

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

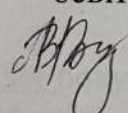
Бакалаврська дипломна робота на тему:

«ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ
МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТД
«КИЇВХЛІБ»)

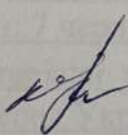
Виконала: студентка 4 курсу, групи Л-206

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітня програма логістика

 Якимишчена А.В.

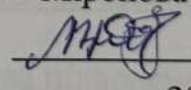
Керівник:

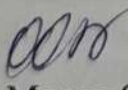
 К.е.н., доцент каф ПЛМ Шварц І.В.

« 4 » 06 2024 р.

Рецензент: к.е.н., доцент каф МБІС

Міронова Ю.В.


« 4 » 06 2024 р.

Допущено до захисту 

Завідувач кафедри ПЛМ Мороз О.О

« 10 » 06 2024 р.

Вінниця ВНТУ 2024

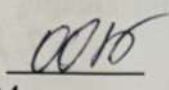
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Галузь знань – Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма – Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри ПЛМ

д-р екон. наук,

професор Мороз О. О. 

«18» 03 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Якимишеній Анастасії Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Оперативне управління матеріальними потоками на підприємстві (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю “ТД КИЇВХЛІБ”)

керівник роботи І. В. Шварц, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року № 80

2. Термін подання студентом роботи: 7 червня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: матеріали та звітність ТОВ «ТД КИЇВХЛІБ», матеріали офіційних статистичних джерел України, наукова література

4. Зміст текстової частини:

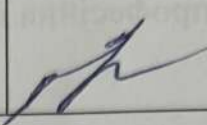
1 Теоретичні основи оперативним управління матеріальними потоками підприємства

2 Дослідження логістичної діяльності та особливості управління матеріальними потоками на підприємстві ТОВ «ТД КИЇВХЛІБ»

3 Шляхи удосконалення управління матеріальними потоками на підприємстві

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Показники фінансової діяльності ТОВ «ТД КИЇВХЛІБ» у 2021-2023 рр. схема управління матеріальними потоками промислового підприємства, основні конкуренти підприємства на ринку м. Києва та області, оцінка зовнішніх можливостей та загроз комбінату в 2023 р, визначення абсолютної конкурентної сили підприємства в 2023 р, структура майна підприємства та джерела його формування, оцінка вартості чистих активів підприємства, розрахунок коефіцієнтів ліквідності, результати діяльності підприємства, аналіз рентабельності, основні показники фінансової стійкості підприємства, виконання виробничої програми на підприємстві за 2021-2023 рр, схема руху матеріального та інформаційних потоків на підприємстві, формування обсягу виготовлення продукції, схема каналів товароруху підприємства;

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Шварц І. В., к.е.н., доцент каф. ПЛМ		

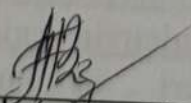
7. Дата видачі завдання «18» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Ч. ч.	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прий тка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БДР)	11.03.2024 р.	
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР (1-й розділ БДР)	12. 04. 2024 р.	
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР (2-й розділ БДР)	03.05.2024 р.	
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР (3-й розділ БДР)	24.05.2024 р.	
5	Нормоконтроль. Попередній захист БДР	03.06.2024 р.	
6	Рецензування БДР	07.06.2024 р.	
7	Захист БДР	10-27.06. 2024 р.	

Студент

Керівник роботи


(підпис)

(підпис)

Якимишена А.В.

Шварц І. В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ	5
1.1. Матеріальний потік: визначення, класифікація, показники	5
1.2. Методи оптимізації матеріального потоку	9
1.3. Оперативне управління матеріальними потоками на підприємстві	13
2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	19
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	19
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства.....	25
2.3. Аналіз системи управління матеріальними потоками на підприємстві	34
3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	48
3.1. Напрями удосконалення оперативного управління матеріальними потоками на підприємстві.....	48
3.2. Економічна ефективність від впровадження заходів	53
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	67
ДОДАТКИ.....	73
ДОДАТОК А ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	74
ДОДАТОК Б ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ.....	77
ДОДАТКИ В ІЛЮСТРАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ.....	78

ВСТУП

Актуальність роботи. В сучасних умовах підтримка конкурентоспроможності для будь-якого підприємства є однією з найважливіших цілей. І вміння раціонально управляти матеріальними потоками, а значить зменшувати витрати і найбільш раціонально підходити до процесів закупівлі, виробництва і збуту. Іншими словами, оптимізація матеріального потоку для будь-якого підприємства є одним з ключових факторів, що впливають на всю діяльність підприємства.

Аналіз сучасних досліджень та публікацій. Тема розвитку інновацій на промислових підприємствах розглянуті у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених: Саблука, О. Віханського Г. Азоева, В. Андрійчука, Г. Багієва, Дайана, Ф. Котлера, С. Кваші, Д. Легези, А.Дж. Стрікланда, А.А. Томпсона М. Маліка, В. Месель-Веселяка, Л. Михайлової, П., І. Герчикової, Є. Голубкова, Г. Гольдштейна, Ф. Буккереля, А. Ж. Ламбена, Г. Мінцберга, М. Портера, та ін.

Проблеми розвитку хлібопекарської промисловості України завжди досліджували в своїх працях вітчизняні й зарубіжні науковці, такі як Шубравська, М.М. Білоусова, Опря, М.М. Перелигін О.М. Васильченко, О.А., М.В. Нетяжук, В.І. Дробот, О.В. та ін. Заслужують окремої уваги праці М.П. Сичевського, Л.М. Труші, С. Петрухи, М.П., Чернелевського Л. І. Карнаушенка, Ю.Л. сферою досліджень яких є стан виробничо-господарської діяльності хлібопекарських підприємств України.

Об’єкт дослідження – матеріальний потік в логістичній системі ТОВ «ТД «КИЇВХЛІБ».

Предмет дослідження – методи оптимізації матеріальних потоків в логістичній системі підприємства.

Мета дослідження – розробка рекомендацій щодо оптимізації руху матеріального потоку в логістичній системі організації.

Завдання дослідження:

- дослідити матеріальний потік: визначення, класифікація, показники

(натуральні);

- виявити методи оптимізації матеріального потоку;
- проаналізувати управління матеріальними потоками на підприємстві;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «ТД «КИЇВХЛІБ»;
- проаналізувати фінансово-економічні показники ТОВ «ТД «КИЇВХЛІБ»;
- проаналізувати матеріальний потік ТОВ «ТД «КИЇВХЛІБ»;
- встановити напрями удосконалення матеріального потоку на підприємствах харчової промисловості;
- розрахувати економічну ефективність від впровадження заходів;
- виявити вплив пропонованих заходів на загальний матеріальний потік ТОВ «ТД «КИЇВХЛІБ».

Методи дослідження положення системного аналізу, методи економічного, соціологічного та психологічного аналізу.

Теоретико-методологічною базою для аналізу є:

- навчальна та наукова література з маркетингу, логістики та економіки підприємства, менеджменту, пристосована до умов української сучасності;
- публікації та статті в періодичній пресі, що досліджують досвід різних підприємств щодо поліпшення логістичного процесу на хлібопекарських підприємствах;
- локальні нормативні документи, дані статистичної звітності.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ

1.1. Матеріальний потік: визначення, класифікація, показники

Матеріальний потік (одне із ключових понять логістики) пронизує всі галузі логістики, пов'язуючи їх між собою. Без визнання різнорідних і мінливих елементів єдиним матеріальним потоком в рамках логістичної системи неможливе саме застосування логістичного підходу, в основі якого лежить ідея інтеграції, а без використання поняття матеріального потоку вкрай складно дати визначення логістики як науки.

Іноді роблять ще більш детальний опис елементів матеріального потоку, виокремлюючи базове поняття для всіх складників, а потім описуючи його складові елементи. В якості головного поняття виступають «продукція» (А.А. Канке, В.П. Кошова А.М. Гаджинський, Ю.Н. Єгоров,) або «матеріальні цінності» (Н.Л. Зайцев).

В наведених визначеннях є складові, що знаходяться на різних рівнях виробництва та обігу, створюють єдиний матеріальний потік. Сировина, це предмет праці, призначення якого, подальша обробка, який найчастіше, ще не надійшов у виробництво. Незавершене виробництво це продукція, що знаходиться на різних стадія виробничого процесу та не є готовою продукцією, а готовою продукцією ми називаємо вироби, які вже завершили всі виробничі процеси. Саме тому можна стверджувати, що насправді поняття «матеріальний потік» в логістиці означає суцільний матеріальний потік, що пронизує всі підрозділи виробничого підприємства або навіть кілька підприємств. Цей потік фактично обмежений лише розмірами логістичної системи, розглянутої в рамках розв'язання цілком конкретного завдання. Застосування наскрізного матеріального потоку відокремлює логістичний підхід від традиційного.

Поняття матеріального потоку є головним та визначальним у логістиці. Матеріальні потоки створюються в результаті транспортування, складування та

інших матеріальних операцій над сировиною, напівфабрикатами і готовими виробами – починаючи з першоджерела сировини аж до доставки готової продукції до свого споживача.

Матеріальні потоки можуть відбуватися як між різними підприємствами так і мати закритий цикл виробництва в межах одного підприємства. Перш ніж давати визначення матеріальному потоку, розглянемо окремий приклад матеріального потоку, що відбувається всередині складу підприємства оптової торгівлі.

Матеріальні потоки поділяють за такими основними критеріями:

- відношення до логістичної системи;
- натурально - речовий склад;
- кількість утворюючих потоків вантажу;
- питома вага потоку вантажу;
- ступінь сумісності вантажів;
- консистенція вантажів.

Матеріальний потік може бути: зовнішнім, внутрішнім, вхідним і вихідним.

Зовнішній матеріальний потік відбувається у зовнішньому середовищі підприємства . До них не відносяться будь-які вантажі, що рухаються поза підприємством, а лише ті, до яких підприємство має відношення.

Матеріальний потік внутрішній, утворюється в процесі здійснення логістичних операцій з вантажем всередині логістичної системи .

Вхідний матеріальний потік прибуває в логістичну систему підприємства, із зовнішнього середовища.

Вихідний матеріальний потік поступає з логістичної системи в зовнішнє середовище. Для підприємства, яке займається оптовою торгівлею його можна визначити, склавши матеріальні потоки, що відбуваються при виконанні операцій з навантаження різних видів транспортних засобів.

Коли рівень запасів на підприємстві однаковий, вхідний матеріальний потік буде таким самим як і вихідний.

За натурально - речовим складом матеріальні потоки ділять на одноасортиментні і багатоасортиментні. Поділ такий необхідний, так як

асортиментний склад потоку істотно відбивається на роботі з ним. Наприклад, логістичний процес на продовольчому оптовому ринку, що торгує бакалією, м'ясом, рибою, овочами, фруктами, буде суттєво відрізнятися від логістичного процесу на сховищі, де зберігають капусту яке працює з однією одиницею вантажу.

За кількісною ознакою матеріальні потоки визначають як: масові, великі, середні і дрібні.

Масовим вважають потік, що утворюється в процесі транспортування вантажів не одним транспортним засобом, а їх групою, наприклад, залізничний склад або кілька автомашин, і т. д.

Великі потоки – велика кількість вагонів, автомашин.

Дрібні потоки утворюють кількість вантажів, що не дозволяє повністю використовувати вантажопідйомність транспортного засобу і потребують при перевезенні поєднання з іншими, попутними вантажами при одному перевезенні.

Середні потоки займають своє місце між великими і дрібними. До них відносяться потоки, які створюють вантажі, що надходять одиничними вагонами, та автомобілями.

За питомою вагою матеріальні потоки поділяють на великовагові і легковагі.

Великовагові потоки забезпечують повне використання вантажопідйомності транспортних засобів, потребують для зберігання меншого обсягу складу. Великовагові потоки створюють вантажі, в яких вага одного місця перевищує 1 т (при транспортуванні водним транспортом) і 0,5 т (при перевезенні залізничним транспортом). На прикладі, великоваговим потоком можуть розглядатися в процесі транспортування метали.

Легковагі потоки являються вантажами, які не дозволяють повністю використовувати вантажопідйомність транспорту. Одна тонна вантажу легковагого потоку займає об'єм більше 2 м³ – наприклад, вата медична в процесі транспортування утворює легковагі потоки.

По сумісності вантажів, матеріальні потоки поділяють на сумісні і несумісні. Ця ознака застосовується лише при транспортуванні, зберіганні і вантажопереробці продовольчих товарів.

За консистенцією вантажів матеріальні потоки поділяють на потоки тарно-штучних, наливних, насипних, та навалювальних вантажів.

Вантажі насипні (наприклад, зерно) транспортуються без тари. Головна їх властивість – сипучість. Вони можуть перевозитися в спеціальних транспортних засобах: вагонах бункерного типу, відкритих вагонах, в автомобілях, на платформах, в контейнерах.

Навалочні вантажі (пісок, щебінь, вугілля, руда, і т.п.) – вони як правило, мінерального походження. Вони перевозяться без тари, часом можуть змерзатися, злежуватися, спекатися. Вони так само, як і попередня група володіють сипучістю.

Тарно-штучні вантажі мають різноманітні фізико-хімічні властивості, питома вага, обсяг. Це вантажі в контейнерах, ящиках, мішках, вантажі без тари, негабаритні та довгомірні вантажі.

Наливні вантажі – це вантажі, які перевозяться методом наливу в цистерни і наливні суда. Логістичні операції з наливними вантажами, такі як, перевантаження, зберігання та ін., виконуються за допомогою спеціальних технічних засобів.

Матеріальний потік утворюється в результаті сукупності певних дій з матеріальними об'єктами. Визначення їм називають логістичні операції. Проте, поняття логістичної операції не обмежується діями з самими матеріальними потоками. Для керівництва матеріальним потоком необхідно приймати, переробляти та передавати інформацію, яка відповідає цьому потоку. Дії які при цьому виконуються також відносяться до логістичних операцій.

Уявлення про логістичні операції дає можливість сформулювати приклад виробництва і доведення до кінцевого споживача будь-якого виробу народного споживання

Логістичні операції, відповідно, це будь-які операції, що здійснюються з предметами та продуктами виробництва в сферах виробництва та обігу, за винятком технологічних операцій з виробництва матеріальних благ.

До логістичних відносяться також операції з обробки, зберігання та передачі відповідної інформації.

1.2. Методи оптимізації матеріального потоку

В даний час, ринкова економіка все більше використовує логістичну складову і управління ланцюгом поставок, що дозволяють здійснити економію тимчасових і фінансових витрат на всіх етапах постачання, виготовлення, розподілу та транспортування товару.

Дані цілі дозволяють використовувати підприємствам і організаціям різні системи і процеси економії грошових ресурсів.

Складові оцінок доданої вартості визначаються метою вартості, складові задоволення попиту визначаються метою попиту.

Мета логістики – створення ефективної системи управління матеріальними, фінансовими, сервісними, інформаційними потоками, що забезпечує високу якість доставки продукції з мінімальними витратами. Логістичний підхід передбачає відмову від ізольованого обліку витрат на кожному окремому етапі, в кожному окремому процесі, і спроби їх мінімізації [13].

Функціонування будь-якого підприємства, заснованого на логістиці, має певну мету, основа якої є можливість забезпечення певним продуктом певного переліку якостей і потрібної кількості з урахуванням потрібної кількості, певного місця і певного часу для потрібних споживачів з оптимальною величиною витрат.

Тому, досягненням основних цілей діяльності підприємства є оптимізаційна задача щодо створення такого ланцюга поставок, який би забезпечував ефективне просування матеріального потоку з необхідними обмежувальними характеристиками кількісних, якісних складових, місця і часу доставки продукції та критеріїв ефективності на основі сумарних витрат, що вимагають оптимізації.

Внаслідок оптимізації витрат можливо збільшити прибуток, який отримується підприємством. Критерій ефективності, що застосовується деякими зарубіжними компаніями, це використання і максимізація прибутку.

Визначена мета може бути сформульована як ефективність логістичного сервісу певного рівня, багато в чому визначає витрати. Складові оптимізаційної

мети є оптимізаційні завдання різних логістичних підсистем з управлінням запасами, управлінням станом складського господарства, управлінням процесом транспортування та управлінням інформаційним потоком [5].

Шляхи управління поточковими процесами слід розглядати як сукупність дій та методів впливу на матеріальні, інформаційні, сервісні, фінансові, і інші потоки, які направлені на досягнення поставлених бізнес цілей підприємства.

Таблиця 1.1 - Загальна класифікація методів управління поточковими процесами

Класифікаційна ознака	Види методів
Зміст	Організаційно-розпорядливі Соціально-психологічні Економічні Нормативно-правові
Рівень об'єкту впливу	Внутрисистемні Кадрові Макроекономічні Мікроекономічні
Тип управлінського впливу	Непрямі Прямі
Частота управлінського впливу	Періодичні Разові
Організаційна форма управлінського впливу	Оперативні Стратегічні Тактичні
Принцип прийняття рішень	Колегіальні Колективні Єдиноначальні

Використання методів управління поточковими процесами при формуванні та трансформації економічного потоку як об'єкту управління, спрямоване на зменшення невизначеності підприємницької діяльності (під невизначеністю в підприємництві розуміють відсутність повної та достовірної інформації про умови реалізації підприємницької ідеї) до мінімуму, що сприяє збільшенню рівня надійності та ефективності функціонування економічних систем як в цілому так і їх окремих підрозділів. Умовно всі методи управління матеріальними потоками можна поділити за наступними ознаками (табл. 1.1).

Головним призначенням економічних методів є оптимізація потокових процесів в економічних системах на основі мінімізації сукупних витрат та максимізації прибутку.

Головною метою цих методів є розробка та прийняття рішень, які направлені на забезпечення ефективного функціонування та подальшого розвитку підприємства.

Ця група методів має особливість, це можливість кількісної і якісної оцінки результату управлінських рішень [5, с. 86].

Економічні методи управління потоковими процесами об'єднуються в групи.

1. Згідно до існуючих загальних функцій управління: моніторинг, планування, прогнозування, аналіз і контроль.

2. Ринкові механізми господарювання, до яких можна віднести: маркетинг, конкуренція, комерційний розрахунок, кількісні оцінки, які забезпечуються економіко-статистичними методами, методами економіко-математичного моделювання, системного аналізу, кібернетики, ринкове ціноутворення, еквівалентність обміну, спрямованість на задоволення платоспроможного попиту на товари (послуги і трудові ресурси); дослідженням операцій, функціонально - вартісним аналізом, методами оцінки рівня обслуговування, аналіз повних витрат на організацію руху товару і приросту таких витрат; лінійне програмування контролю і управління запасами (ABC - аналіз, XYZ – аналіз), управління ризиками, оптимізації діяльності (диференціальні числення; метод рішення транспортних завдань тощо).

3. Методи якісної оцінки: методи на основі думки комісії та оцінки експертів, моделі очікування споживачів.

4. Неформальні підходи – вони передбачають використання таких способів інформування: а) вербальний (отримання та передача інформації шляхом переговорів, за допомогою радіо, телебачення, Інтернет або прямого спілкування з людьми); б) письмовий (через газети, журнали, звіти та ін.), отримання інформації за допомогою економічної та промислової розвідки [6, с. 67, 75].

До головних нормативно-правових методів управління поточковими процесами відносять: 1) індикативне планування розвитку економіки країни, та окремих областей і регіонів; 2) державне бюджетування; 3) соціально-економічна політика держави; 4) регулювання поточкових процесів через систему державних замовлень на виробництво стратегічної сировини і готової продукції; 5) контроль за ефективністю приватизації об'єктів державної власності; 6) державна фінансова, кредитова, податкова і митна політики, а також контроль за її реалізацією на рівні економічної системи та її дотриманням; 7) сертифікація діяльності економічних систем, стандартизація товарів, робіт та послуг; 8) правове регулювання рівня мінімальної заробітної плати, обов'язкової для всіх суб'єктів господарювання з найнятими робітниками; 9) державне стимулювання виробництва через надання субсидій, пільг, субвенцій, квот, пільгових кредитів та ін.; 10) державна підтримка інноваційної діяльності та реалізації продукції на зовнішньому ринку [7, с. 354].

Організаційно-розпорядчі методи керівництва поточковими процесами покликані забезпечити ефективне функціонування економічної системи на основі наукової організації праці.

Мета цих методів - аналіз та оптимізація управлінських рішень в питанні формування та функціонування і трансформації економічних потоків. Кінцева мета – це економія ресурсів, відчутне скорочення витрат та підвищення прибутку підприємства, а також захоплення конкурентних переваг.

До організаційно-розпорядливих методів відносяться:

- 1) нормування;
- 2) планування процесів управління економічними потоками;
- 3) інструктаж;
- 4) контроль виконання вказівок і розпоряджень.

