

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»

(за матеріалами ТДВ «Івано-Франківський Хлібокомбінат» м. Івано-
Франківськ)

Студента 2м курсу 4
групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент
організацій»

Захарчука
Артура Романовича

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.

Підкамінний
Ігор Миколайович

Керівник освітньо-
професійної програми:
доктор екон. наук, проф.

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2018

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Сутність та зміст виробничої діяльності підприємства	6
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства	8
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ТДВ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	
2.1. Аналітичний огляд хлібопекарської галузі	13
2.2. Характеристика виробничої діяльності підприємства	19
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ТДВ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	
3.1. Обґрунтування цілей і стратегії управління виробничою діяльністю підприємства	33
3.2. Ефективність заходів з удосконалення управління виробничою діяльністю підприємства	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність дослідження. Діяльність харчових підприємств в сучасних економічних умовах вимагає постійного вдосконалення управлінської системи та вдосконалення виробничих процесів, метою яких є подолання зовнішніх викликів, забезпечення конкурентоспроможності підприємства та покращення господарських результатів діяльності. Вдосконалення управлінської системи на виробництві можливе завдяки розробці цілей, системи взаємопов'язаних заходів та впровадження ефективної стратегії розвитку підприємства, які ґрунтуються на використанні теоретичних досліджень науковців, аналізі розвитку та ринку хлібопекарської галузі в Україні, дослідженні наявних у підприємства матеріальних, людських та інших ресурсів, чим і визначається актуальність теми дослідження.

Проблему управління виробничою сферою підприємств та її оптимізації вивчали такі українські та закордонні дослідники як Захаркіна Л. С., Кушваха Р. А., Яценко О. І., Петрович І.М., Солицкая Г. В., Шершнева А. А., Темченко А. Г Маркіна І. А., Прядко В. В. та інші. Проте сучасні економічні реалії ставлять перед підприємствами нові завдання, що потребують нагального вирішення, подальшого дослідження та оптимізації управління виробничою діяльністю.

Об'єктом дослідження є процес управління виробничою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти функціонування та покращення системи управління виробничою діяльністю. ТДВ «Івано-Франківський Хлібокомбінат» (м. Івано-Франківськ).

Метою дослідження є розробка цілей, заходів та стратегії оптимізації управлінської діяльності на підприємстві ТДВ «Івано-Франківський Хлібокомбінат» в виробничій сфері.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні та методологічні підходи до змісту, сутності та оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства;
- проаналізувати ринкову ситуацію та особливості розвитку хлібопекарської галузі в Україні;
- зробити огляд виробничого процесу, організаційної структури та управлінської діяльності на ТДВ «Івано-Франківський Хлібокомбінат»;
- розробити цілі, заходи та сформулювати стратегію розвитку підприємства на 2019-2021 роки;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів;
- розроблення пропозицій щодо реалізації стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. Методичною базою даного дослідження є діалектичний метод пізнання економічних явищ і процесів в їх безперервному розвитку. У роботі використані загальнонаукові методи: структурно-логічний і семантичний аналіз, синтез, деталізація, порівняння, математичні методи. Для виконання розрахунків використані програми Microsoft Equation 3.0, Microsoft Excel.

Інформаційна база дослідження. Для написання роботи були використані Господарський кодекс України, Закони України про підприємницьку діяльність, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, фінансова та оперативна звітність підприємства ТВД «Івано-Франківський хлібокомбінат» за 2016-2017 роки, праці вітчизняних і зарубіжних науковців, що досліджували проблему ефективності управління в виробничій сфері підприємств, періодичні видання, інформаційні ресурси мережі Internet.

Наукова новизна дослідження. Найважливіші результати дослідження, що містять наукову новизну полягають в наступному:

- розроблення взаємопов'язаних цілей та заходів, направлених на оптимізацію виробничої та управлінської діяльності підприємства

ТДВв«Івано-Франківський хлібокомбінат», що мають синергічний ефект — досягнення однієї цілі допомагає досягнути іншої та зменшує затрати ресурсів та часу на її досягнення.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи представлені у науковій статті«Ефективність управління виробничою діяльністю підприємства», яка опублікована в збірнику наукових статей студентів за 2018 рік (додаток А).

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи складає 58 сторінок, в тому числі 2 рисунка та 8 таблиць. Список використаних джерел містить 54 найменування, (в т.ч. Інтернет–ресурси), викладені на 6 сторінках. Робота містить 10 додатків, викладених на 32 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст виробничої діяльності підприємства

Основною характеристикою, а також ціллю існування будь-якого підприємства є його виробнича діяльність.

Сутність підприємства, що являється організованою формою господарювання в країні, визначена Господарським Кодексом України: «Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами»[1, с. 62].

Будь-яке підприємство складається з сукупності різних підсистем, ціллю взаємодії та функціонування яких являється отримання готової продукції. Саме виробництво визначає ключові параметри функціонування підприємства як системи — об'єми випуску готової продукції, її собівартість, якість та використовувані технологічні процеси та обладнання.

Ціль роботи підприємства полягає в випуску готової продукції та реалізації її з метою отримання прибутку. Щоб задовольнити потреби ринку, підприємство має продумати номенклатуру та асортимент своєї продукції, обсяги її виробництва, сформулювати маркетингові програми для успішного виводу на ринок нової продукції, своєчасно знімати з виробництва непопулярну продукцію, слідкувати за збалансованим завантаженням виробничих потужностей, постійно контролювати наявність сировини та ресурсів для її перероблення та інше.

Лише при зваженому та постійному контролі всіх процесів, а також керуванні всіма виробничими процесами можна бути впевненим, що підприємство буде демонструвати високі показники рентабельності та зможе бути конкурентоздатним в умовах ринкової економіки.

Виготовлення продукції охоплює ряд етапів, що виконуються робітниками з використанням природних процесів чи засобами праці.

Виробнича діяльність охоплює наступні складники:

1. Працю робітників як основу трудового процесу.
2. Предмети праці, що включають сировину та матеріали, що з допомогою виробничих процесів перетворюються на готову продукцію.
3. Засоби праці — обладнання, технології та інше, а саме все, що використовується на різних етапах виробництва.

Будь-якій виробничій діяльності притаманна характеристика багатовекторності, адже вона включає як основні етапи виготовлення продукції, так і допоміжні, ціль яких — забезпечення можливості виконання підприємством основної функції. До допоміжних належать транспортні перевезення, споживання електроенергії, ремонт та модернізація обладнання, впровадження нових технологій, водовідведення та інше.

Таким чином, процес перетворення сировини та ресурсів на готові вироби підприємства відбувається на всіх рівнях системи, що дає право назвати підприємство складною системою взаємопов'язаних підсистем, націлених на реалізацію основної функції — випуску та забезпеченню конкурентоспроможності продукції на ринку, що й приносить підприємству прибуток.

Основними факторами, що впливають на виробничу сферу на підприємстві, дослідник Маркіна І. А. вважає [24, с. 26]:

- раціональне управління сировиною та матеріалами. Витрати сировини та споживання енергії різних видів має здійснюватись під постійним

контролем відповідних фахівців;

- введення нових технологій, особливо інформаційних та цифрових, які значною мірою впливають на ефективність роботи виробництва;
- використання устаткування — мова йде про його своєчасний ремонт та оптимальні строки експлуатації, забезпечення оптимальної пропускну здатності обладнання, планування його завантаження та інше;
- продуктивність праці робітників — залежить від багатьох факторів: мотивації, технологічного устаткування, знань, кваліфікації, досвіду та інше;
- відповідність виробу. Продукція, що випускається підприємством, має не лише задовольняти потреби споживачів, а й з'явитись на ринку в певний час, в потрібному місці та мати розумну ціну.

