до показників, що її характеризують, вони відносять абсолютні показники виробничого потенціалу підприємства та показники ефективності його діяльності [11, с. 289]. У найбільш загальному розумінні ділову активність можна розраховувати та оцінювати за допомогою «золотого правила економіки», яке розглядає ділову активність як категорію, що визначає рівень ефективності використання інвестованих ресурсів у динаміці.

Ще одним поширеним методом оцінки рівня ділової активності є аналіз динаміки зміни коефіцієнтів оборотності активів і капіталу підприємства [41]. Зокрема, коефіцієнт оборотності активів показує, який обсяг реалізованої продукції (у цінах продажу) припадає на кожну гривню майна підприємства, і розраховується як відношення чистого доходу від реалізації до загальної вартості активів (за балансом). Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості визначається як відношення обсягу реалізації до середньорічної суми дебіторської заборгованості та відображає кількість оборотів коштів, заморожених у розрахунках з покупцями за реалізовану продукцію протягом періоду. Зростання цього коефіцієнта свідчить про своєчасність оплати покупцями придбаної продукції. Оборотність кредиторської заборгованості відображає швидкість розрахунків підприємства за своїми зобов'язаннями, що опосередковано характеризує його платіжну дисципліну. Термін погашення дебіторської та кредиторської заборгованості показує швидкість руху коштів підприємства, і його бажано мінімізувати. Для успішної діяльності та підвищення ділової активності підприємству необхідно вживати заходів для прискорення оборотності коштів у розрахунках, що є особливо важливим за умов дефіциту оборотних коштів. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів показує, скільки разів протягом періоду обертаються кошти, вкладені в запаси, і розраховується як відношення собівартості реалізованої продукції до середньої вартості матеріальних запасів.

Петренко Л.М. [42] підкреслює, що оцінка ділової активності передбачає визначення результативності діяльності підприємства шляхом комплексного аналізу ефективності використання його виробничих і фінансових ресурсів, що забезпечує оптимальне співвідношення темпів зростання ключових показників та визначає проміжні й кінцеві результати діяльності.

На думку науковця [42], аналіз ділової активності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких основних показників (коефіцієнтів): коефіцієнт оборотності активів; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей; коефіцієнт оборотності матеріальних запасів;

тривалість фінансового циклу; тривалість операційного циклу; коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача); коефіцієнт оборотності чистого робочого капіталу; період обороту чистого робочого капіталу; коефіцієнт оборотності власного капіталу.

Найбільш інформативні аналітичні висновки, на думку Петренка Л.М., формулюються в результаті зіставлення темпів зміни показників [42]. У цьому зв'язку оптимальним є співвідношення таких темпових показників:

$$100\% < T_{ск} < T_p < T_{п}, \quad (1.1)$$

де $T_{ск}$ – темп зміни сукупного капіталу, авансованого в діяльність підприємства;

T_p – темп зміни обсягів реалізації продукції;

$T_{п}$ – темп зміни прибутку.

Перша нерівність свідчить про зростання економічного потенціалу підприємства, тобто про розширення масштабів його діяльності.

Друга нерівність вказує на те, що обсяг реалізації зростає швидшими темпами, ніж економічний потенціал, що свідчить про ефективніше використання ресурсів підприємства та підвищення віддачі від кожної вкладеної грошової одиниці.

Третя нерівність демонструє, що прибуток зростає ще швидшими темпами, що є результатом відносного зниження витрат виробництва та обігу завдяки оптимізації технологічних процесів і взаємодії з контрагентами [42].

Проте можливі й відхилення від цієї ідеальної залежності, які не завжди слід розцінювати як негативні. Причинами порушення цієї системи нерівностей можуть бути: освоєння нових перспективних напрямків інвестування капіталу, реконструкція та модернізація існуючих виробничих потужностей, впровадження інноваційних продуктів тощо. Така діяльність зазвичай супроводжується значними фінансовими вкладеннями, що може тимчасово порушити наведене співвідношення показників, але не обов'язково свідчить про зниження ділової активності підприємства.

Ю.В. Масюк та В.С. Качур [7] зазначають, що аналіз та оцінку внутрішньої ділової активності проводять у кількісному та якісному аспектах. Кількісні параметри оцінки ділової активності відображаються динамікою синтетичних та аналітичних

показників виробничо-фінансової діяльності підприємств. В аналітичній практиці ці показники доцільно класифікувати: за абсолютними та відносними значеннями приросту порівняно з базовим періодом або планом, а також за ефективністю використання виробничих ресурсів і капіталу.

Найбільш загальну систему показників кількісної оцінки ділової активності наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Система показників кількісного виміру ділової активності [7]

Показники динаміки кількісних змін	Показники ефективності використання ресурсів і капіталу
1. Обсяг реалізації продукції.	1. Рентабельність вкладеного капіталу.
2. Обсяг валового доходу.	2. Рентабельність виробничого капіталу.
3. Обсяг чистого прибутку.	3. Рентабельність продукції.
4. Вартість основних засобів.	4. Продуктивність праці працівників.
5. Обсяг виробничих запасів.	5. Середня заробітна плата працівників.
6. Кількість працюючих.	6. Матеріаломісткість продукції.
7. Приріст валюти балансу.	7. Віддача основних засобів.
8. Приріст власного капіталу.	8. Граничний рівень витрат.
9. Обсяг реальних інвестицій.	9. Рентабельність реальних інвестицій.

Антипенко Є.Ю., Ногіна С.М. та Піддубна Ю.С. вказують на доцільність аналізування та оцінювання ділової активності підприємства в трьох аспектах: фінансовому, виробничому і комерційному (рис. 1.6) [2].

Л.Г. Дончак та О.М. Ціхановська [43] стверджують, що для оцінки ділової активності насамперед необхідно надати системну та комплексну характеристику діяльності окремих господарських одиниць, оцінити ефективність функціонування підприємства з урахуванням вимог ринкової економіки та її потреб. Поглиблений аналіз ділової активності передбачає оцінку як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що впливають на підприємство та його ринкове середовище (див. рис. 1.7).

Науковці [43] акцентують увагу на тому, що рівень ділової активності потрібно оцінювати не лише за досягнутими економічними успіхами за відповідний період. Пріоритетним напрямком має стати ділова активність стратегічного виміру, яка виявляється в стійкому економічному зростанні. Очікувану стійкість можна досягнути, забезпечивши приріст джерел фінансування для розвитку господарюючого суб'єкта.

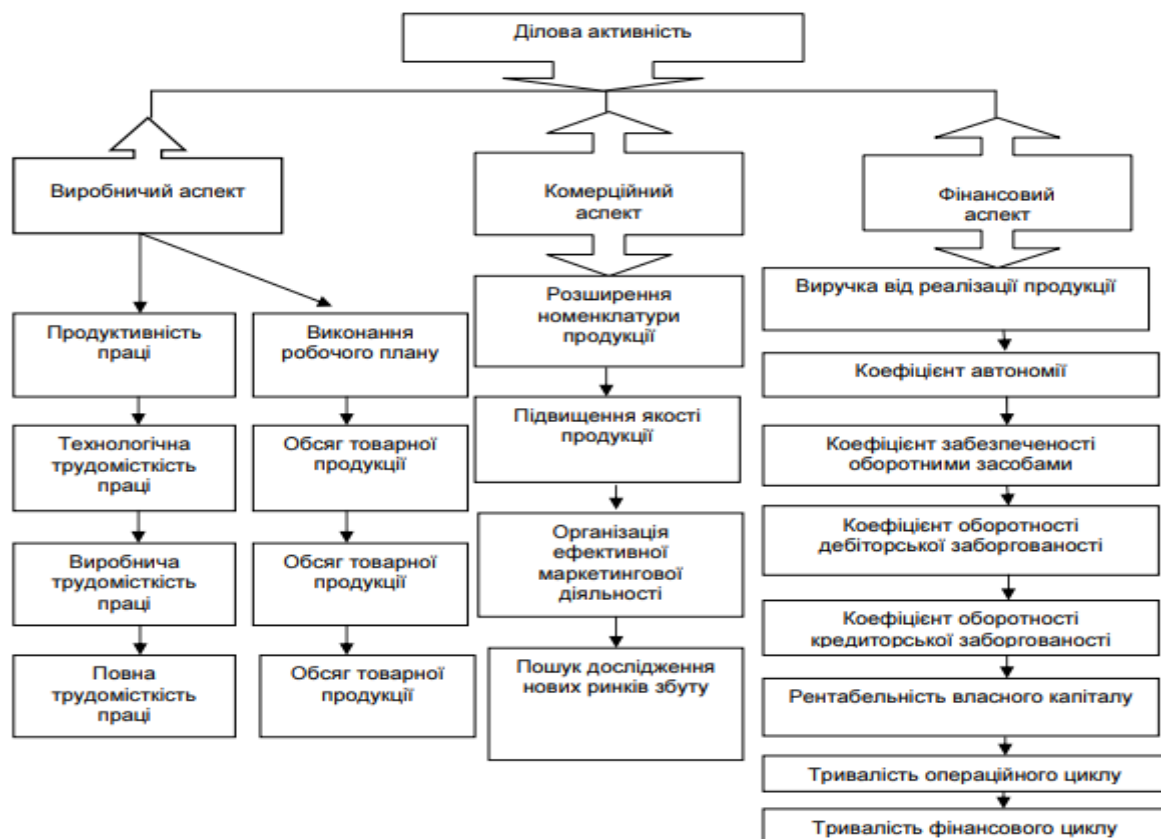


Рисунок 1.6 - Схема оцінювання ділової активності підприємства [2]



Рисунок 1.7 – Основні параметри оцінювання ділової активності підприємства [43]

Важливою складовою оцінки рівня ділової активності є, на думку Л.Г. Дончак та О.М. Ціхановської [43], є оцінка темпів зростання основних показників та дослідження їх взаємозв'язку й взаємозалежності.

За умови стабільної та збалансованої діяльності підприємства, зростання чистого прибутку та виручки від реалізації продукції має перевищувати 100%, а зростання активів бути нижчим за 100%, що свідчить про високий рівень ділової активності. При цьому темпи зростання чистого прибутку (T_{Π}) мають бути вищими за темпи зростання чистого доходу від реалізації ($T_{\text{чд}}$), які, у свою чергу, мають бути не нижчими за 100% та перевищувати темпи зростання вартості активів (T_a), а саме:

$$\begin{aligned} T_{\Pi} > T_{\text{чд}} > 100\% > T_a, \text{ або} \\ T_{\Pi} > T_{\text{чд}} > T_a > 100\%. \end{aligned} \quad (1.2)$$

У світовій практиці таке ідеальне співвідношення отримало назву «золоте правило економіки підприємства» і є ознакою високого (достатнього) рівня ділової активності підприємства, зростання його потенціалу, високої ефективності використання фінансово-виробничих ресурсів та відносного зниження витрат на виробництво.

Л.Г. Дончак та О.М. Ціхановська [43] також пропонують розраховувати коефіцієнт ділової активності:

$$K_{\text{д.а.}} = \text{ЧД} / (A + OA + KЗ + MЗ + ДЗ + ВК + OЗ), \quad (1.3)$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції;

A – середньорічна сума активів підприємства;

KЗ – середньорічна сума кредиторської заборгованості;

OA – середньорічна сума оборотних активів;

MЗ – середньорічна сума матеріальних запасів;

ДЗ – середньорічна сума дебіторської заборгованості;

ВК – середньорічна сума власного капіталу;

OЗ – середньорічна сума основних засобів.

Коефіцієнт ділової активності може приймати такі значення: $K_{д.а} > 1$ – високий рівень ділової активності; $0,5 > K_{д.а} > 1$ – середній рівень ділової активності; $K_{д.а} < 0,5$ – низький рівень ділової активності.

За результатами проведеного дослідження підходів науковців до оцінювання ділової активності підприємства сформовано систему оціночних показників за критеріями комплексності, системності, доступності до вхідної інформації, а також простоти розрахунків (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Система показників оцінювання ділової активності підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку
1	2
Показники ефективності використання ресурсів і капіталу	
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток підприємства *100%/ Середня вартість власного капіталу
Рентабельність продукції	Чистий прибуток підприємства *100%/ Чистий дохід від реалізації
Рентабельність активів	Чистий прибуток підприємства *100%/ Середня вартість активів
Продуктивність праці працівників	Обсяг виробленої продукції /Середня кількість працівників
Середня заробітна плата працівників	Фонд оплати праці / Середня кількість працівників
Матеріаломісткість продукції	Вартість використаних матеріальних ресурсів/Собівартість реалізованої продукції
Показники оборотності ресурсів і капіталу	
Коефіцієнт загальної оборотності активів	Чистий дохід від реалізації/Середня вартість активів
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чистий дохід від реалізації/Середня вартість оборотних активів
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації/Середня вартість дебіторської заборгованості
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації/Середня вартість кредиторської заборгованості
Тривалість обертів дебіторської та кредиторської заборгованостей	360/ Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості 360/ Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Собівартість реалізованої продукції/Середня вартість матеріальних запасів
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі)	Чистий дохід від реалізації/Середня вартість основних засобів
Коефіцієнт оборотності чистого робочого капіталу	Чистий дохід від реалізації / Середній чистий робочий капітал
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід від реалізації / Середня вартість власного капіталу
Узагальнюючі показники ефективності використання ресурсів і капіталу	
Коефіцієнт ділової активності	$K_{д.а.} = ЧД/(А+ОА+КЗ+ МЗ+ДЗ+ ВК+ОЗ)$

Продовження табл.1.4

1	2
Темпи зростання основних показників діяльності	
Темпи зростання чистого прибутку (Тп)	Чистий прибуток звітного періоду/Чистий прибуток базового періоду
Темпи зростання чистого доходу від реалізації (Тчд)	Чистий дохід звітного періоду/Чистий прибуток базового періоду
Темпи зростання вартості активів (Та)	Вартість активів звітного періоду/Вартість активів базового періоду

За сформованою системою показників буде проведено оцінювання ділової активності досліджуваного підприємства в п.2.2 даної кваліфікаційної роботи.

Висновки до першого розділу

В ході виконання теоретичного розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи було досліджено поняття ділової активності в роботах вітчизняних та закордонних науковців.

За результатами дослідження прийшли до висновку, що ділова активність вказує на ефективність використання всіх наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інтелектуальних) для здійснення виробничої та комерційної діяльності, що проявляється у зростанні обсягів виробництва та реалізації продукції, розширенні ринків збуту, підвищенні рентабельності, зміцненні фінансового стану, впровадженні інновацій та формуванні конкурентних переваг, а також у здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Відповідно до поставлених в роботі завдань було вивчено питання управління діловою активністю підприємства за сучасних умов. Проаналізовано види та рівні ділової активності, розглянуто основні чинники впливу на ділову активність підприємства, охарактеризовано основні властивості ділової активності підприємства, виокремлено основні правила управління нею.

Відповідно до поставлених завдань в роботі проаналізовано підходи науковців до оцінювання ділової активності підприємства. За результатами дослідження за критеріями комплексності, системності, доступності до вхідної інформації, а також простоти розрахунків обґрунтовано вибір системи показників для оцінювання ділової активності підприємства, що буде практично апробовано для досліджуваного підприємства в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

2.1 Характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром» як одного з найбільших підприємств українського ринку хліба

Хлібопекарська галузь є однією з найважливіших частин харчової промисловості України, забезпечуючи населення основним продуктом харчування – хлібом. Дослідження споживання продуктів харчування в українських домогосподарствах показують, що хліб та хлібобулочні вироби займають третю позицію в раціоні громадян [44].