Мета соціально-психологічних методів - ефективність формування та сприяння розвитку трудового колективу та конкретних виконавців операцій на підприємстві. Дані методи повинні впливати на психологію, мораль, совість людей і тим самим переконують їх діяти відповідно до необхідних ефективних управлінських рішень.

В залежності від способів впливу всі методи управління потоковими процесами розділяються на: методи прямого впливу; методи непрямого впливу [8, с. 35].

Залежно від принципів вироблення і ухвалення рішень, методи управління потоковими процесами розділяються на три види: метод, заснований на принципі єдиноначальності; метод колективних рішень; колегіальний метод.

Звернемо увагу, що досягти бажаного результату в управлінні потоковими процесами, використовуючи лише окремі методи, неможливо. Тому потрібно використовувати взаємоузгоджену сукупність, в якій, для посилення впливу, один метод доповнюється іншими. При цьому варіанти об'єднання можуть змінюватися відповідно до кожної конкретної ситуації [9, с. 62].

Цільовою функцією оптимізації в теорії поточкових процесів повинне бути зменшення до мінімуму витрат на організацію відповідності матеріальних та фінансових потоків, під якою розуміємо оптимальне запізнювання потоків в системі «промислове підприємство - середовище». [12, с. 35].

1.3. Оперативне управління матеріальними потоками на підприємстві

Організація і управління матеріальними потоками припускають обов'язкове використання логістичних принципів гнучкості, синхронізації, односпрямованості, оптимізації, інтеграції поточкових процесів.

Організації та оперативному управлінню матеріальними потоками відноситься головна роль в оперативному управлінні підприємством, своєчасному постачанні продукції та забезпеченні збільшення рівня ефективності виробництва, так як в їх рамках вирішуються всі виробничі питання, пов'язані з використанням виробничих ресурсів у часі і просторі.

Матеріальний потік починає рух від джерела сировини або виробничого підприємства і надходить або до кінцевого споживача, або на виробництво.

Споживання матеріального потоку може бути виробничим і невиробничим.

При русі матеріального потоку в межах логістики здійснюється його виробниче споживання, а на кінцевому етапі, завершальному логістичний ланцюг, потік переходить в сферу невиробничого споживання.

У практиці управління вже давно сформувався стандарт для опису процесів виробництва, логістики та їх фінансових результатів у взаємозв'язку.

Першим стандартом управління матеріальним потоком і бізнесом був MPS, або об'ємно-календарне планування. Суть така: формується план продажів за календарними періодами. На його підставі планується поповнення запасів (за рахунок виробництва або закупівлі) і здійснюється оцінка фінансових результатів за періодами.

Коли виробництво дрібне і просте, все відносно благополучно, але потім починають виникати проблеми. Найбільш складною є проблема прогнозування необхідних обсягів і термінів поставки. Потрібно прогнозувати попит на тривалий час вперед, враховувати тривалість виробництва та потреби в складських площах. Разом з тим, обсяг замовлення часто не може бути виражений в довільних цифрах і пов'язаний з сумісністю транспортного засобу. Подальше вивчення динаміки запасів призвело до появи поняття «точка замовлення». Вона визначає рівень складських запасів при зниженні планового запасу, при зниженні якого, необхідно зробити замовлення постачальнику, і рівень поповнення запасу на складі. Вони відображають динаміку процесів, оскільки замовлення на поповнення запасів потрібно здійснювати своєчасно, з урахуванням часу доставки, а обсяг дискретної поставки може не вписатися в плановий рівень поповнення. Динамізм виникає і при обліку, наприклад, сезонних змін основних параметрів статистичного управління запасами.

Ще більш серйозні проблеми можуть виникати при ускладненні виробництва і виникненні виробів, кількість комплектуючих деталей і вузлів яких вимірюється тисячами. При складанні виробів на декількох конвеєрах виникають поняття «збірка» або «підзбирання» вузла, тобто частини кінцевого продукту, створюваного на допоміжному збірному конвеєрі для інсталяції в готовий продукт на головному обладнанні.

Вироби, вироблені в ході складальних операцій такого роду, стали представлятися у вигляді «дерезовидних» конструкцій, що отримали загальну назву BOM (bill of material). На різних рівнях BOM (закон про матеріали) можуть перебувати однакові товарні позиції. В результаті виникає методологія планування виробництва, яка була покликана вирішити проблему формування замовлення на комплектуючі та роботи, спираючись на дані об'ємно-календарного плану виробництва. Вона отримала назву MRP (material requirements planning). Досить швидко та органічно аналогічна методологія була розроблена і для планування виробничих потужностей, отримавши назву GRP.

Об'єднану систему планування MRP + GRP стали називати MRP II. Індекс підкреслює другий рівень даної методології в порівнянні з MRP.

Це найголовніше досягнення методології MRP II, яке і призвело до її популярності у всьому світі. При здійсненні фінансового аналізу, проведеного в рамках MRP II, досить часто не беруться до уваги непрямі витрати (накладні витрати), чисто фінансові витрати, (інвестиційні платежі), та такий важливий планово-фінансовий показник, як конкретний графік фінансових потоків. Єдине, що підлягає аналізу, фінансовий результат виробничої програми за період планування.

Перехід підприємства з одного рівня на інший іменуються етапами, і на кожному з етапів використовується ERP-система і Система якості.

Керівництво якістю розглядається як головна частина загальної системи управління підприємством. Якість існує у всіх елементах управління бізнесом як метод досягнення постійного зростання рівня підприємства. Використання MRP II дає можливість підприємству відійти від «хаосу» та приблизитися до «контролю» та здійснити баланс виробничих, комерційних і фінансових цілей підприємства за допомогою багаторівневого планування.

У процесі руху до кінцевої точки кожен конкретний потік в різноманітній сукупності матеріальних потоків служить об'єктом тих чи інших способів і форм управління.

З позицій управління рухом матеріальних потоків їх угруповання дана за такими рівнями, як:

- мікрорівень матеріальні потоки, керовані самостійними суб'єктами тієї чи іншої галузевої приналежності;
- мезорівень матеріальні потоки, керовані об'єднаннями(галузевими, регіональними), міжнаціональними корпораціями, спеціальними інститутами ринкової інфраструктури (біржами), великими природними монополіями;
- макрорівень матеріальні потоки між великими галузями і секторами економіки, зовнішньоторговельні потоки в національному масштабі, трансдержавні потоки (тобто потоки продукції, виробленої і споживаної за межами даної країни, рух яких здійснюється через її територію в інтересах третіх країн), сукупний матеріальний потік як категорія, що інтегрує рух загальної маси в національній економіці.

Безумовною перешкодою на шляху розвитку і широкого застосування сучасних способів управління матеріальними потоками господарюючими суб'єктами є їх організаційна та економічна слабкість. Один із шляхів зміни цієї ситуації концентрація діяльності господарюючих суб'єктів на основі утворення великих структур з більш потужним економічним потенціалом, достатнім для використання сучасних технологій, в тому числі в області управління рухом матеріальних потоків (рис. 1.1.).

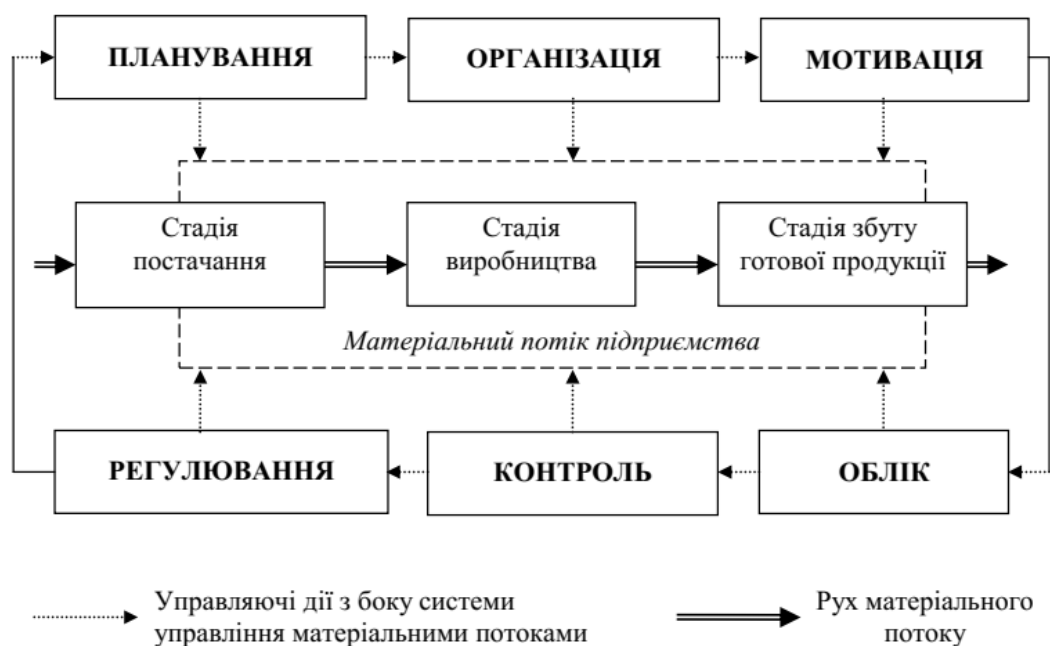


Рисунок 1.1 – Схема управління матеріальними потоками промислового підприємства

Як показує господарська практика західних країн, великим оптовим структурам належить важлива роль в прогнозуванні руху матеріальних потоків. В даному випадку вони можуть істотно скоротити витрати виробників і споживачів продукції при одночасному прискоренні процесу в цілому за рахунок укрупнення замовлень, більш ефективного виконання функції розподілу продукції і мінімізації загальних запасів в логістичному ланцюзі. За оцінкою експертів, лише 55-60% перепродажів в оптовому обороті України виправдано або необхідністю дроблення партій товарів, або природно-географічними і регіональними факторами. Решта 40-45% паразитують, приносячи збиток партнерам. Одним з реальних шляхів виключення їх присутності в обороті є розвиток торгівлі через Інтернет.

З переходом України до початків економіки ринкового типу державне регулювання матеріальних потоків має два основних аспекти, таких як пряма участь державних структур в управлінні матеріальними потоками на макро- і мезорівні і створення загальних умов для ефективної реалізації логістичних концепцій на мікрорівні.

Необхідно радикальна якісна зміна невід'ємного елемента реальної організації і здійснення наскрізних процесів руху матеріальних потоків в якості одного з основних способів функціонування господарюючих суб'єктів.

Підводячи підсумок розділу, слід зазначити що, оптимізація матеріального потоку та здійснення наскрізних процесів руху матеріальних потоків є одним з головних способів успішного функціонування суб'єктів господарювання.

2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Повне найменування: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВИЙ ДІМ «КИЇВХЛІБ» (далі – Товариство, підприємство).

Адреса: Україна, 04080, місто Київ, вулиця КОСТЯНТИНІВСЬКА, будинок 64.

Дата заснування – 09.03.2017 р.

Основний вид діяльності:

47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах.

ТОВ «ТД «КИЇВХЛІБ» володіє 100% статутного капіталу Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія з управління активами «Сіпіджі Ассетс Менеджмент», яке діє від свого імені, за рахунок та в інтересах Пайового Венчурного Недиверсифікованого Закритого Інвестиційного Фонду «Аграрні Інвестиції», як засновник, 100 000\$ (100%).

Цілі та завдання функціонування підприємства поділимо на дві групи: економічні та соціальні. До економічних цілей відносять: природна для підприємницьких структур – отримання прибутку та забезпечення його постійного приросту. До соціальних відносимо забезпечення споживчих потреб населення, а саме у споживанні хлібобулочних виробів, споживанні кондитерської продукції, та задоволення зростаючої потреби у діабетичній та дієтичній продукції.

Підприємство виготовляє досить великий асортимент хлібобулочних, здобних, бубликових, кондитерських та дієтичних виробів – всього майже 300 найменувань. Це приблизно 200 найменувань хліба, булочних, здобних, виробів з листового тіста, сухариків, соломки, хлібних паличок, сушок, і також більше 100 найменувань кондитерських виробів – різних тістечок, тортів, пряників, кексів та

інших різновидів солодоців.

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1. – Організаційна структура ТОВ «ТД «КИЇВХЛІБ»

Серед великого різновиду асортиментних позицій виділимо такі основні:

- хлібобулочні вироби, що включають:
 - 1) хліб різних видів;
 - 2) булочні вироби другого та вищого гатунків, а саме хлібці, рогалі, булочки, лаваш, пампушки, батон, плетінка, , напівфабрикати для піци;
 - 3) діабетичні вироби – це хліб білковий, хліб пшенично-висівковий, рогалики з висівками та діабетичні, рогалики з сорбітом. та ін
- бубликові вироби, а саме сушки, кульки здібні, сухарі-грінки, сухарі панірувальні, баранки, бублики, палички, тощо;
- здобні вироби (булки, плюшки, ріжки, калачі, пиріжки, кільця здібні, короваї та пироги, вертуни, різноманітна здоба, рулети та рогалики, витушки,);
- кондитерські вироби (печиво, східні солодоці, зефір, торти, тістечка, кекси, , пироги, пряники).

Кожної доби підприємство виробляє близько 100 різновидів хлібобулочної (загалом близько 30 т) та майже 150 одиниць борошняної та кондитерської (всього близько 7 т) продукції.

Крім того, підприємство надає ряд послуг, до яких відносяться виготовлення традиційних тортів нестандартної ваги, тортів з дитячою тематикою оздоблення, з вітальними підписами на замовлення, а також приймає замовлення on-line на сайті компанії.

Основні конкуренти підприємства на ринку Києва та області наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні конкуренти підприємства на ринку м. Києва та області в 2019 році

Асортимент	Конкуренти
Здобні вироби	ТОВ «LTD», ООО «Мантинга Україна», Компанія «Бак Хаус», ТОВ «Сава», ТОВ «Одеський Каравай», ТОВ «Малак»,
Хлібобулочні вироби	хлібобулочні комбінати м. Києва, та маленькі пекарні при супермаркетах
Печиво	ТОВ «Каравай», ТМ «Північна Красуня», АТЗТ «Лінкс-2», ЗАТ «Виробниче об'єднання «Київ Конті», ПП «Деліція», ПП «Туренко», ТОВ «Світ ласощів»,
Тістечка	ТОВ «Мак Смак», ВКК «Нивки», ВКП «Маріам», ТОВ «Агро-Трейд», ММ «Гречух»
Торти	«Вівальді» ПБКФ «Амур», ВКП «Маріам», ВКК «Нивки», ПП «Багатирь», Аліса Плюс, ПП «Гречух»,

Самий широкий асортимент тортів кремово-кондитерської групи має ТОВ ВКК «Нивки» (близько 160 позицій), підприємство посідає друге місце за широтою асортиментної групи (115 позицій), а саму нижчу кількість асортиментних позицій має фірма «Roshen», при її найвищій відпускній ціні в порівнянні із виробниками-конкурентами. Загалом, стратегією конкуренції Roshen є спеціалізація на виробництві вузького асортименту, тому таким шляхом досягається висока якість фабричного виробництва та велика економія на основі ефекту масштабу.

«Нивки» та «Маріам» при використанні дешевшої сировини утворюють ціну товарів на 10-30% нижче, ніж інші підприємства, не пропонують при цьому істотного поліпшення споживчих властивостей товару, та зосереджуються на

роботі з торгівлею. ПАТ «Аліса Плюс» пропонує нові, відмінні від підприємства продукти, також зосереджується на роботі з торгівлею. Кондитерські цехи мереж супермаркетів забезпечені постійними каналами збуту всередині мережі, за рахунок чого досягається велика мобільність виробництва, та підтримується імідж свіжих «домашніх» тортів. Це робить дані цехи досить серйозними конкурентами підприємствам виробникам.

В таблиці 2.2 наведено зовнішні можливості та загрози аналізованого підприємства.

Як видно з таблиці 2.2, зовнішні можливості (35,3 балів) компанії БКК оцінюються дещо нижче, ніж загрози (34,1 балів). Це означає, що комбінат буде позиціонуватися у верхній половині матриці SWOT-аналізу.

Таблиця 2.2 – Оцінка зовнішніх можливостей та загроз комбінату у 2023 році

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M_i	P_{mi}	$M_i * P_{mi}$	Фактори	Z_i	P_{zi}	$Z_i * P_{mi}$
1	2	3	4	5	6	7	8
Тендерна закупівля обладнання.	9	0,3	2,7	Утримання фіксованих цін на теперішньому рівні.	9	0,7	6,3
Науково технологічний прогрес у галузі.	6	0,5	3	Спад промисловості в цілому.	6	0,6	3,6
Залучення інвесторів.	10	0,1	1	Неврожай.	10	0,5	5
Підписання постанови про повернення п-ва державі	8	0,5	4	Масове зростання цін на ресурси.	9	0,6	5,4
Позиціювання асортименту підприємства у різних цінових сегментах	4	0,7	2,8	Підвищення податків.	5	0,2	1
Підвищення доходів населення	6	0,8	4,8	Збільшення кількості дрібних фірм-конкурентів	6	0,3	1,8
Розширення торгової мережі за рахунок виходу на ринок регіонів України.	5	0,6	3	Розгалуження мережі супермаркетів, що мають власне виробництво хлібу.	6	0,6	3,6
Освоєння новітніх більш дешевих технологій	8	0,9	7,2	Підвищення цін на паливо (в т.ч. на газ).	8	0,4	3,2
Збільшення експорту кондитерської продукції	5	0,4	2	Збільшення імпорту булочно-кондитерської продукції в країну	5	0,6	3
Разом	69	–	35,3	Разом	68	–	34,1

Примітки: $*M_i$ та Z_i – ступінь важливості i -го фактору, P_{zi} , P_{mi} – ймовірності кожного з факторів, $i = 1, 2 \dots n$ – номер фактору

Оцінювання внутрішніх сильних та слабких сторін проводять як порівняльний аналіз, причому напрямок уваги має бути спрямований на конкурентоспроможність підприємства. Отже, для проведення аналізу будемо використовувати тільки сильні сторони комбінату, як головні чинники конкурентоспроможності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Визначення абсолютної конкурентної сили підприємства у 2023 році

Фактор	Оцінка (0 ... 10 балів)					
	C_{ki1}	C_{ki2}	C_{ki3}	C_{ki4}	КИЇВХЛІБ	
					C_j	$C_i - \max C_{kij}$
Впровадження інноваційних розробок	7	4	5	10	8	-2
Висока якість продукції	7	6	8	8	9	1
Наповненість традиційного асортименту продукції	6	8	9	10	7	-3
Власна база підготовки спеціалістів	2	5	6	9	9	0
Налагоджена система поставок	6	4	7	8	5	-3
Безтарний розподіл борошна по цехам	5	8	5	10	9	-1
Соціальна захищеність працівників	7	9	7	8	6	-3
Високий потенціал та професійність персоналу	6	7	9	9	8	-1
Виготовлення специфічної (дієтичної та діабетичної) продукції	3	8	8	4	9	1
Використання в якості консервантів натуральну сировину	6	7	8	5	7	-1
Конкурентна сила:						-12

Примітка: оцінка i -го фактору конкурентної сили для j -го конкурента: C_{ki1} – ВКП «Маріам», C_{ki2} – ТОВ ВКК «Нивки», C_{ki3} – Хлібозавод №12, C_{ki4} – ТОВ «Світ ласощів»

Конкурентна сила підприємства отримується шляхом порівняння оцінок даного підприємства з основними його конкурентами. Оцінка абсолютної конкурентної сили підприємства здійснюється таким чином. Перш за все вибирається перелік факторів, що визначають сильні та слабкі сторони діяльності підприємства. По друге, проводиться порівняння оцінок цих факторів з оцінками самих сильних конкурентів, причому показник абсолютної конкурентної сили ($C_{абс}$) розраховується як алгебраїчна сума різниць між оцінками підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед конкурентів. Показник абсолютної

конкурентної сили дає змогу визначити позицію фірми, що досліджується, відносно умовної «ідеальної» компанії.

$$C_{\text{абс}} = \sum_n^1 (C_i - \max C_{kij}), j=1, 2 \dots m \quad (2.1)$$

C_i – оцінка і-го фактору конкурентної сили для підприємства;

C_{kij} – оцінка і-го фактору конкурентної сили для j-го конкурента;

(C_{ki1} – ВКП «Маріам», C_{ki2} – ТОВ ВКК «Нивки», C_{ki3} – Хлібозавод №12, C_{ki4} – ТОВ «Світ ласощів»);

n – кількість факторів, вибраних для аналізу;

m – кількість конкурентів.

Так ось, абсолютна конкурентна сила підприємства оцінюється у – 12 балів. Для того, щоб визначити, це багато чи мало, потрібно за даними табл. 2.3 визначити абсолютну силу всіх чотирьох конкурентів. Цей показник становить – 36, –24, –18, –5 балів для 1-го, 2-го, 3-го і 4-го конкурентів відповідно. Як ми бачимо, підприємство має не кращий показник конкурентної сили, його випереджає всього один із представлених конкурентів ТОВ «Світ ласощів» на 7 балів ($-5 - (-12)$).