Узагальнюючи все вище сказане, можна визначити виробничу діяльність як сукупність дій працівників, що використовують обладнання, свої знання та навички, що необхідні для перетворення сировини на готову продукцію, щоб задовольняє потреби споживача. Тільки комплексний підхід до використання названих факторів, що лягають в основу зваженої, економічно обґрунтованої стратегії управління виробництвом, можуть значною мірою вплинути на темпи його росту та швидкість економічного зростання. Фактори визначення виробничої ефективності є ключовим засобом обґрунтування управлінських рішень, оптимізації цінової політики та витрат ресурсів, а також підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства

При розгляді такого поняття, як «ефективність», серед науковців не досягнуто єдиного погляду на його трактування. Такі автори, як Павленко І., Мочерний С, Кене Ф., Петті В., Емерсон Г., Д. Рікардо [20], вважають, що під

поняттям «ефективності» слід розуміти відношення досягнутого результату до витрачених на його втілення ресурсів.

Ефективність діяльності підприємства — це економічна категорія, що відображає наскільки досягнутий результат відповідає запланованому, тобто рівень досягнення цілей, а також конкурентоздатність підприємства в ринковому середовищі. З такої точки зору ефективність управлінської діяльності полягає в обґрунтуванні рішень та доцільності вибору методів управління (функції управління виробничою діяльністю підприємства див. додаток Б).

Складність оцінки ефективності управління виробничою діяльністю підприємства полягає в відсутності можливості оцінити її за допомогою кількісних методів, тому для оцінки ефективності управлінських рішень найчастіше використовують непрямі методики.

Одну з найвдаліших спроб систематизації наявних методичних підходів до оцінки ефективності спробувала зробити дослідник Тихомирова А.В. [5, с. 13], яка виділила 7 методичних підходів до оцінки ефективності управління. Їх варто не тільки проаналізувати, але й доповнити сучасними підходами (система для визначення оцінки економічної ефективності управління див. в додатку В).

Перший підхід об'єднує тих дослідників, які дотримуються думки, що оцінку ефективності управління виробництвом слід базувати на оцінці результатів виробництва. Такий підхід зумовлений неможливістю відділити процес управління від результатів роботи виробництва.

Другий методичний підхід базується на оцінці ефективності управління методом порівняння кінцевих економічних результатів роботи виробництва з затратами, пов'язаними з роботою управлінського апарату та результатами його діяльності. Оцінка ефективності управління виробництвом в цьому випадку в першу чергу відштовхується від ефективності самого виробництва — такого підходу дотримується науковець Вечерковський Р.З.[8].

Третій методологічний підхід орієнтований на оцінку ефективності управління виробничим процесом через результати конкретної діяльності управлінської системи, що функціонує на підприємстві, яка відображається в показниках стану як самої управлінської діяльності, так і об'єкта, на який здійснюється управлінський вплив. До показників стану відносяться такі результати як витрати на утримання управлінського апарату, затрати часу, необхідні для втілення в життя прийнятих ним рішень, часу, необхідного для виконання виробничих операцій, тощо.

Четвертий методологічний підхід оснований на оцінці управління виробництвом через досягнення ним поставлених цілей. Науковці, що підтримують даний підхід, стверджують, що ефективність управління виробничим процесом слід розглядати в контексті досягнення цілей, які поставлені перед підприємством.

П'ятий методологічний підхід пропонує оцінювати ефективність управління виробництвом, поєднуючи два напрямки. Перший оцінює результати окремих управлінських рішень, тому на початковому етапі важлива не лише правильність постановки цілей, а й вибір критеріїв, за якими буде проводитись оцінка. Другий напрям полягає в тому, що оцінка ефективності управлінських рішень базується на оцінці процесу їх прийняття. Для цього напрямку не є характерним пошук оптимального рішення шляхом перебору різноманітних варіантів з метою вибору найкращого, а розгляд якості управлінських рішень як компоненти системи управління, яка оцінюється за допомогою якісних та кількісних критеріїв, а також оперативності їх впровадження.

Шостий методологічний підхід вважає основним критерієм, за яким варто оцінювати ефективність управління виробничим процесом, ефективність управлінської праці, що включає витрати, пов'язані з її функціонуванням та роботою персоналу. В даному підході ефективність управління виробничим процесом розглядають через призму економічної ефективності управлінської

праці. Таке трактування зводить поняття ефективності управління виробництвом, оскільки орієнтовано на економію та раціоналізацію виробничих процесів. В даному підході ефективність управління розглядається як досягнення цілей підприємства, використовуючи принцип економічних витрат обмежених ресурсів. Реалізація принципу пов'язана зі сприятливою взаємозалежністю між результатом праці та можливістю використання отриманого результату в широкому масштабі.

Виникнення сьомого методологічного підходу розглядають на основі критеріоефективності покращення управління виробництвом. Метод базується на оцінці ефективності отриманих результатів від втілення заходів, що стосуються оптимізації управління виробництвом. В даному підході оцінюються витрати, що пов'язані з їх впровадженням.

Аналіз різних методологічних підходів, що використовуються для оцінки ефективності управління, засвідчив, що єдиного підходу, який би можна було використовувати на будь-якому підприємстві, не існує. Основними недоліками переважної більшості підходів являється їх певна обмеженість. Також складність викликає сам об'єкт дослідження — управління виробництвом на підприємстві, оскільки він тісно переплітається з економічними показниками ефективності роботи самого виробництва і підприємства в цілому.

Найбільш детальним методом, що використовується при оцінці ефективності управління на виробництві, являється комплексний метод, який розглядає систему пов'язаних між собою компонентів. Однак він має досить вагомий недолік — відсутність цілісного підходу до оцінки управлінської системи.

Методичний підхід, в якому поєднуються кілька простих методів, викликає складність не лише при зборі даних, а й при аналізі отриманих результатів.

Вибір методологічного підходу та методів оцінювання ефективності управління виробничим процесом на підприємстві залежить від об'єкта

дослідження, цілей, які ставить перед собою дослідник, можливостей для використання методів дослідження, а також має враховувати зовнішні та внутрішні фактори, в яких працює конкретне підприємство.

Отже, розглянувши сутність та зміст виробничої діяльності підприємства як предмет дослідження українських та закордонних науковців, а також дослідивши методологічні підходи до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства, автор дійшов висновку, що дана тема потребує подальшого теоретичного опрацювання та практичного дослідження.

Українським підприємствам доводиться розвиватись в складних економічних умовах, пов'язаних з військовими діями на сході, низькою купівельною спроможністю громадян, відтоком кваліфікованих кадрів за кордон, тому опираючись на теоретичні та методологічні дослідження науковців, підприємства разом з тим змушені шукати нові шляхи та методи для покращення ефективності своєї діяльності та конкурентоспроможності, зважаючи на складні економічні реалії сьогодення.