Однак, хлібопекарські підприємства постійно відчують вплив нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується економічною нестійкістю, політичною невизначеністю, коливаннями цін на сировину та іншими чинниками. Аналізуючи вплив зовнішнього середовища на хлібопекарські підприємства, ми зосередимося на таких ключових факторах, як держава, повномасштабна війна в Україні, споживачі, постачальники сировини та конкуренти.

Лідерами у хлібопекарській сфері стали такі підприємства, як ПрАТ «Київхліб», ПрАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», холдинг «Золотий урожай» Lauffer Group та група компаній «Формула смаку». Лідером за обсягами виробництва хліба та хлібобулочних виробів на внутрішньому ринку є ПрАТ «Київхліб», якому належить 15% ринкової частки. Шість провідних компаній, а саме ПАТ «Київхліб», ПАТ «Концерн «Хлібпром», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ГК «Хлібодар», ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі», ГК «Формула смаку», а також холдинг «Золотий урожай» Lauffer Group, забезпечують близько 60% внутрішнього виробництва хліба та хлібобулочних виробів. Міні-пекарні виробляють приблизно 10% цієї продукції, а решта 30% національного обсягу виробництва припадає на понад 100 хлібозаводів. [45].

Державна політика має значний вплив на діяльність хлібопекарських підприємств. З 1996 року регулювання цін здійснюється місцевими органами самоврядування відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 1548 від 25 грудня 1996 року. Останні законодавчі зміни встановили граничні ціни на пшеничний хліб вищого ґатунку, знизили ставку ПДВ на хліб та хлібобулочні вироби з 20% до 14%, а також запровадили нульову ставку акцизу на спирт для виробництва хлібопекарських дріжджів. Загалом, ці законодавчі ініціативи спрямовані на підвищення доступності хліба для населення, підтримку хлібопекарських підприємств та забезпечення продовольчої безпеки країни в умовах війни, економічної кризи та інших факторів, що спричинили значне зростання цін на хліб.

Внаслідок війни близько 20% хлібопекарських підприємств не відновили свою роботу або були зруйновані. Однак в Україні існує розвинена мережа потужних хлібозаводів зі значними резервами продуктивності, здатних забезпечити хлібом до 50 мільйонів осіб, хоча фактичне населення країни зараз значно менше. Важливо зазначити, що споживання хліба в Україні скоротилося на 15% з початку війни, що пояснюється міграцією населення та зниженням його купівельної спроможності [46].

Низька купівельна спроможність населення та економічні труднощі ставлять підприємства хлібопекарської галузі перед викликами. Однак важливо відзначити, що хліб та хлібобулочні вироби залишаються стійкими та постійними елементами в харчовому ланцюзі, особливо в умовах економічної нестабільності, а хлібопекарська промисловість України, незважаючи на труднощі, відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки та залишається важливим елементом стійкості економіки країни.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» - один із лідерів українського ринку хлібобулочних виробів. Щодня компанія виробляє до 160 тонн різноманітної продукції: хліб, випічку, кондитерські вироби та тістові напівфабрикати. До складу концерну входять 5 переробних підприємств, розташованих на Львівщині та Вінниччині.

За 18 років свого існування «Концерн Хлібпром» зарекомендував себе як сумлінний виробник, надійний партнер та прогресивний гравець галузі. Компанія

залишається одним з найбільших інвесторів та роботодавців у регіонах своєї діяльності [47].

Проаналізуємо основні показники ефективності діяльності «Концерн Хлібпром» за 2022-2024 рр. (таблиця 2.1). Фінансова звітність підприємства наведена в додатку Б.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності «Концерн Хлібпром» [47]

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
				абсол.	%	абсол.	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1 702 061	1 894 700	2 035 558	192639,00	11,32	140858,00	7,43
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1 126 074	1 204 104	1 303 380	177306,00	15,75	99276,00	7,62
3. Валовий прибуток, тис. грн	575 987	690 596	732 178	114609,00	19,90	41582,00	6,02
4. Чистий прибуток (непокритий збиток), тис. грн	21 097	-38 005	-67 569	-59102,00	-280,14	-29564,00	77,79 (збільш. збитку)
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2792	2653	2601	-139,00	-4,98	-52,00	-1,96
6. Продуктивність праці, тис. грн / особу	609,62	714,17	782,61	104,55	17,15	68,43	9,58
7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	497747,50	567284,50	653067,50	69537,00	13,97	85783,00	15,12
8. Фондовіддача, грн/грн	3,42	3,34	3,12	-0,08	-2,33	-0,22	-6,68

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ПрАТ “Концерн Хлібпром” за 2022-2024 роки свідчить про наступне:

чистий дохід від реалізації продукції демонструє позитивну тенденцію (зростання показника в 2023 році порівняно з 2022 роком на 11,32%, у 2024 році - на 7,43% порівняно з 2023 роком);

собівартість реалізованої продукції також зростає протягом 2022-2024 років: на 15,75% в 2023 році порівняно з 2022 роком, ще на 7,62% в 2024 році порівняно з 2023 роком.

Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції залежить від багатьох чинників, зокрема: коливання цін на сировину та матеріали; зміни в рівні попиту на продукцію; коливання валютних курсів; інші економічні фактори.

Зміна динаміки чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ПрАТ “Концерн Хлібпром” в 2022-2024 роках прямо вплинула на валовий прибуток підприємства. В 2023 році валовий прибуток демонстрував значне зростання, збільшившись майже на 20% порівняно з 2022 роком. В 2024 році спостерігалось зростання цього показника на 6,02% порівняно з попереднім роком.

Для наочності відобразимо динаміку основних показників прибутковості діяльності досліджуваного підприємства у вигляді діаграми (рис. 2.1).

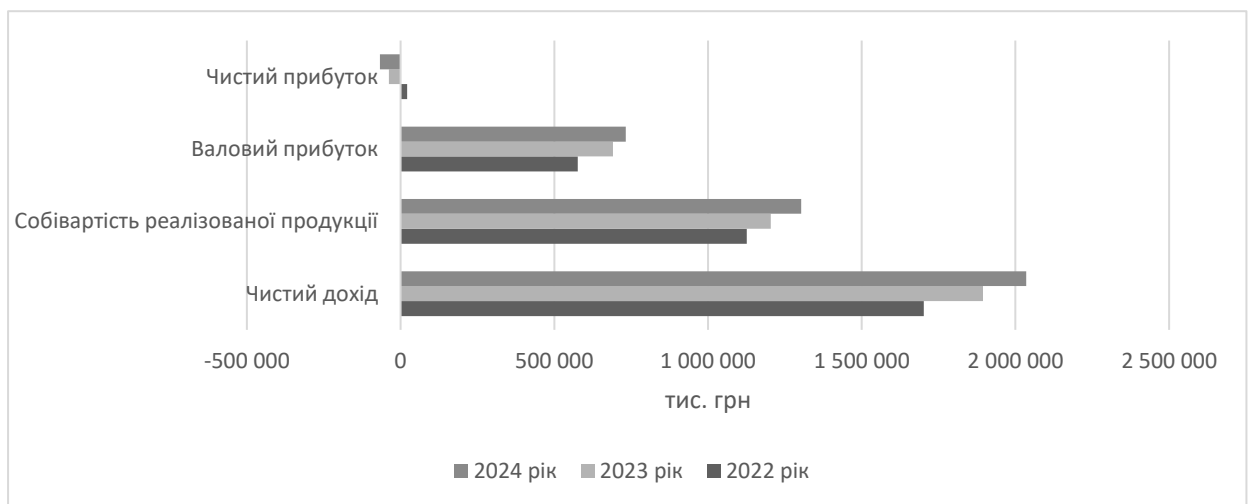


Рисунок 2.1 – Динаміка показників прибутковості діяльності ПрАТ “Концерн Хлібпром”

Аналіз фінансових результатів ПрАТ “Концерн Хлібпром” за 2023 та 2024 роки свідчить про збитковість діяльності підприємства.

В 2023 році збитки склали 38005 тис. грн, а в 2024 році - 67 569 тис. грн.

Причина збитковості полягає в перевищенні витрат над доходами. В 2024 році навіть операційна діяльність була збитковою: операційні витрати перевищили операційні доходи на 15 988 тис. грн.

В 2023 році операційна діяльність була прибутковою, склавши 73979 тис. грн. Проте, значні фінансові витрати підприємства, втрати від участі в капіталу та інші витрати підприємства знову призвели до збитків.

З огляду на вищезазначене, питання оптимізації витрат ПрАТ “Концерн Хлібпром” є досить актуальним.

Чисельність працівників протягом 2022-2024 років скорочувалася: на 5% в 2023 році порівняно з 2022 роком, ще на 2% в 2024 році порівняно з 2023 роком. Водночас продуктивність праці зростала протягом 2022-2024 років: на 17,15% в 2023 році порівняно з 2022 роком, ще на 9,58% в 2024 році порівняно з 2023 роком. Ці зміни свідчать про те, що ПрАТ “Концерн Хлібпром” збільшує свою ефективність за рахунок оптимізації кадрової політики.

Середньорічна вартість основних засобів зростала протягом 2022-2024 років. Водночас фондівдача знижувалась протягом 2022-2024 років: на 2,33% в 2023 році порівняно з 2022 роком; на 6,68% в 2024 році порівняно з 2023 роком.

Негативна тенденція щодо фондівдачі свідчить про те, що ПрАТ “Концерн Хлібпром” знизив ефективність використання основних засобів.

Майно підприємства в цілому зростало протягом 2022-2024 років: на 12,28% в 2023 році порівняно з 2022 роком, ще на 13,49% в 2024 році порівняно з 2023 роком (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні показники балансу ПрАТ “Концерн Хлібпром”[47]

Показники, тис. грн	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
Активи	885577,5	994329	1128421	108751,50	12,28	134092,00	13,49
Оборотні активи	306894	336637,5	327982,5	29743,50	9,69	-8655,00	-2,57
Необоротні активи	578683,5	657691,5	800438,5	79008,00	13,65	142747,00	21,70
Власний капітал	311900,5	357862	359490,5	45961,50	14,74	1628,50	0,46
Поточні зобов'язання	305121,5	347352,5	467200,5	42231,00	13,84	119848,00	34,50
Довгострокові зобов'язання	268555,5	289114,5	301730	20559,00	7,66	12615,50	4,36

В 2023 році зростали також оборотні активи - на 9,69% порівняно з 2022 роком. Водночас в 2024 році відбулось зниження вартості оборотних активів підприємства на 2,57% порівняно з 2023 роком.

Середньорічна вартість необоротних активів має позитивну тенденцію: зросла в 2023 році (на 2,27%) порівняно з 2022 роком. Водночас в 2024 році вона знизилася на 3,45% порівняно з 2023 роком. Це може свідчити про зниження мобільності та ефективності використання ресурсів підприємства.

Аналіз джерел забезпечення діяльності ПрАТ “Концерн Хлібпром” свідчить про наступне:

Власні кошти підприємства протягом 2022-2024 років зростали: на 14,74% в 2023 році порівняно з 2022 роком, ще на 0,46% в 2024 році порівняно з 2023 роком. Зростання власного капіталу відбулось за рахунок нерозподіленого прибутку.

Довгострокові та поточні зобов'язання також зростали протягом 2022-2024 років. Це може свідчити про зниження фінансової незалежності підприємства.

В таблиці 2.3 наведене розраховані основні показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ “Концерн Хлібпром” в 2021-2023 роках (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники діяльності ПрАТ “Концерн Хлібпром”

Показники	Роки			Відхилення:	
	2022	2023	2024	2023 до 2022 року	2024 до 2023 року
				абс. зн	абс. зн
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,01	0,97	0,70	зниження на 0,04	зниження на 0,27
Коефіцієнт платоспроможності	0,54	0,56	0,47	зростання на 0,02	зниження на 0,09
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,35	0,36	0,32	зростання на 0,01	зниження на 0,04
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,65	0,64	0,68	зниження на 0,01	зростання на 0,04

Аналізуючи дані табл. 2.3 можемо зауважити, що:

Коефіцієнт фінансової платоспроможності не є достатнім, оскільки його значення менше 1. Це свідчить про те, що ПрАТ “Концерн Хлібпром” не може повністю покрити свою заборгованість власними коштами.

Коефіцієнт загальної ліквідності є більшим за одиницю в 2022 році, що свідчить про те, що оборотні активи підприємства покривають його поточні зобов'язання. Водночас значення показника знижується в 2023-2024, що вказує на зниження можливостей підприємства вчасно погашати свої короткострокові заборгованості.

Коефіцієнт фінансової незалежності є досить низький, оскільки його значення менше 0,5. Це свідчить про те, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» не може забезпечити себе власними ресурсами на 50%.

Коефіцієнт фінансової заборгованості є досить високим, що вказує на значну залежність ПрАТ «Концерн Хлібпром» від кредиторів.

Підсумовуючи варто вказати, що фінансові показники діяльності підприємства потребують увагу від керівництва підприємства.

2.2 Аналіз ефективності управління діловою активністю ПрАТ «Концерн Хлібпром»

В розрізі теми дослідження охарактеризуємо систему управління діловою активністю досліджуваного підприємства.