Показник конкурентної сили застосовується як індикатор для остаточного визначення позиції підприємства при застосуванні матричної моделі методу SWOT. Перш за все нами було з'ясовано, що для підприємства зовнішні можливості перевищують загрози, тобто компанія повинна посідати десь верхню половину матриці SWOT.

Отже, підприємство повинне застосовувати свою конкурентну силу більш за все для зміцнення своїх позицій на ринку, шляхом збільшення своєї частки, виведення на ринок нових товарів.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства

До основних фінансово-економічних показників будь-якого суб'єкта господарювання відносять показники за розділами активу і пасиву балансу підприємства.

В табл. 2.4 наведено стислий аналіз фінансово-економічних показників підприємства.

Необоротні активи підприємства за період, що аналізується, зменшилися на 12,09% або на 810 тис. грн. Протягом 2022 року вони трохи збільшилися – на 15,49% або на 1038 тис. грн.

Таблиця 2.4 – Структура майна підприємства та джерела його формування

Показник	Значення показника			Зміна за аналізований період, %			
	у тис. грн.			тис. грн. (гр.4- гр.2)	±% ((гр.4- гр.2) / гр.2) x 100	тис. грн. (гр.4- гр.3)	±% ((гр.4 - гр.3) / гр.3) x 100
	2021	2022	2023				
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
1. Позаоборотні активи	6 702	7 740	7 512	810	12,09	1 038	15,49
у тому числі: основні засоби	6 702	7 740	7 512	810	12,09	1 038	15,49
нематеріальні активи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Оборотні, всього	154 625	170 626	193 862	39 237	25,38	16 001	10,35
у тому числі: запаси	4 810	5 992	5 378	568	11,81	1 182	24,57
дебіторська заборгованість	137 793	154 664	177 035	39 242	28,48	16 871	12,24
грошові кошти і короткострокові фінансові вкладення	12 022	9 970	11 449	-573	-4,77	-2 052	-17,07
Валюта балансу	161 327	178 366	201 374	40 047	24,82	17 039	10,56
Пасив							
1. Власний капітал	97 109	124 388	127 949	30840	31,76	27279	28,09
2. Довгострокові зобов'язання, всього	271	274	-119	-390	-143,91	3,00	1,11
у тому числі: позикові кошти	393	393	0,00	-393	-100,00	0,00	0,00
3. Короткострокові зобов'язання, всього	63 947	53 704	73 544	9597	15,01	-10243	-16,02
в тому числі: позикові кошти	39	43	0,00	-39	-100,00	4,00	10,26

Кредиторська заборгованість	63 908	53 661	73 544	9636	15,08	-10247	-16,03
Валюта балансу	161 327	178 366	201 374	40047	24,82	17039	10,56

Оборотні активи підприємства збільшилися на 39237 тис. грн. або 25,38%. Збільшення полягало в основному зумовлено збільшенням дебіторської заборгованості на 39242 тис. грн. або на 28,48%.

Власний капітал підприємства за 2023 рік збільшився на 31,76% або на 30840 тис. грн.

Довгострокові зобов'язання підприємства в цілому за період зменшилися на 390 тис. грн. або на 143,91%.

Короткострокові зобов'язання збільшилися на 15,01% або на 9597 тис. грн. Збільшення короткострокових було спричинено збільшенням кредиторської заборгованості на 15,08% або на 9636 тис. грн. Зростання даного показника є негативним фактором збільшення обсягу кредитування своїх постачальників – контрагентів підприємства, тобто заморожування значних коштів від обороту підприємства.

Аналіз фінансового стану та ефективності діяльності підприємства було проведено за період з 01 січня 2021 року по 31 грудня 2023 року. При якісній оцінці фінансових показників враховувалася належність підприємства до галузі житлово-комунального господарства.

Активи за станом на 31.12.2023 року характеризуються наступним співвідношенням: 88% припадає на дебіторську заборгованість і 6% на грошові кошти, 4% – основні засоби і 2% – запаси. Активи підприємства за період який аналізується, збільшилися на 810 тис. грн. (на 12,09%).

Дебіторська заборгованість на 31.12.2023 року збільшилася на 39242 тис. грн. або на 28,48%. На фоні збільшення активів зріс і власний капітал 31,76% або на 30840 тис. грн., що, в цілому, позитивно показує динаміку зміни майнового стану організації.

У пасиві балансу збільшення відбулося переважно за рахунок кредиторської заборгованості на 15,08% або на 9636 тис. грн.

Чисті активи підприємства – це активи, які забезпечуються власним капіталом підприємства. Чисті активи підприємства станом на 31 грудня 2023 року набагато (в 31,76 рази) перевищують статутний капітал. Це характеризує фінансове становище підприємства з позитивної сторони, що повністю відповідає вимогам нормативних актів до величини чистих активів підприємства.

Крім того, необхідно відзначити збільшення чистих активів на 31,76% протягом періоду, що аналізується. Переважання чистих активів над статутним капіталом, та їх збільшення за аналізований період, говорить про досить хороше фінансове становище підприємства саме за цією ознакою.

Таблиця 2.5 – Оцінка вартості чистих активів підприємства

Показник	Значення показника					Зміна	
	в тис. грн.			у% до валюти балансу		тис. грн. (гр.4-гр.2)	±% ((гр.4-гр.2)/гр.2)
	2021	2022	2023	2021	2023		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чисті активи	97 109	124 388	127 949	60,19	63,54	30 840	31,76
2. Статутний капітал	10,00	10,00	10,00	0,01	0,00	0,00	0,00
3. Перевищення чистих активів над статутним капіталом (стор 1-стор 2)	97 099	124 378	127 939	60,19	63,53	30 840	31,76

Чим більший показник чистих активів, тим вища інвестиційна привабливість підприємства, та тим самим підприємство заслуговує більшої довіри з боку кредиторів та акціонерів.

Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє нам можливість організації погашати поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок власних оборотних активів. Непоганим вважається значення коефіцієнта 2 та більше. З іншої сторони, значення більше 3 свідчить про нераціональну структуру капіталу, яке може бути пов'язане з уповільненням оборотності коштів, вкладених в запаси, невиправданим зростанням дебіторської заборгованості.

У таблиці 2.6 надано розрахунок коефіцієнтів ліквідності підприємства за

період з 01.01.2021 р. по 31.12.2023 р.

За весь період, що досліджується, значення коефіцієнта поточної ліквідності відповідає нормі (2 і більше). При цьому в 2023 році збільшилася на 0,22. Зміна коефіцієнта поточної ліквідності свідчить про те, що у підприємства достатньо наявних оборотних коштів для ведення господарської діяльності та своєчасного погашення своїх термінових зобов'язань.

Таблиця 2.6 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності

Показник ліквідності	Значення показника			Зміна показника (гр.4 – гр.2)	Розрахунок, рекомендоване значення
	2021 р.	2022 р.	2023 р.		
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	2,42	3,18	2,64	0,22	Відношення поточних активів до короткострокових зобов'язань. Нормальне значення: 2 і більше.
2. Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	0,19	0,19	0,16	-0,03	Відношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань. Нормальне значення: 1 і більш.
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,19	0,18	0,15	-0,03	Відношення високоліквідних активів до короткострокових зобов'язань. Нормальне значення: 0,2 і більше.

Сутність коефіцієнта швидкої ліквідності зводиться до визначення частки поточної (короткострокової заборгованості, яку організація може гасити за рахунок власного майна за нетривалий період часу, обернувши це майно в гроші [22].

Коефіцієнт швидкої ліквідності на останній день аналізованого періоду, теж виявляється нижчим норми та складає 0,16 (при нормі 1 і більше). Зниження коефіцієнта швидкої ліквідності говорить про недостачу у підприємства найліквідніших активів, при використанні яких можна погасити частину самих термінових зобов'язань, із залучення дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує здатність підприємства погашати поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок власних грошових коштів, коштів на розрахункових рахунках короткострокових фінансових вкладень. Нормальним вважається значення більше 0,2.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, як і два інших коефіцієнта, має значення <0,2. Крім того, треба зауважити негативну динаміку показника за аналізований

період коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,19 до значення <0,15 (зміна склала -0,04). Зміна коефіцієнта абсолютної ліквідності свідчить про те, що частина самих термінових та строкових зобов'язань не може бути негайно погашена наявними грошовими коштами.

Головні фінансові результати діяльності підприємства за аналізований період наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати діяльності підприємства, тис. грн.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
				2023-2022	2022-2021	2023/2022	2022/2021
Виручка	573 979	660 504	700 434	39 930	86 525	5,70	13,10
Собівартість продажів	537 043	598 297	665 019	66 722	61 254	10,03	10,24
Валовий прибуток (збиток)	36 936	62 207	35 415	26 792	25 271	75,65	40,62
Комерційні витрати	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Управлінські витрати	18 722	21 651	24 725	3 074	2 929	0,00	13,53
Прибуток (збиток) від продажу	18 214	40 556	10 690	29 866	22 342	279,38	55,09
Доходи від участі в інших організаціях	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Відсотки до отримання	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
Відсотки до сплати	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші доходи	147,00	403,00	333,00	70,00	-256,00	0,00	0,00
Інші витрати	5 111	5 734	4 847	887,00	-623,00	0,00	0,00
Прибуток (збиток) до оподаткування	13 251	35 226	6 176	29 050	21 975	470,37	62,38
Податок на прибуток	3 422	7 944	1 925	6 019	4 522	312,68	56,92
в т. ч. постійні податкові зобов'язання (активи)	772,00	899,00	689,00	210,00	127,00	0,00	0,00
Зміна відкладених податкових зобов'язань	0,00	3,00	0,00	3,00	3,00	0,00	0,00
Зміна відкладених податкових активів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інше	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Чистий прибуток (збиток)	9 829	27 279	4 251	-23 028	17 450	541,71	-63,97

Як ми бачимо, зі «Звіту про фінансові результати», за 2023 рік організація отримала прибуток від продажів в розмірі 10690 тис. грн. Порівняно з 2022 роком прибуток від продажів зменшилася на 29866 тис. грн., або на 279,38%.

Порівняно з 2022 роком в поточному періоді зросла виручка від продажів на 39930 тис. грн. або на 5,7%, а собівартість робіт зросла на 66722 тис. грн. або на

10,03%. Прибуток від продажів зменшився на 29866 тис. грн. у 2023 році.

Чистий прибуток порівняно з 2022 роком зменшилася практично на 541,71% або на -23 028,00 тис. грн.) і склала 4 251 тис. грн. Зменшення чистого прибутку свідчить про нераціональне використання підприємством своїх наявних резервів.

За період що аналізується, підприємство отримало прибуток від продажів, так і в цілому від фінансово-господарської діяльності, що і зумовило отримання позитивних значень всіх трьох представлених в таблиці 2.8 показників рентабельності.

Показник рентабельності, який розрахований як відношення прибутку до процентів до сплати та оподаткування (EBIT) до виручці організації, за аналізований період знизився на 5,1% і склав 1,7%.

Рентабельність продажів по чистому прибутку склала 0,61% по відношенню до 2022 року, в 2022 році становила 4,13%. Тобто, рентабельність зменшилася на 3,52.

Загальна рентабельність підприємства також знизилася з 5,33% в 2022 році до 0,88% в 2023 році.

Рентабельність активів в 2023 році знизилася практично в 4 рази, до 3,32%.

Таблиця 2.8 – Аналіз рентабельності

Показник	Формула	Рік		
		2021	2022	2023
Загальна рентабельність	Прибуток до оподаткування / Виручка	2,31%	5,33%	0,88%
Рентабельність продажу	Чистий прибуток / Виручка	1,71%	4,13%	0,61%
Рентабельність активів	Чистий прибуток (збиток) / Капітал	10,12%	21,93%	3,32%
Рентабельність виробництва	Балансова прибуток (збиток) / Собівартість	3,39%	6,78%	1,61%

Прибуток від продажів на 1 грн, вкладену у виробництво та реалізацію продукції (робіт або послуг) зросла з 9,9% до 10,3%. Збільшення значення показника порівняно з 2021 роком склало 0,4%.

За аналізований період рентабельність всіх видів значно зменшилася, але, має позитивні значення, тобто більше 0.

Отже, аналіз розрахованих показників свідчить про зменшення ліквідності

підприємства за період, який досліджується.

Фінансова стійкість – головний складник загальної стійкості підприємства, збалансованість фінансових потоків, наявність засобів, які дозволяють підприємству підтримувати свою діяльність протягом певного проміжку часу, в тому числі погашаючи отримані кредити та виробляючи продукцію [22].

У таблиці 2.9 приведено аналіз фінансової стійкості підприємства за величиною надлишку (нестачі) власних оборотних коштів за аналізований період.

Таблиця 2.9 – Основні показники фінансової стійкості підприємства

Показник	Значення показника			Зміна показника (гр.4-гр.2)	Формула показника і його нормативне значення
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт автономії	1,00	1,00	1,00	0,00	Ставлення власного капіталу до спільної суми капіталу. Нормальне значення для цієї галузі: не менше 0,45 (оптимальне 0,55-0,7).
2. Коефіцієнт фінансового левириджу	0,00	0,00	0,00	0,00	Відношення позикового капіталу до власного. Нормальне значення для цієї галузі: 1,22 і менше (оптимальне 0,43-0,82).
3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,96	0,96	0,96	0,00	Ставлення власних оборотних засобів до оборотним активам. Нормальне значення: 0,1 і більше.
4. Індекс постійного активу	0,07	0,06	0,06	-0,01	Відношення вартості позаоборотних активів до величини власного капіталу організації.
5. Коефіцієнт покриття інвестицій	1,00	1,00	1,00	0,00	Ставлення власного капіталу і довгострокових зобов'язань у загальній сумі капіталу. Нормальне значення: не менше 0,7.
6. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,96	0,96	0,96	0,00	Ставлення власних оборотних засобів до джерел власних коштів. Нормальне значення для цієї галузі: не менше 0,1.
7. Коефіцієнт мобільності майна	0,96	0,96	0,96	0,00	Відношення оборотних коштів до вартості всього майна.

Продовження Таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6
8. Коефіцієнт мобільності оборотних коштів	0,08	0,06	0,06	-0,02	Відношення найбільш мобільної частини оборотних коштів (грошових коштів і фінансових вкладень) до загальної вартості оборотних активів.
9. Коефіцієнт забезпеченості запасів	32,15	28,48	36,05	3,90	Відношення власних оборотних коштів до вартості запасів. Нормальне значення: не менше 0,5.
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1,00	0,99	1,00	0,01	Ставлення короткостроковій заборгованості до загальної суми заборгованості.

Коефіцієнт автономії організації станом на 31.12.2023 становить 1,00 при нормальному значенні 0,45 і більше. Цей коефіцієнт характеризує ступінь залежності організації від позичкового капіталу. Значення, яке ми отримали, вказує на ідеальне співвідношення власного та позикового капіталу. Коефіцієнт автономії за 3 аналізовані роки не змінився.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами станом на 31.12.2023 склав 0,96, який також протягом досліджуваного періоду не змінювався.

За 3 роки також спостерігалось стабільно значення коефіцієнта покриття інвестицій у розмірі 1,00.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу також помітно не змінювався та знаходився на рівні 0,96.

Значення коефіцієнта забезпеченості матеріальними запасами на 31.12.2023 склало 36,05. Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів істотно виріс з 28,48 в 2022 році на 7,57. Значення коефіцієнта забезпеченості матеріальних запасів не відповідає нормативу (0,5 і більш) і знаходиться в надлишковій області критичного значення.

Коефіцієнт короткострокової заборгованості підприємства показує нам практично рівне співвідношення довгострокової і короткострокової заборгованості.

Фінансовий стан підприємства характеризується як незадовільний; фінансові результати протягом періоду, що аналізується (31.12.21-31.12.23) як нормальні. На підставі цих двох оцінок ми отримали підсумкову рейтингову оцінку фінансового

стану підприємства, яка склала «В» – тобто, задовільний стан.

Рейтинг «В» показує нам задовільний фінансовий стан підприємства, при якому основна маса показників вкладається в межі нормативних значень, або близькі до норми. Мають даний рейтинг організації які можуть розглядатися в якості контрагентів, у співвідношенні з якими потрібен уважний підхід до управління ризиками. Підприємство може претендувати на отримання кредитних ресурсів, але рішення багато в чому залежатиме від аналізу додаткових факторів (нейтральна кредитоспроможність).

Проаналізуємо виробничу програму підприємства (табл. 2.10). До останнього року, обсяг продукції в порівняльних цінах збільшувався. Проте в 2023 році він зменшився на 4,4% в порівнянні з попереднім. Це пояснюється зменшенням випуску хлібобулочних виробів, яке сталося внаслідок проведення реконструкції булочного цеху.

Таблиця 2.10 – Виконання виробничої програми на підприємстві за 2021-2023 рр.

Показники	Період, роки			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022 до 2021 р	2023 до 2022 р.
Обсяг продукції в діючих цінах (без ПДВ), тис. грн.	48033,5	54087	55446,6	112,6	102,5
Обсяг продукції в порівняльних цінах (без ПДВ), тис. грн.	46041,5	55875	53433,6	121,4	95,6
Виробництво основних видів продукції, т:					
- хлібобулочні вироби	15157	12128	9883,1	80,0	81,5
- кондитерські вироби	2062,33	2091	2094,5	101,4	100,2
Темп росту хлібобулочних виробів в груповому асортименті в т, всього	15024,4	10128	7956,8	67,4	78,6
- булочні та здобні вироби вагою 0,5 і менше	9870,8	8060	5983,3	81,7	74,2
- булочні та здобні вироби вагою 0,3 і менше	633,9	548	437,5	86,4	79,8
- бараночні вироби	1045,5	712	772,8	68,1	108,5
- дієтичні вироби	504,3	425	393,6	84,3	92,6
в т.ч. діабетичні вироби	323,8	383	369,6	118,3	96,5
Темп росту кондитерських виробів в груповому асортименті в т, всього	2062,3	2091	2094,5	101,4	100,1
- торти і тістечка	1825,4	1812	1808,3	99,3	99,8
- кекси, рулети	119	163	163	137,0	100
- східні солодоші	8,8	10	8,1	113,6	81,0
- печиво, бісквіти	100,9	100	107,9	99,1	107,9
- інші кондвироби	8,2	6	7,2	73,2	120,0
Кондитерські вироби в розфасовці, т	1864	1872	1896,6	100,4	101,3

Загалом, відслідковується тенденція до зменшення обсягів випуску хлібобулочної продукції проти збільшення випуску кондитерських виробів.

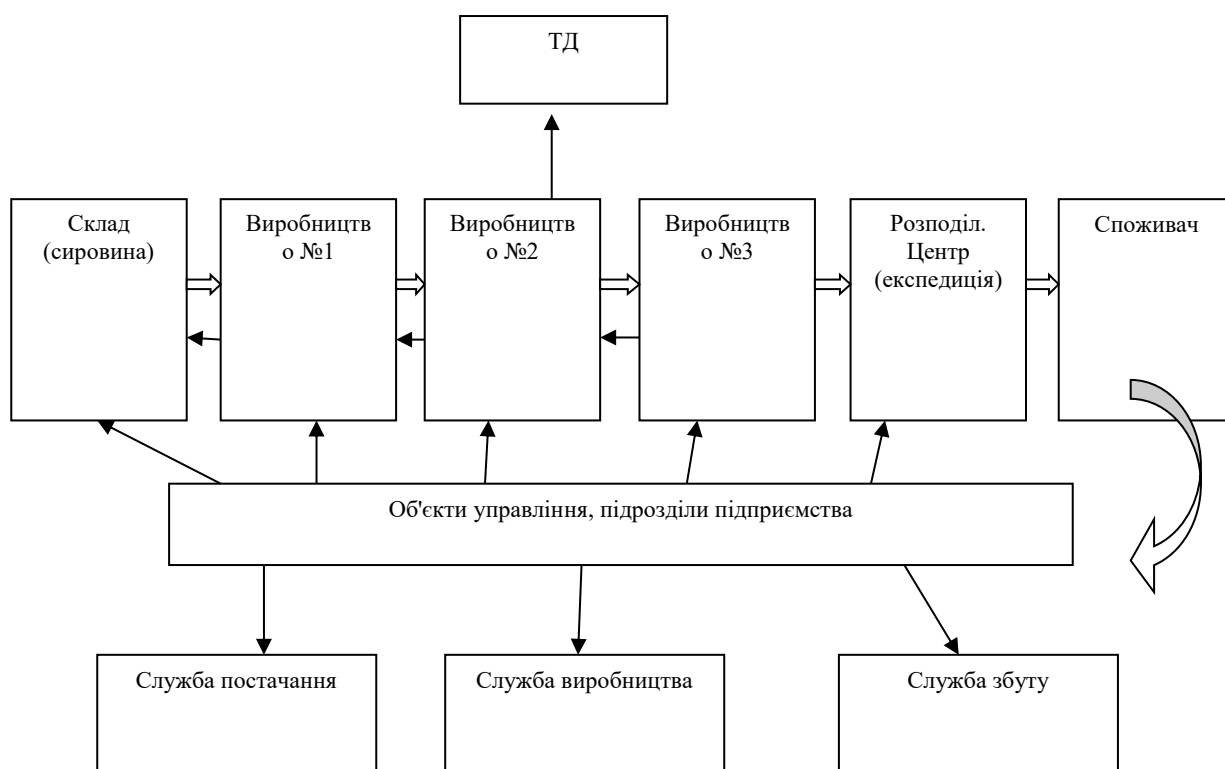
2.3. Аналіз системи управління матеріальними потоками на підприємстві

ТОВ ТД «Київхліб» відноситься до підприємств харчової промисловості хлібопекарської галузі. Підприємство здійснює виробництво хлібобулочних виробів та борошняних кондитерських виробів для задоволення потреб широких верств населення. Саме цьому сприяє цілий перелік робіт, які пов'язані з придбанням, зберіганням, переробкою сировини та реалізацією готової продукції кінцевим споживачам. Підприємство самостійно здійснює планування своєї діяльності та визначає перспективи виходячи з попиту на вироблену ним продукцію.