Для досягнення успіху, підприємству необхідно чітко сформулювати свої цілі та задачі, розробити стратегію та заходи їх досягнення, а також планомірно та послідовно втілювати їх в життя в визначений період часу. Створення ефективної управлінської системи — обов'язкова умова досягнення успіху для будь-якого підприємства. Ефективна система дозволяє знайти приховані внутрішні матеріальні і нематеріальні ресурси, що дозволяють швидко та ефективно реагувати на зовнішні ринкові чинники та внутрішні загрози. Ефективні управлінські рішення в сфері виробництва, що будуються на основі розроблених методів та заходів обраної системи управління, дозволяють оптимізувати та покращити економічні показники діяльності підприємства, збільшити її рентабельність та зміцнити ринкову позицію.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ «ІВАНО- ФРАНКІВСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

2.1. Аналітичний огляд хлібопекарської галузі

Виробництво хлібобулочних виробів займає провідне місце в харчовій промисловості країни. Доля споживання хліба в харчовому кошику українців складає 15%. Потреби населення задовольняє широка мережа пекарень та хлібозаводів — найбільш потужні виробництва зосереджені в великих містах та регіонах, що вироблюють найбільшу частину ринку борошняних виробів.

В Україні хлібопекарська виробнича сфера є фрагментарною, що в масштабах країни характеризується низьким рівнем концентрації. Оскільки хлібозаводи знаходяться в кожному райцентрі, а хлібобулочна продукція має короткі строки реалізації, а також має обмеження в транспортуванні, в тому числі і часові, локалізація виробництва на даному ринку відіграє ключову роль, тому кожний регіон має своїх лідерів, хоча їх доля відносно загальноукраїнського ринку незначна. Завдяки цьому основна конкуренція в хлібопекарській галузі має міжрегіональний та локальний характер.

В країні є близько 400 промислових пекарень, а також малопотужних приватних підприємств, обсяг виробництва яких не перевищує одну тону продукції на рік. Більшість міні-підприємств мають неповний виробничий цикл, тобто випікають продукцію на основі заморожених напівфабрикатів — їх добова продуктивність може сягати від 200 до 5000 кг виробів.

Провідні підприємства країни, до яких належить 7 виробництв, утримують майже 50% всього ринку хлібопекарської промисловості. До них належать ПАТ «Концерн «Хлібпром», ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі», холдинг «Золотий урожай» LaufferGroup, ГК «Формула смаку», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ПАТ «Київхліб» (детально таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Лідери хлібопекарської промисловості України в 2012-2017 рр.

Назва підприємства	Ринкова частка, %					
	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
ПАТ «Київхліб»	15,5	15	14,2	14,6	14,7	17,8
ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції»	6,5	7	8	10,3	10,9	11
ПАТ «Концерн Хлібпром»	6,5	6,4	6,3	6,2	6,5	6,6
Індекс концентрації трьох підприємств, CR3	28,5	28,4	28,5	31,1	32,1	33,5

Розраховано автором самостійно на основі джерел 33,35,36,46

Зокрема, ПАТ «Київхліб», основним ринком збуту продукції якого є м. Київ та область, займає 90% столичних обсягів реалізації хлібопекарського виробництва та 14% національного ринку. Близько 10% усього виробництва хлібобулочних виробів виготовляють міні-пекарні, а решту потреб ринку задовольняють понад 100 середніх та малих хлібо заводів [13].

Відповідно до даних Державного комітету статистики, в Україні налічується також близько 400 промислових пекарень і приблизно така ж кількість приватних— в такому форматі працює біля 5-6% виробників хлібопекарської галузі. Найбільшу кількість міні-пекарень зареєстровано в Харківській,

Миколаївській, Херсонській, Запорізькій, Чернівецькій, Тернопільській, Івано-Франківській та Закарпатській областях. На долю міні-пекарень в названих областях припадає 15-36% регіонального ринку, що значно переважає аналогічні показники в масштабах країни [29].

Беручи за основу критерій обсягів виробництва підприємств, що працюють в хлібопекарській галузі, їх можна розділити на три основних конкурентних групи:

- Великі промислові виробництва — концерни та холдинги, в склад яких

входить кілька потужних підприємств в різних регіонах України (на їх долю припадає 60% загальноукраїнського обсягу виробництва). Такі компанії мають власний широко відомий бренд, значний асортимент продукції, в тому числі кондитерські вироби та фірмову роздрібну мережу.

- Виробництва з середньою потужністю, які реалізують продукцію на своїх регіональних ринках. Їх асортимент охоплює основні товарні групи, характерні для цієї галузі, а обсяг виробництва в загальноукраїнському масштабі складає до 30%. Однак на регіональних ринках такі компанії нерідко займають позиції лідерів.
- Дрібні виробники (міні-пекарні, пекарні-кондитерські та інше) — найчастіше, це приватні підприємства, виробнича потужність яких не перевищує 3 тонни на добу. Їхній ринок збуту найчастіше має локальний характер – в місці випічки чи межах одного населеного пункту. В загальнонаціональному масштабі доля дрібних виробників не перевищує 10%.

Основними критеріями, що мають вирішальний вплив на вибір підприємством конкурентної стратегії в хлібопекарській сфері, є:

- інтенсивність конкуренції на регіональному ринку та в товарному сегменті;
- стратегії, яких дотримуються основні конкуренти;
- достатність матеріальних, трудових та інших ресурсів;
- цілі та бачення перспектив розвитку підприємства власником чи акціонерами;
- гнучкість управлінської структури та її відповідність вимогам часу.

Стосовно життєвого циклу, хлібопекарська галузь України знаходиться на етапі зрілості. Однак попри те, що попит на дану продукцію на ринку стабільний, проте офіційні цифри говорять про зниження обсягів виробництва.

Так, в 2012 – 2016 роках обсяг виробництва зменшився з 1,69 млн. т. до 1,16

млн. т., що склало 30% падіння ринку. І така тенденція спостерігається протягом двох останніх десятиліть. За даними Державної служби статистики відомо, що в 1991 році в країні вироблялось понад 6,7 млн. тонн хліба й хлібобулочних виробів, а вже в 2016 році цей показник скоротився до 1,16 млн. т. на рік, що свідчить про падіння попиту більше, ніж в 5 разів[4].

Таблиця 2.2

Структура виробництва хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання за видами продукції у 2013-2017 рр.

Асортиментні групи	2013		2014		2015		2016		2017	
	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%
Хліб пшеничний	729,7	45,4	787,8	46,07	533,7	43,3	493,0	42,5	462,8	45,18
Хліб житньо-пшеничний	488,2	30,4	518,8	30,63	401,1	32,6	270,0	31,9	250,3	24,58
Вироби булочні	374,9	23,3	372,4	21,99	275,6	22,4	278,4	24,0	271,4	27,08
Хліб житній	8,6	0,5	8,8	0,52	14,9	1,2	12,0	1,0	11,5	1,15
Хліб дієтичний	2,1	0,1	2,0	0,13	2,0	0,16	1,8	0,16	1,6	1,6
Хліб житній	3,9	0,2	4,4	0,26	4,6	0,37	4,8	0,41	4,9	0,49
Всього	1607	100	1694	100	1232	100	1160	100	1002,5	100

Розраховано автором самостійно за матеріалами джерелам 45,46,49

Серед факторів, що призвели до такого стрімкого зниження обсягів виробництва, основними, на нашу думку, слід вважати:

- скорочення численності населення країни, що виникло внаслідок переваги смертності над народжуваністю, військових дій на Сході та міграції населення;
- адміністративне регулювання діяльності підприємств даної галузі, введене в 1996 – 2016 роках: його суть зводилась до обмеження в області

ціноутворення, продажу хлібобулочних виробів та рентабельності підприємства;

- зростання популярності тенденції здорового харчування, що обмежує вживання хліба.