Відповідно до сформованої системи в п.1.3 даної кваліфікаційної роботи показників ділової активності. Вхідні дані наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Вхідні дані для розрахунків показників ділової активності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
				абсол. знач	в %	абсол. знач	в %
1	2	3	4	5	6	7	7
1. Чистий фінансовий результат, прибуток (непокритий збиток), тис. грн	21 097	-38 005	-67 569	-59102,0	-280,14	-29564,00	77,79
2. Чистий дохід, тис. грн	1 702 061	1 894 700	2 035 558	192639,0	11,32	140858,00	7,43
3. Середня вартість власного капіталу, тис. грн	311900,5	357862	359490,5	45961,5	14,74	1628,50	0,46
4. Середня вартість активів, тис. грн	885577,5	994329	1128421	108751,5	12,28	134092,00	13,49

Продовження табл.2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
5. Кількість працівників, осіб	2792	2653	2601	-139,0	-4,98	-52,00	-1,96
6. Фонд оплати праці, тис. грн	356170	488075	617807	131905,0	37,03	129732,00	26,58
7. Вартість використаних матеріальних ресурсів, тис. грн	962759	948531	981007	-14228,0	-1,48	32476,00	3,42
8. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 126 074	1 204 104	1 303 380	78030,0	6,93	99276,00	8,24
9. Середня вартість активів, тис. грн	885577,5	994329	1128421	108751,5	12,28	134092,00	13,49
10. Середня вартість дебіторської заборгованості, тис. грн	113649,5	111435	121412	-2214,5	-1,95	9977,00	8,95
11. Середня вартість кредиторської заборгованості, тис. грн	549 460	597894	675040	48434,0	8,81	77146,00	12,90
12. Середня вартість матеріальних запасів, тис. грн	129808	194513	190995	64705,0	49,85	-3518,00	-1,81
13. Середня вартість основних засобів, тис. грн	497747,5	567284,5	653067,5	69537,0	13,97	85783,00	15,12
14. Середня вартість оборотних засобів, тис. грн	306894	336637,5	327982,5	29743,5	9,69	-8655,00	-2,57
15. Середня вартість поточних зобов'язань, тис. грн	305121,5	347352,5	467200,5	42231,0	13,84	119848,00	34,50

Проведемо відповідні розрахунки, результати яких зведемо до табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
				абсол. знач	в %	абсол. знач	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
Показники ефективності використання ресурсів і капіталу							
1. Рентабельність власного капіталу. % (p.1*100/p.3)	6,76	-10,62	-18,8	-17,38	-257,01	-8,18	76,98
2. Рентабельність продукції, % (p.1*100/p.2)	1,24	-2,01	-3,32	-3,25	-261,83	-1,31	65,49
3. Рентабельність активів, % (p.1*100/p.4)	2,38	-3,82	-5,99	-6,20	-260,44	-2,17	56,66
4. Продуктивність праці працівників, тис. грн /особу (p.2*100/p.5)	60962,07	71417,26	78260,59	10455,19	17,15	6843,33	9,58

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
5. Середня заробітна плата працівників, тис. грн /особу (р.6/р.5)	127,57	183,97	237,53	56,4	44,21	53,56	29,11
6. Матеріаломісткість продукції (р.7/р.8)	0,85	0,79	0,75	-0,07	-7,86	-0,04	-4,45
Показники оборотності ресурсів і капіталу							
7. Коефіцієнт загальної оборотності активів (р.2/р.9)	1,92	1,91	1,80	-0,02	-0,86	-0,10	-5,33
8. Коефіцієнт оборотності оборотних активів (р.2/р.14)	5,55	5,63	6,21	0,08	1,48	0,58	10,27
9. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (р.2/р.10)	14,98	17,00	16,77	2,03	13,53	-0,24	-1,39
10. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (р.2/р.11)	3,10	3,17	3,02	0,07	2,30	-0,15	-4,84
11. Тривалість обертів дебіторської заборгованостей (360/р.9 табл.2.5)	24,04	21,17	21,47	-2,86	-11,92	0,30	1,41
12. 10. Тривалість обертів кредиторської заборгованостей (360/р.10 табл.2.5)	116,22	113,6	119,38	-2,61	-2,25	5,78	5,09
13. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів (р.2/р.12)	13,11	9,74	10,66	-3,37	-25,71	0,92	9,41
14. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) (р.2/р.13)	3,42	3,34	3,12	-0,08	-2,33	-0,22	-6,68
15. Коефіцієнт оборотності чистого робочого капіталу, р.2 /(р.14-р.15)	960,26	-176,83	-14,62	-1137,09	-118,41	162,21	-91,73
16. Коефіцієнт оборотності власного капіталу (р.2/р.3)	5,46	5,29	5,66	-0,16	-2,98	0,37	6,95
Узагальнюючі показники ефективності використання ресурсів і капіталу							
17. Коефіцієнт ділової активності (Кд.а.) (р.2/(р.4+р.10+р.11+р.14+р.12+р.13+р.3))	0,52	0,51	0,50	-0,01	-1,66	-0,01	-2,56

Рентабельність власного капіталу демонструє значне зниження з 6,76% у 2022 році до -18,80% у 2024 році. Від'ємні значення у 2023 та 2024 роках свідчать про те, що компанія не отримує достатнього прибутку від свого власного капіталу, що потенційно свідчить про збитки.

Рентабельність продукції також демонструє негативну тенденцію, знижуючись з 1,24% у 2022 році до -3,32% у 2024 році, що свідчить про втрату прибутковості на одиницю проданої продукції. Рентабельність активів також знизилася з 2,38% у 2022 році до -5,99% у 2024 році, що означає, що активи компанії не генерують ефективно прибуток.

Продуктивність праці працівників (демонструє зростання з 60962,07 тис. грн./особу у 2022 році до 78260,59 тис. грн./особу у 2024 році, що свідчить про покращення ефективності використання робочої сили. Середня заробітна плата

працівників стабільно зростає з 127,57 тис. грн/особу у 2022 році до 237,53 тис. грн/особу у 2024 році.

Матеріаломісткість продукції демонструє позитивну динаміку, зменшившись із 0,85 у 2022 році до 0,75 у 2024 році, що вказує на більш ефективне використання матеріалів у виробництві.

Коефіцієнт загальної оборотності активів залишався відносно стабільним, незначно коливаючись біля 1,92 у 2022 році та 1,80 у 2024 році. Коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився з 5,55 у 2022 році до 6,21 у 2024 році, що свідчить про більш ефективне використання оборотних активів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (збільшився з 14,98 у 2022 році до 16,77 у 2024 році, що свідчить про швидше стягнення дебіторської заборгованості. Тривалість обертів дебіторської заборгованості зменшилась з 24,04 днів у 2022 році до 21,47 днів у 2024 році, тобто клієнти платять швидше.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зменшився з 13,11 у 2022 році до 10,66 у 2024 році, що означає, що запаси продаються повільніше.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) демонструє незначне зниження з 3,42 у 2022 році до 3,12 у 2024 році.

Коефіцієнт ділової активності знаходиться в межах від 0,52 до 0,5 (відбулось зниження з 0,52 у 2022 році до 0,50 у 2024 році), що відповідає середньому рівню даного показника. Водночас в 2024 році значення показника коефіцієнта ділової активності знаходиться на межі критичного (менше 0,5 – низький рівень), що потребує уваги з боку керівництва концерну.

Варто зауважити, що хоч і підприємство демонструє покращення продуктивності праці, матеріаломісткості та оборотності дебіторської заборгованості, значні негативні тенденції показників прибутковості викликають занепокоєння. Збільшення середньої заробітної плати в поєднанні зі зниженням прибутковості може бути нестійким, якщо його не вирішити.

Найбільш критичною тенденцією є різке і стійке погіршення ліквідності компанії, що перейшла від позитивного чистого робочого капіталу до дуже великого

негативного. Це свідчить про зростаючу нездатність покривати короткострокові зобов'язання лише за рахунок поточних активів.

Незважаючи на зростання доходу, управління оборотним капіталом компанії стало вкрай неефективним. Значне накопичення поточних зобов'язань відносно поточних активів свідчить про такі проблеми, як затримки платежів постачальникам, надмірна залежність від короткострокових кредитів або, можливо, нездатність достатньо швидко конвертувати поточні активи в готівку.

Розрахуємо темпи зміни показників чистого прибутку, чистого доходу та активів підприємства (табл. 2.6).

Як показують результати розрахунків в табл. 2.6 так зване «золоте правило економіки» виконується в 2022 році, що вказує на ефективність діяльності досліджуваного підприємства в цьому році. Проте в 2023 та 2024 роках відбувся перехід від прибутковості до збитковості. Більш того, величина збитку зростає дуже швидкими темпами (збиток зріс в 1,8 раза за останній період). Це свідчить про значне погіршення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.6 – Темпи зміни показників чистого прибутку, чистого доходу та активів підприємства

Показник	Темп зміни		
	2022	2023	2024
Темп зміни чистого прибутку	1,24	-2,8	-1,8
Темп зміни чистого доходу	1,15	1,11	1,07
Темп зміни активів	1,11	1,23	1,13
Нерівність	$1,24 > 1,15 > 1,11$	$-2,8 < 1,11 < 1,23$	$-1,8 < 1,07 < 1,13$

Навіть при зростаючому доході, підприємство зіткнулася з серйозними проблемами з рентабельністю. Зростання збитків у 1.8 раза є значно більш агресивною тенденцією, ніж зростання доходу, яке сповільнюється. Це підтверджує, що операційні витрати або інші чинники поглинають весь додатковий дохід, і компанія стає дедалі більш фінансово нестабільною.

Всі виявлені проблеми потребують вирішення управлінцями.

2.3 Аналіз системи управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Невід'ємною і фундаментальною частиною системи управління будь-якої організації є її організаційна структура, що визначає її ефективність, гнучкість та здатність досягати поставлених цілей. Вона є каркасом, на якому будуються всі управлінські процеси.

Організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведена на рис.2.2.

Вищим органом управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» є Загальні збори акціонерів. Саме вони ухвалюють рішення з найважливіших питань діяльності товариства, як того вимагає статут компанії та чинне законодавство.

Наглядова рада відіграє ключову роль у захисті прав акціонерів. Вона здійснює керівництво компанією в межах своїх повноважень та контролює виконання обов'язків керівних директорів. Члени Наглядової ради обираються Загальними зборами акціонерів.

Ревізійна комісія є ключовим елементом системи корпоративного управління, що відповідає за внутрішній фінансовий контроль та нагляд за діяльністю виконавчих органів. Вона відіграє критично важливу роль у забезпеченні прозорості, підзвітності та захисту інтересів власників (акціонерів) компанії.

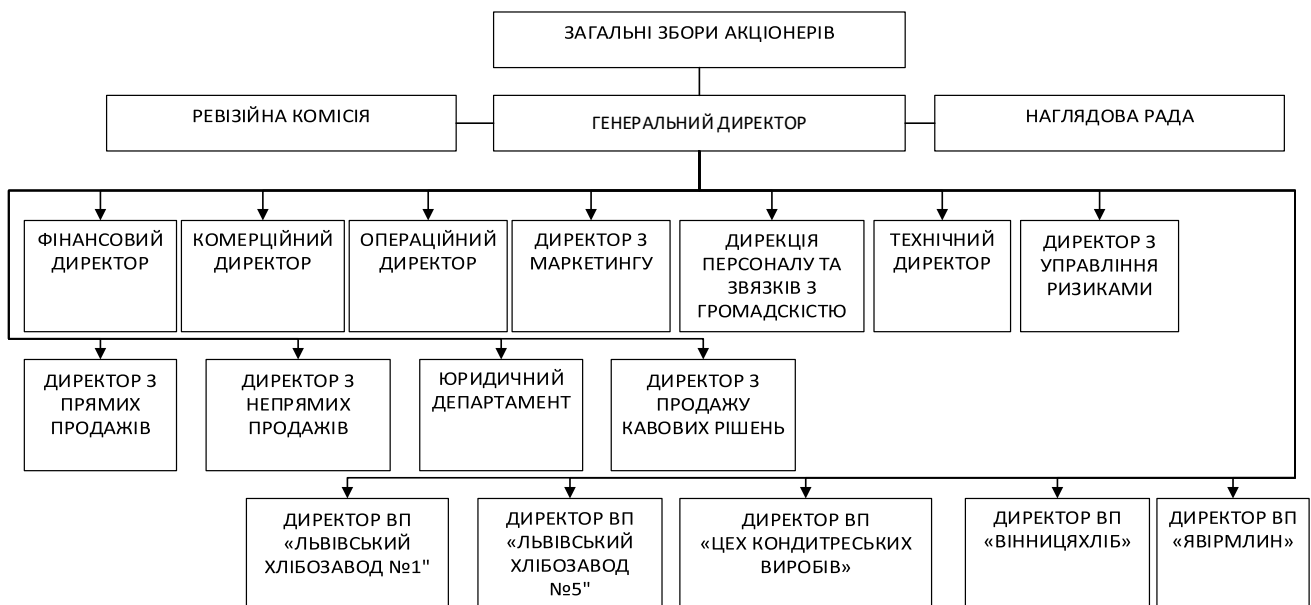


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром» є лінійно-функціональною. Це означає, що в ній виокремлюються два основні типи підрозділів: лінійні підрозділи відповідають за виконання основних функцій підприємства, таких як виробництво, маркетинг та продаж; функціональні підрозділи забезпечують фахову підтримку лінійним підрозділам, допомагаючи їм ефективно виконувати свої завдання.

У ПрАТ «Концерн Хлібпром» лінійні підрозділи безпосередньо відповідають за основні напрямки діяльності компанії.

Виробничі підрозділи - це заводи, розташовані у Львівській та Вінницькій областях, а також спеціалізовані виробничі цехи, такі як цукерковий і шоколадний. Наявність 5 переробних підприємств у різних областях вказує на територіально розподілену структуру, що вимагає ефективної координації та централізованого контролю.

Компанія має 10 торгових підприємств, які займаються реалізацією продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Функціональними підрозділами ПрАТ «Концерн Хлібпром» є [47]: фінансовий департамент, відповідальний за фінансове управління підприємством (фінансове планування та контроль, бухгалтерський облік, фінансова звітність тощо); комерційний департамент відповідає за успішність комерційної діяльності підприємства, за розробку та реалізацію маркетингової стратегії та просування продукції підприємства на ринку, за логістику та управління каналами збуту тощо; департамент по управлінню персоналом відповідає за планування та підбір персоналу, його навчання та підвищення кваліфікації, соціальні гарантії персоналу тощо; технічний департамент забезпечує безперебійну роботу інфраструктури підприємства та обладнання, відповідає за розробку та впровадження нових технологій тощо.

На підприємстві забезпечено високий рівень стандартизації. Сертифікація за ISO 22000:2005 та плани щодо HACCP для всіх підрозділів свідчать про те, що концерн приділяє значну увагу міжнародним стандартам якості та безпечності

харчових продуктів. Це є сильною стороною, оскільки дозволяє працювати з великими торговими мережами та потенційно виходити на міжнародні ринки.

Впровадження таких систем, як ISO 22000, передбачає детальний процесно-орієнтований підхід до управління, включаючи внутрішній контроль усіх виробничих процесів, аудитування постачальників та забезпечення простежуваності.

Впровадження TMS для управління автопарком і маршрутизацією – це пряма відповідь на виклики хлібної галузі з її великим автопарком та потребою в точній доставці. Це має сприяти скороченню витрат, покращенню контролю та підвищенню ефективності доставки.

Автоматизація є сучасною та необхідною складовою ефективної системи управління, яка має покращувати аналітику та оперативність.

Факт наявності досліджень та рекомендацій щодо управління персоналом свідчить про те, що компанія усвідомлює важливість людського капіталу. Ефективне управління персоналом (мотивація, продуктивність) є ключовим для стабільної роботи великого виробництва. ПрАТ "Концерн Хлібпром" приділяє значну увагу управлінню та розвитку персоналу. Компанія активно інвестує у підвищення кваліфікації своїх фахівців через освітні програми провідних бізнес-шкіл та інститутів. Запроваджена нова програма адаптації співробітників, що включає оцінювання здібностей та розробку індивідуальних планів кар'єрного розвитку Центром оцінювання та розвитку концерну.

Інвестиційна політика концерну спрямована на розвиток лінійок продукції, модернізацію виробничого обладнання, зниження собівартості продукції, економію ресурсів, що виснажуються. У 2010 році «Концерн» увійшов до 100 компаній з найвищим рівнем корпоративного управління [47].

У ПрАТ «Концерн Хлібпром» спостерігається високий рівень централізації управління. Це означає, що основні повноваження щодо прийняття рішень зосереджені в руках вищого керівництва. Такий підхід є виправданим, оскільки він забезпечує більшу узгодженість дій та посилений контроль. Це особливо важливо для великих підприємств зі складною структурою та багатогранними процесами, які потребують чіткого та єдиного керування.

Незважаючи на очевидні позитивні сторони системи управління, фінансові результати концерну демонструють серйозні проблеми. Це свідчить про існуючі недоліки або недостатню ефективність у реалізації системи управління, особливо у фінансовому та операційному аспектах.

Система управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» має очевидні сильні сторони, зокрема у стандартизації якості та впровадженні сучасних інформаційних систем (TMS). Це свідчить про прагнення компанії до модернізації та відповідності міжнародним стандартам. Однак, критичні фінансові показники (збитковість, негативний чистий робочий капітал) вказують на те, що ці системи або ще не принесли очікуваних результатів, або існують глибинні проблеми в управлінні, які не вирішуються лише технологічними інструментами.