ТОВ ТД «Київхліб» розміщений в зоні зосередження споживання, яке зумовлене тим, що хлібобулочні та бубличні вироби є продукцією повсякденного вжитку населення. Хлібопекарське виробництво обладнане сучасним обладнанням, новітніми технологіями, яке володіє потужною виробничою базою. Виробничий процес носить безперервний характер, тобто виробництво характеризується має сталу структуру процесу праці, на робочих місцях повторюються одні і ті ж самі виробниччі процеси праці, пов'язані з виготовленням однорідної продукції, використання спеціалізованого технологічного обладнання.

Такому типу виробництва характерний великий обсяг виробництва, обмежена номенклатура продукції, висока ступінь механізації і автоматизації, ритмічності та потоковості виробництва, а перетворення сировини в готову продукцію зливається в єдиний нерозривний процес.

Така організація виробництва дає можливість отримати виробництво з закінченим технологічним циклом – від приймання сировини до відвантаження готової продукції.



Позначення:

- ⇒ – рух матеріального потоку;
- ↪ – зворотній зв'язок споживачів з підприємством;
- – інформаційний потік (інформаційний потік має двосторонню спрямованість і виникає між усіма підрозділами).

Рис. 2.2 – Схема руху матеріального та інформаційного потоків на підприємстві

На підприємстві діє єдина система забезпечення якості і контролю по усьому технологічному ланцюжку – від якості підготовленої до переробки сировини, до якості вже готової продукції [11, с. 59].

Сировина та напівфабрикати на підприємстві переробляються в готову продукцію шляхом послідовного переходу їх з однієї виробничої ділянки до іншої (рис. 2.2).

Головний процес хлібопекарського виробництва на підприємстві складається з наступних етапів: підготовка до виробництва, приготування опари, готування тіста, оброблення і формування тіста, розшарування тістових заготовок, випуск готової продукції. Такий процес вважається потоковим.

Всю сировину в хлібопеченні підрозділяють на основну і додаткову. Пшеничне і житнє борошно різних сортів, цукор на хлібокомбінаті є основною сировиною. Серед тих, що використовуються на даному виробництві, слід відзначити такі сорти борошна, яке постачають: житнє обдирне, житнє сіяне, особливе, 1 сорт, 2 сорт, вищий сорт. Дуже важливі хлібопекарські властивості борошна, під якими розуміють здатність борошна давати хліб, і борошняні кондитерські вироби тієї чи іншої якості. В залежності від хлібопекарських властивостей борошна встановлюють певні параметри технологічного процесу, і так само властивості борошна визначають важливість тіста, відповідно, такий важливий економічний показник роботи хлібозаводу, як вихід готової продукції [6, с. 43]. До додаткової сировини на підприємстві відносять воду, дріжджі, сіль, продукти, приготовлені з фруктів і ягід та ін.

Аналізуючи рух матеріального потоку у виробничому процесі, представленого на рисунку 2.2, можна сказати, що він проходить багато стадій, починаючи з центрального складу, з якого він переміщується до комори цеху (маргарин, яйця, очищена вода, сіль, цукор) виробництва №1, і борошно зі складу у виробництво №2, за допомогою автоматизованих і підручних пристроїв. Сировину з цехової комори виробництва №1 отримує старший рецептурник, відгрузка сировини в цех проводиться відповідно з робочими рецептурами. У заквасному цеху починають готувати закваску для виготовленої продукції, після цього суміш передається в тістомісильний цех (виробництво 2), де починає змішуватися з борошном, яке подається зі складу підприємства. Після проходження цього етапу, готове тісто подається в цех випічки, де весь матеріальний потік набуває вигляд готової продукції (виробництво 3). У відправному цеху відбувається охолодження продукції, її упаковка і відправка готової продукції кінцевому споживачеві (розподільчий центр-експедиція). Інформація про потреби населення в продукції надходить у відділ збуту, де формується, яку кількість необхідно виготовити хлібобулочної продукції. Таким чином, рух матеріального потоку на підприємстві відбувається за тягнутої системи, де цех випічки отримує замовлення на виготовлення продукції, він подає запит про потреби в тісті.

Тістозмішувальний цех дає запит про потреби в борошні і заквашувальних компонентах, для виготовлення тіста [12, с. 105].

Для виробництва хлібобулочних виробів необхідна велика кількість сировини та різноманітного технологічного обладнання. На потоково-механізованих лініях, створених в даний час, виробляється багато хлібобулочних виробів, що дозволяє вважати хлібобулочне виробництво на даному хлібокомбінаті механізованим і автоматизованим. Впровадження механізованих поточкових ліній та рецептурно-змішувальних комплексів у хлібобулочному цеху дає можливість підвищити рівень ефективності виробництва, збільшити продуктивність праці, механізувати процеси які потребують великих затрат праці, зменшити втрати дорогої сировини, значно поліпшити якість готової продукції на виході. Але при цьому ефективність функціонування виробничої логістики знаходиться не на самому кращому місці.

Схема технологічного процесу приготування хлібної продукції на підприємстві наведено на рисунку 2.3.

Схема дозволяє виявити ті місця у виробництві, де частіше всього відбуваються збої в русі матеріального потоку, які в подальшому призводять до значних витрат. Після розгляду цих недоліків, можна розробити рекомендації по зниженню збоїв у русі матеріального потоку або їх ліквідація.

Зі схеми на рисунку 2.3 розглянуто ті місця у виробничому процесі, у яких можуть виникати збої руху матеріального потоку.

Розглянемо стадію виробничого процесу – дозування за масою. На цій стадії можуть виникати збої через те, що не завжди у виробничому процесі досить чітко контролюється дозування компонентів для приготування хлібобулочних виробів, тому що, від дозування компонентів залежить не тільки якість, але й їхня собівартість. На цій стадії відбувається то перевитрата сировини, то його зменшення. З одного боку, перевитрата сировини веде до швидкого зменшення компонентів, до грошових витрат, пов'язаних з додатковою закупівлею сировини. З іншого боку, якщо компоненти не в повному обсязі змішуються, то це

позначається на якості хлібобулочної продукції, що веде до зменшення попиту на нього і втрати клієнтів.

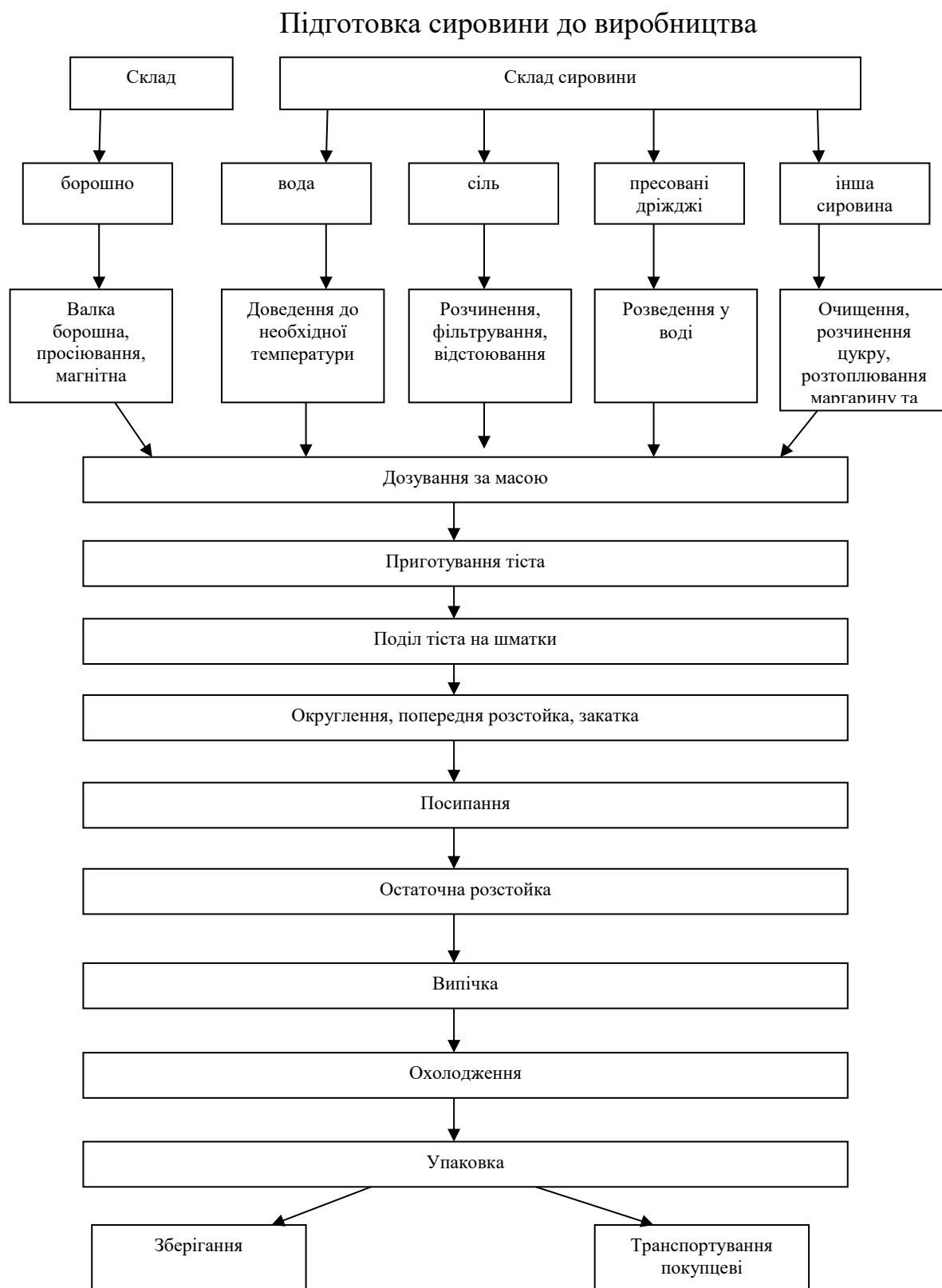


Рис. 2.3. – Схема технологічного процесу приготування хлібної продукції на підприємстві

Стадія виробничого процесу – це поділ тіста на шматки. На цій стадії погано витримується вага шматків тіста, призначених для випічки хліба, що потім призводить до не відповідності ДержСТу [24], а значить все йде в брак, і в подальшому на переробку, що призводить до великих затрат. Через такі збої в русі матеріального потоку у виробництві, доводиться починати весь технологічний цикл з початкового етапу виробництва.

На стадіях приготування тіста і випічки існує проблема, пов'язана з застарілим обладнанням формувальних машин і тістозмішувальних автоматів. Формувальні машини не оснащені автоматичним мастильником буханочних форм. Це веде до того, що працівникам доводиться вручну змащувати форми, при цьому витрачається багато часу, якість мастила не завжди виходить гарним, що призводить в подальшому до затруднення виходу буханців з форм, при цьому знову витрачається багато часу на те, щоб їх вийняти.

У підсумку це призводить до неефективного виробництва і витрат, пов'язаних з простоем устаткування, і з заробітною платою персоналу.

Тістозмішувальні автомати так само впливають на виробничий процес, так як від них залежить як подається тісто на випічку. Старі автомати не завжди добре змішують тісто або навпаки воно виходить рідким. Через це воно не може передаватися далі у виробництво. Всі ці причини ведуть до уповільнення руху матеріального потоку у виробництві або його зупинці.

На підприємстві існує проблема з обсягом випуску продукції, так як він не завжди зорієнтований на запити кінцевого покупця. Розглянемо як формується обсяг, який потрібно зробити підприємству (рис. 2.4).

На рисунку 2.4 видно як формується обсяг виготовлення продукції: споживач дає заявки на продукцію, які надходять у службу збуту, ця служба збирає всі заявки і передає їх в службу виробництва. Там вже формується, скільки потрібно виробити продукції. Але не завжди виходить передбачити всі обставини (збільшення, спад попиту, поломки обладнання, невиконання контрактів на відвантаження продукції). Через це виникають випадки, коли замовлення перевищують кількість

готової продукції, що знаходиться на складі. У підсумку, доводиться відмовляти клієнтам у продукції, тим самим, кінцевий споживач залишається незадоволений.

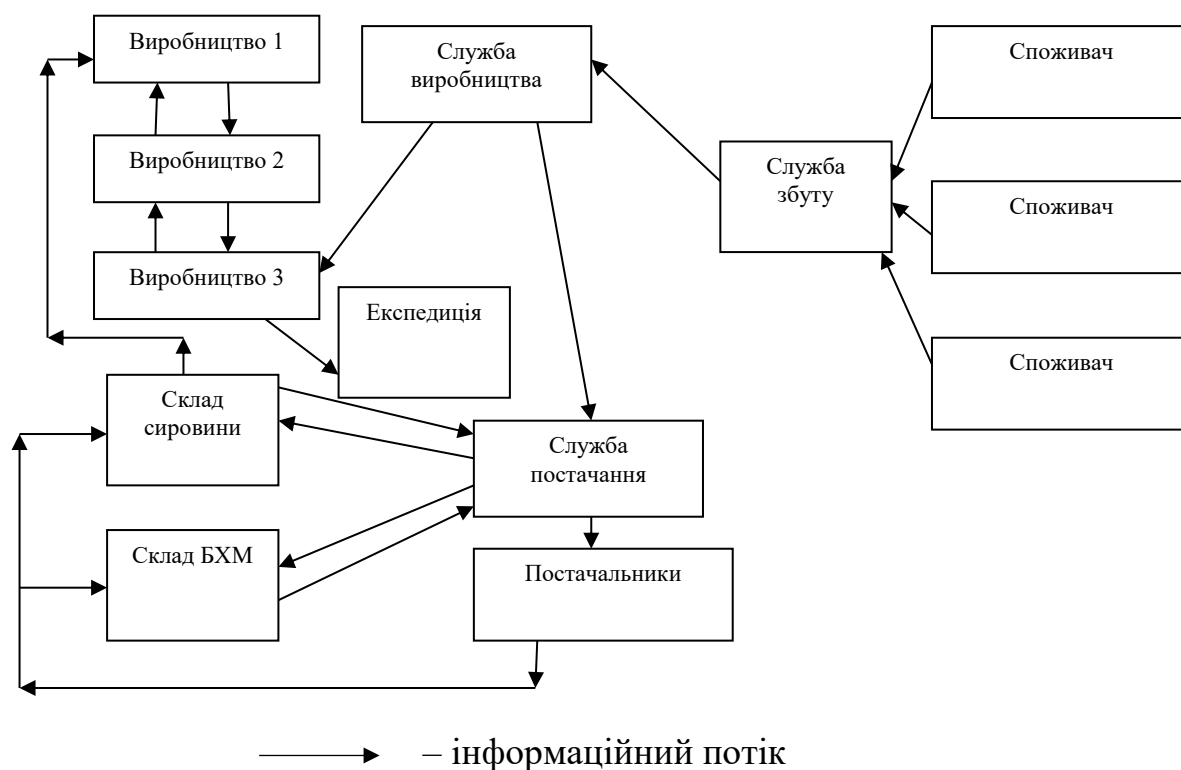


Рис. 2.4 – Формування обсягу виготовлення продукції

Таким чином, підприємство втрачає клієнтів, що веде до недоотриманого прибутку. Або навпаки, коли обсяг випуску продукції перевищує замовлення та залишки готової продукції залишаються лежати на складі, а так як вона відноситься до швидкопсувної, то всі залишки йдуть на переробку, що знову призводить до недоотриманого прибутку і витрат на переробку.

На підприємстві також існує проблема, пов'язана із запасами. Для підприємства потрібно постійно підтримувати резерв матеріальних запасів сировини – борошно, дріжджі, цукор, сіль та інше, так як випущена продукція є товаром першої необхідності. Тому проблема оптимізації матеріальних запасів підприємства та ефективного управління ними є досить актуальною, і зумовлена тим, що стан запасів справляє основний вплив на конкурентоздатність підприємства, його фінансовий стан та фінансові результати [14, с. 72]. Забезпечити

високий рівень якості продукції та надійність її постачання кінцевим споживачам неможлива без створення оптимального рівня запасів сировини, матеріалів, напівфабрикатів та інших ресурсів, необхідних для забезпечення безперервного і ритмічного функціонування виробничого процесу. Занижений рівень запасів матеріальних ресурсів може привести до збитків, які пов'язаних з простоями, із незадоволеним попитом і, отже, до втрати частини прибутку, а також втрату потенційних покупців продукції [18]. З іншої сторони, накопичення зайвих матеріальних запасів, стримує оборотний капітал підприємства, зменшуючи можливість його вигідного альтернативного використання та сповільнюючи його оборот, що має відображення на величині загальних витрат виробництва та фінансових результатах діяльності підприємства. Економічний збиток завдає як значна наявність запасів, так і їх недостатня кількість.

Аналізуючи рух матеріального потоку у виробничому процесі, можна сказати, що він проходить багато стадій, починаючи з центрального складу і закінчуючи коморами цехами. Даний процес проходить за допомогою автоматизованих і підручних пристроїв.

Таблиця 2.11 Показники матеріального потоку

Показники	Період, роки			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022 до 2021 р	2023 до 2022 р.
Запаси, тис. грн.	4 810	5 992	5 378	124,57	111,42
Виробництво основних видів продукції, т:					
- хлібобулочні вироби	15157	12128	9883,1	80,0	81,5
- кондитерські вироби	2062,33	2091	2094,5	101,4	100,2
Темп росту хлібобулочних виробів в груповому асортименті в т, всього	15024,4	10128	7956,8	67,4	78,6
- булочні та здобні вироби вагою 0,5 і менше	9870,8	8060	5983,3	81,7	74,2
- булочні та здобні вироби вагою 0,3 і менше	633,9	548	437,5	86,4	79,8
- бараночні вироби	1045,5	712	772,8	68,1	108,5
- дієтичні вироби	504,3	425	393,6	84,3	92,6
в т.ч. діабетичні вироби	323,8	383	369,6	118,3	96,5
Темп росту кондитерських виробів в груповому асортименті в т, всього	2062,3	2091	2094,5	101,4	100,1
- торти і тістечка	1825,4	1812	1808,3	99,3	99,8
- кекси, рулети	119	163	163	137,0	100
- снідані солодоші	8,8	10	8,1	113,6	81,0
- печиво, бісквіти	100,9	100	107,9	99,1	107,9
- інші кондвироби	8,2	6	7,2	73,2	120,0

Кондитерські вироби в розфасовці, т	1864	1872	1896,6	100,4	101,3
-------------------------------------	------	------	--------	-------	-------

Розглядаючи виробничу логістику підприємства, видно, що вона не бездоганна через те, що не завжди у виробничому процесі виразно контролюється дозування компонентів для приготування хлібобулочних виробів, обсяг випуску продукції не ефективно зорієнтовані із запитами кінцевого споживача, так само застосовується застаріле обладнання на виробництві. Існує проблема з наявністю оптимального запасу сировини на складах.