За даними Державної служби статистики України споживачами хліба та хлібобулочних виробів являються 12 мільйонів домогосподарств, середня чисельність членів в яких складає 3 чоловіка. В 2017 році кількість коштів, витрачених на споживання продукції хлібопекарської галузі, в середньому склала 480 гривень на місяць, що становить близько 15 % щомісячних витрат на харчування в українських домогосподарствах.

В залежності від місця проживання покупців, дані досить сильно відрізняються: якщо жителі сільської місцевості витрачають 21% свого харчового бюджету на хлібопекарські вироби, то в містах ця цифра складає лише 12%. Зменшення платоспроможності, стрімка інфляція та ріст рівня безробіття — основні причини щорічного падіння попиту на хлібобулочні вироби, яке в 2017 році спостерігається в розмірі 5%.

Останнім часом зі сторони споживачів спостерігається збільшення вимог до якості хлібобулочних виробів, одним з ключових факторів вибору при покупці для покупців є свіжість продукту.

На сегментацію споживачів на ринку хлібопекарських виробів впливають обсяги покупки, місцевість, де проживає покупець, рівень доходу. З огляду на це, виділяються наступні групи споживачів:

- покупці, що орієнтуються на ціну, та купують масові сорти хлібата хлібобулочних виробів;
- покупці, що віддають перевагу покращеним сортам хлібобулочних виробів, орієнтуючись на оптимальне співвідношення «ціна – якість продукції»;
- покупці, для яких основним критерієм при покупці є якість продукції, тому вони обирають для свого столу нетрадиційні сорти хліба та

хлібобулочних виробів.

Хліб належить до категорії найдешевших продовольчих товарів, що включені до товарів першої необхідності. Однак ціни на хліб та хлібобулочні вироби постійно зростають. Починаючи з 2010 до 2017 року зафіксовано збільшення вартості хліба в 7 раз. Так, якщо одиниця пшеничного хліба в 2010 році коштувала 4,07 гривні, то в 2017 році її вартість сягнула 12,59 гривень (середньомісячна зарплата українця складала при цьому 1900 та 6000 гривень відповідно)[4].

Основними факторами, що впливають на зростання вартості готової продукції, є ріст цін на борошно та іншу сировину, подорожчання енергоресурсів, збільшення витрат на заробітну плату, ріст транспортних витрат та затрат на збут.

В споживчому кошику покупців 80% складають «масові сорти хліба», і лише 20% — нестандартні сорти хліба (покращені, дієтичні та інші). За даними маркетингових досліджень, 5% покупців готові купляти хлібобулочну продукцію високої якості не беручи до уваги її ціну.

В Україні повний асортимент хлібобулочних виробів складає понад 1000 одиниць. Завдяки конкурентній боротьбі кожного року спостерігається збільшення асортименту на 1-2% в основному в сегменті дорогої та середньої продукції. Її асортиментний ряд в Україні налічує понад 1000 найменувань. Середня глибина асортименту складає 10 позицій, а ширина – 60 позицій. Середня кількість продуктових ліній — 5 позицій.

2.2. Характеристика виробничої діяльності підприємства

ТДВ «Івано-Франківський Хлібокомбінат» — це одне з ключових підприємств міста Івано-Франківськ, що територіально розташоване на його околиці за адресою: вулиця Симона Петлюри, 17.

ТДВ «Івано-Франківський Хлібокомбінат» входить до складу холдингу

«Хлібні інвестиції», який є одним з найбільших українських холдингів, що займається виробництвом хлібопекарської продукції.

Підприємство було засноване в 1945 році. 28 листопада 1997 року Публічне акціонерне товариство «Івано-Франківський Хлібокомбінат» реорганізоване в Товариство з додатковою відповідальністю «Івано-Франківський Хлібокомбінат». Учасником товариства є фізична особа Чернишова Олена, що зареєстрована за адресою м. Київ, вул. Кудрявська, б. 13-19, кв. 5. Згідно зі Статутом, Чернишовій Олені Миколаївні належить 100% від загального розміру статутного капіталу Товариства, що складає 3 мільйони двадцять тисяч гривень 00 копійок.

Згідно зі Статутом підприємство створене за рішенням його Засновників з метою отримання прибутку і проводить свою діяльність відповідно до Закону «Господарські товариства», Господарського кодексу України та інших нормативно правових актів, що вважаються чинними на території України.

До джерел, завдяки яким формується майно підприємства, належать:

- грошові і майнові внески Учасників;
- отримані в результаті проведення господарської діяльності доходи, що з'явилися завдяки реалізації продукції;
- акції та інші цінні папери;
- банківські кредити;
- інші джерела, що не підпадають під заборону чинного законодавства (детально додаток В).

Одним з основних завдань підприємства є максимальне задоволення зростаючих потреб споживачів в хлібобулочних та кондитерських виробках. Свою виробничо-господарську діяльність хлібокомбінат планує, виходячи із стратегічних планів в цілому, а також керуючись інтересами колективу підприємства.

ТДВ «Івано-Франківський Хлібокомбінат» контролює виробництво продукції та свою господарську діяльність, веде оперативний бухгалтерський

облік та виконує статистичну звітність відповідно до вимог чинного законодавства.

Керівником підприємства з моменту реорганізації і в даний час працює Криворучко Світлана Миронівна. Посаду головного бухгалтера займає Тихонюк Наталія Василівна. Кількість працівників в 2018 році складає 640 осіб. Персонал складається з кваліфікованих фахівців, зайнятих на всіх стадіях виготовлення та реалізації продукції.

Підприємство складається з двох виробничих цехів, що виробляють хлібобулочні та кондитерські вироби, відділу контрольної-виробничої лабораторії, автотранспортного відділу фірмової торгівлі (з власними автомобілями для доставки продукції), відділу збуту, відділу маркетингу, відділу МТП та бухгалтерії (детально в рис 2.1).

З даного документу видно, що ТДВ «Івано-Франківський хлібокомбінат» має лінійну організаційну структуру, яка найчастіше використовується для малих та середніх підприємств. Її основою являється принцип єдності розподілу доручень — право віддавати відповідні розпорядження має лише вище стояча ланка.

Кожен наступний управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру, і всі зв'язки з вищими рівнями управління відбуваються через нього. Перевагами лінійно-ієрархічної структури являються простота, чіткість та зрозумілість управлінської системи для працівників підприємства. Однак така структура має і недоліки — вона вимагає від керівників високої компетенції, універсальності та може викликати їх перевантаження.

Аналізуючи організаційну структуру ТДВ «Івано-Франківський хлібокомбінат» зазначимо, що на підприємстві використовується характерна для даного типу виробництва лінійно-функціональна структура, яка працює злагоджено та чітко.