Таким чином, система управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» є сучасною у своєму інструментарії, але водночас потребує значного доопрацювання у частині її застосування для досягнення фінансової стабільності та прибутковості.

Висновки до другого розділу

В ході виконання аналітичного дослідження в розрізі кваліфікаційної роботи було проаналізовано основні фінансово-економічні показники господарювання ПрАТ «Концерн Хлібпром», що є одним з провідних підприємств хлібобулочної промисловості України. Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства показав, що чистий дохід від реалізації продукції демонструє позитивну тенденцію, собівартість реалізованої продукції також зростає протягом 2022-2024 років, що прямо вплинуло на валовий прибуток підприємства. В 2023 році валовий прибуток демонстрував значне зростання, збільшившись майже на 20% порівняно з 2022 роком. В 2024 році спостерігалось зростання цього показника на 6,02% порівняно з попереднім роком.

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2023 та 2024 роки свідчить про збитковість діяльності підприємства. В 2023 році збитки склали 38005 тис. грн, а в 2024 році - 67 569 тис. грн. Причина збитковості полягає в перевищенні

витрат над доходами. В 2024 році навіть операційна діяльність була збитковою: операційні витрати перевищили операційні доходи на 15 988 тис. грн.

Продуктивність праці зростала протягом 2022-2024 років: на 17,15% в 2023 році порівняно з 2022 роком, ще на 9,58% в 2024 році порівняно з 2023 роком. Негативна тенденція щодо фондівддачі свідчить про те, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» знизив ефективність використання основних засобів.

Майно підприємства в цілому зростало протягом 2022-2024 років: на 12,28% в 2023 році порівняно з 2022 роком, ще на 13,49% в 2024 році порівняно з 2023 роком.

Розраховано та проаналізовано узагальнені показники ефективності управління діловою активністю підприємством за системою показників, яка сформована авторами в п.1.3.

Хоча концерн і демонструє покращення продуктивності праці, матеріаломісткості та оборотності дебіторської заборгованості, значні негативні тенденції показників прибутковості викликають занепокоєння. Збільшення середньої заробітної плати в поєднанні зі зниженням прибутковості може бути нестійким, якщо його не вирішити. Найбільш критичною тенденцією є різке і стійке погіршення ліквідності компанії, що перейшла від позитивного чистого робочого капіталу до дуже великого негативного. Це свідчить про зростаючу нездатність покривати короткострокові зобов'язання лише за рахунок поточних активів.

У відповідності до визначених в роботі завдань проведено аналіз системи управління досліджуваного підприємства. Прийшли до висновків, що система управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» є сучасною у своєму інструментарії, але водночас потребує значного доопрацювання у частині її застосування для досягнення фінансової стабільності та прибутковості.

**3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»**

3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром»

У процесі розробки базової стратегії першим ключовим етапом є вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання. Це передбачає постійний моніторинг та аналіз факторів, які впливають на діяльність підприємства.

Потужним інструментом для вирішення даного завдання є SWOT-аналіз.

Відповідно проведемо аналізування середовища господарювання ПрАТ «Концерн Хлібпром» засобами SWOT-аналізу, що дозволяє проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори впливу, провівши стратегічний аудит діяльності підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Лідерські позиції на ринку хлібобулочних виробів (особливо на Заході України).	1. Залежність від зовнішніх факторів (ціни на зерно, енергоносії).
2. Широка географія виробництва (4 хлібозаводи, борошномельний комбінат).	2. Можливе застаріле обладнання на частині виробничих потужностей.
3. Диверсифікація продуктового портфеля (хліб, кондитерка, заморожені напівфабрикати, кавовий бізнес).	3. Логістичні виклики для забезпечення свіжості продукції.
4. Визнані торгові марки ("Agrola", "Вінницяхліб", "Любляна", "Harmony Sentivi" тощо).	4. Консервативність галузі, що може обмежувати швидкість інновацій.
5. Багаторічний досвід та традиції (створений на базі історичних підприємств).	5. Наявність значних поточних зобов'язань (за наданими даними за 2024 рік).
6. Використання натуральної сировини та класичних технологій.	6. Зниження власного капіталу у 2024 році (за наданими даними).
7. Наявність власного борошномельного підприємства ("Явір-млин").	
8. Досвід залучення міжнародних фінансових ресурсів (МФК, UKЕЕР).	
9. Експортний потенціал (технологія шокового заморожування).	

Продовження табл. 3.1

Зовнішнє середовище	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Зростання попиту на заморожені хлібобулочні напівфабрикати (Ногеса, пекарні).	1. Зниження купівельної спроможності населення та економічна нестабільність.
2. Подальше розширення експорту заморожених виробів (США, ЄС, СНД).	2. Воєнний стан та його наслідки (руйнування, перебої, міграція).
3. Розвиток кавового бізнесу (зростання культури споживання кави, попит на якісні продукти).	3. Висока конкуренція на ринку хлібобулочних виробів.
4. Зростання попиту на здорову продукцію та натуральну сировину.	4. Зростання цін на сировину та енергоносії.
5. Інновації у виробництві (енергоощадні технології, автоматизація).	5. Зміна споживчих уподобань (наприклад, перехід до "крафтового" хліба).
6. Зміцнення партнерських відносин з ритейлом та великими торговельними мережами.	6. Регуляторні ризики (зміни в законодавстві).
	7. Демографічні зміни (скорочення населення).

За результатами проведеного SWOT-аналізу діяльності ПрАТ "Концерн Хлібпром" можна підсумувати, що концерн є одним з найбільших виробників хлібобулочних виробів в Україні, з головним офісом у Львові. Входить до холдингу "Універсальна інвестиційна група". Компанія є лідером на ринку хліба Західної України.

Наявність виробничих потужностей у Львівській та Вінницькій областях (4 хлібозаводи, борошномельний комбінат) забезпечує регіональну диверсифікацію, знижуючи залежність від одного регіону та оптимізуючи логістику.

Виробництво не лише традиційного хліба, а й кондитерських виробів, хлібних напівфабрикатів, а також активний розвиток кавового бізнесу (власна ТМ Harmony Sentivi, імпорт кави Melitta, Rombouts, WMF) створює додаткові джерела доходу та зменшує ризики, пов'язані з одним сегментом.

Наявність відомих ТМ, таких як "Agrola", "Вінницяхліб", "Любляна", "2GO", "Bandinelli", "Panerini", "Джуні", "Grill Bakery", "Harmony Sentivi" свідчить про лояльність споживачів та впізнаваність продукції.

Створення на базі великих підприємств з багаторічною історією ("Вінницьхліб" працює з 1933 року) дозволяє використовувати напрацьовані рецепти та досвід, зберігаючи якість.

Акцент на збереженні класичних технологій та використанні натуральної сировини (без хімікатів та консервантів), що відповідає трендам здорового харчування.

Наявність власного борошномельного підприємства ("Явір-млин"): Забезпечує часткову незалежність від зовнішніх постачальників сировини, контроль якості борошна та потенційно зниження собівартості.

Перша компанія хлібної галузі, яка отримала кредит від МФК (Світовий банк), та участь у програмі UKEEP, що свідчить про довіру інвесторів та можливості для модернізації, вказуючи на досвід залучення міжнародних фінансових ресурсів:

Використання технології шокового заморожування для розширення ринків збуту за межі України (США, СНД, ЄС) дозволяє диверсифікувати продажі і вказує на значний експортний потенціал концерну.

Водночас підприємство має і ряд слабких сторін.

Незважаючи на власне борошномельне виробництво, компанія все одно залежить від цін на зерно та енергоносії, що може суттєво впливати на собівартість продукції.

Частина обладнання на старих хлібозаводах може бути застарілою, що потребує значних інвестицій у модернізацію для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Забезпечення свіжості хліба та хлібобулочних виробів вимагає налагодженої та швидкої логістики, що може бути складним для великого концерну з розгалуженою мережею.

Хлібопекарська галузь є досить консервативною, що може обмежувати швидкість впровадження інновацій та адаптації до змін споживчих уподобань.

Наявність значних поточних зобов'язань, що впливає на ліквідність підприємства.

Зниження власного капіталу у 2024 році (є потенційною слабкістю), що може вказувати на проблеми з прибутковістю або значні виплати, які потребують детального аналізу.

За результатами аналізування зовнішнього середовища господарювання виокремлено основні можливості для перспективного розвитку ПрАТ "Концерн Хлібпром".

Зокрема розвиток ринку horeca та збільшення кількості пекарень, що використовують заморожені напівфабрикати, створює нові можливості для збуту.

Маючи, потужний експортний потенціал, підприємству доцільно в перспективі розширювати географію експорту заморожених виробів (США, ЄС, СНД), особливо в умовах глобалізації ринків.

культури споживання кави в Україні та попит на якісні кавові продукти створює значні можливості для розвитку "Фабрики кавових рішень" та власної ТМ Harmony Sentivi.

Фокус на натуральній сировині та традиційних рецептах відповідає тренду здорового способу життя, що може збільшити лояльність споживачів та залучити нових.

Впровадження нових енергозберігаючих технологій та автоматизація виробництва для зниження собівартості та підвищення ефективності.

Розширення співпраці з великими торговельними мережами (METRO, Auchan, АТБ, ОККО) дозволяє забезпечити стабільні канали збуту.

Водночас зовнішнє середовище господарювання має ряд загроз для діяльності досліджуваного підприємства.

Зокрема економічна нестабільність та інфляція в Україні можуть призвести до зменшення попиту на дорожчі хлібобулочні вироби та кондитерку, змушуючи споживачів обирати більш дешеві аналоги.

Війна в Україні створює значні ризики: руйнування інфраструктури, перебої з поставками сировини, міграція населення (зменшення споживання), нестача кваліфікованого персоналу.

Ринок хлібобулочних виробів є висококонкурентним, з присутністю таких великих гравців як "Київхліб", "Хлібні інвестиції", "Кулиничі", "Формула смаку" та інші. Це обмежує можливості для маневру з цінами та вимагає постійних інвестицій у маркетинг.

Коливання світових та національних цін на зерно, борошно, цукор, а також зростання тарифів на електроенергію та газ можуть значно збільшити собівартість продукції.

Зростання популярності "крафтового" хліба та здорового харчування може змінити попит на традиційну хлібобулочну продукцію.

Зміни в законодавстві щодо харчової безпеки, податкової політики або трудового законодавства можуть вплинути на діяльність компанії.

Зменшення населення України через міграцію та низьку народжуваність може призвести до довгострокового скорочення внутрішнього ринку хлібобулочних виробів.

За результатами проведеного SWOT-аналізу та дослідження основних показників діяльності ПрАТ "Концерн Хлібпром" для підприємства доцільно орієнтуватись на стратегію стабілізації, що дозволить ПрАТ "Концерн Хлібпром" вийти з кризи, стабілізувати фінансовий стан та забезпечити довгострокову прибутковість підприємства. Вона спрямована на підвищення ефективності управління, оптимізацію витрат та розвиток нових продуктів, що є ключовими факторами успішного розвитку в умовах сучасного ринку.

В межах базової стратегії стабілізації в якості фінансової стратегії варто зорієнтувати свою увагу на стратегію скорочення витрат, оскільки ПрАТ "Концерн Хлібпром" має перевищення витрат над доходами підприємства, наслідком чого є збитковість діяльності в 2023 та 2024 роках.

Скорочення витрат є важливою складовою стратегії стабілізації, особливо якщо підприємство має непокриті збитки.

В розрізі стратегії скорочення витрат доцільно провести:

аналіз та оптимізація витрат (огляд усіх витратних статей для визначення неефективних або надмірних витрат);

перегляд контрактів з постачальниками (щодо зниження цін або пошук альтернативних постачальників з більш вигідними умовами);

впровадження енергозберігаючих технологій з метою зниження енергоспоживання та відповідних витрат.

3.2 Макетування організаційної структури ПрАТ «Концерн Хлібпром»

За результатами проведеного SWOT-аналізу для досягнення визначених цілей та підвищення ділової активності підприємства доцільно ввести посаду фахівця з контролінгу. Це забезпечить:

а) системний підхід до управління, оскільки контролінг є інтегрованою системою управління, яка координує планування, контроль, аналіз та інформаційне забезпечення для досягнення цілей підприємства. Це саме те, що потрібно для підвищення ділової активності в такому великому концерні;

б) прозорість та об'єктивність інформації, оскільки фахівець з контролінгу забезпечує збір, обробку та аналіз даних з різних джерел (виробництво, продажі, фінанси, маркетинг) та надає керівництву об'єктивну, прозору та своєчасну інформацію для прийняття рішень. Це дозволяє краще розуміти реальний стан справ і виявляти «вузькі місця»;

в) можливість виявляти відхилення від запланових показників та причин таких відхилень, оскільки одна з ключових функцій контролінгу – порівняння планових та фактичних показників, аналіз відхилень та виявлення причин їх виникнення. Для концерну це означає можливість оперативно реагувати на падіння продажів, зростання витрат, проблеми з якістю продукції тощо;

г) підтримку прийняття рішень, оскільки фахівець з контролінгу надає менеджерам не просто дані, а аналітичні висновки та рекомендації щодо можливих дій. Це особливо важливо для вищого керівництва та керівників підрозділів, які приймають стратегічні та тактичні рішення;

д) контроль за процесами бюджетування. Фахівець з контролінгу може координувати процес розробки бюджетів, контролювати їх виконання та аналізувати бюджетні відхилення. Це критично для оптимізації фінансової діяльності та підвищення рентабельності;

е) оптимізацію бізнес-процесів, оскільки фахівець з контролінгу проводить аналіз даних, виявляє неефективні або зайві процеси, що дозволяє їх оптимізувати, знизити витрати та підвищити загальну продуктивність;

ж) проведення стратегічного контролінгу засобами моніторингу досягнення довгострокових цілей, аналізування зовнішнього середовища (ризиків та можливостей), оцінювання ефективності реалізованих стратегій. Це безпосередньо впливає на довгострокову ділову активність;

з) координацію діяльності відділів. У великому концерні, де є багато підрозділів (виробництво, комерція, фінанси, персонал, регіональні ВП), контролінг допомагає координувати їхню діяльність, забезпечуючи узгодженість цілей та планів.

Місце фахівця з контролінгу в організаційній структурі:

1. Підпорядкування фінансовому директору. Це поширений варіант, оскільки контролінг має сильний фінансовий аспект. Фахівець може зосередитися на фінансовому моніторингу, бюджетуванні та аналізі рентабельності. Це посилить фінансову функцію.

2. Підпорядкування генеральному директору з метою стратегічного управління діловою активністю, що охоплює не лише фінанси, а й операційну діяльність, маркетинг, виробництво, то підпорядкування безпосередньо Генеральному директору є кращим. Це дозволить фахівцю з контролінгу незалежність та доступ до всіх джерел інформації.

Фахівець з контролінгу може стати ключовою ланкою між усіма підрозділами підприємства, об'єднуючи їхні дані для цілісної картини ділової активності.

Введення посади фахівця з контролінгу дозволить створити системний підхід до управління діловою активністю, покращити якість управлінських рішень та підвищити ефективність роботи всього підприємства.

Відповідно до розробленої пропозиції проведемо макетування організаційної структури підприємства (рис. 3.1).