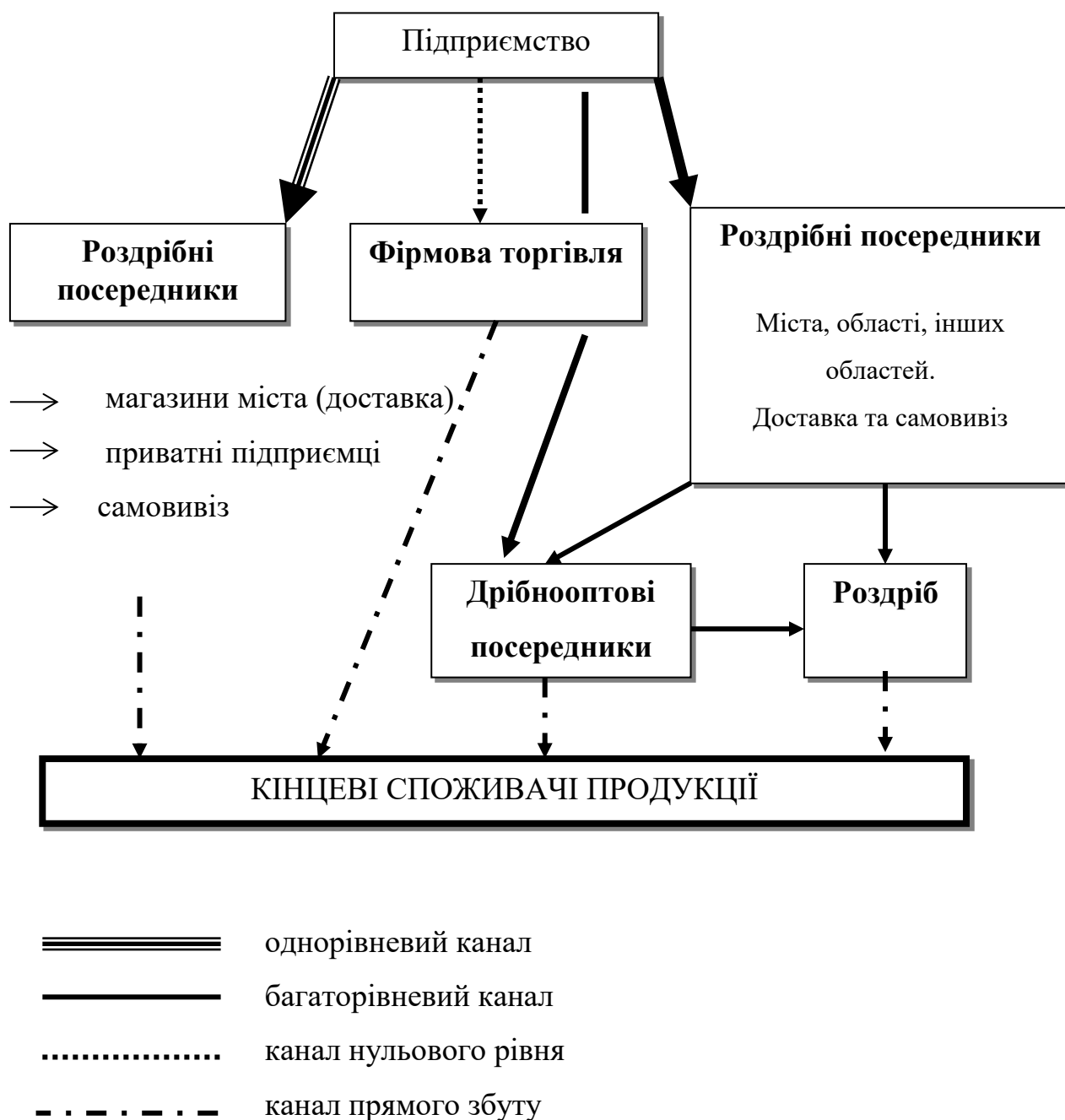


Рис. 2.5 – Схема каналів товароруку підприємства

Як видно з представленої схеми (рис. 2.5) підприємство використовує різні канали товароруху. З них, канал нульового рівня, і однорівневий канал розподілу є найбільш затратними (утримання мережі фірмових магазинів, заробітна плата персоналу фірмових магазинів, транспортні затрати по доставці малих партій продукції в магазини міста (без врахування оплати транспортних витрат) та ін.).

При доставці продукції великим та середнім оптовим покупцям, транспортні витрати пропорційно зменшуються в залежності від обсягу поставки та за рахунок оплати транспортних витрат частиною оптовиків (на практиці підприємства близько 10% оптовиків самі оплочують свої транспортні витрати).

Середньомісячний обсяг реалізації підприємства становить 5 млн. грн. З них:

- Торгівля фірмових магазинів 0,1 млн. грн. (2%);
- Торгові точки міста 1,2 млн. грн. (24%);
- Оптові посередники міста 1 млн. грн. (20%);
- Оптові посередники в регіонах 2,7 млн. грн. (54%).

Як бачимо з наведених цифр, реалізація продукції через фірмову торгову мережу підприємства зовсім не ефективна (2% загального обсягу реалізації). Це пов'язано з незацікавленістю керівництва до організації даного виду торгівлі та відсутністю належного фінансування.

Обсяг продажів в магазини міста (кільцеві розвезення) становить 24% загального рівня реалізації, який свідчить про недостатньо ефективну роботу менеджерів по роботі з магазинами міста. Місткість ринку міста Києва по даному виду продукції становить приблизно 2,5 млн. грн./міс. При налагодженій ефективній організації роботи менеджерів з продажу, обсяг реалізації є можливість збільшити на 52%. Проте для збільшення рівня продажів існують реальні перешкоди:

- висока ціна продукції порівняно з аналогічними цінами конкурентів (висока собівартість);
- велика конкуренція на ринку;
- невідповідність ціни до якості продукції ;

– низька професійна підготовка менеджерів по роботі з магазинами міста.

74% обсягу продажів підприємства здійснюють оптові посередники (20% в місті, 54% в інших регіонах). У ситуації, яка склалася на підприємстві, доречно зробити наголос на розвиток саме цього каналу розподілу, оскільки даний вид каналу становить найменші витрати для підприємства.

Автотранспортний парк підприємства складається з таких автомобілів які задіяні на доставці продукції (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Автотранспортний парк підприємства

№ п/п	Марка і тип автомобіля; вантажопідйомність	Сфера використання
1	2	3
1	Вантаж. Фургон ЗІЛ – БИЧОК діз. 3 тони.	Збут, постачання
2	Вантаж. Фургон ЗІЛ – БИЧОК. діз. 3 тони.	Збут, постачання
3	Вантаж. Фургон ГАЗ – ГАЗЕЛЬ. 1,1 тони.	Збут.
4	Вантаж. Фургон ГАЗ – ГАЗЕЛЬ. 1,1 тони.	Збут
5	Вантаж. Фургон ЗІЛ. дизель 6 тон.	Збут, постачання
6	Вантаж. Фургон ЗІЛ. дизель 6 тон.	Збут, постачання
7	Вантаж. Фургон ЗІЛ. дизель 7 тон.	Збут, постачання
8	Вантаж. Фургон МАЗ дизель 7 тон.	Збут, постачання
9	Тягач/напівпричіп МАЗ дизель 20 тон.	Збут
10	Вантаж. ЗІЛ Фургон (бензин) 5 тон.	Збут, постачання
11	Вантаж. ЗІЛ Фургон (бензин) 5 тон.	Збут, постачання
12	Вантаж. ЗІЛ Фургон (бензин) 5 тон.	Збут, постачання
13	Вантаж. ЗІЛ Фургон (бензин) 5 тон.	Збут, постачання
14	Вантаж. ЗІЛ Фургон (бензин) 5 тон.	Збут, постачання
15	Вантаж. ЗІЛ Фургон (бензин) 5тон.	На списання
16	Вантаж. ЗІЛ Фургон (бензин) 5тон.	На списання
17	Вантаж. Бортовий ЗІЛ 3 тони	Постачання, збут
18	Вантаж. Бортовий ЗІЛ 3 тони	Постачання, збут
19	Муковоз ЗІЛ	Постачання
20	Муковоз МАЗ	Постачання
21	Вантаж. Самоскид ЗІЛ	Адмінгосподарський відділ
22	Вантаж. Самоскид ЗІЛ	На списання
23	Цистерна автозаправник ЗІЛ	На списання
24	Вантаж. Бортовий УАЗ	Адмінгосподарський відділ
25	Спец вахта ЗІЛ	Розвезення працівників
26	Автобус ПАЗ	Розвозка співробітників
27	Легковий ГАЗ – ВОЛГА	Керуючий
28	Вантаж. Фургон ІЖ	Транспортний відділ
29	Пасаж. ГАЗ ГАЗЕЛЬ	Комерційна служба
30	Напівпричіп ЗІЛ – СЗАП	На списання

Як видно з представленої таблиці 2.12 в доставці продукції до споживачів задіяно 14 автомашин (двигуни переважно бензинові). Для доставки продукції у торгові точки міста та оптовикам у місті використовуються мало- та середньо тонажні автомашини (ЗІЛ 5 тон, БИЧОК 3 тони, ГАЗЕЛЬ 1,2 тони), а для доставки продукції оптовим посередникам в регіонах використовуються великотоннажні автомобілі (ЗІЛ, МАЗ 7-20 тон).

На підприємстві склалася системі розподілу автотранспорту, в рейс по місту в 80% випадків відправляються автомобілі з бензиновим двигуном, великою вантажопідйомністю (5 тон) та досить великою витратою палива на 100 км. пробігу (ЗІЛ). Це пояснюється тим, що вантажникам-експедиторам зручніше вивантажувати продукцію з великого за розмірами фургона, що б не пересортити продукцію враховуючи великий асортимент.

У таблиці 2.13 наведено норми витрат палива на 100 км. пробігу автотранспорту прийняті на підприємстві (складені ПЕО і затверджені Керівником).

Таблиця 2.13 – Норми витрати палива

№ п/п	Тип та марка техніки. Вантажопідйомність.	Вид палива	Норми витрати на 100 км./л	
			літні	Зимові
1	Гр. ЗІЛ фургон 6 т.	Дизельне	37,5	41,3
2	Гр. ЗІЛ Фургон 5 т.	Бензин А80	39,4	43,3
3	Гр. ЗІЛ Фургон 7 т.	Дизельне	27,8	30,6
4	Гр. Фургон ГАЗ-ГАЗЕЛЬ 1,1 т.	Бензин А80	19,3	21,2
5	Гр. Фургон ЗІЛ-БИЧОК 3 т.	Дизельне	17,9	19,7
6	Тягач п/причіп МАЗ 20т.	Дизельне	52	57
7	Гр. Фургон МАЗ 7 т.	Дизельне	38,4	42,2

Для розрахунків приймемо умовно:

N – середнє число магазинів в одному рейсі;

L – середня довжина одного рейсу;

M – середнє завантаження машини одного рейсу;

e – число рейсів.

Середня кількість робочих днів у місяці – 22 дні.

Таблиця 2.14 – Характеристика рейсів по місту

Період	N Ср. кількість магазинів рейсу	L Ср. протяжністю. одного рейсу км.	M Ср. завантаження однієї машини т.	E Число рейсів
За добу	13	100	1,2	3
За місяць	286	2200	26,4	66
За рік	3432	26400	316,8	792

Таблиця 2.15 – Сумарно по 3 рейсам за періодами

Період	N Ср. кількість магазинів	L Ср. протяжністю. рейсів км.	M Ср. Завантаження Машин т.
За добу	39	300	3,6
За місяць	858	6600	79,2
За рік	10296	79200	950,4

Вартість транспортних витрат (за нормативами розрахованим ПЕО і затвердженим Керівником) для клієнтів підприємства представлені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Тарифи на транспортні послуги

Марка машини	Вартість, грн/км	
	Готівковий розрахунок	Безготівковий розрахунок
МАЗ	10,5	10,0
ЗІЛ	9,7	9,24
ГАЗЕЛЬ	6,86	6,53

Проведемо розрахунок середньої вартості (С) доставки продукції по магазинах міста (за періодами) при використанні автомобіля ЗІЛ, бензинового (Аі 80), вантажопідйомністю 5 тон. В даному розрахунку враховуємо тільки витрати на паливо (змінні витрати), без урахування витрат на заробітну плату водія, витрат на обслуговування автомобіля, амортизацію автомобіля (постійні витрати).

Аналізуючи наведені дані можна зробити висновок що:

- Якщо замінимо автомобіль ЗІЛ на автомобіль ГАЗ-Газель економія вартість палива становить 36,9%;
- Якщо замінимо автомобіль ЗІЛ на автомобіль ЗІЛ-Бичок економія вартість палива становить 48,7%;
- Якщо замінимо автомобіль ГАЗ-Газель на автомобіль ЗІЛ-Бичок економія вартості палива становить 18,6%.

Отже, для доставки продукції по місту вигідно використовувати автомашини з мінімальною витратою палива (ЗІЛ – Бичок, ГАЗ-Газель). Середній тоннаж одного рейсу по місту (1,2 тони) цілком дозволяє розмістити весь асортимент продукції і не справити пересортицю при розвантаженні машини вантажниками-експедиторами. Враховуючи економічну ситуацію підприємства (робота зі збитками) економія на паливі від 18,6% до 48,7% є необхідною умовою зниження загальнозаводських витрат (один з можливих способів), та дозволить зменшити щомісячний збиток підприємства.

Підводячи підсумок розділу, слід зазначити що утримання виробничих запасів на потрібному рівні, заміна транспортного складу підприємства на більш сучасний та економний, та вдосконалення матеріально технічної бази виробничого обладнання, можна досягти значних економічних вигод.

3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Напрями удосконалення оперативного управління матеріальними потоками на підприємстві

Результати проведеного в попередньому розділі дослідження продемонстрували, що збут хлібопекарських підприємств проводиться за щоденними замовленнями споживачів. У процесі діяльності хлібопекарських підприємств зустрічаються наступні проблеми:

1. Недолік інформації про стан і прогнозування попиту та пропозиції на ринку хліба та хлібобулочних виробів.

2. Відсутність скоординованості в управлінні постачанням, виробництвом і реалізацією продукції.

3. Безперервне збільшення асортименту і відносно невеликі обсяги замовлень, у зв'язку з чим виникають додаткові труднощі в організації розподільчих ЛЗ. В даний час у нашій країні асортимент хліба і хлібобулочних виробів складає більше п'ятисот видів.

4. Зростаючий тиск з боку великих мережевих магазинів спільно з особливостями хлібопекарського виробництва визначають завдання пошуку нових рішень в області формування логістичних систем розподілу.

Випуск продукції великими хлібопекарськими підприємствами базується на інфраструктурі масового виробництва слабо диференційованої продукції. Допомогою збільшення асортименту, з одного боку, досягається задоволення запитів споживачів, а з іншого – втрачається можливість мінімізації питомої собівартості виробів, так як потрібно переналагодження устаткування, яка займає певний час, що автоматично скорочує обсяг виробництва.

Необхідно зазначити, що у більшості підприємств відсутні розвинені збутові системи, при цьому використовуються вертикальне маркетинговий розподіл, а також традиційні збутові канали. З проведеного аналізу видно, що виробникам

доцільно удосконалювати збут своєї продукції, спираючись на наявність маркетингових комунікацій та особливості продукції, попит на яку впливає на обсяги її випуску.

Загальноприйняте, що підприємства хлібопекарської промисловості застосовують неінтегрований канал збуту готових виробів, в рамках якого існують виробники, незалежні один від одного, і посередники, так як в організаційному плані досить складно інтегрувати виробництво такого продукту, як хліб і його збут в оптовій і роздрібній торгівлі. Кожен учасник каналу діє на ринку автономно, згідно своїм інтересам, прагнучи забезпечити собі максимально високий прибуток, що може відбуватися також на шкоду прибутковості збутової системи в цілому. Ні один з учасників каналу не може контролювати іншого. Для хлібопекарських підприємств більш кращі партнери, територіально розташовані поблизу, оскільки. Це обумовлено тим, що в процесі доставки хліба зберігається висока якість даного продукту, терміни доставки і витрати у цьому випадку мінімальні, а прибуток при цьому максимально велика.

У зв'язку з вищесказаним підвищення ефективності роботи хлібопекарських підприємств буде сприяти розробка ефективної системи розподілу.

Аналіз, проведений у розділі 2, показав, що при побудові розподільної системи хлібопекарському підприємству необхідно впровадити організаційні структури управління, які дозволять найбільш оптимально розподілити логістичні функції між відділами організації, виробити стратегії і тактики розподілу продукції на всіх рівнях каналів товароруку, сформулювати дієву систему стимулювання кожного елемента логістичної середовища.

При побудові ЛЗ збутової діяльності на підприємствах хлібопекарської галузі настійно рекомендується враховувати такі галузеві особливості, як:

- монополія при контролі торговельних мереж над системою збуту здебільшого хлібовиробників;
- великий асортимент продукції;
- короткі терміни реалізації продукції, що ускладнюють можливість створення великих запасів готової продукції;

– жорстка конкуренція на етапі збуту.

Одна з ключових причин того, чому торгові мережі значно впливають на хлібопекарські підприємства, – це короткі терміни реалізації товарів, а також невелика кількість власних елементів каналів розподілу (секцій у магазинах, торгових точок, фірмових магазинів та ін).

В цілях визначення конкретних заходів щодо побудови ефективної ЛЗ збутової діяльності необхідно розробити алгоритм побудови, який враховує галузеві особливості хлібопекарних підприємств.

Виділяються наступні основні етапи алгоритму побудови логістичних систем збутової діяльності.

1. Вивчається кон'юнктура ринку хліба та хлібобулочних виробів. Для реалізації на практиці даного етапу розглянутого алгоритму необхідно проведення аналізу і характеристики декількох груп показників:

1.1. Аналізується структура споживання, а також переваг споживачів.

1.2. Проводиться конкурентний аналіз ринку, а саме виділяються головні конкуренти, розміщення виробництва та ін.

1.3. Здійснюється оцінка ступеня задоволеності наявним асортиментом продукції. Незадоволеність запропонованим асортиментом спонукає організацію розглянути варіант коригування виробничої програми для задоволення виниклих потреб.

1.4. Вносяться зміни в пропонований асортимент хлібобулочних виробів.

2. Визначаються стратегічні цілі підприємства. Тут виділяються дві ключові проблеми, у рамках яких приймається рішення: 1) вихід на новий ринок; 2) збільшення або утримання існуючої частки ринку.

3. Оцінюються можливості каналів розподілу продукції на конкретному ринку. Організації потрібно оцінити наявні оптові канали збуту та можливість використання власних каналів розподілу товарів. Це допоможе фірмі точніше визначати потреби ринку і реагувати на них, мати більш короткі та надійні збутові канали.

3.1. Оцінюються можливості використання власних каналів реалізації продукції.

3.2. Оцінюються можливості оптової реалізації продукції на ринку.

4. Відбираються найбільш вигідні канали розподілу продукції.

4.1. Визначаються критерії відбору учасників каналу розподілу.

Для вибору торгових посередників можуть бути використані наступні критерії: фінансова надійність, маркетингова концепція, репутація і ділові якості торгового посередника, організація та технічні засоби посередника, прохідність торгової точки, місце розташування торгової точки та ін.

Серед критеріїв, за якими виробники можуть здійснювати вибір торгових посередників, можна виділити наступні [30]:

- імідж компанії і ділова репутація керівника;
- забезпечуваний територіальний охоплення ринків, наявність регіональних представників, характер стосунків з торговими мережами і наявність власної роздрібною мережі;
- досвід організації збуту цих товарів і надається споживачам рівень обслуговування;
- кваліфікація працівників і їх досвід роботи;
- обсяг товарообігу і темпи його приросту;
- логістичні витрати і оборотність запасів і т. п.

4.2. Проводяться заходи по залученню потенційного торговельного посередника до використання послуг підприємства.

5. Виявляється оптимальний асортимент для кожної торгової точки. В залежності від типу магазину вимоги до постачальника хлібобулочних виробів можуть змінюватися. Для невеликих торгових підприємств, розташованих поблизу великих потоків покупців, велике значення має ціна, за якою магазин отримує продукцію від постачальника. Істотну роль у побудові торговельної мережі відіграє розташування фірмових магазинів виробника хлібобулочних виробів, оскільки від цього безпосередньо залежать як товарообіг, сприйманий імідж марки, так і контингент покупців. Для великих магазинів типу супермаркетів та універсамів,

найвагоміше значення має широта наданого асортименту. Істотну роль для подібних магазинів грають також упаковка продукції, її зовнішній вигляд, терміни зберігання одержуваного товару. Для невеликих магазинів, розташованих у середині «спальних» районів і мають широкий асортимент продуктів харчування, найбільше значення має обсяг поставок. Такі магазини готові закуповувати хліб малими партіями, скупчення подібних магазинів у невеликому за площею районі дозволяє однією поїздкою автомашини з хлібом доставити продукцію відразу декількох магазинах.

6. Планується регіональна мережа організації збуту хлібобулочної продукції.

7. Здійснюється маршрутизація перевезень.