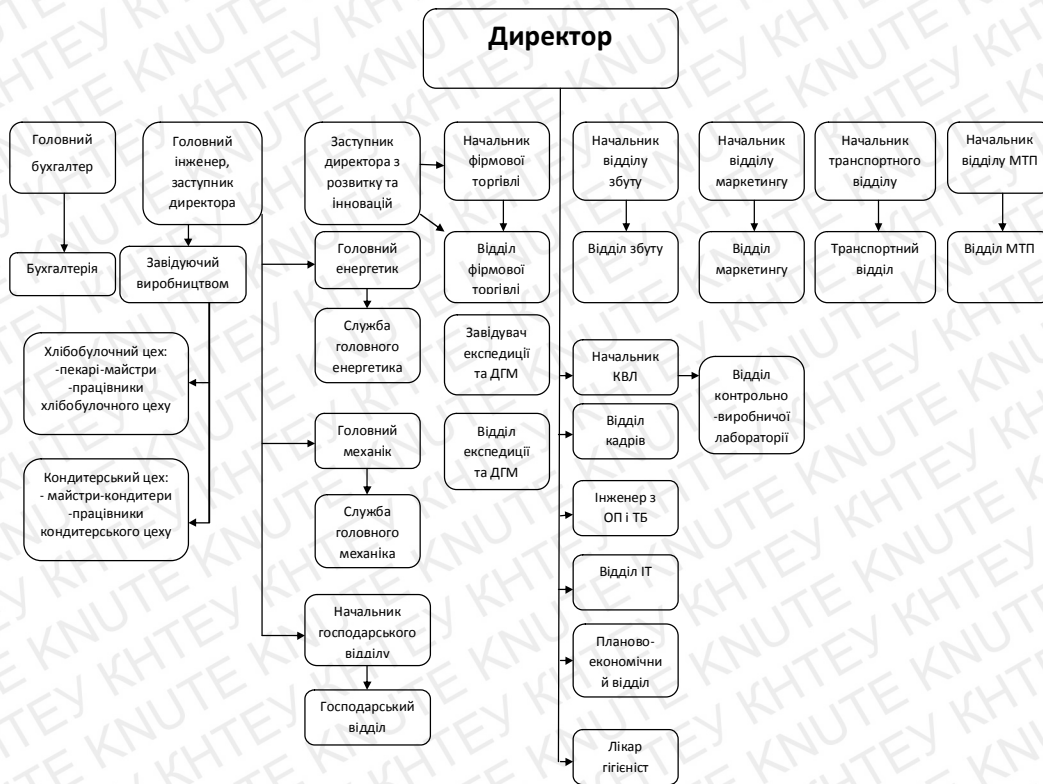


Рис 2.1 Структура підприємства ТДВ «Івано-Франківський Хлібокомбінат» 2016-2018 рік

Джерело: складено автором на основі документації підприємства

Всі відділи включені в єдину лінію інстанцій — від керівництва до найнижчої ієрархічної ланки проводиться єдина лінія управління, що включає декілька проміжних ланок. Така система дозволяє створювати можливість для передачі розпоряджень чітко та ясно, забезпечуючи найкращі умови для їх виконання.

Система управління ієрархічна, оскільки складається з одного керівника та підпорядкованих підрозділів. Головну керівну роль на підприємстві виконує директор, який звітує про свою роботу перед учасниками товариства. В безпосередньому підпорядкуванні йому знаходяться два заступники: з розвитку та інновацій, який керує відділом фірмової торгівлі разом з начальником фірмової торгівлі, та головний інженер. Названі керівники, а також начальники

відділів збуту, маркетингу, транспортного та ПТМ знаходяться в рівноправних нелінійних відносинах та підпорядковані директору.

Головний інженер є безпосереднім керівником для завідуючого виробництвом, головного енергетика, головного механіка та начальника господарського відділу. Також на підприємстві є керівники та відділи, що знаходяться в прямому підпорядкуванні директору. Серед таких керівників: начальник контрольно-виробничої лабораторії, інженер охорони праці та техніки безпеки, завідувач експедиції та ДГМ, лікар-гігієніст. Серед відділів в прямому підпорядкуванні директору знаходиться відділ ІТ та відділ кадрів.

На підприємстві діє впорядкована система розподілу прав і обов'язків. Кожен працівник виконує певні функції, що окреслюють його компетенції. В роботі підприємства використовуються посадові інструкції, положення про відділи, чітко прописані обов'язки директора та керівників, відповідно до яких проводиться діяльність підприємства (приклади посадових інструкцій підприємства в додатку 3). Кожний із працівників при допуску до роботи ставить свій підпис, що засвідчує його ознайомлення та згоду з правами та обов'язками, прописаними в посадовій інструкції підприємства.

Дослідження стратегії управління виробництвом, виконане з допомогою SWOT аналізу показало, що керівництво приділяє увагу:

- підвищенню конкурентоспроможності продукції;
- зниженню виробничих витрат;
- оптимізації використання сировини та ресурсів матеріального нематеріального характеру;
- підвищенню продуктивності праці;
- вдосконаленню технологічного оснащення виробництва;
- виводу на ринок нової продукції та інше (додаток К).

Проведений SWOT аналіз виявив, що управлінська діяльність на підприємстві має певні недоліки, а саме:

- замкнутість підрозділів підприємства на їхніх керівниках, наслідком чого стає їх перевантаження;
- недостатній рівень роботи з персоналом — недостатня мотивація робітників та брак навчання по підвищенню кваліфікації;
- низький рівень комунікації інших підрозділів з виробництвом.

Згідно зі Статутом, ціллю створення Товариства з додатковою відповідальністю являється виготовлення та реалізація хлібобулочної та кондитерської продукції з метою отримання прибутку (детально в додатку В).

Згідно з КВЕД, Товариство має право здійснювати наступні види діяльності:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів;
- виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання;
- виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;
- оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин [25].

Підприємство виробляє та реалізує хлібобулочні вироби під власною торговою маркою «Цар хліб» та різноманітну кондитерську продукцію. Робітники працюють на виробництві в 2 зміни, що тривають по 12 годин, створено 4 бригади. Початок першої зміни в 8-00, закінчення о 20-00, початок другої зміни з 20-00 закінчення о 8-00 наступної доби. Даний робочий цикл повторюється для наступних двох бригад. Пакет виробничих документів формується не пізніше, ніж за одну годину до початку зміни.

Керує виробництвом головний технолог, який приділяє значну увагу впровадженню нових, економічно обґрунтованих технологій та виробничих режимів, впливає на освоєння робітниками нових технологій, сприяє впровадженню технологічних процесів, затверджує зміни в технологічній документації, що відображають зміни та коригування технологічних процесів і режимів виробництва. Повноваження та обов'язки технолога закріплені в посадовій інструкції (додаток К).

В складі виробництва є два виробничих цехи, оснащені сучасними

технологічними лініями, контрольно-виробнича лабораторія з високоточним сучасним обладнанням, де здійснюється технохімічний контроль якості сировини, напівфабрикатів та готової продукції, в тому числі контроль за технологічними параметрами виробництва.

Хліб виготовляють з борошняного тіста, у вигляді штучних виробів опарним способом. Для виробництва хліба використовують житнє та пшеничне борошно, дріжджі, сіль, цукор, рослинні та тваринні жири.

Виробничий процес починається з отримання, зберігання та транспортування сировини, що потребує чіткого дотримання зазначених в документації норм. Основною сировиною для даного підприємства є борошно. При отриманні продукції від постачальників контрольно-виробнича лабораторія перевіряє кожну партію на критерії, вказані в якісному посвідченні: сорт, колір, наявність шкідників, зольність, вологість та інші.