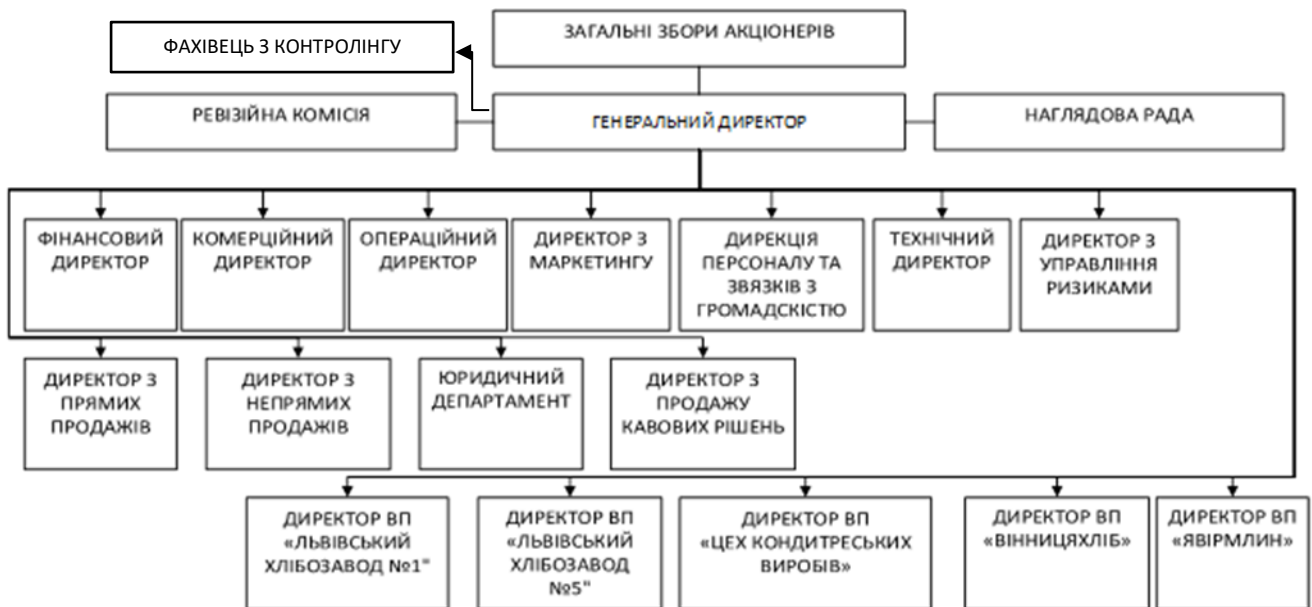


Рисунок 3.1 – Змакетована організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Основними завданням в розрізі професійної діяльності фахівця з контролінгу мають стати:

1. Розробка та підтримка системи управлінського обліку. Створення та вдосконалення системи збору, обробки та аналізу даних з усіх ключових функціональних областей (виробництво, збут, маркетинг, фінанси, логістика, персонал). Забезпечення єдиної методології для збору та інтерпретації даних у всіх підрозділах, включаючи регіональні ВП («Вінницяхліб», «Явірмлин» тощо).

2. Бюджетування та планування. Координація процесу розробки бюджетів (операційних, фінансових, інвестиційних) та планів для всіх підрозділів концерну. Розробка та впровадження ефективних методик бюджетування (наприклад, «від нуля», гнучке бюджетування). Контроль за виконанням бюджетів та аналіз відхилень, виявлення причин їх виникнення.

3. Аналізування ефективності та рентабельності. Проведення регулярного аналізу рентабельності продукції (за видами хліба, булочок, кондитерських виробів), каналів збуту (прямі, непрямі продажі), регіонів, окремих клієнтів. Аналіз витрат (собівартості) на всіх етапах виробництва та збуту, пошук можливостей для їх оптимізації. Оцінка ефективності інвестиційних проектів та капітальних вкладень.

4. Розробка та моніторинг ключових показників ефективності. Визначення та узгодження з керівництвом та керівниками підрозділів релевантних ключових показників ефективності для моніторингу ділової активності. Забезпечення регулярного збору, розрахунку та візуалізації цих показників. Моніторинг відхилень показників від цільових значень та ініціювання коригуючих дій.

5. Підтримка прийняття управлінських рішень. Надання керівництву (генеральному директору, фінансовому директору, комерційному директору тощо) своєчасної, точної та аналітично обґрунтованої інформації для прийняття оперативних та стратегічних рішень. Підготовка аналітичних звітів, презентацій, прогнозів. Розробка рекомендацій щодо покращення бізнес-процесів, оптимізації витрат, збільшення доходів.

6. Оцінка ефективності маркетингових та збутових активностей. Аналіз рентабельності рекламних кампаній, промо-акцій, програм лояльності. Оцінка ефективності різних каналів збуту та їхнього внеску у загальну ділову активність.

7. Взаємодія та координація. Тісна співпраця з усіма функціональними відділами (фінансовим, комерційним, виробничим, маркетинговим, логістичним, кадровим) для отримання необхідної інформації та узгодження цілей. Виконання функцій «навігатора» для керівництва, допомагаючи йому орієнтуватися в складних фінансових та операційних даних.

Ці завдання дозволять фахівцю з контролінгу не тільки відстежувати поточну ділову активність, але й активно впливати на її підвищення шляхом надання якісної аналітичної підтримки та виявлення прихованих резервів.

3.3 Розробка рекомендацій щодо покращення результатів діяльності підприємства

За результатами дослідження діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» та дослідження ефективності управління концерном розроблено ряд рекомендацій, які дозволять вирішити виявлені проблеми, підвищити ефективність управління діловою активністю та в цілому підприємством.

Пропозиції щодо усунення виявлених проблем та підвищення ефективності управління підприємством, діловою активністю зокрема, наведені далі:

1. Використання сильних сторін, таких як існуючі виробничі потужності та досвід у хлібопеченні, дозволить компанії розширити лінійку продукції.

За результатами проведеного SWOT-аналізу для ПрАТ «Концерн Хлібпром» констатовано зростання попиту на заморожені хлібобулочні напівфабрикати (Норека, пекарні). Відповідно пропонується розширити асортимент ПрАТ «Концерн Хлібпром» замороженими, затребуваними, хлібобулочними напівфабрикатами для НоРеСа та пекарень.

Така пропозиція є обґрунтованою та високорентабельною в перспективі, оскільки сегмент заморожених напівфабрикатів демонструє стабільне зростання, особливо в НоРеСа та пекарнях, що гарантує потенційний високий попит на продукцію. Заморожені напівфабрикати зазвичай мають вищу маржинальність порівняно з традиційним хлібом, що дозволить швидко окупити інвестиції.

Розширення асортименту та вихід у новий сегмент ринку зменшить залежність від традиційного хлібного бізнесу. Концерн Хлібпром вже має значний досвід у виробництві хлібобулочних виробів, що дозволить ефективно інтегрувати нові лінії та використовувати існуючу інфраструктуру. Новий асортимент дозволить залучити нових клієнтів, розширити канали збуту та зміцнити позиції Концерну на ринку.

Пропонований асортимент: заморожені круасани (класичні та з начинками); заморожені булочки для бургерів (Бріюш та Класичні); заморожені основи для піци (тонкі та пишні).

Цільова аудиторія: кав'ярні, готелі (сніданки), ресторани, пекарні, що бажають пропонувати свіжу випічку без повного циклу виробництва; закусочні, кіоски з хот-догами, заправки тощо.

Етапи впровадження:

Детальне вивчення потреб ринку, конкурентів, розробка та тестування рецептур, оптимізація технологічних карт (тривалість 2-3 місяці).

Адаптація існуючих або закупівля нового обладнання для виробництва заморожених напівфабрикатів (тривалість 4-6 місяців).

Сертифікація та стандартизація. Отримання всіх необхідних сертифікатів якості та безпеки, розробка стандартів пакування (тривалість 1-2 місяці).

Виробництво невеликих партій для тестування в реальних умовах HoReCa та збір зворотного зв'язку (тривалість 1 місяць).

Широке виробництво та активні продажі через існуючі та нові канали дистрибуції (тривалість 1 місяць).

Орієнтовні розрахунки витрат на впровадження асортименту (круасани, булочки для бургерів/хот-догів, основи для піци) (прогноз на 2025-2026 рр.):

1. Капітальні витрати:

Модернізація існуючих/закупівля нового обладнання:

Додаткові морозильні камери шокового заморожування: 1000000 грн.

Додаткові лінії для формування тіста (круасани, булочки): 5000000 грн.

Спеціалізоване пакувальне обладнання для заморожених продуктів: 100000 грн.

2. Операційні витрати на початковому етапі (перші 6-12 місяців):

Дослідження ринку та розробка рецептур:

Зарплати технологів/R&D команди: 500000 грн (на 3-6 місяців).

Витрати на інгредієнти для тестування: 200000 грн.

Сертифікація та стандартизація:

Послуги з сертифікації: 200000 грн.

Маркетинг та продажі (початковий етап):

Розробка бренд-ідентичності/пакування для HoReCa: 100000 грн.

Участь у галузевих виставках: 100000 грн.

Перші закупівлі сировини та пакувальних матеріалів (для стартового виробництва): 2000000 грн.

Загальна орієнтовна вартість впровадження складе 7400000грн., з них 400000 грн будуть щорічними (участь у виставках, дослідження ринку тощо).

Ця пропозиція є значною інвестицією, але потенційні вигоди від виходу на зростаючий ринок заморожених хлібобулочних напівфабрикатів для HoReCa та пекарень можуть значно перевищити витрати та забезпечити стійке зростання Концерну Хлібпром.

Відповідальними за впровадження доцільно призначити керівника планово-економічного відділу, керівників департаменту маркетингових досліджень та технічного відділу, виконавцями – працівників цих відділів та безпосередньо інженерні працівники на виробничих потужностях заводів.

В результаті успішного впровадження такої рекомендації очікується збільшення обсягів реалізації продукції підприємства, вихід на нові сегменти ринків. Прогнозується вихід підприємства на новий ринок продажу, освоєння нових технологій, розширення клієнтської бази, зростання обсягів реалізації продукції, отримання додаткового прибутку.

2. В умовах, коли операційні витрати перевищують доходи, а собівартість становить значну частку у структурі витрат, постійний моніторинг та контроль ключових показників ефективності (KPI) є не просто бажаною опцією, а критично необхідним інструментом для ПрАТ «Концерн Хлібпром». Ця система дозволить оперативно виявляти «вузькі місця», приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати стабільне зростання прибутковості.

Впровадження інтегрованої системи, що забезпечує збір, аналіз та візуалізацію даних про ключові операційні та фінансові показники Концерну в режимі, близькому до реального часу. Це дозволить керівництву та відповідальним менеджерам швидко оцінювати ефективність діяльності, відстежувати прогрес у досягненні цілей оптимізації витрат та оперативно реагувати на відхилення.

Ключові елементи системи:

1. Визначення та декомпозиція KPI: централізовані KPI (рівень концерну); децентралізовані KPI (рівень заводів або відділів).
2. Розробка та впровадження інтегрованої системи збору та аналізу даних (BI-система), що забезпечить точність та оперативність збору та обробки даних.
3. Встановлення цільових показників та відповідних механізмів контролю.
4. Формування культури прийняття рішень на основі даних.

Впровадження такої системи дозволить оперативно виявляти проблеми, пов'язані із зростанням витрат або зниженням доходів; приймати обґрунтованих рішень; підвищувати ефективність; знижувати витрати та підвищувати прибутковість; підвищувати конкурентоспроможність тощо.

Орієнтовні витрати на впровадження (прогноз на 2025-2026 рр.):

Придбання програмного забезпечення BI/Data Analytics. На початковому етапі можна зупинитись на дешевшому сегменті: Microsoft Power BI, Tableau Public, Google Data Studio (Enterprise версії). Вартість ліцензій та підтримки може становити близько 450 000 грн на рік.

Розробка та впровадження системи (послуги інтеграторів/консультантів): 1000000 грн.

Навчання персоналу (тренінги, семінари, матеріали тощо): 200000 грн.

В цілому одноразові витрати на впровадження (бюджетний варіант) складуть близько 1650 000 грн. Щорічні експлуатаційні витрати складуть близько 200 000 грн.

Впровадження системи KPI є стратегічною інвестицією, яка забезпечить керівництво ТОВ «Концерн Хлібпром» потужним інструментом для управління ефективністю, прийняття виважених рішень та, зрештою, виведення компанії на новий рівень прибутковості та конкурентоспроможності.

Термін розробки та впровадження даної пропозиції складе близько 6-ти місяців. Відповідальним за впровадження доцільно призначити фінансового директора.

3. Результати проведеного дослідження вказують на важливість розвитку каналів збуту та нарощування присутності ПрАТ «Концерн Хлібпром» на міжнародних ринках. Завдяки успішному впровадженню технології шокового

заморожування, компанія вже реалізує свою продукцію в США та країнах ЄС. Це створює міцну основу для активізації зовнішньоекономічної діяльності.

Ключові принципи розширення на закордонних ринках (Європа та США):

- концентрація на ключових продуктах та ринках.
- безкомпромісне дотримання міжнародних стандартів якості.
- розробка цільової маркетингової стратегії.
- розробка заходів для збільшення частки на ринках Європи та США.

Термін розробки та впровадження комплексної стратегії становить близько року. Важливо розуміти, що це безперервний процес, який вимагатиме постійної уваги та адаптації.

Відповідальними за впровадження мають стати керівники департаменту маркетингових досліджень та зовнішньоекономічного відділу.

Орієнтовні витрати на розробку та впровадження (перший рік): 1500 тис. грн. (витрати на дослідження потенційних ринків та вимог споживачів, витрати на розробку маркетингових матеріалів та рекламні кампанії, участь у міжнародних ярмарках та виставках, доплати та мотиваційні заходи для відповідальних виконавців тощо). Щорічні витрати на подальше практичне втілення даної пропозиції складуть близько 500 тис. грн.

Успішна реалізація цієї стратегії дозволить ПрАТ «Концерн Хлібпром» значно збільшити обсяги реалізації продукції на міжнародних ринках та розширити наявні канали збуту. Це, своєю чергою, призведе до: виходу на нові ринки Європи та США, освоєння нових технологій та виробничих процесів, які відповідають міжнародним стандартам, розширення клієнтської бази та зміцнення відносин з міжнародними партнерами, зростання частки продукції, що реалізується за кордоном, у загальному обсязі продажів; підвищення загальної конкурентоспроможності компанії на світовому рівні, отримання додаткового прибутку та зміцнення фінансового стану концерну тощо.

4.В напрямку досягнення визначених цілей та для вирішення завдань щодо підвищення ефективності управління діловою активністю доцільно в організаційній структурі підприємства доцільно ввести посаду фахівця з контролінгу.

Впровадження пропозиції займе близько 3-х місяців. Відповідальними за практичне впровадження даної рекомендації є директор з персоналу і фінансовий директор, виконавцями – фахівці відповідних підрозділів.

Витрати на введення посади фахівця з контролінгу – 880 тис. грн (витрати на підбір кандидатури фахівця відповідної кваліфікації - оплата праці відповідальних осіб та безпосередніх виконавців, придбання необхідного програмного забезпечення, організація робочого місця для фахівця, 700 тис. грн експлуатаційних витрат зокрема).

Розрахуємо витрати досліджуваного підприємства, які виникнуть при розробці та впровадженні запропонованих рекомендацій.

Для ефективної роботи та оптимізації процесів в даному напрямку доцільно залучити кваліфікованого фахівця з відповідним досвідом роботи, організувавши належним чином його робоче місце.