7.1. Вивчається транспортна мережа регіону. Оцінюється ступінь доступності кожної торгової точки для використання транспорту при доставці товарів, розробляються шляхи подачі транспорту для розвантаження.

7.2. Вирішуються завдання кільцевої доставки продукції. Проводиться оптимізація шляхів доставки товарів, складається розклад руху транспортних засобів, а також узгоджується з учасниками каналів розподілу час доставки.

8. Систематизується робота з клієнтами. Узгоджуються з клієнтами методи замовлення на товари, форми оплати та ін.

9. Аналізується ефективність логістичних каналів збуту.

Пропонований алгоритм побудови логістичних систем розподілу для підприємств хлібопекарської галузі буде сприяти підвищенню ефективності функціонування всіх областей логістичної системи даних підприємств, прискоренню оборотності обігових засобів, скорочення термінів введення у виробництво нових видів продукції і т. п.

Провівши аналіз ефективності функціонування виробничої логістики на ТОВ ТД «КІЇВХЛІБ», були виявлені недоліки, які виникають із-за того, що не завжди у виробничому процесі досить чітко контролюється дозування компонентів для приготування хлібобулочних виробів, обсяги випуску продукції не ефективно зорієнтовані із запитами кінцевого споживача, застосування застарілого

обладнання на виробництві, та ін. Існує проблема з наявністю оптимального запасу сировини на складах. Це призводить до великих витрат, тому необхідно розробити рекомендації по зниженню витрат на рух матеріального потоку на виробництві.

Для чіткого контролю дозування компонентів при приготуванні хлібобулочних виробів, необхідно забезпечити підприємство якісним вимірювальним приладом – тістоділильною машиною. З розвитком механізації і автоматизації виробничих процесів у всіх галузях промисловості посилено вдосконалюється автоматизація при зважуванні сировини та напівфабрикатів. Існуюча новітня техніка та облік вимагають зважування матеріалів з великою точністю, починаючи з міліграмів та закінчуючи сотнями кілограмів. При цьому в більшості випадків потрібна велика швидкість зважування і документальна реєстрація [4].

Рішенням проблеми поліпшення контролю дозування компонентів для приготування хлібобулочних виробів на підприємстві і важливим засобом забезпечення якості є установка вимірювальної апаратури марки Esson, яка впроваджується у виробництво і дозволяє простежити правильне дозування і відповідну якість приготовленої суміші для тіста, контролювати вагу заготовок, які будуть переміщатися для випічки [4].

Розрахунок економічної ефективності встановлення нового обладнання наведено у п. 3.2.

3.2. Економічна ефективність від впровадження заходів

Для збільшення фінансових результатів діяльності підприємства не шляхом збільшення цін на вироблену продукцію, а з допомогою зниження витрат на продукцію, нижче буде запропоновано захід по заміні обладнання на виробничій лінії.

Якщо модернізувати даний технічний комплекс, то можна отримати наступні результати, які будуть розраховані нижче. Розрахунки проведені по виробничій

лінії.

Зробимо порівняння між собою технічні характеристики існуючої техніки і модернізованої установки. Дані зведемо в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Технічні характеристики

Показник	Одиниця виміру	Обладнання	
		існуюче	модернізоване
Продуктивність, G	кг/год	1600	1600
Кількість обслуговуючих працівників, n	чол	8	7
Загальна встановлена потужність, N	кВт	12,8	12,8
Займана виробнича, площа, S	м ²	6,12	6,12
Питома витрата електроенергії, W _{уд}	кВтг/кг	0,008	0,008
Трудомісткість виробництва одиниці продукції, Т _р	люд. год/кг	0,005	0,0043

Виконання машини не збільшується, так як робота лінії безпосередньо залежить від виконання тістоділильної машини. Число співробітників змінилося на одну особу, оскільки фізична праця замінений роботою автомастильника. Загальна встановлена потужність не збільшувалася, оскільки лінія не вимагає додаткової електричної енергії, що працює від електродвигуна тістоділильної машини. Певна витрата електроенергії визначений відношенням встановленої потужності до годинної продуктивності установки:

$$W_{уд} = N/G; \quad (3.1)$$

Певна витрата електроенергії не змінювалася, оскільки загальна встановлена електроенергія залишалася незмінною, порівняно з витратою електричної енергії існуючої тістоділильної машини. Зайнята площа не збільшувалася, оскільки все додаткове обладнання розташоване безпосередньо здебільшого тістоділильної машини

Трудовитрати на виробництво одиниці продукції визначені відношенням числа службовців працівників до продуктивності:

$$T_p = n/G \quad (3.2)$$

Трудовитрати на виробництво одиниці продукції зменшилися на 10% внаслідок заміни фізичної праці з автоматизованим.

Капітальні видатки для оновлення устаткування складаються з вартості

куплених продуктів і вартості виробництва первинних частин і докладних даних, і також встановлення всіх подій на машині.

Існуюча установка за каталожними даними варта 320500 грн., тобто капітальні витрати на стару техніку $K1 = 320500$ грн. Нова техніка включає в себе майже всі основні частини старої, разом з конструкторським поліпшенням.

$$K2 = K1 + \text{Цвир} + M, \quad (3.3)$$

де Цвир – ціна виробу встановлена, порівнянням проекрованої установки з вже існуючими конструкціями;

Цвир – вартість виготовлення оригінальних частин і деталей, грн.;

M – вартість монтажу всіх частин.

Підприємство не зазнає додаткових витрат з поставки, для відсотка з собівартістю, встановленої фірмами.

Компенсація вводить вартість установки і всіх працівників витрат виробництва, які зроблять автомастильник і оновити машину.

Розмір установки визначає відсоток вартості куплених і зроблених докладних даних і вузлів:

$$M = 0,1 \times \text{Цвир}, \quad (3.4)$$

$$M = 0,1 \times 46900 = 4690 \text{ вир.}$$

Тепер за формулою (3.3) знаходимо капітальні витрати в модернізовану техніку:

$$K2 = 320500 = 46900 + 4690 = 372090 \text{ грн.}$$

Обчислюємо річний випуск продукції при двозмінному режимі роботи по 12 годин. Установка робіт щоденно цілий рік:

$$\Pi_r = G \times t_p \times \Pi_m \times N_p, \quad (3.5)$$

де, G – годинна продуктивність установки, кг/год;

t_p – чистий робочий час кошторису ($t_p = 10$ год);

m – число змін у добу;

N_p – кількість робітників днів у році.

$$P_r = 1600 \times 10 \times 2 \times 278 = 8896000 \text{ кг.}$$

Визначаємо питомі капітальні витрати, які визначаються відношенням капітальних вкладень у техніку до річного випуску продукції:

$$K_y = D_o / P_r, \quad (3.6)$$

де, D_o – капітальні витрати на техніку, грн.;

P_r – річний випуск продукції на відповідному обладнанні, кг.

$$K_y = 372090 / 8896000 = 0,042 \text{ грн./кг.}$$

Розрахунок собівартості одиниці продукції по виробничій лінії

Собівартість одиниці продукції, розробленого на існуючому і проектуваному обладнанні, обчислює відповідно такими позиціями вартості:

1. Сировина і основні матеріали;
2. Енергія для технологічних потреб;
3. Витрати по компенсації виробничих робочих;
4. Призначення на громадських потреб;
5. Витрати на обслуговування і робота обладнання;
6. Витрати по підготовці до розвитку і виробництва;
7. Витрати з управління та організації праці;
8. Господарські витрати.

Кошторис витрат для сировини й основних матеріалів

Визначені на основі норм споживання сировини й основних матеріалів згідно складання і цінами за одиницю сировини і основних матеріалів за формулою:

$$Z_c = H_c \times C_c + A_{le} \times C_o, \quad (3.7)$$

Норми витрат приймаються за фактичними даними підприємства.

Установка автомастильника форм зерна дозволяє скорочувати споживання нафти, необхідної для змащування форм зерна з 0,003 літра до 0,0005 літра внаслідок цієї економії, собівартість одиниці продукції зменшиться на 0,05 грн.

Проведемо порівняння витрат на старе та нове обладнання.

Кошторис витрат для електричної енергії

Паливно-енергетичний для технологічних потреб визначений певними нормами споживання з одиниці продуктів і вартості одиниці відповідного типу паливно-енергетичних. Витрати електроенергії на одиницю продуктів можуть бути обчисленим походженням встановленої потужності електродвигуна і коефіцієнта використання здатності, виконання машини в годину і собівартість 1 кВт/годин енергії на формулою:

$$З_e = N \times k \times S_{од}/Пч, \quad (3.8)$$

де, N – встановлена електрична потужність, кВт;

k – коефіцієнт використання потужності, $k = 0,8-0,9$;

$S_{од}$ – вартість 1 кВт.год електроенергії ($S_{од} = 3,46$ грн./кВт.год);

$Пч$ – годинна продуктивність установки, кг/год.

$$З_e = 12,8 \times 0,85 \times 3,46/1600 = 0,0235 \text{ грн/кВт} \times \text{год}$$

Витрата на оплату праці виробничих робітників включають в себе основну та додаткову зарплати, виплати стимулюючого характеру, (премії за виробничі результати, надбавки до окладів і тарифних ставок за професійну майстерність, виплати компенсуючого характеру), та інші виплати пов'язані з режимом роботи та умовами праці.

Годинна тарифна ставка встановлюється з врахуванням кваліфікації працівника, умов праці та не повинна бути меншою мінімально встановленої тарифної ставки (тобто тарифної ставки I розряду). Мінімальна тарифна ставка визначається за формулою:

$$Тч = З_{пл\min}/186;$$

де $З_{пл\min}$ – мінімально встановлена заробітна плата, грн;

186 – плановий фонд робочого часу, год

$$Тч = 5393,50/186 = 29 \text{ грн/год}$$

Розмір фонду оплати праці в розрахунку на одиницю готової продукції можна обчислити за формулою:

$$З_{пл} = n \times t_{см} \times T_{ч} \times D_o / G_{см},$$

де n – кількість персоналу, який обслуговує установку, чол;

$t_{см}$ – тривалість зміни, год;

$T_{ч}$ – годинна тарифна ставка, грн/год;

D_o – коефіцієнт, враховує доплати і додаткову заробітну плату, $K = 1,4$;

$G_{см}$ – змінний випуск продукції.

На тому що існує обладнанні, весь технологічний процес обслуговують 8 осіб, а коли провадять проектувану установку цей процес зможуть виконувати 7 осіб. тривалість зміни $t_{см} = 12$ год. Змінний випуск продукції знаходять за формулою:

$$G_{см} = G \times t_p,$$

де G – годинна продуктивність, кг/год;

$t_p = 10ч$ – чистий робочий час за зміну.

$$G_{см} = 1600 \times 10 = 16000 \text{ кг/год.}$$

Таким чином, для наявного обладнання:

$$З_{пл1} = 8 \times 12 \times 29 \times 1,4 / 16000 = 0,2436 \text{ грн/кг}$$

Для нового обладнання:

$$З_{пл2} = 7 \times 12 \times 29 \times 1,4 / 16000 = 0,2132 \text{ грн/кг}$$

Відрахування на соціальні потреби складаються з відрахувань на державне та медичне страхування, та в пенсійний фонд. Відрахування в ПФ становлять 22% від загального фонду заробітної плати:

$$З_{соц1} = 0,22 \times З_{пл1} = 0,22 \times 0,2436 = 0,054 \text{ грн/кг;}$$

$$З_{соц2} = 0,22 \times З_{пл2} = 0,22 \times 0,2132 = 0,047 \text{ грн/кг}$$

Включають в себе витрати на проектування, розробку технології, створення технічної документації, їх випробування, технологічне налаштування обладнання

та інші витрати, пов'язані з підготовкою виробництва. Їх можна прийняти в розмірі 2% від основної зарплати виробничих працівників:

$$Зп1 = 0,2436 \times 0,02 = 0,0049 \text{ грн,}$$

$$Зп2 = 0,2132 \times 0,02 = 0,0043 \text{ грн.}$$

Включають в себе амортизаційні відрахування на повне відновлення і витрати на ремонт обладнання, витрати на цеховий транспорт, витрати на знос та відновлення інструментів і пристосувань.

Амортизаційні відрахування на повне відновлення визначають за формулою:

$$A = K \times Na / 100Пг,$$

де K – капітальні витрати на відповідне обладнання, грн;

$Na = 12\%$ – норма амортизації виробничого обладнання;

$Пг$ – річний випуск готової продукції, кг

$$A1 = 320500 \times 0,12 / 8896000 = 0,00041 \text{ грн;}$$

$$A2 = 372090 \times 0,12 / 8896000 = 0,005 \text{ грн.}$$

Обчислюємо собівартість одиниці готової продукції на існуючому та проектуваному обладнанні за формулою:

$$C_e = Зс + Зе + Зпл + Зсоц + Зп + A,$$

$$C_{e1} = 6,58 + 0,0235 + 0,2436 + 0,054 + 0,0049 + 0,00041 = 6,91 \text{ грн;}$$

$$C_{e2} = 6,53 + 0,0235 + 0,2132 + 0,047 + 0,0043 + 0,005 = 6,82 \text{ грн.}$$

Незважаючи на те, що витрати на зміст і експлуатацію устаткування підвищилися, собівартість одиниці продукції зменшилася, за рахунок економії витрат на заробітну плату, соціальні відрахування та витрат на освоєння та підготовку виробництва.

Витрати на управління і організацію праці на підприємстві становлять 15% від собівартості одиниці продукції.

$$Зорг1 = 0,15 \times 6,91 = 1,04 \text{ грн;}$$

$$Зорг2 = 0,15 \times 6,82 = 1,02 \text{ грн.}$$

Виробнича собівартість одиниці продукції знаходиться за формулою:

$$C_{\text{пр}} = Z_{\text{ор}} + P_{\text{е}},$$

$$C_{\text{пр}} = 1,04 + 6,91 = 7,95,$$

$$C_{\text{пр}} = 1,02 + 6,82 = 7,84.$$

Комерційні витрати включають в себе витрати на рекламу, упаковку, і приймаються в розмірі 0,5-1,8% від виробничої собівартості:

$$C_{\text{ком1}} = 0,018 \times 7,95 = 0,143 \text{ грн},$$

$$C_{\text{ком2}} = 0,018 \times 7,84 = 0,141 \text{ грн}.$$

Знайдемо повну собівартість одиниці продукції, дані зведемо в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок повної собівартості одиниці продукції

№ п/п	Стаття витрат	Витрати, грн/кг		Економія (+), перевитрати (-), грн/кг
		Старіше обладнання	Нове обладнання	
1.	Сировина та основні матеріали, Зс, грн.	6,5800	6,5300	0,05
2.	Електроенергія на технологічні цілі, Зе, грн.	0,0235	0,0235	0,00
3.	Витрати на оплату праці виробничих робітників, Зпл, грн.	0,2436	0,2132	0,03
4.	Витрати на освоєння та підготовку виробництва, Зпр, грн.	0,0049	0,0043	0,00
5.	Відрахування на соціальні потреби Зсоц	0,0540	0,0470	0,01
6.	Витрати на експлуатацію та утримання обладнання, А грн.	0,0004	0,0050	0,00
7.	Виробнича собівартість, Спр, грн.	7,9500	7,8400	0,11
8.	Комерційні витрати, Зком, грн.	0,1430	0,1410	0,00
9.	Разом повна собівартість продукції, Сеп	14,9994	14,8040	0,20

Аналіз даних таблиці 3.2 розкриває нам наступне: Витрати на сировину та основні матеріали зменшилися на 0,05 грн./кг в порівнянні з витратами при роботі на існуючому обладнанні, так як знизилася витрата масла для форм для випічки хліба. Енергозатрати не змінилися, так як автозмащувач не потребує додаткової енергії, а працює за допомогою механічного впливу валу тісторозділювальної машини. Знизилася витрати на оплату праці виробничих робочих, так як їх кількість зменшилася на одну особу, разом з цим зменшилися витрати на соціальні потреби. Витрати на експлуатацію устаткування ненабагато піднялися, тому що на існуючу машину тільки встановили нове приладдя, а не замінили її на нову

дороговартісну машину. В цілому собівартість одиниці готової продукції зменшилася на 0,20 грн. і склала 14,80 грн/кг.

Збільшення обсягу виробництва при низькій вартості матеріальних та трудових ресурсів може бути реалізоване тільки в результаті зменшення собівартості. Самим важливим джерелом її зниження є збільшення продуктивності праці. Таким чином, в результаті трудомісткості економія коштів забезпечується шляхом зменшення витрат на оплату праці з урахуванням додаткової заробітної плати та відрахувань на соціальне страхування в розрахунку на одиницю продукції, визначається також зменшення амортизаційних відрахувань, внаслідок покращення використання часу роботи обладнання, економія на умовно-постійні витрати.

Зменшення трудомісткості продукції, збільшення продуктивності праці можна досягти такими способами:

- вдосконалення засобів праці (впровадження прогресивної техніки, підвищення частки сучасного обладнання у виробництві), предметів праці (впровадження сучасних видів сировини, матеріалів, додаткових інгредієнтів);
- покращення використання сировини та матеріалів;
- процесів впровадження сучасної технології, механізація і автоматизація виробництва.

Впровадження більш сучасного виробничого обладнання забезпечує економію заробітної плати (живої ручної праці). Підвищення продуктивності праці полягає в тому, що частка живої праці зменшується, а частка минулої праці збільшується, але збільшується так, що, кількість живої праці зменшується більше, ніж збільшується кількість минулої праці.

Головним управлінським рішенням є правильне обґрунтування виробничої потужності підприємства та встановлення, при яких обсягах випуску готової продукції виробництво буде вигідним, а при яких воно буде збитковим.

Формою розширеного відтворення основних фондів є і модернізація обладнання, під яким мається на увазі його оновлення з метою часткового усунення

морального зносу другої форми та підвищення техніко-економічних характеристик до рівня аналогічного обладнання більш сучасних конструкцій.

Модернізація обладнання може відбуватися за кількома напрямками:

- вдосконалення конструкцій діючих машин, що підвищує їх режимні характеристики та технічні можливості;
- механізація та автоматизація верстатів і механізмів, які дозволяють збільшити продуктивність виробничого обладнання;
- встановлення на обладнання програмного управління.

Модернізація обладнання економічно вигідна, коли в результаті її проведення збільшується річний обсяг виробництва, зростає продуктивність праці та зменшується собівартість продукції.

Заміна та експлуатація одного обладнання ПХ-500 підприємству обходиться в 430 тис. грн. Піч хлібопекарська яка скорочено звучить ПХ-500, призначена для випічки хлібобулочних виробів в широкому асортименті в цехах і на підприємствах, а також у складі автоматизованих ліній.

Піч ПХ-500 розпалюється за 2 години, а піч ФТЛ-2 – за 24 години, тобто витрата палива ПХ-500 складає – 54 м³, а ФТЛ-2 – 648 нм³.

Таблиця 3.3 – Основні технічні дані і характеристики

№ п/п	Найменування параметра	Од. вимір.	Величина параметра
1.	Максимальна продуктивність по хлібу	кг/год	690
2.	Площа поду	м ²	20
3.	Кількість колик		32
4.	Час повного обороту конвеєра без зупинок	хв.	(5±0,5)
5.	Діапазон регулювання часу повного обороту конвеєра	хв.	Від 5 до 6
6.	Споживана потужність	кВт	8,5
7.	Спожите паливо (газ природний)	нм ³ /год	27
8.	Маса	кг	12130

Таблиця 3.4 – Розрахунки основних показників до та після впровадження обладнання

Показники	Од. зм.	До впровадження	Після впровадження
Обсяги продукції	тн	193	199
Собівартість продукції, у тому числі:	тис. грн.	44526	45861
Постійні витрати	тис. грн.	13358	13358
Змінні витрати	тис. грн.	31168	52443

Змінні витрати на 1 тн продукції	тис. грн.	162	163,5
Собівартість 1 т продукції	тис. грн.	230	230
Ціна за 1 тн продукції	тис. грн.	4969	4969
Товарна продукція	тис. грн.	959017	988831
Прибуток	тис. грн.	914491	942928
Витрати на 1 грн. товарної продукції		0,046	0,046
Рентабельність продукції	%	20	20,59

З таблиці 3.4 видно, що після впровадження нового обладнання на підприємстві рентабельність продукції збільшилася на 0,59%, а прибуток на 28437 тис. грн.

Підводячи підсумок розділу, слід зазначити, що модернізація та вдосконалення роботи вже наявного обладнання, дає збільшення економічних показників, економлячи при цьому оборотні кошти на придбанні сучасного обладнання та зменшуючи живу ручну працю працівників.