Для забезпечення безперервної роботи виробництва на складах передбачене зберігання 7-денного запасу сировини. Для зберігання борошна використовують силоси марки ХЕ-160А, які вміщують 30 тонн сировини. Для подачі борошна до компресорної станції використовують трубопроводи та потік стиснутого повітря. На компресорній станції працюють компресори ВЦ-6/4, потужність яких складає $6 \text{ м}^3/\text{хв}$.

У своєму виробництві хлібокомбінат використовує дріжджовий концентрат та пресовані дріжджі. Останні транспортуються на підприємство при температурі $0-4 \text{ }^\circ\text{C}$, де зберігаються в кількості 3-денного запасу в холодильниках. Дріжджовий концентрат транспортують за допомогою автомобільних цистерн та закачується в спеціальні ємкості.

Цукор постачається в мішках об'ємом 50 кг, зберігається в сухому складському приміщенні. Перед використанням його просіюють через сито, потім перетворюють на розчин апаратомарки Т1-ХСП, звідки по мірі необхідності закачують з допомогою насосу у виробничі ємкості.

Рослинна олія зберігається в тарах та бідонах при температурі $4-6 \text{ }^\circ\text{C}$. Для

виробництва батонів та кондитерських виробів використовують вершкове масло, що зберігають в ящиках в сухому приміщенні при температурі 8 °С. Сіль зберігається в сухому та чистому приміщенні в поліпропіленових мішках об'ємом 50кг.

Перед надходженням на виробництво, борошно просіюють та виконують магнітну очищення. Потім сировина потрапляє на ваги, обладнані тензодатчиком, що обліковують його кількість перед надходженням на виробництво. Для отримання сировини відповідної якості, на підготовчому етапі борошно змішують, що відбувається на основі вказівок, отриманих з лабораторії. Після цього дана сировина потрапляє до виробничого силосу марки РВ.

Сіль перетворюють на концентрований розчин та зберігається в кількості 3-денного запасу в витратних ємкостях. Цукровий розчин готують в ємкостях, де його барботують та відправляють в баки для з металевими ситами для проціджування — зберігають в кількості 3-денного запасу. Дріжджі розводять з водою співвідношенні 1:3 – 1:4 при температурі 40 °С та передають у витратні ємкості, а перед відправленням на виробництво проціджують через сито.

Твердий маргарин зберігають в гофротарі. Перед початком виробничого процесу його розтоплюють в спеціальній ємкості з допомогою водяної сорочки при температурі 45 °С. Перед початком роботи його проціджують через сито.

Олія доставляється на підприємство автоцистернами місткістю 2000 літрів, звідки вона перекачується в ємкості для зберігання і далі – в виробничі ємкості з допомогою насосу. Перед подачею її проціджують через сито.

Хліб виготовляється за старовинними рецептами, завдяки чому в ньому зберігаються корисні мінерали та речовини. Підприємство виробляє наступний асортимент продукції: хліб різних сортів, булочні вироби, пряничну продукцію, грінки, сухарі, печиво солодке та здобне, тістечка та торти. Хлібобулочні вироби відповідають найвищому сорту якості, виготовляються за різними рецептурами, мають різні смакові властивості та вагу. Вся продукція

підприємства відповідає нормам ДСТУ та виготовляється без ГМО, про що покупця проінформовано на етикетці виробу.

Технологія опарного способу приготування тіста передбачає створення замісу з допомогою шумування води, дріжджів та борошна.

Тісто готують за затвердженою рецептурою, яка для кожного виду продукції своя, та затверджена в відповідній документації. Рецептура передбачає склад використовуваної сировини, та її кількість на 100 кг борошна — її перелік та співвідношення для кожного виду продукції різні. При безперервному способі приготування тіста в технологічній документації вказують витрати сировини за одну хвилину змішування. При змішуванні сировина дозується за допомогою спеціальних дозаторів.

Основні параметри технологічного процесу — температурний режим, кислотність, тривалість процесу бродіння, тривалість відстоювання та температура, при якій заготовлене тісто відстоюється та інше.

Приготована опара повністю витрачається для приготування тіста. На виробництві використовуються традиційні технології випікання продукції — смакові добавки та поліпшувачі смаку не вживаються. Вся продукція виготовляється з натуральної сировини, за якістю якої слідкує відділ контролю-виробничої лабораторії.

Для приготування тіста використовується чиста артезіанська вода, яка добувається з власної свердловини. Від змішування тіста до виходу готової продукції з печі технологічний процес займає 6-7 годин.

Етап оброблення тіста включає наступні технологічні операції:

- поділ тіста на шматки;
- створення відповідної форми;
- попереднє вистоювання;
- формування заготовок;
- остаточне вистоювання.

Механічне оброблення тіста у виробках з пшеничної муки під час його

поділу на створення відповідної форми має позитивний вплив на його властивості — структура тіста стає рівномірною та дрібнопористою. Завдяки цьому, а також утворенню на поверхні заготовки тонкої плівки, що виникає під час оброблення, всередині неї на наступних етапах технологічного процесу утримуються газоподібні сполуки, що дозволяє отримати об'ємні хлібопекарські вироби з рівномірною пористістю, тонкими стінками, світлим м'якушем.

Вироби з житнього тіста відрізняються від пшеничних більшою вологістю та високою адгезійністю, тому до них не використовують методи інтенсивного механічного оброблення. Технологія виготовлення подового хліба передбачає лише поділ його на порційні шматки та вистоювання, свою форму подовий хліб набуває при вистоюванні в касетах.

Для оброблення тіста використовується спеціальне обладнання — тістоформуєчі, тістоокруглювальні та тістоподільні машинки, стрічкові транспортери, а для остаточного вистоювання використовують спеціальні шафи. Замішують тісто на тістомісильній машині типу Х-12.

Випікання в пекарській камері— це кінцевий етап технологічного процесу, під час якого виріб формується та закріплюється форма, утворюється скоринка та м'якуш. Хлібобулочні вироби випікають при змінному температурному режимі з обов'язковим зволоженням. Поверхня виробів має тверду скоринку, середина пориста та м'яка. Якість, смак та харчові властивості готових виробів контролюються відділом контрольно-виробничої лабораторії.

Після випікання вироби потрапляють на рециркуляційний стіл, де їх розміщують на лотках контейнерів. Кінцевим етапом є переміщення хліба в хлібосховище, де він охолоджується та зберігається до моменту відправлення в магазини міста та області, а також на власні торгові точки. Перед відправленням в експедицію контейнери проходять огляд контролером.

В приміщенні хлібосховища підтримується потрібний температурний режим, що досягається з допомогою вентиляції та провітрювання. Кількість

виробленого продукту та його види записується в спеціальний журнал обліку готової продукції та накладні, що отримують експедитори. Відвантаження продукції та їх доставка в торговельні мережі відбувається з 4 до 22 години.

Асортимент продукції в 2018 році складається з 10 товарних груп та складається з 80 одиниць. Кількість хлібних виробів в асортименті підприємства складає 15 позицій. Лідерами продажу являються хліб звичайний формовий, хліб подовий та батон. Вага хліба складає від 0,65 до 0,8 кг. Також в асортименті хлібокомбінату є невеликі хлібні буханки вагою 0,3 кг — з родзинками, висівками, насінням, з гречаної та кукурудзяної муки.