Одноразові витрати на організацію робочого місця фахівця передбачатимуть витрати на придбання необхідних меблів, комп'ютера та оргтехніки, встановлення відповідного програмного забезпечення, створення необхідної бази даних тощо. За ринковими даними ці витрати складуть близько 180 тис. грн.

Водночас виникатимуть щорічні експлуатаційні витрати, пов'язані з практичною реалізацією даної рекомендації.

Оклад фахівця складе 35000 грн / місяць. Витрати на заробітну плату з урахуванням додаткової оплати праці за рік становитимуть:

$$35000 \cdot 12 \cdot 1,1 = 462000 \text{ (грн./рік)}$$

Нарахування на заробітну плату (ЄСВ) працівників відділу становитимуть:

$$462000 \cdot 0,22 = 101640 \text{ (грн./рік)}$$

Розрахуємо витрати на силову електроенергію, що споживатиметься комп'ютером та оргтехнікою за наступною формулою 3.1:

$$B_e = \sum_{i=1}^n \frac{W_{yi} \cdot t_i \cdot C_e \cdot K_{eni}}{\eta_i}, \text{ грн./рік,} \quad (3.1)$$

де W_{yi} – встановлена потужність обладнання на визначеному етапі розробки, кВт;

t_i – тривалість роботи обладнання на етапі дослідження, год;

Ц_e – вартість 1 кВт-години електроенергії, грн; (вартість електроенергії визначається за даними енергопостачальної компанії), прийmemo $\text{Ц}_e = 10,50$ грн;

$K_{\text{впі}}$ – коефіцієнт, що враховує використання потужності, $K_{\text{впі}} < 1$;

η_i – коефіцієнт корисної дії обладнання, $\eta_i < 1$.

$$\text{В}_e = 0,3 \cdot 1920 \cdot 10,50 \cdot 0,9 / 0,97 = 5\,611,54 \text{ грн.}$$

За даними підприємства амортизація основних засобів здійснюється за прямолінійним методом, тому амортизаційні відрахування розраховуємо за формулою 3.2:

$$A = \frac{\text{Ц} \cdot N_a}{100}, \text{ грн./рік,} \quad (3.2)$$

де Ц – балансова вартість обладнання, грн.;

N_a – річна норма амортизації, %.

Термін експлуатації комп'ютерів та оргтехніки – 5 років.

У відповідності до цього:

$$A = \frac{50000 \cdot 20}{100} = 10000 \text{ (грн./рік)}$$

Також можуть бути і інші витрати, пов'язані з роботою фахівця, тому ми їх порахуємо як 20% від загальної суми усіх попередніх витрат:

$$I_{\text{в}} = (462000 + 101640 + 5\,611,54 + 10000) \cdot \frac{20}{100} = 115\,850,31 \text{ (грн./рік)}$$

Отже, загальні експлуатаційні річні витрати на впровадження додаткової посади становитимуть:

$$E = 462000 + 101640 + 5\,611,54 + 10000 + 115\,850,31 = 695\,101,85 \text{ (грн./рік)}$$

Отже, експлуатаційні витрати щорічні на введення посади фахівця з контролінгу складуть близько 700 тис. грн.

Спрогнозовані ефекти та витрати на практичне втілення розроблених рекомендацій наведено в загальному плані рекомендацій для досліджуваного підприємства в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Найменування заходу, що пропонується	Відповідальні	Терміни виконання	Орієнтовні витрати
1	2	3	4
Розширення асортименту продукції замороженими хлібобулочними напівфабрикатами для HoReCa та пекарень	Керівники департаменту маркетингових досліджень, планово-економічного та технічного відділів	1 рік	одноразові 7000 щорічні 400
Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI)	Фахівець з контролінгу	постійно	одноразові 1450 щорічні 200
Розвиток каналів збуту та нарощування присутності на міжнародних ринках	Керівники відділу ЗЕД та департаменту маркетингових досліджень	1 рік	одноразові 1500 щорічні 500
Введення посади фахівця з контролінгу	Керівник відділу кадрів	3 міс.	одноразові 180 щорічні 700
Разом			Одноразові – 10138 000 грн; щорічні – 1800000 грн

Розрахований економічний ефект чітко підтверджує доцільність впровадження розробленої рекомендації.

Окрім прямого позитивного економічного результату, ця рекомендація також сприятиме значному покращенню інших ключових показників діяльності підприємства.

З даних табл. 3.5 видно, що загальна сума економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій становить 17300 тис. грн./рік, а витрати на їх реалізацію 11930 тис. грн., що є позитивним результатом. Отже, впровадження даних рекомендацій вигідно для досліджуваного підприємства.

Розрахуємо ефективність вкладених коштів у розроблені рекомендації, які приносять ефект підприємству протягом 3-х років. Якщо рекомендації приносять ефект протягом декількох років, то необхідно визначити теперішню

вартість всіх економічних ефектів $E_{\Phi(\text{заг})}$, які отримає підприємство протягом всього періоду дії впроваджених рекомендацій.

При визначенні теперішньої вартості всіх економічних ефектів користуються формулою [17]:

$$E_{\Phi(\text{заг})} = \sum_1^T \frac{E_{\Phi i}}{(1 + \alpha)^t}, \quad (3.4)$$

де $E_{\Phi i}$ – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

α – ставка дохідності, яка враховує середню депозитну ставку, темпи інфляції, рівень ризику тощо, у відносних одиницях, Для розрахунків можна брати ставку комерційних банків за кредитними операціями;

T – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках;

t – час від моменту впровадження певної рекомендації до моменту отримання економічного ефекту від її впровадження, який визначається на кінець кожного року, років.

Далі, розраховують:

- норму дохідності витрат на впровадження запропонованих рекомендації – D ;
- період окупності витрат – $ПО$.

Норма дохідності D витрат на впровадження запропонованих рекомендацій розраховується за формулою [17]:

$$D = \sqrt[T]{\frac{E_{\Phi \text{заг}}}{B} + 1} - 1, \quad (3.5)$$

де $E_{\Phi(\text{заг})}$ – загальна величина теперішньої вартості всіх економічних ефектів від впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

B – загальна величина витрат, на впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

Т – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках.

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник $D \geq (0,2...0,33)$.

Період окупності ПО витрат на реалізацію запропонованих рекомендацій розраховується за формулою [17]:

$$ПО = \frac{B}{E_{\text{фзаг}}}. \quad (3.6)$$

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник $ПО \leq (3...5)$ років.

Середня ставка комерційних банків за кредитними операціями в 2025 році близько 25 %. Загальний розрахований ефект по рокам (з урахуванням прогностичних змін його величини по рокам) становитиме $E_{\text{ф1}} = 17300$; $E_{\text{ф2}} = 1903,0$; $E_{\text{ф3}} = 20933,0$ тис. грн, визначаємо $E_{\text{фзаг}}$:

$$E_{\text{фзаг}} = \frac{17300}{(1 + 0,25)^1} + \frac{1903}{(1 + 0,25)^2} + \frac{20933}{(1 + 0,25)^3} = 36736,9 \text{ тис. грн}$$

Оскільки витрати на розробку та впровадження розроблених рекомендацій в перший рік впровадження комплексу заходів складуть 11930 тис. грн, а протягом ще 2-х наступних років підприємство матиме близько 1800 тис. грн. щороку. Продисконтувавши їх, визначено, що загальна сума витрат складе близько 20570 тис. грн. за три роки.

Тоді,

$$D = \sqrt[3]{\frac{36736,9}{20570} + 1} - 1 = 0,4,$$

що перевищує мінімально необхідний рівень показника.

$ПО = 20570 / 36736,9 = 0,6$, що також задовольняє мінімальним умовам.

Отже розроблені рекомендації є економічно доцільними для впровадження на ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Висновки до третього розділу

В третьому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи було проведено SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром», визначено базову стратегію діяльності та розвитку підприємства.

Обґрунтовано, що на даному етапі розвитку ПрАТ “Концерн Хлібпром” доцільно зорієнтувати свою діяльність на стратегію стабілізації, що дозволить ПрАТ “Концерн Хлібпром” вийти з кризи, стабілізувати фінансовий стан та забезпечити довгострокову прибутковість підприємства. В межах базової стратегії стабілізації в якості фінансової стратегії варто зорієнтувати свою увагу на стратегію скорочення витрат.

У відповідності проблем, які виявлено в діяльності ПрАТ “Концерн Хлібпром”, розроблено комплекс рекомендацій, які спрямовані на вирішення існуючих проблем та поставлених цілей:

1. Розширення асортименту продукції замороженими хлібобулочними напівфабрикатами для HoReCa та пекарень.
2. Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI).
3. Розвиток каналів збуту та нарощування присутності на міжнародних ринках.
4. Введення посади фахівця з контролінгу.

Відповідно до поставлених в роботі завдань проведено макетування організаційної структури підприємства, в яку вводиться нова посада фахівця з контролінгу.

Розраховано витрати, які виникатимуть під час практичної реалізації запропонованих рекомендацій, та визначено економічний ефект від їх впровадження.

Загальна сума економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій становить 17300 тис. грн./рік, а витрати на їх реалізацію 11930 тис. грн., що є позитивним результатом.

ВИСНОВКИ

В ході виконання теоретичного розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи було проаналізовано питання удосконалення управління діловою активністю підприємства.

Відповідно до визначеної в роботі мети було вирішено такі завдання:

1. Досліджено суть та зміст поняття ділової активності в роботах вітчизняних та закордонних науковців. За результатами дослідження прийшли до висновку, що ділова активність вказує на ефективність використання всіх наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інтелектуальних) для здійснення виробничої та комерційної діяльності, що проявляється у зростанні обсягів виробництва та реалізації продукції, розширенні ринків збуту, підвищенні рентабельності, зміцненні фінансового стану, впровадженні інновацій та формуванні конкурентних переваг, а також у здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

2. Розглянуто основні характеристики, видову класифікацію, основні завдання та інструменти управління діловою активністю підприємства. Проаналізовано види та рівні ділової активності, розглянуто основні чинники впливу на ділову активність підприємства, охарактеризовано основні властивості ділової активності підприємства, виокремлено основні правила управління нею.

3. Проаналізовано підходи науковців до оцінювання ефективності управління діловою активністю підприємства. За результатами дослідження обґрунтовано вибір системи показників для оцінювання такої ефективності, що буде практично апробовано для досліджуваного підприємства в наступному розділі роботи.

4. Досліджено діяльність ПрАТ “Концерн Хлібпром” як провідного підприємства в хлібобулочній галузі України. Проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства в 2022-2024 роках.

Можна зауважити, що ПрАТ “Концерн Хлібпром” протягом досліджуваного періоду працювало з позитивним успіхом. Незважаючи на позитивну динаміку

чистого доходу від реалізації продукції протягом 2022-2024 років, за результатами 2023 та 2024 років підприємство працювало збитково, що є наслідком перевищення витрат (значне зростання фінансових витрат) над доходами досліджуваного підприємства. Проаналізовано стан та основні тенденції показників вартості майна підприємства та джерел його формування. Проаналізовано фінансові показники його діяльності.

5. Досліджено ефективність управління діловою активністю ПрАТ “Концерн Хлібпром” за системою показників, вибір якої обґрунтовано в роботі.

6. Досліджено систему управління ТОВ «Пирятинський сирзавод». Завдяки ефективній системі управління, унікальному кадровому потенціалу та сильній корпоративній культурі ПрАТ “Концерн Хлібпром” досягнуло ряд успіхів як на ринку України, так і за її межами. Водночас система менеджменту підприємства потребує удосконалення, скільки за результатами 2021 та 2023 років за результатами своєї діяльності підприємство отримало збитки.

7. Проведено стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром». Проведено SWOT-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод», визначено базову та фінансові стратегії діяльності та розвитку підприємства. Обґрунтовано, що на даному етапі розвитку ПрАТ “Концерн Хлібпром” доцільно зорієнтувати свою діяльність на стратегію стабілізації, що дозволить стабілізувати фінансовий стан та забезпечити довгострокову прибутковість підприємства. Скорочення витрат є важливою складовою стратегії стабілізації, особливо якщо підприємство має непокриті збитки.

8. Змакетовано організаційну структуру підприємства, в яку вводиться нова посада фахівця з контролінгу, основними функціями якого стануть оптимізація витрат усіх видів ресурсів та контроль за ними.

9. Розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства в цілому за сучасних умов:

1. Розширення асортименту продукції замороженими хлібобулочними напівфабрикатами для HoReCa та пекарень.

2. Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI).

3. Розвиток каналів збуту та нарощування присутності на міжнародних ринках.
4. Введення посади фахівця з контролінгу.

Розраховано витрати, які виникатимуть під час практичної реалізації запропонованих рекомендацій, та визначено економічний ефект від їх впровадження.

Загальна сума економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій становить 17300 тис. грн./рік, а витрати на їх реалізацію 11930 тис. грн., що є позитивним результатом.

Всі завдання, визначені в роботі, виконано.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова О.М. Аналіз ділової активності підприємства як системна оцінка ефективності використання власних ресурсів. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 2. С. 19-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2013_2_6.
2. Антипенко Є.Ю., Ногіна С.М., Піддубна Ю.С. Аналіз теоретичних аспектів ділової активності підприємства та існуючих підходів до її оцінювання. Сталий розвиток економіки. 2013. № 3. С. 76–80.
3. Варавка В. В. Аналіз ділової активності як інструмент управління грошовими потоками підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 2. С. 184-191.
4. Гарасюк О. А., Ігнатенко М. Ю. Проблеми щодо сутності поняття “ділова активність підприємства”. Вісник КТУ. 2010. № 22. С. 63.
5. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу : монографія /Н. Б. Кашена, О. О. Горошанська, Т. В. Польова [та ін.]. Х. : Видавництво Іванченка І. С. 2016. 196 с.
6. Куриленко Т.П. Теоретичні аспекти визначення ділової активності. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu/Ekon/2009_6/6.pdf.
7. Масюк Ю. В., Качур В. С. Економічна сутність ділової активності підприємств та підходи до її оцінки. 2019. №10. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/45.pdf.
8. Мешкова Н.Л. Економічна сутність ділової активності промислового підприємства. Вісник економічної науки України. 2013. № 1. С. 105-108.
9. Мешкова Н. Л. Оцінка ділової активності підприємства на макрорівні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 5. С 508-511.
10. Петик, Л., Фелісеев, В. Ділова активність промислових підприємств України. Економічний простір, 2022. (181), 188-191. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-33>
11. Руденко Є.М. Застосування «золотого правила економіки» для оцінки ділової активності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2014. № 16. С. 42–49.

12. Ткачук Г.Ю. Оцінка ділової активності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 13. Ч. 4. С. 88–90.
13. Тимчишин-Чемерис Ю. В., Гвоздь С. І. Поняття ділової активності підприємства та напрями її підвищення. Наука онлайн. 2015. № 14. С. 161–170.
14. Томчук О.Ф. Аналітичне забезпечення управління діловою активністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 991–995. URL : <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/205.pdf>.
15. Ясіновська І. Ф., Фелісеєв В. А. Ділова активність промислових підприємств України: оцінка, проблеми та напрями забезпечення. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1784/1720/>
16. Ясіновська І. Ф., Іщенко В. А. Ділова активність підприємства та шляхи її підвищення. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави. Харків, 2019. С. 206-209.
17. Методичні вказівки до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент виробничої та комерційної діяльності» / Укладачі В. О. Козловський, О. Й. Лесько. 3-є видання переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 51 с.
18. Причепа І.В., Маремуха М.І. Інновації в управлінні як ключовий фактор підвищення ділової активності та конкурентоспроможності підприємства. Всеукраїнська науково-технічна конференція підрозділів Вінницького національного технічного університету (ВНТКП ВНТУ). <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2025/paper/view/24379>.
19. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 592 с.
20. Приймак С. В. Ділова активність як фактор зростання економічного потенціалу підприємства. Збірник тез звітної наукової конференції Львівського національного університету імені Івана Франка за 2017 рік (електронне видання): Львів, ЛНУ ім. І. Франка, 2018. С. 121–125.