ВИСНОВКИ

Процес виготовлення виробів на підприємстві неможливий без надходження матеріалів і знарядь праці. Перебої у постачанні призводять, особливо в потоковому виробництві, до порушення злагодженої роботи. Тому основними цілями матеріально-технічного забезпечення є:

- чітка організація комплексного постачання всіма матеріальними засобами підприємств;
- раціональне застосування засобів та предметів праці, контроль за дотриманням встановлених норм;
- раціональна організація складського зберігання всіх матеріальних цінностей.

Організація та планування використання матеріальних ресурсів є одним з самих важливих розділів діяльності підприємств. Планування МТЗ включає в себе комплекс робіт по аналізу питомих витрат матеріальних ресурсів за аналізований період, використанню технологічного устаткування та оснащення, прогнозуванню та нормуванню окремих видів ресурсів на запланований період, розробці матеріальних балансів по усіх видах ресурсів, шляхах надходжень та іншими напрямками використання.

Організаційна побудова, характер і методи роботи служб МТЗ на підприємствах відрізняються своєрідністю. В залежності від об'ємів, типів та спеціалізації виробництва, матеріаломісткості продукції та територіального розміщення підприємства складаються різні умови, які вимагають певного розмежування функцій та вибору типу структури органів постачання.

Відділ МТЗ може складатися з відділу маркетингу постачальників ресурсів, відділу нормування та планування забезпечення виробництва ресурсами, відділу управління запасами, відділу забезпечення робочих місць ресурсами, відділу управління ефективністю використання ресурсів. В залежності від розміру підприємства кожен відділ може складатися з груп, які відповідають за конкретну проблему чи об'єкт.

Організація постачання підприємства ресурсами може мати три варіанти: централізовані, децентралізовані та змішані закупівлі.

Сучасний рівень організації МТЗ вітчизняних підприємств зумовлює, як правило, формування певних запасів товарно-матеріальних цінностей, які страхують підприємства від коливань на товарних ринках, що знижують їх залежність від постачальників матеріальних ресурсів.

Залежно від цільового призначення виробничі запаси підприємства поділяються на групи: поточні, підготовчі, страхові і сезонні.

Для управління виробничими запасами їх норми встановлюються в наступних трьох діапазонах максимальний запас, середній або переходить запас, мінімальний запас.

У процесі управління запасами важливо встановити момент, або точку заказу, і необхідну кількість матеріалів.

Виділяють дві системи організації постачання підприємства сировиною і матеріалами:

- 1) система з зафіксованим розміром замовлення;
- 2) система з зафіксованою періодичністю замовлення.

Система з зафіксованим розміром замовлення має на меті надходження матеріалів рівними, заздалегідь зазначеними оптимальними партіями через змінні інтервали часу.

Система з зафіксованою періодичністю замовлення передбачає надходження матеріалів та сировини через рівні, регулярно повторювані проміжки часу (періоди перевірки наявності запасів).

З метою визначення конкретних заходів щодо побудови ефективної логістичної системи збутової діяльності був розроблений алгоритм побудови даної системи, що враховує галузеві особливості хлібопекарських підприємств

Використання при прийнятті управлінських рішень методів математичної та математико-статистичної обробки даних підвищує їх об'єктивність. Проведено аналіз впливу структури реалізації продукції по збутових каналах на виручку від

реалізації продукції та на фінансовий результат методами математичної статистики.

Для аналізу впливу на виручку від реалізації сезонності споживання і збуту хлібобулочних виробів проведена кількісна (статистична) оцінка сезонного фактору за допомогою розрахунку щомісячних індексів сезонності реалізації продукції аналізованих підприємств. По всіх каналах реалізації спостерігалася стійка картина – поступове зменшення виручки протягом першого півріччя та помітне зростання, починаючи з осіннього періоду. Зниження рівня продажів припадав на літні місяці. В основному це було пов'язано з масовими відпустками та від'їздами жителів міста, а також їх сезонною переорієнтацією на інші види продуктів харчування – на свіжі ягоди, фрукти, овочі і т. д.

Системи збутової логістики в організації працюють під впливом значного числа факторів зовнішнього середовища, які можуть негативно впливати на показники, що характеризують економічну діяльність підприємства. Тому одне з найважливіших завдань управління організацією-здійснення ефективного контролю за функціонуванням елементів збутової системи організації з метою виявлення можливих відхилень і управління даними відхиленнями організації, а також досягнення цілей, у тому числі у сфері збутової логістики.

Для проведення контролінгу збутової діяльності в організації необхідно використовувати систему збалансованих показників (СЗП), основне завдання якої полягає в оцінці і вивченні випереджаючих і запізнілих показників, а також у співвідношенні поточної діяльності підприємства зі стратегічними цілями для швидкого і ефективного реагування на відхилення від заданого вектору розвитку.

Впровадження на підприємстві контролінгу збуту сприятиме вирішенню найважливіших завдань підвищення ефективності збутової діяльності, оскільки контролінг збуту є одночасно системоутворюючим елементом, що створює та розвиває вбудовану систему управління витратами та результатами, а також регулюючим елементом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – №18, №19-20, №21-22. – С. 144. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1999. – №40. – Ст.365. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
3. «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»: Закон України від 14.05.1992 р. №2343-XII [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1992. – №31. – Ст. 440. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку №1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
5. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №2 «Консолідована фінансова звітність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z1223-13>.
6. «Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 28.03.2013 р. №433 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13/conv>.
7. Аверіхіна Т.В. Управління логістичними ризиками при перевезенні вантажів морським транспортом / Т.В. Аверіхіна, М.М. Аверіхін // Економіка, фінанси право. – 2018. – №5. – С. 15 – 18.
8. Аналіз фінансового стану підприємства [Електронний ресурс]: [Веб-сайт]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5650308/page:5/> (дата звернення 21.04.2024). – Назва з екрана.

9. Багіров Е.Г., Лисенко Д.Е., Бугас Д.Н. Особливості логістичного аутсорингу в Україні // Економіка на управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2016. – №4(16). – С. 112-117.
10. Белз О. Г. Визначення економічного розміру замовлення підприємствами роздрібною торгівлі // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2015. – Вип. 52. – С.27-31.
11. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент: Навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 532 с.
12. Власова Н. О. Формування ефективної закупівельної політики підприємств роздрібною торгівлі: Навч. посібник / Н. О. Власова, Ю. В. Пономарьова. – Харків, 2003. – 144 с.
13. Гаватюк Л.С. Шляхи підвищення рівня прибутковості вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання / Л.С. Гаватюк, Н.М. Перегіняк // Економіка та суспільство – 2017 – №9. – С. 363-367.
14. Гурч Л. М. Логістика: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / Л. М. Гурч. – К.: ДП: «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 560 с.
15. Дмитриченко М. Ф. Транспортні технології в системах логістики: Підручник / М. Ф. Дмитриченко, П. Р. Левковець, А. М. Ткаченко, О. С. Ігнатенко, Л. Г. Зайончик, І. М. Статник. – К.: ІНФОРМАВТОДОР. 2007. – 676 с.
16. Заборська К. Основи логістики: навчальний посібник / К. Заборська, Л. Е. Жуковська – Одеса: ОНАЗім. О. С. Попова, 2011. – 216 с.
17. Зборовська О.М. Актуальність використання логістики у виробничо-господарській діяльності підприємств // Галицький економічний вісник. – 2017. – №3. – С. 36-41.
18. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: міжуніверситетська колективна монографія, вип. 2 / К.В. Ковтуненко, Є.І. Масленніков, Є.А. Кузнецов, Ю.М. Сафонов, С.В. Філіппова та ін. – Херсон: Грінь Д. С., 2017. – 906 с.

19. Іртищева І.О. Особливості управління логістичною діяльністю на транспортному підприємстві / І.О. Іртищева, А.О. Обозна // Бізнес-навігатор. – 2015. – № 1(33). – С. 224-231.
20. Іртищева І.О. Стратегічні орієнтири розвитку логістичної інфраструктури в морегосподарському комплексі України / І.О. Іртищева, Т.В. Стройко // Збірник наукових праць НУК. – Миколаїв: НУК, 2017. – №1(451). – С. 12-16.
21. Кальченко А. Г. Логістика / А. Г. Кальченко. – К.: КНЕУ, 2006. – 284 с.
22. Ковтун К. М. Основи логістики / К. М. Ковтун, Н. Ю. Шеремет. – Донецьк: Вид. НГУ, 2002. – 118 с.
23. Ковтуненко К.В. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): Навчальний посібник / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2018. – 505 с
24. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: Підручник / Є. В. Крикавський. – Львів: НУ: «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2006. – 456 с.
25. Крикавський Є. В. Логістика: компендіум і практикум: Навч. посібник / Є. В. Крикавський, Н. І. Чухрай, Н. В. Чорнопильська. – К.: Кондор, 2006. – 340 с.
26. Лишенко М.А. Аналіз фінансової стійкості підприємства як елемента забезпечення фінансової стабільності роботи підприємства / М.А. Лишенко // Вісник Черкаського університету. – 2018. – №2. – С. 49-57.
27. Логістика: навч. посіб. / О. М. Тридід, Г. М. Азаренкова, С. В. Мішина, І. І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 566 с.
28. Масленніков Є.І. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: Міжуніверситетська колективна монографія / Є.І. Масленніков, Е.А. Кузнецов і ін. / за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. – Херсон: Грінь Д.С., 2016. – 854 с. 3. Іванищева А.В. Сучасні тенденції розвитку та інновації в логістиці [Електронний ресурс]: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/handle/123456789/>.

29. Мате Э. Логистика / Мате Э., Тискье Д.; – пер. с франц. под ред. В. Куприенко. – СПб.: Изд. Дом «Нева»; – М.: «ОЛМА-ПРЕСС Инвест», 2003. – 128 с.
30. Мишко О.А. До питань розвитку логістичної інфраструктури в Україні // Науковий журнал «Логістика: теорія та практика» Луцького національного технічного Університету. – 2018. – №1. – С. 96-100.
31. Окландер М. А. Логістика: Підручник / М. А. Окландер. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.
32. Омельченко Т.Ю. Проблемы логистики и пути их решения в Украине // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – № 35. – С. 269-274.
33. Онисько С.М. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. / С. М. Онисько. – 2-е вид., випр. і дод. – Львів: Магнолія-2006, – 2015. – 268 с.
34. Поддерегін А.М. Ефективність управління грошовими потоками підприємства / А.М. Поддерегін, Я.І. Невмержицький // Фінанси України. – 2017. – №11. – С. 119-127.
35. Поддерегін А.М., Корнилюк А.В. Фінансування інноваційного розвитку харчової промисловості України: [монографія] / А.М. Поддерегін, А.В. Корнилюк. – К. КНЕУ, – 2014. – 196 с.
36. Пономарьова Ю. В. Логістика: навч. посіб. / Пономарьова Ю. В. – [2-ге вид. переб. та доп.] – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.
37. Пономарьова Ю. В., Марченко І. М. Сучасний підхід до класифікації товарних запасів // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – №193. – С 663-670.
38. Пономарьова Ю. В. Логістичні витрати як основний критерій ефективності логістичної системи // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: зб. наук. праць. – Вип. 20. – Харків: НТУ «ХПІ», 2003. – С 114-117.
39. Пономарьова Ю. В. Оцінка ефективності логістичної системи // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук, праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – №188. – С 97-101.

40. Розвиток системи управління матеріальними ресурсами підприємства: монографія / Хобта В.М., Бондарєва І.О., Селезньова Н.О., Руднєва О.Ю. та ін. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», – 2012. – 143 с.
41. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навчальний посібник. – 2-е вид., виправлене і доповнене. – Київ: Знання, – 2019. – 662 с.
42. Тюріна Н. М. Логістика: Навч. посіб. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 392 с.
43. Харрісон А. Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій / Харрісон Алан, Ван Хоук Ремко; [пер. з англ. В. А. Сомило]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 368 с.
44. Чухрай Н. Логістичне обслуговування: Підручник / Н. Чухрай. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2006. – 292 с.
45. Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання. – Київ: в-во Євр. ун-ту, – 2014. – 136 с.
46. Шило В.П., Верхоглядова С.Б., Темченко А.Г., Брадул О.М. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства: Навч. підручник. – Київ: Кондор, – 2015. – 240 с.
47. Юринець В. Є. Основи логістики: Навч. пос. / В. Є. Юринець. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2012. – 211 с.
48. Brewer Peter C., Speh Thomas W. Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance // Journal of Business Logistics. – 2017. – vol. 21. – № 1. – P. 75-93.
49. Collings D.G., Mellahi K., Cascio W.F. Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective // Journal of Management. 2019. V. 45. № 2. P. 540–566.
50. Dey P.K., Petridis N.E., Petridis K., Malesios C. et al. Environmental management and corporate social responsibility practices of small and medium-sized enterprises // Journal of cleaner production. 2018. V. 195. P. 687–702.

51. Gunasekaran A., Patel C., McGaughey Ronald E. A Framework for Supply Chain Performance Measurement // International Journal of Production Economics. – 2018. – Vol. 136. – №1. – P. 333-347.
52. Gürdal Ertek, Ayfer Başar, Nihan Özşamlı, Alp Eren Akçay A taxonomy of logistics innovations // African Journal of Business Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.academia.edu/2202480/A_Taxonomy_Of_Logistics_Innovations.
53. Hilorme T., Chorna M., Karpenko L., Milyavskiy M. et al. Innovative model of enterprises personnel incentives evaluation // Academy of Strategic Management Journal. 2018. V. 17. № 3. P. 1–6.
54. Munksgaard K.B., Stentoft J. Arlbjörn, H. de Haas Exploring Supply Chain Innovation // Logistics Research. – 2016. – Volume: 3, Issue: 1. – P. 3-18.
55. Turner R., Ledwith A. Project management in small to Medium Sized enterprises: Fitting the practices to the needs of the firm to deliver benefit // Journal of Small Business Management. 2018. V. 56. № 3. P. 475–493.
56. A. Agarwal, R. Shankar Modeling Supply Chain Performance Variables // Asian Academy of Management Journal. – 2015. – №10(2). – P. 47-68.

ДОДАТКИ

Додаток А

Аналітичний баланс ТОВ «ТД «КІЇВХЛІБ» за 2021-2023 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

тис. грн.

Актив	Код рядка	2023	2022	2021
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0,00	0,00	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,00	0,00	0,00
Основні засоби:	1010	7512,00	7740,00	6702,00
Інвестиційна нерухомість:	1015	0,00	0,00	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції:		0,00	0,00	0,00
Відстрочені податкові активи	1045	0,00	0,00	0,00
Гудвіл	1050	0,00	0,00	0,00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	0,00	0,00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	0,00	0,00
Інші необоротні активи	1090	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом I	1095	7512,00	7740,00	6702,00
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	5378,00	5992,00	4810,00
Векселі одержані	1120	0,00	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	177035,00	154664,00	137793,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,00	0,00	0,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	0,00	0,00
Гроші та їх еквіваленти	1165	11281,00	9804,00	11852,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0,00	0,00	0,00
Інші оборотні активи	1190	168,00	166,00	170,00
Усього за розділом II	1195	193862,00	170626,00	154624,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	201374,00	178366,00	161326,00

Продовження Додатку А

Пасив	Код рядка	2023	2022	2021
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,00	10,00	10,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	1405	0,00	0,00	0,00
Додатковий капітал	1410	0,00	0,00	0,00
Емісійний дохід	1411	0,00	0,00	0,00
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	0,00	0,00
Резервний капітал	1415	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	127939,00	124378,00	97099,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	0,00	0,00
Вилучений капітал	1430	0,00	0,00	0,00
Інші резерви	1435	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом I	1495	127949,00	124388,00	97109,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-119,00	-119,00	-122,00
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	0,00	0,00
Довгострокові кредити банків	1510	0,00	393,00	393,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0,00	0,00	0,00
Довгострокові забезпечення	1520	0,00	0,00	0,00
Цільове фінансування	1525	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом II	1595	-119,00	274,00	271,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0,00	43,00	39,00
Векселі видані	1605	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість:		73544,00	53661,00	63908,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	0,00	0,00
Поточні забезпечення	1660	0,00	0,00	0,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	0,00	0,00
Інші поточні зобов'язання	1690	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом III	1695	73544,00	53704,00	63947,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	1700	0,00	0,00	0,00
	1900	201374,00	178366,00	161327,00

Звіт про фінансові результати
ТОВ «ТД «КІЇВХЛІБ» за 2021-2023 рр.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

тис. грн.

Стаття	Код рядка	2023	2022	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	700434,00	660504,00	573979,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	665019,00	598297,00	537043,00
Валовий: прибуток	2090	35415,00	62207,00	36936,00
Валовий: збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120			
Адміністративні витрати	2130	24725,00	21651,00	18722,00
Витрати на збут	2150			
Інші операційні витрати	2180			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10690,00	40556,00	18214,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	333,00	403,00	147,00
Інші доходи	2240			
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250			
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270	4847,00	5734,00	5111,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6176,00	35226,00	13251,00
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1925,00	7944,00	3422,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350			
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	4251,00	27279,00	9829,00

Додаток Б
ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ
ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: **«ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ**
МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(на прикладі Товариства з Обмеженою Відповідальністю «ТД «КИЇВХЛБ»)

Тип роботи: Бакалаврська Дипломна Робота

Підрозділ Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
 (кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Показники звіту подібності Unichек

Оригінальність	79,7%	Схожість	20,3%
----------------	-------	----------	-------

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

☒ **Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.**

☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.

☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

_____ (підпис)

Т.М.Пілявоз

(прізвище, ініціали)

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

Автор роботи

_____ (підпис)

А.В. Якимишена .

(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

І.В. Шварц

(прізвище, ініціали)

Додатки В

Ілюстративний матеріал

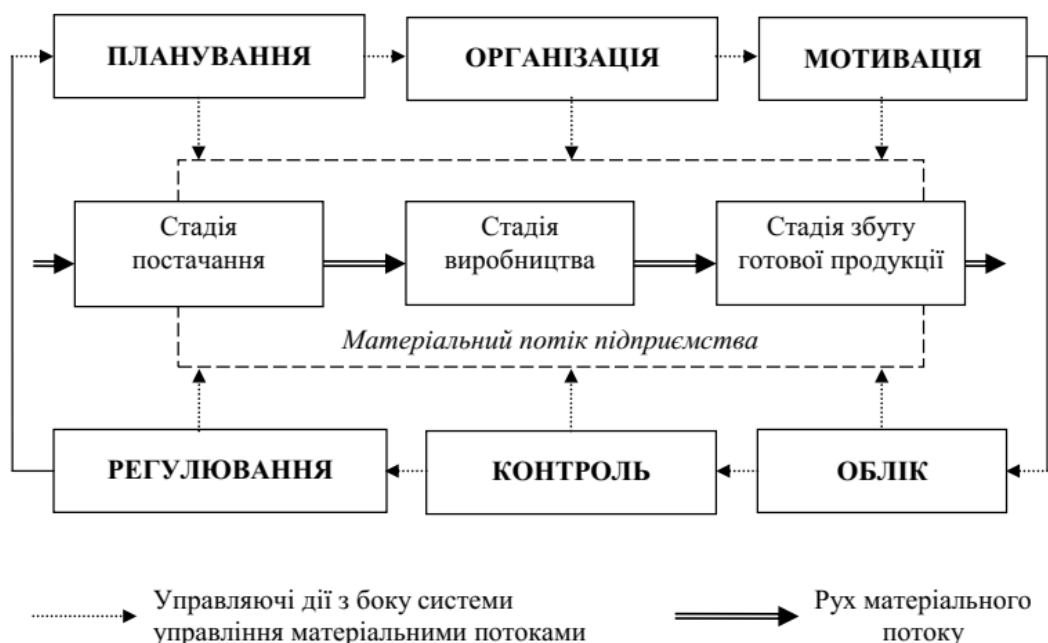


Рисунок 1.1 – Схема управління матеріальними потоками промислового підприємства

Таблиця 2.1 – Основні конкуренти підприємства на ринку м. Києва та області в 2019 році

Асортимент	Конкуренти
Здобні вироби	ТОВ «LTD», ООО «Мантинга Україна», Компанія «Бак Хаус», ТОВ «Сава», ТОВ «Одеський Каравай», ТОВ «Малак»,
Хлібобулочні вироби	хлібобулочні комбінати м. Києва, та маленькі пекарні при супермаркетах
Печиво	ТОВ «Каравай», ТМ «Північна Красуня», АТЗТ «Лінкс-2», ЗАТ «Виробниче об'єднання «Київ Конті», ПП «Деліція», ПП «Туренко», ТОВ «Світ ласощів»,
Тістечка	ТОВ «Мак Смак», ВКК «Нивки», ВКП «Маріам», ТОВ «Агро-Трейд», ММ «Гречух»
Торти	«Вівальді» ПВКФ «Амур», ВКП «Маріам», ВКК «Нивки», ПП «Багатирь», Аліса Плюс, ПП «Гречух»,