Булочні вироби включають 24 позиції, в тому числі булочки, плюшки, ватрушки, рулетки, рогалики, а також ріжок, підковка та хала. Для начинки булочних виробів використовуються сир, мак, кунжут, сосиски, повидло вишневе, смородинне та яблучне. Вага булочних виробів складає від 0,1 до 0,3 кг. В хлібопекарському цеху також випікається 4 види калачів — з кунжутом, заказний, гуцульський та «Миколаївський». Калач заказний виготовляється на замовлення та має святкове оформлення – його вага досягає до 2,5 кг.

Для виготовлення продукції кондитерського цеху використовують високоякісну сировину: яйця, вершкове масло та цукор, а також додаткові компоненти — шоколад, мак, горіхи, родзинки та повидло високої поживної цінності.

В асортименті кондитерського цеху є 5 позицій кексів та круасанів. Кекси виготовляються двох видів — штучні вироби вагою 0,075 кг та вагові. В їх рецептурі використовується сир, родзинки та шоколад. Вага круасанів складає 0,075 кг, крім листового тіста до їх складу входять начинки з повидла різних видів: малина та абрикос, а також горіхи, шоколад та згущене молоко.

Підприємство також випускає 5 видів печива: вівсяне, сніжок, вушка, палички особливі з кмином та цибулею. Група пряників представлена трьома позиціями: «Вітає Івано-Франківськ», ванільні та шоколадні. Також кондитерський цех випікає вагові рулети трьох видів: з яблуками, джемом та

«Малютка».

Група сухарних виробів включає сухарі молочні та київські, сушку макову, кукурудзяну та ванільну, а також панірувальні сухарі із хлібних пшеничних сухарів. Вага продукції 0,3 та 0,4 кг.

Окреме місце серед кондитерських виробів займають торти та тістечка – останніх в асортименті 4 позиції: «Зруб», «Берізка», «Гном» та заварне. Торти випускаються вагою 0,5 кг, 0,9 кг та вагові — всього 10 позицій. Покупці можуть придбати «Білочку», «Фантазію», «До кави», «Осінній вальс», «Бисквітно-молочний», «Медовий з чорносливом», «Київський», «Празький», «Казка». Повний асортимент продукції ТДВ «Івано-Франківський хлібокомбінат» наведено в додатку Г.

Термін реалізації хлібобулочних виробів, виготовлених з пшеничних сортів борошна, які реалізуються без упаковки, складає 16-24 години (залежить від маси виробу), а житньо-пшеничних — досягає до 36 годин.

З метою розширення асортименту та поліпшення якості продукції в 2010 році було проведено реконструкцію технологічних ліній. В експлуатацію введено лінію по виробництву нестандартних сортів хліба. В планах керівництва є реконструкція та оновлення обладнання, заплановані на 2020 рік.

Завдяки вдало підбраному асортименту продукції, ТДВ «Івано-Франківський Хлібокомбінат» займає значну частку ринка хлібопекарської продукції в Івано-Франківську та області. Підприємство виробляє близько 50 тонн хлібопекарських виробів за добу, що складає 17% від загально добового обсягу виробництва хлібобулочних виробів в Івано-Франківській області (всього 300 тонн).

Транспортний відділ нараховує 90 автомобілів, що займаються доставкою продукції до точок продажу. Власна роздрібна мережа складається з 64 точок продажу. Готові вироби потрапляють в власну торгову мережу уже 1-2 години після закінчення випікання. Крім того, продукція під торговою маркою «Цар хліб» реалізується через роздрібні магазини, супермаркети, мінімаркети [15].

Отже, на основі проведеного аналітичного аналізу хлібопекарської галузі України, ми дізнались, що підприємство ТДВ «Івано-Франківський хлібокомбінат» належить до складу ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», обсяг виробництва якого на українському ринку з 2012 року до 2017 року збільшився з 6,5% до 11%.ТДВ «Івано-Франківський хлібокомбінат» на регіональному ринку міста Івано-Франківськ та області займає позицію лідера, оскільки виготовляє та реалізує 17% добової кількості споживання хлібопекарських виробів в даному регіоні.

Разом з тим, на підприємстві є фактори, що негативно впливають на обсяги реалізації продукції та показники собівартості. До них належить виникнення двох видів браку — виробничого та експедиційного. Причинами першого являються використання сировини низької якості, помилки, допущені в технологічному процесі, затримки, що пов'язані з недостатнім рівнем комунікації між підрозділами підприємства.

Відповідно до посадової інструкції головного технолога, саме даний спеціаліст несе основну відповідальність за якість продукції, що сходить з конвеєра.

Обов'язки даного спеціаліста відносно контролю якості наступні:

- проводити щоденний контроль якості продукції;
- проводити непередбачувані перевірки контролю сировини;
- зупинити випуск та відвантаження продукції, що не доповідає стандартам якості;
- повідомляти про виявлені порушення та вносити пропозиції та вносити пропозиції щодо їх усунення (детальніше в посадовій інструкції провідного інженера технолога додаток К).

Недотримання технологічних норм призводить до появи продукції, що не можна віднести до категорії браку, але її споживацькі властивості дещо відрізняються від прийнятих стандартів, хоч і залишаються в межах норми. Це призводить до появи вторинного браку – експедиторського, а саме повернення з

точок продажу нереалізованої продукції, оскільки знижені смакові властивості впливають на обсяги продажу та лояльність споживачів.

Браковані вироби переробляють за вартістю борошна і іншої сировини, витраченої на її виробництво. Відповідно до документів, ці операції проводяться актом на брак. Він включає наступну інформацію: причини виникнення, дані про продукцію, використані матеріали, винуватця браку та витрати на перероблення та транспортування.

Для обліку та урахування даної статті витрат використовується рахунок «Брак на виробництві». За дебетом цього рахунку відображаються витрати через виявлений брак, за кредитом – суми, що відносяться на зменшення втрат від браку та сума, що списується на виробництво [38].

Попри сильну позицію ТДВ «Івано-Франківський хлібокомбінат» на регіональному ринку, підприємству доводиться долати об'єктивні складнощі, які є загальними для всієї хлібопекарської галузі, що негативно впливають на обсяги виробництва:

- зменшення численності домогосподарств, що пов'язано з масовою міграцією та військовим діями на сході країни, призводить до зменшення попиту на хлібопекарську продукцію;
- зменшення купівельної спроможності населення, причиною якого є ріст безробіття та інфляція, особливо сильно відчувається в сегменті кондитерської продукції;
- зростання вартості сировини та енергоресурсів;
- висока загроза появи нових конкурентів в сегментах кондитерських та хлібобулочних виробів тривалого зберігання та інше.

Аналіз виробництва та управлінської системи на підприємстві виявив наступні внутрішні проблеми, що вимагають реагування зі сторони керівництва:

- відсутність росту попиту та обсягів реалізації хлібопекарської продукції торгової марки «Цар хліб»;

- показники браку перевищують допустимі норми;
- замкнутість підрозділів підприємства на їхніх керівниках;
- недостатній рівень мотивації персоналу;
- високий рівень плинності кадрів;
- недостатній рівень комунікації підрозділів підприємства з виробництвом.

Однією із причин появи браку є використання застарілого обладнання, що призводить до того, що рішення щодо змін тих чи інших параметрів технологічного процесу приймаються з запізненням, що пов'язане з затримкою отримання інформації. Продукція вже встигає пройти значну частину виробничого циклу, тому запізниле отримання інформації може привести до випуску бракованої продукції. При цьому виникає конфлікт між тенденцією ускладнення керованих об'єктів, що пов'язано зі збільшенням керованих параметрів, та вимогою оперативності, що обов'язкова для втілення в життя ефективних управлінських рішень.