21. Заїкіна О. О. Роль показників ділової активності в оцінці управління підприємством. Харчова промисловість. 2008. № 7. С.144-148.
22. Куриленко Т.П. Теоретичні аспекти визначення ділової активності. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu/Ekon/2009_6/6.pdf.
23. Ткачук Г. Ю. Оцінка ділової активності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 13. Ч. 4. С. 88–90.
24. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз. К., 2009. 196 с.
25. Кащена Н. Б., Горошанська О. О., Польова Т. В. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу : монографія. Харків, 2016. 196 с.
26. Статистика підприємств : навч. посіб. / С. О. Матковський, О. С. Гринькевич, О. З. Сорочак та ін. ; за ред. С. О. Матковського. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Алерта, 2013. 560 с.
27. Мешкова Н.Л. Економічна сутність ділової активності промислового підприємства. Вісник економічної науки України. 2013. № 1. С. 105-108.
28. Анісімова О.М. Аналіз ділової активності підприємства як системна оцінка ефективності використання власних ресурсів. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 2. С. 19-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2013_2_6.
29. Беляєвський І.К. Статистика ринку товарів і послуг. Київ: Фінанси, 2003. 456 с.
30. Нестеренко Н. В., Діхтяр О. Ділова активність як невід’ємна частина фінансового стану підприємства. Економічний аналіз. 2012. № 10. Частина 3. С. 411.
31. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент : [навч. пос.]. К. : Знання, 2008. 483 с.
32. Петик Л. О., Фелісєєв В. А. Ділова активність промислових підприємств України. Економічний простір. 2022. № 181. С. 188–191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-33>.
33. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М., Смолянський А. А. Управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2021. №12. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/90.pdf.

34. Польова Т. В. Ділова активність як комплексна економічна категорія та теоретичні аспекти її аналізу. Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу у контексті євроінтеграції : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., м.Одеса, 26.05.2016 р. Херсон, 2016. С. 403-406.
35. Зима О.Г., Птащенко О.В., Кошарна В. В. Управління діловою активністю підприємств в сучасних умовах господарювання. Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. № 6 (236) 2017. С.103-105.
36. Терлецька Ю., Кушнір О. Управління діловою активністю у контексті забезпечення стабільного розвитку підприємства. Scientific Collection «InterConf». 2023. С. 78–81.
37. Кобрин Л. Й. Теоретико-методичні підходи до управління діловою активністю підприємства наукові записки / scientific papers. 2018. 1 (56).
38. Куриленко Т.П. Теоретичні аспекти визначення ділової активності. URL : http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_ekon/2009_6/6.pdf
39. Ямбоко Г. Аналіз ділової активності підприємств в умовах фінансової кризи. Економічний аналіз. Випуск 5. 2010.
40. Вітлінський В.В. Кількісна оцінка ділової активності підприємства. Фінанси України. 2003. № 11. С. 16-24.
41. Бугас Н. В., Костюк Г. В. Аналіз та оцінка ділової активності підприємств Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 2.
42. Петренко Л.М. Оцінка та напрямки покращення ділової активності підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. випуск 18. Ч.І. С.101-105.
43. Дончак Л.Г., Ціхановська О.М. Ділова активність підприємства та шляхи її зміцнення. Економіка і суспільство. 2017. Випуск # 10 250-255.
44. Новойтенко І. В., Малиновський В. В. Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України. Ефективна економіка. 2020. №. 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/54.pdf.

45. Ліщинська В. В. Аналіз конкурентного середовища хлібопекарської промисловості України. Ефективна економіка. 2018. Т. 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/163.pdf
46. Офіційний сайт «Державна служба статистики України». Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності: вебсайт. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp/orp_u/arh_orp_u.html.
47. Офіційний сайт «Концерн Хлібпром». URL: <https://hlibprom.com.ua/>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Удосконалення управління діловою активністю приватного акціонерного товариства «Концерн Хлібпром».

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота

Підрозділ: кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту
(кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 30,5 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- ☒ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- ☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

к.е.н., доцент Причепи І. В., доц. каф. ЕПВМ

(прізвище, ініціали, посада)

(підпис)

к.е.н., проф. Лесько О. Й., зав. каф. ЕПВМ

(прізвище, ініціали, посада)

(підпис)

Особа, відповідальна за перевірку

(підпис)

Нікіфорова Л. О.

(прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник

(підпис)

доцент Причепи І.В.

(прізвище, ініціали, посада)

Здобувач

(підпис)

Маремуха М.І.

(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б
(обов'язковий)
Фінансова звітність ПрАТ "Концерн Хлібпром" за 2022-2024 роки

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

Компанія: **Приватне акціонерне товариство "Концерн Хлібпром"**
Територія: **Львівська**
Організаційно-правова форма господарювання: **Акціонерне товариство**
Вид економічної діяльності: **Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошнених кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання**

Дата (рік місяць число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ		
2023	01	01
0551	1001	
UA46060250010015970		
230		
10.71		

Середня кількість працівників: **2 792**

Адреса: вулиця Хлібна, буд 2, м. Львів, Львівська обл., 79035

2977270

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 року

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	2 420	3 030
первісна вартість	1001	12 495	12 188
накопичена амортизація	1002	(10 075)	(9 158)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14 394	15 830
Основні засоби:	1010	496 029	499 466
первісна вартість	1011	758 386	800 178
знос	1012	(262 357)	(300 712)
Інвестиційна нерухомість	1015	1 088	859
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 088	859
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	550	407
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	61 647	61 647
Інші оборотні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	576 128	581 239
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	129 808	202 126
Виробничі запаси	1101	94 552	112 964
Незавершене виробництво	1102	1 207	12 150
Готова продукція	1103	23 367	37 639
Товари	1104	10 682	39 373
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	118 423	78 348
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 893	15 167
з бюджетом	1135	29	29
у тому числі з податку на прибуток	1136	29	29
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 510	900
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	9 456	35 439
Готівка	1166	190	110
Рахунки в банках	1167	9 266	35 329
Витрати майбутніх періодів	1170	1 169	1 930
Інші оборотні активи	1190	1 396	5 165
Усього за розділом II	1195	274 684	339 104
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
БАЛАНС	1300	850 812	920 343

Цю фінансову звітність слід розглядати разом з доданими примітками, які становлять її невід'ємну частину.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 546	163 546
Капітал у дооцінках	1405	218 549	216 553
Додатковий капітал	1410	11 921	11 921
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(92 664)	(69 571)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	301 352	322 449
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	14 402	19 699
Довгострокові кредити банків	1510	57 496	12 405
Інші довгострокові зобов'язання	1515	195 007	238 102
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	266 905	270 206
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	8 309	63 496
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	37 057	54 600
товари, роботи, послуги	1615	162 759	117 949
розрахунками з бюджетом	1620	9 818	11 096
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	3 186	3 811
розрахунками з оплати праці	1630	13 695	16 013
одержаними авансами	1635	-	-
розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	30 373	34 085
Доходи майбутніх періодів	1665	11 908	20 116
Інші поточні зобов'язання	1690	5 450	6 522
Усього за розділом III	1695	282 555	327 688
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	850 812	920 343

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Голіюк Ірина Богданівна



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ за 2022 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 702 061	1 474 880
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 126 074)	(1 011 340)
Валовий:			
прибуток	2090	575 987	463 540
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	7 022	5 522
Адміністративні витрати	2130	(167 077)	(149 088)
Витрати на збут	2150	(295 891)	(271 273)
Інші операційні витрати	2180	(15 991)	(8 996)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	104 050	39 705
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	12 635	2 412
Інші доходи	2240	-	8 352
Фінансові витрати	2250	(38 682)	(28 320)
Втрати від участі в капіталі	2255	(143)	(160)
Інші витрати	2270	(51 466)	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	26 394	21 989
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(5 297)	(4 931)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	21 097	17 058
збиток	2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	21 097	17 058

Цю фінансову звітність слід розглядати разом з доданими примітками, які становлять її невід'ємну частину.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	962 759	793 807
Витрати на оплату праці	2505	356 170	322 966
Відрахування на соціальні заходи	2510	77 369	70 598
Амортизація	2515	57 856	47 321
Інші операційні витрати	2520	129 035	163 010
Разом	2550	1 583 189	1 397 702

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 578 054	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 578 054	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00129	0,00104
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00129	0,00104
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

Компанія: **Приватне акціонерне товариство "Концерн Хлібпром"**
 Територія: Львівська
 Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство
 Вид економічної діяльності: Виробництво хліба та хлібобулочних виробів;
 виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок
 нетривалого зберігання

Середня кількість працівників: 2 653

Адреса: вулиця Хлібна, буд 2, м. Львів, Львівська обл., 79035

Дата (рік місяць число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

2977270

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ

2024 | 01 | 01

05511001

UA46060250010015970

230

10.71

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 року

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	3 030	2 890
первісна вартість	1001	12 188	13 262
накопичена амортизація	1002	(9 158)	(10 372)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15 830	95 299
Основні засоби:	1010	499 466	635 103
первісна вартість	1011	800 178	960 375
знос	1012	(300 712)	(325 272)
Інвестиційна нерухомість	1015	859	539
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	859	539
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	407	313
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	61 647	-
Інші оборотні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	581 239	734 144
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	202 126	190 995
Виробничі запаси	1101	112 964	121 100
Незавершене виробництво	1102	12 150	4 929
Готова продукція	1103	37 639	28 308
Товари	1104	39 373	36 658
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	78 348	105 961
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	15 167	21 342
з бюджетом	1135	29	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	29	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	900	1 123
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	35 439	8 534
Готівка	1166	110	278
Рахунки в банках	1167	35 329	8 256
Витрати майбутніх періодів	1170	1 930	2 808
Інші оборотні активи	1190	5 165	3 408
Усього за розділом II	1195	339 104	334 171
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
БАЛАНС	1300	920 343	1 068 315

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 546	163 546
Капітал у дооцінках	1405	216 553	325 384
Додатковий капітал	1410	11 921	11 921
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(69 571)	(107 576)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	322 449	393 275
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	19 699	47 397
Довгострокові кредити банків	1510	12 405	32 035
Інші довгострокові зобов'язання	1515	238 102	228 591
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	270 206	308 023
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	63 496	107 489
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	54 600	26 743
товари, роботи, послуги	1615	117 949	97 680
розрахунками з бюджетом	1620	11 096	21 972
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	462
розрахунками зі страхування	1625	3 811	6 981
розрахунками з оплати праці	1630	16 013	26 651
одержаними авансами	1635	-	-
розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	34 085	52 853
Доходи майбутніх періодів	1665	20 116	19 125
Інші поточні зобов'язання	1690	6 522	7 523
Усього за розділом III	1695	327 688	367 017
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	920 343	1 068 315

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"
**ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за 2023 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 894 700	1 702 061
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 204 104)	(1 126 074)
Валовий: прибуток	2090	690 596	575 987
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	10 668	7 022
Адміністративні витрати	2130	(257 865)	(167 077)
Витрати на збут	2150	(351 565)	(295 891)
Інші операційні витрати	2180	(17 855)	(15 991)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	73 979	104 050
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	3 334	12 635
Інші доходи	2240	883	-
Фінансові витрати	2250	(37 054)	(38 682)
Втрати від участі в капіталі	2255	(144)	(143)
Інші витрати	2270	(73 560)	(51 466)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	(32 562)	26 394
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(5 443)	(5 297)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	(38 005)	21 097
збиток	2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	132 721	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	132 721	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(23 890)	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	108 831	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	70 826	21 097

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	948 531	962 759
Витрати на оплату праці	2505	488 075	356 170
Відрахування на соціальні заходи	2510	105 222	77 369
Амортизація	2515	67 799	57 856
Інші операційні витрати	2520	248 325	129 035
Разом	2550	1 857 952	1 583 189

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 578 054	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 578 054	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,00232)	0,00129
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,00232)	0,00129
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

Компанія: Приватне акціонерне товариство "Концерн Хлібпром"

Територія: Львівська

Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство

Вид економічної діяльності: Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

Середня кількість працівників: 2 601

Адреса: вулиця Хлібна, буд 2, м. Львів, Львівська обл., 79035

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік місяць число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

2977270

коди
2025 01 01
05511001
UA46060250010015970
230
10.71

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 року

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	2 890	2 380
первісна вартість	1001	13 262	21 336
накопичена амортизація	1002	(10 372)	(18 956)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	95 299	192 762
Основні засоби:	1010	635 103	671 032
первісна вартість	1011	960 375	1 058 613
знос	1012	(325 272)	(387 581)
Інвестиційна нерухомість	1015	539	539
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	539	539
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	313	20
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Інші оборотні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	734 144	866 733
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	190 995	194 513
Виробничі запаси	1101	121 100	127 053
Незавершене виробництво	1102	4 929	6 410
Готова продукція	1103	28 308	41 108
Товари	1104	36 658	19 942
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	105 961	108 103
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	21 342	5 060
з бюджетом	1135	-	136
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	136
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 123	1 099
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	8 534	5 277
Готівка	1166	278	499
Рахунки в банках	1167	8 256	4 778
Витрати майбутніх періодів	1170	2 808	2 875
Інші оборотні активи	1190	3 408	4 731
Усього за розділом II	1195	334 171	321 794
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
БАЛАНС	1300	1 068 315	1 188 527

Цей звіт про фінансовий стан складено за інформацією, отриманою від керівництва підприємства, та за підписом керівника підприємства.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 546	163 546
Капітал у дооцінках	1405	325 384	325 327
Додатковий капітал	1410	11 921	11 921
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(107 576)	(175 088)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	393 275	325 706
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	47 397	32 657
Довгострокові кредити банків	1510	32 035	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	228 591	262 780
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	308 023	295 437
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	107 489	166 465
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	26 743	112 729
товари, роботи, послуги	1615	97 680	125 607
розрахунками з бюджетом	1620	21 972	26 497
у тому числі з податку на прибуток	1621	462	-
розрахунками зі страхування	1625	6 981	7 413
розрахунками з оплати праці	1630	26 651	27 381
одержаними авансами	1635	-	-
розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	52 853	68 270
Доходи майбутніх періодів	1665	19 125	23 728
Інші поточні зобов'язання	1690	7 523	9 294
Усього за розділом III	1695	367 017	567 384
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1 068 315	1 188 527

Керівник

Федьків Марта Орестівна

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

**ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за 2024 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 035 558	1 894 700
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 303 380)	(1 204 104)
Валовий: прибуток	2090	732 178	690 596
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	13 829	10 668
Адміністративні витрати	2130	(331 221)	(257 865)
Витрати на збут	2150	(410 297)	(351 565)
Інші операційні витрати	2180	(20 477)	(17 855)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	73 979
збиток	2195	(15 988)	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	4 491	3 334
Інші доходи	2240	316	883
Фінансові витрати	2250	(45 089)	(37 054)
Втрати від участі в капіталі	2255	(94)	(144)
Інші витрати	2270	(25 900)	(73 560)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(82 264)	(32 562)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	14 695	(5 443)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(67 569)	(38 005)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	132 721
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	132 721
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	(23 890)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	108 831
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(67 569)	70 826

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	981 007	948 531
Витрати на оплату праці	2505	617 807	488 075
Відрахування на соціальні заходи	2510	133 234	105 222
Амортизація	2515	84 248	67 799
Інші операційні витрати	2520	230 950	248 325
Разом	2550	2 047 246	1 857 952

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 562 141	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 562 141	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,00413)	(0,00232)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,00413)	(0,00232)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Федьків Марта Орестівна

Гоянюк Ірина Богданівна

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА
бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему:
«Удосконалення управління діловою активністю приватного акціонерного товариства «Концерн Хлібпром»»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МВКД-216
спеціальності 073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Маремуха М.І.
(прізвище та ініціали)



Метою дослідження даної бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад удосконалення управління діловою активністю підприємства.