Таблиця 2.2 – Оцінка зовнішніх можливостей та загроз комбінату у 2023

році

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M_i	P_{mi}	$M_i * P_{mi}$	Фактори	Z_i	P_{zi}	$Z_i * P_{mi}$
1	2	3	4	5	6	7	8
Тендерна закупівля обладнання.	9	0,3	2,7	Утримання фіксованих цін на теперішньому рівні.	9	0,7	6,3
Науково технологічний прогрес у галузі.	6	0,5	3	Спад промисловості в цілому.	6	0,6	3,6
Залучення інвесторів.	10	0,1	1	Неврожай.	10	0,5	5
Підписання постанови про повернення п-ва державі	8	0,5	4	Масове зростання цін на ресурси.	9	0,6	5,4
Позиціонування асортименту підприємства у різних цінових сегментах	4	0,7	2,8	Підвищення податків.	5	0,2	1
Підвищення доходів населення	6	0,8	4,8	Збільшення кількості дрібних фірм-конкурентів	6	0,3	1,8
Розширення торгової мережі за рахунок виходу на ринок регіонів України.	5	0,6	3	Розгалуження мережі супермаркетів, що мають власне виробництво хлібу.	6	0,6	3,6
Освоєння новітніх більш дешевих технологій	8	0,9	7,2	Підвищення цін на паливо (в т.ч. на газ).	8	0,4	3,2
Збільшення експорту кондитерської продукції	5	0,4	2	Збільшення імпорту булочно-кондитерської продукції в країну	5	0,6	3
Разом	69	–	35,3	Разом	68	–	34,1

Таблиця 2.3 – Визначення абсолютної конкурентної сили підприємства у 2023 році

Фактор	Оцінка (0 ... 10 балів)					
	C _{ki1}	C _{ki2}	C _{ki3}	C _{ki4}	КИЇВХЛІБ	
					C _j	C _i – max C _{ki}
Впровадження інноваційних розробок	7	4	5	10	8	-2
Висока якість продукції	7	6	8	8	9	1
Наповненість традиційного асортименту продукції	6	8	9	10	7	-3
Власна база підготовки спеціалістів	2	5	6	9	9	0
Налагоджена система поставок	6	4	7	8	5	-3
Безтарний розподіл борошна по цехам	5	8	5	10	9	-1
Соціальна захищеність працівників	7	9	7	8	6	-3
Високий потенціал та професійність персоналу	6	7	9	9	8	-1
Виготовлення специфічної (дієтичної та діабетичної) продукції	3	8	8	4	9	1
Використання в якості консервантів натуральну сировину	6	7	8	5	7	-1
Конкурентна сила:						-12

Таблиця 2.4 – Структура майна підприємства та джерела його формування

Показник	Значення показника			Зміна за аналізований період, %			
	у тис. грн.			тис. грн. (гр.4- гр.2)	±% ((гр.4- гр.2) / гр.2) x 100	тис. грн. (гр.4- гр.3)	±% ((гр.4 - гр.3) / гр.3) x 100
1	2021	2022	2023	5	6	7	8
Актив							
1. Позаоборотні активи	6 702	7 740	7 512	810	12,09	1 038	15,49
у тому числі: основні засоби	6 702	7 740	7 512	810	12,09	1 038	15,49
нематеріальні активи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Оборотні, всього	154 625	170 626	193 862	39 237	25,38	16 001	10,35
у тому числі: запаси	4 810	5 992	5 378	568	11,81	1 182	24,57
дебіторська заборгованість	137 793	154 664	177 035	39 242	28,48	16 871	12,24
грошові кошти і короткострокові фінансові вкладення	12 022	9 970	11 449	-573	-4,77	-2 052	-17,07
Валюта балансу	161 327	178 366	201 374	40 047	24,82	17 039	10,56
Пасив							
1. Власний капітал	97 109	124 388	127 949	30840	31,76	27279	28,09
2. Довгострокові зобов'язання, всього	271	274	-119	-390	-143,91	3,00	1,11
у тому числі: позикові кошти	393	393	0,00	-393	-100,00	0,00	0,00
3. Короткострокові зобов'язання, всього	63 947	53 704	73 544	9597	15,01	-10243	-16,02
в тому числі: позикові кошти	39	43	0,00	-39	-100,00	4,00	10,26
Кредиторська заборгованість	63 908	53 661	73 544	9636	15,08	-10247	-16,03
Валюта балансу	161 327	178 366	201 374	40047	24,82	17039	10,56

Таблиця 2.5 – Оцінка вартості чистих активів підприємства

Показник	Значення показника					Зміна	
	в тис. грн.			у% до валюти балансу		тис. грн. (гр.4-гр.2)	±% ((гр.4-гр.2)/гр.2)
	2021	2022	2023	2021	2023		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чисті активи	97 109	124 388	127 949	60,19	63,54	30 840	31,76
2. Статутний капітал	10,00	10,00	10,00	0,01	0,00	0,00	0,00
3. Перевищення чистих активів над статутним капіталом (стор 1-стор 2)	97 099	124 378	127 939	60,19	63,53	30 840	31,76

Таблиця 2.6 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності

Показник ліквідності	Значення показника			Зміна показника (гр.4 – гр.2)	Розрахунок, рекомендоване значення
	2021 р.	2022 р.	2023 р.		
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	2,42	3,18	2,64	0,22	Відношення поточних активів до короткострокових зобов'язань. Нормальне значення: 2 і більше.
2. Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	0,19	0,19	0,16	-0,03	Відношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань. Нормальне значення: 1 і більш.
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,19	0,18	0,15	-0,03	Відношення високоліквідних активів до короткострокових зобов'язань. Нормальне значення: 0,2 і більше.

Таблиця 2.7 – Результати діяльності підприємства, тис. грн.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
				2023-2022	2022-2021	2023/2022	2022/2021
Виручка	573 979	660 504	700 434	39 930	86 525	5,70	13,10
Собівартість продажів	537 043	598 297	665 019	66 722	61 254	10,03	10,24
Валовий прибуток (збиток)	36 936	62 207	35 415	26 792	25 271	75,65	40,62
Комерційні витрати	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Управлінські витрати	18 722	21 651	24 725	3 074	2 929	0,00	13,53
Прибуток (збиток) від продажу	18 214	40 556	10 690	29 866	22 342	279,38	55,09
Доходи від участі в інших організаціях	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Відсотки до отримання	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
Відсотки до сплати	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші доходи	147,00	403,00	333,00	70,00	-256,00	0,00	0,00
Інші витрати	5 111	5 734	4 847	887,00	-623,00	0,00	0,00
Прибуток (збиток) до оподаткування	13 251	35 226	6 176	29 050	21 975	470,37	62,38
Податок на прибуток	3 422	7 944	1 925	6 019	4 522	312,68	56,92
в т. ч. постійні податкові зобов'язання (активи)	772,00	899,00	689,00	210,00	127,00	0,00	0,00
Зміна відкладених податкових зобов'язань	0,00	3,00	0,00	3,00	3,00	0,00	0,00
Зміна відкладених податкових активів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інше	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Чистий прибуток (збиток)	9 829	27 279	4 251	-23 028	17 450	541,71	-63,97

Таблиця 2.8 – Аналіз рентабельності

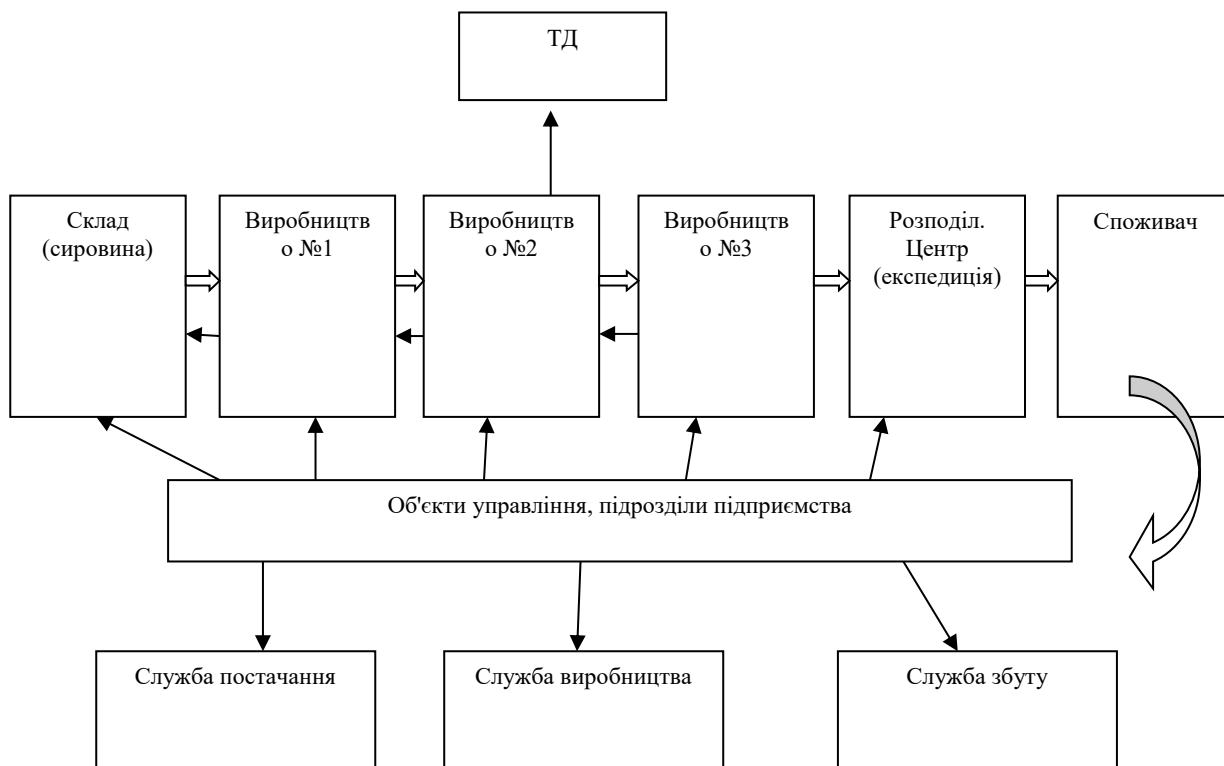
Показник	Формула	Рік		
		2021	2022	2023
Загальна рентабельність	Прибуток до оподаткування / Виручка	2,31%	5,33%	0,88%
Рентабельність продажу	Чистий прибуток / Виручка	1,71%	4,13%	0,61%
Рентабельність активів	Чистий прибуток (збиток) / Капітал	10,12%	21,93%	3,32%
Рентабельність виробництва	Балансова прибуток (збиток) / Собівартість	3,39%	6,78%	1,61%

Таблиця 2.9 – Основні показники фінансової стійкості підприємства

Показник	Значення показника			Зміна показника (гр.4-гр.2)	Формула показника і його нормативне значення
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт автономії	1,00	1,00	1,00	0,00	Ставлення власного капіталу до спільної суми капіталу. Нормальне значення для цієї галузі: не менше 0,45 (оптимальне 0,55-0,7).
2. Коефіцієнт фінансового левириджу	0,00	0,00	0,00	0,00	Відношення позикового капіталу до власного. Нормальне значення для цієї галузі: 1,22 і менше (оптимальне 0,43-0,82).
3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,96	0,96	0,96	0,00	Ставлення власних оборотних засобів до оборотним активам. Нормальне значення: 0,1 і більше.
4. Індекс постійного активу	0,07	0,06	0,06	-0,01	Відношення вартості позаоборотних активів до величини власного капіталу організації.
5. Коефіцієнт покриття інвестицій	1,00	1,00	1,00	0,00	Ставлення власного капіталу і довгострокових зобов'язань у загальній сумі капіталу. Нормальне значення: не менше 0,7.
6. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,96	0,96	0,96	0,00	Ставлення власних оборотних засобів до джерел власних коштів. Нормальне значення для цієї галузі: не менше 0,1.
7. Коефіцієнт мобільності майна	0,96	0,96	0,96	0,00	Відношення оборотних коштів до вартості всього майна.

Таблиця 2.10 – Виконання виробничої програми на підприємстві за 2021-2023 рр.

Показники	Період, роки			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022 до 2021 р	2023 до 2022 р.
Обсяг продукції в діючих цінах (без ПДВ), тис. грн.	48033,5	54087	55446,6	112,6	102,5
Обсяг продукції в порівнянних цінах (без ПДВ), тис. грн.	46041,5	55875	53433,6	121,4	95,6
Виробництво основних видів продукції, т:					
- хлібобулочні вироби	15157	12128	9883,1	80,0	81,5
- кондитерські вироби	2062,33	2091	2094,5	101,4	100,2
Темп росту хлібобулочних виробів в груповому асортименті в т, всього	15024,4	10128	7956,8	67,4	78,6
- булочні та здобні вироби вагою 0,5 і менше	9870,8	8060	5983,3	81,7	74,2
- булочні та здобні вироби вагою 0,3 і менше	633,9	548	437,5	86,4	79,8
- бараночні вироби	1045,5	712	772,8	68,1	108,5
- дієтичні вироби	504,3	425	393,6	84,3	92,6
в т.ч. діабетичні вироби	323,8	383	369,6	118,3	96,5
Темп росту кондитерських виробів в груповому асортименті в т, всього	2062,3	2091	2094,5	101,4	100,1
- торти і тістечка	1825,4	1812	1808,3	99,3	99,8
- кекси, рулети	119	163	163	137,0	100
- східні солодоші	8,8	10	8,1	113,6	81,0
- печиво, бісквіти	100,9	100	107,9	99,1	107,9
- інші кондвироби	8,2	6	7,2	73,2	120,0
Кондитерські вироби в розфасовці, т	1864	1872	1896,6	100,4	101,3



Позначення:

- ⇒ – рух матеріального потоку;
- ↺ – зворотній зв'язок споживачів з підприємством;
- – інформаційний потік (інформаційний потік має двосторонню спрямованість і виникає між усіма підрозділами).

Рис. 2.2 – Схема руху матеріального та інформаційного потоків на підприємстві

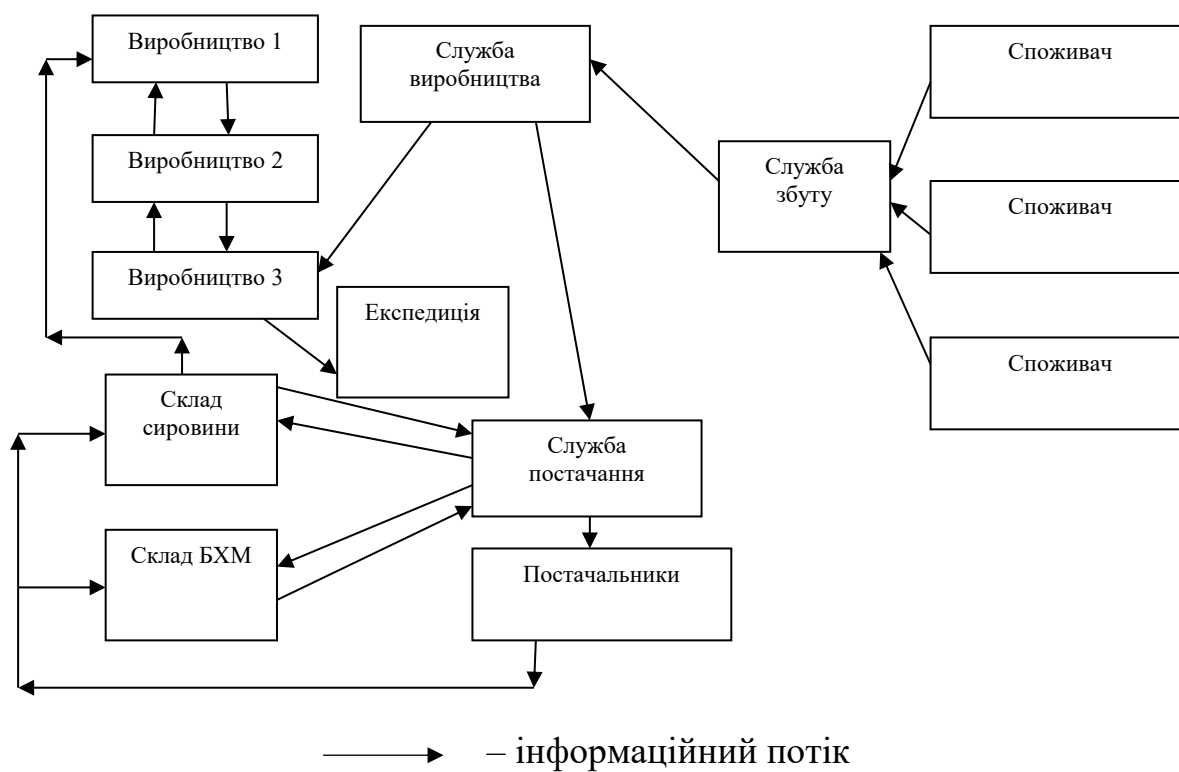


Рис. 2.4 – Формування обсягу виготовлення продукції

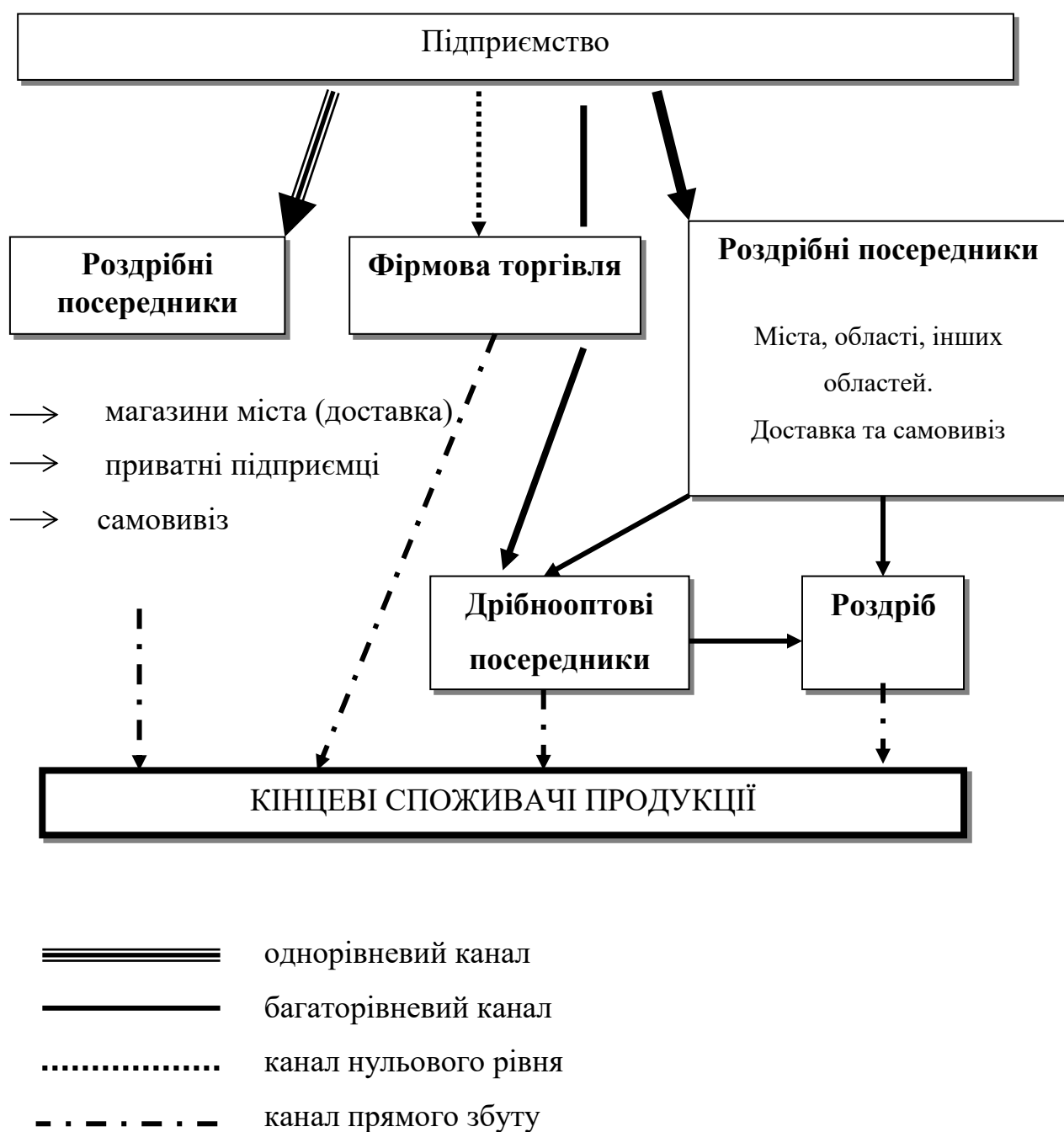


Рис. 2.5 – Схема каналів товароруку підприємства