Об'єктом дослідження даної роботи є процеси управління діловою активністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення управління діловою активністю ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Таблиця 1 – Підходи науковців до трактування поняття «ділова активність»

Автор	Трактування суті та змісту поняття «ділова активність»
1	2
Заїкіна О. О.	один із базових ринково-орієнтованих показників, який водночас характеризує спроможність підприємства здійснювати успішну діяльність на фінансових ринках, ринках праці та продукції,
Куриленко Т. П.	процес управління ефективністю бізнесу на макро- та мікрорівнях, що має на меті забезпечити розвиток, збільшити кількість робочих місць, ефективно використовувати ресурси, стати конкурентоспроможним на ринку та створити сучасний інноваційно-інвестиційний потенціал як для окремих підприємств, так і для економіки країни загалом
Ткачук Г. Ю.	економічне поняття, що описує економічну діяльність підприємства з точки зору внутрішніх змін, які відбуваються в ній, і проявляється через коливання її інтенсивності протягом певного періоду часу
Шеремет О.О.	комплекс зусиль, що спрямовує підприємство на ринках продукції, праці, капіталу
Кашена Н. Б. та Горошанська О. О.	показник стійкості підприємства умовах нестабільної економіки. Цей рівень життєздатності визначається управлінськими підходами, які використовує керівництво, і знаходить своє відображення в конкретних діях, спрямованих на забезпечення динамічного розвитку підприємства та досягнення його цілей і планів
Анісімова О.М.	охоплює найважливіші сфери життєдіяльності підприємства, а саме виробництво, фінанси, маркетинг, тому дає можливість оцінити внутрішню та зовнішню ефективність
Беляєвський І. К.	ринкове явище, що характеризується кількістю і обсягом угод, їх динамікою, станом і наповненістю портфеля замовлень
Коваленко Л. О. та Ремньова Л. М.	це комплексна характеристика, яка втілює різні аспекти діяльності підприємства, а тому визначається системою таких критеріїв, як місце підприємства на ринку конкретних товарів, географія ділових відносин, репутація підприємства як партнера, активність інноваційно-інвестиційної діяльності, конкурентоспроможність



На нашу думку, поняття ділової активності доцільно трактувати як динамічний процес ефективного використання всіх наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інтелектуальних та ін.) для здійснення виробничої та комерційної діяльності, що проявляється у зростанні обсягів виробництва та реалізації продукції, розширенні ринків збуту, підвищенні рентабельності, зміцненні фінансового стану, впровадженні інновацій та формуванні конкурентних переваг тощо, а також у здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Таблиця 2 – Видова класифікація ділової активності

Класифікаційна ознака	Види ділової активності
За масштабом охоплення	на рівні країни; на рівні регіону; на рівні галузі; на рівні підприємства
За змістом оцінюваних об'єктів	фінансова, інвестиційна, операційна, ринкова, інноваційна, організаційно-управлінська
За стадіями життєвого циклу підприємства	на етапі створення; на етапі первісного здійснення діяльності; на етапі активного зростання; на етапі «зрілості»; на етапі «старіння»
За ступенем відношення до суб'єкта господарювання	внутрішня, зовнішня
За сферою діяльності	основного виду діяльності, інших видів діяльності
За часовим аспектом	ретроспективна, поточна, прогнозна
За горизонтами планування	тактична, стратегічна
За ступенем реальності	реальна, потенційна
За спрямованістю	інтегральна, локальна
За рівнем активності	достатній, задовільний, незадовільний

Високий	Середній	Низький
• Характеризується стійким фінансовим станом, активною інвестиційною та інноваційною політикою, стійкою тенденцією покращання оціночних показників, підвищенням рівня показників ефективності використання ресурсів, оптимальним рівнем запасів, ефективним управлінням дебіторською і кредиторською заборгованістю	• Характеризується нестійким фінансовим станом, нестійкою динамікою зростання оціночних показників, суттєвим зниженням рівня показників ефективності використання ресурсів, наявністю простроченої дебіторської й кредиторської заборгованості	• Характеризується кризовим фінансовим станом, відсутністю інноваційної діяльності, стійкою негативною тенденцією спаду оціночних показників, неефективним використанням ресурсів

Рисунок 1 – Рівні ділової активності підприємства



Рисунок 2 – Складові інструментарію управління діловою активністю

Таблиця 3– Сформована система показників ділової активності підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку
1	2
Показники ефективності використання ресурсів і капіталу	
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток підприємства *100%/ Середня вартість власного капіталу
Рентабельність продукції	Чистий прибуток підприємства *100%/ Чистий дохід від реалізації
Рентабельність активів	Чистий прибуток підприємства *100%/ Середня вартість активів
Продуктивність праці працівників	Обсяг виробленої продукції / Середня кількість працівників
Середня заробітна плата працівників	Фонд оплати праці / Середня кількість працівників
Матеріаломісткість продукції	Вартість використаних матеріальних ресурсів/Собівартість реалізованої продукції
Показники оборотності ресурсів і капіталу	
Коефіцієнт загальної оборотності активів	Чистий дохід від реалізації/Середня вартість активів
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чистий дохід від реалізації/Середня вартість оборотних активів
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації/Середня вартість дебіторської заборгованості
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації/Середня вартість кредиторської заборгованості
Тривалість обертів дебіторської та кредиторської заборгованостей	360/ Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	360/ Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі)	Собівартість реалізованої продукції/Середня вартість матеріальних запасів
Коефіцієнт оборотності чистого робочого капіталу	Чистий дохід від реалізації / Середній чистий робочий капітал
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід від реалізації / Середня вартість власного капіталу
Узагальнюючі показники ефективності використання ресурсів і капіталу	
Коефіцієнт ділової активності	Кд.а. = ЧД/(А+ОА+КЗ+ МЗ+ДЗ+ ВК+ОЗ)
Темпи зростання основних показників діяльності	
Темпи зростання чистого прибутку (Тп)	Чистий прибуток звітного періоду/Чистий прибуток базового періоду
Темпи зростання чистого доходу від реалізації (Тчд)	Чистий дохід звітного періоду/Чистий прибуток базового періоду
Темпи зростання вартості активів (Та)	Вартість активів звітного періоду/Вартість активів базового періоду



«КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

ОДНЕ З НАЙБІЛЬШИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ХЛІБА.
ЩОДНЯ МИ ВИГОТОВЛЯЄМО ДО 160 ТОНН ХЛІБНОЇ, КОНДИТЕРСЬКОЇ
ПРОДУКЦІЇ ТА НАПІВФАБРИКАТІВ У ЛЬВІВСЬКІЙ ТА ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТЯХ

НАШІ БРЕНДИ



Таблиця 4 – Динаміка основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
				абсол.	%	абсол.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1 702 061	1 894 700	2 035 558	192639,00	11,32	140858,00	7,43
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1 126 074	1 204 104	1 303 380	177306,00	15,75	99276,00	7,62
Валовий прибуток, тис. грн	575 987	690 596	732 178	114609,00	19,90	41582,00	6,02
Чистий прибуток, тис. грн	21 097	-38 005	-67 569	-59102,00	-280,14	-29564,00	77,79 (збільш. збитку)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2792	2653	2601	-139,00	-4,98	-52,00	-1,96
Продуктивність праці, тис. грн / особу	609,62	714,17	782,61	104,55	17,15	68,43	9,58
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	497747,50	567284,50	653067,50	69537,00	13,97	85783,00	15,12
Фондовіддача, грн/грн	3,42	3,34	3,12	-0,08	-2,33	-0,22	-6,68

Таблиця 5 – Динаміка основних показників балансу підприємства

Показники, тис. грн	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
Активи	885577,5	994329	1128421	108751,50	12,28	134092,00	13,49
Оборотні активи	306894	336637,5	327982,5	29743,50	9,69	-8655,00	-2,57
Необоротні активи	578683,5	657691,5	800438,5	79008,00	13,65	142747,00	21,70
Власний капітал	311900,5	357862	359490,5	45961,50	14,74	1628,50	0,46
Поточні зобов'язання	305121,5	347352,5	467200,5	42231,00	13,84	119848,00	34,50
Довгострокові зобов'язання	268555,5	289114,5	301730	20559,00	7,66	12615,50	4,36

Таблиця 6 – Основні фінансові показники діяльності ПрАТ “Концерн Хлібпром”

Показники	Роки			Відхилення:	
	2022	2023	2024	2023 до 2022 року	2024 до 2023 року
				абс. зн	абс. зн
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,01	0,97	0,70	зниження на 0,04	зниження на 0,27
Коефіцієнт платоспроможності	0,54	0,56	0,47	зростання на 0,02	зниження на 0,09
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,35	0,36	0,32	зростання на 0,01	зниження на 0,04
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,65	0,64	0,68	зниження на 0,01	зростання на 0,04

Таблиця 7 – Показники ділової активності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 від 2022 року		2024 від 2023 року	
				абсол. знач	в %	абсол. знач.	в %
Показники ефективності використання ресурсів і капіталу							
Рентабельність власного капіталу, %	6,76	-10,62	-18,8	-17,38	-257,01	-8,18	76,98
Рентабельність продукції, %	1,24	-2,01	-3,32	-3,25	-261,83	-1,31	65,49
Рентабельність активів, %	2,38	-3,82	-5,99	-6,20	-260,44	-2,17	56,66
Продуктивність праці працівників, тис. грн /особу	60962,07	71417,26	78260,59	10455,19	17,15	6843,33	9,58
Середня заробітна плата працівників, тис. грн /особу	127,57	183,97	237,53	56,4	44,21	53,56	29,11
Матеріаломісткість продукції	0,85	0,79	0,75	-0,07	-7,86	-0,04	-4,45
Показники оборотності ресурсів і капіталу							
Коефіцієнт загальної оборотності активів	1,92	1,91	1,80	-0,02	-0,86	-0,10	-5,33
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,55	5,63	6,21	0,08	1,48	0,58	10,27
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгов.	14,98	17,00	16,77	2,03	13,53	-0,24	-1,39
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгов.	3,10	3,17	3,02	0,07	2,30	-0,15	-4,84
Тривалість обертів дебіторської заборгов.	24,04	21,17	21,47	-2,86	-11,92	0,30	1,41
Тривалість обертів кредиторської заборгов.	116,22	113,6	119,38	-2,61	-2,25	5,78	5,09
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	13,11	9,74	10,66	-3,37	-25,71	0,92	9,41
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	3,42	3,34	3,12	-0,08	-2,33	-0,22	-6,68
Коефіцієнт оборотності чистого робочого капіталу	960,26	-176,83	-14,62	-1137,09	-118,41	162,21	-91,73
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,46	5,29	5,66	-0,16	-2,98	0,37	6,95
Узагальнюючі показники ефективності використання ресурсів і капіталу							
Коефіцієнт ділової активності (Кд.а.) (р.2/(р.4+р.10+р.11+р.14+р.12+р.13+р.3))	0,52	0,51	0,50	-0,01	-1,66	-0,01	-2,56

Таблиця 8 – Темпи зміни показників чистого прибутку, чистого доходу та активів підприємства

Показник	Темп зміни		
	2022	2023	2024
Темп зміни чистого прибутку	1,24	-2,8	-1,8
Темп зміни чистого доходу	1,15	1,11	1,07
Темп зміни активів	1,11	1,23	1,13
Нерівність	1,24>1,15>1,11	-2,8<1,11<1,23	-1,8<1,07<1,13

Таблиця 9 – Базовий SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Лідерські позиції на ринку хлібобулочних виробів (особливо на Заході України).	1. Залежність від зовнішніх факторів (ціни на зерно, енергоносії).
2. Широка географія виробництва (4 хлібозаводи, борошномельний комбінат).	2. Можливе застаріле обладнання на частині виробничих потужностей.
3. Диверсифікація продуктового портфеля (хліб, кондитерка, заморожені напівфабрикати, кавовий бізнес).	3. Логістичні виклики для забезпечення свіжості продукції.
4. Визнані торгові марки ("Agrola", "Вінницяхліб", "Любляна", "Harmony Sentivi" тощо).	4. Консервативність галузі, що може обмежувати швидкість інновацій.
5. Багаторічний досвід та традиції (створений на базі історичних підприємств).	5. Наявність значних поточних зобов'язань (за наданими даними за 2024 рік).
6. Використання натуральної сировини та класичних технологій.	6. Зниження власного капіталу у 2024 році (за наданими даними).
7. Наявність власного борошномельного підприємства ("Явір-млин").	
8. Досвід залучення міжнародних фінансових ресурсів (МФК, UKEEP).	
1. Експортний потенціал (технологія шокового заморожування).	
Зовнішнє середовище	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Зростання попиту на заморожені хлібобулочні напівфабрикати (Horeca, пекарні).	1. Зниження купівельної спроможності населення та економічна нестабільність.
2. Подальше розширення експорту заморожених виробів (США, ЄС, СНД).	2. Воєнний стан та його наслідки (руйнування, перебої, міграція).
3. Розвиток кавового бізнесу (зростання культури споживання кави, попит на якісні продукти).	3. Висока конкуренція на ринку хлібобулочних виробів.
4. Зростання попиту на здорову продукцію та натуральну сировину.	4. Зростання цін на сировину та енергоносії.
5. Інновації у виробництві (енергоощадні технології, автоматизація).	5. Зміна споживчих уподобань (наприклад, перехід до "крафтового" хліба).
6. Зміцнення партнерських відносин з ретейлом та великими торговельними мережами.	6. Регуляторні ризики (зміни в законодавстві).
	7. Демографічні зміни (скорочення населення).



Рисунок 3 – Змакетована організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Таблиця 10 – Загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності

Найменування заходу, що пропонується	Відповідальні	Терміни виконання	Орієнтовні витрати, тис. грн
1	2	3	4
Розширення асортименту продукції замороженими хлібобулочними напівфабрикатами для HoReCa та пекарень	Керівники департаменту маркетингових досліджень, планово-економічного та технічного відділів	1 рік	одноразові 7000 щорічні 400
Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI)	Фахівець з контролінгу	постійно	одноразові 1450 щорічні 200
Розвиток каналів збуту та нарощування присутності на міжнародних ринках	Керівники відділу ЗЕД та департаменту маркетингових досліджень	1 рік	одноразові 1500 щорічні 500
Введення посади фахівця з контролінгу	Керівник відділу кадрів	3 міс.	одноразові 180 щорічні 700
Разом			Одноразові – 10138 тис. грн; щорічні – 1800 тис. грн