Зважаючи на виявлені зовнішні загрози та внутрішні проблеми, ми вважаємо, що керівництву ТДВ «Івано-Франківського хлібокомбінату» доцільно шукати нові можливості для розвитку не лише для того, щоб утримувати свої позиції на ринку, а й розробляти та впроваджувати ефективні заходи, ціллю яких являється покращення результатів своєї господарської діяльності та посилення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

3.1. Обґрунтування цілей і стратегії управління виробничою діяльністю підприємства

Аналіз виробництва та управлінської системи на підприємстві виявив наступні внутрішні проблеми підприємства, що вимагають реагування зі сторони керівництва:

- відсутність зростання попиту на хлібопекарську продукцію торгової марки «Цар хліб»;
- показники первинного та вторинного браку (виробничого та експедиторського) перевищують допустимі норми, що негативно впливає на рентабельність підприємства;
- недостатній рівень комунікації між підрозділами підприємства негативно впливає на показники господарської діяльності та виробничий процес;
- недостатній рівень фінансової зацікавленості персоналу, що призводить до значної плинності кадрів;
- низький рівень комунікації інших підрозділів з виробництвом.

Для вирішення виявлених на підприємстві проблем та реалізації можливостей для подальшого розвитку підприємства розвитку, пропонуємо визначити виробничі, фінансові, ринкові та кадрові цілі, термін впровадження яких 2019-2021 рік:

- вивести на ринок нову продукцію, що, як свідчать маркетингові дослідження, користується популярністю на ринку — бездріжджовий хліб, реалізація якого дозволить збільшити прибуток на 5% щорічно;
- збільшити кількість споживачів хлібопекарської продукції на 5%

завдяки охопленню нового платоспроможного сегмента споживачів — прихильників здорового харчування;

- зменшити витрати виробництва на 5% щорічно завдяки введенню програми фінансової стимуляції робітників — преміювання бригад за якісні показники, а також введення в роботу програми автоматизації контролю технологічного процесу виробництва, що дасть змогу зменшити виробничий та експедиторський брак і, як наслідок, підвищити рентабельність підприємства;

- зменшити плинність кадрів на 5% щорічно, що дозволить зберегти кадровий ресурс підприємства, що пропонується досягти за допомогою введення програми грошової стимуляції робітників за якісні показники, а також тринадцятої заробітної плати з виплатою по завершенню року.

За прогнозами експертів, в Україні збережеться тенденція зменшення обсягів споживання хліба та хлібобулочних виробів та отримає подальший розвиток тенденція здорового харчування. Дослідження «Проагро»[49] вказують, що в Україні зростає попит на продукцію в преміум сегменті — найбільшим попитом користуються хліб безглютеновий та бездріжджовий, попит на який щорічно збільшується на 5%. Саме це дозволяє нам прогнозувати збільшення прибутку від реалізації цієї продукції на 5% щорічно завдяки привабленню нового сегменту платоспроможних споживачів — прихильників здорового харчування.

Дієтологи та маркетологи зуміли переконати споживача в тому, що вживання хлібопекарської продукції, в складі якої є дріжджі, шкідливе для здоров'я. Насправді ж вираз «бездріжджовий хліб» вказує не на відсутність в його складі дріжджів, а пояснює технологію приготування тіста: в першому випадку їх отримують із закваски, в другому — методом штучної культивуації.

Оскільки ТДВ «Івано-Франківський хлібокомбінат» входить до складу холдингу «Хлібні інвестиції» підприємство може перейняти досвід та рецептуру приготування бездріжджового хлібу у ТОВ «Бердичівський хлібозавод», що також належить до даного холдингу, та вже багато років

випускає даний вид хліба, що виготовляється на рідких заквасках. Це допоможе зекономити час, людські та матеріальні ресурси, що могли б затрачені на пошук оптимального складу рецептури та технології.

Отже, випуск нового виду продукції — бездріжджового хлібу для даного підприємства вигідне та доцільне рішення, оскільки:

- потребує мінімум затрат на придбання обладнання (лише заквасочного обладнання) — для випуску продукції можуть бути використані ті ж самі виробничі лінії;
- не потрібно витратити час на пошук та підбір рецептури та технології — досвід можна перейняти у підприємства ТОВ «Бердичівський хлібозавод», що також входить до складу холдингу «Хлібні інвестиції»;
- випуск бездріжджового хлібу дозволить досягнути не лише фінансової цілі збільшення прибутку на 5% щорічно, а й логічно пов'язаний з ринковою ціллю — охопленням нового сегменту споживачів прихильників здорового харчування, які не купують звичайний дріжджовий хліб.

Разом з тим для випуску нового виду продукції на підприємстві необхідно створити нове спеціалізоване заквасочне відділення, яке обладнане ємностями для розведення та бродіння заквасок, та в якому підтримуються необхідні кліматичні умови для розмноження та нормального функціонування живих мікроорганізмів, які входять в їх склад.

Технологічні зміни, а саме введення в роботу нового заквасочного відділення та створення нового продукту – бездріжджового хлібу вимагає втілення наступних кроків:

- створення нових робочих місць для пекарів, тістомісів та формувальників;
- підвищення кваліфікації персоналу, що пов'язано з освоєнням нової технології виробництва хліба з КМКЗ;
- запуск в роботу програми автоматизації, що контролюватиме дотримання технології виробництва.

Зменшення кількості виробничого та експедиторського браку — першочергове завдання для кожного підприємства, що працює в галузі харчової промисловості. Випуск та повернення на хлібокомбінат зачерствілої продукції коливається в межах 3-5% від обсягів місячного випуску продукції, що має негативний вплив на показник собівартості.

При цьому на підприємстві відсутня система стимуляції як керівників середньої ланки, що відповідають за виробничий процес, так і робітників, прив'язаних до показників повернення на завод неякісної продукції.

Для вирішення виявленої проблеми, пропонуємо створити стимуляційну програму, яка буде спонукати робітників боротися за покращення якісних показників продукції, що дозволить їм отримати грошову винагороду за зменшення первинного та вторинного браку.

Досягнення цієї цілі дозволить отримати наступні результати:

- зменшення собівартості хлібопекарської продукції, оскільки повторне перероблення браку відбувається за ціною сировини та вимагає затрат енергоресурсів;
- зменшення транспортних затрат, що пов'язані з перевезенням експедиторського браку на торгову точку та поверненням продукції на хлібокомбінат, вдвічі;
- збільшення лояльності зі сторони споживачів завдяки зменшенню потрапляння до них неякісної продукції;
- посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку хлібопекарських виробів.

Введення програми стимуляції для робітничих бригад з виплатою в кінці року дозволить досягти ще однієї цілі — кадрової: зменшити плинність кадрів на 5 відсотків щорічно.

Зважаючи на те, що в реальності якість продукції залежить не лише від мотивації робітників, а й від таких чинників, як якість сировини та точність слідування технологічним нормам, очевидно, що крім стимуляційної програми,

необхідно знайти раціональне рішення, що дозволить ефективно вплинути на якісні показники та смаковівластивості продукції.

Для їх покращення пропонуємо інтегрувати в роботу хлібокомбінату програму автоматизації ERP системи ІТ підприємство, що дозволить чітко контролювати та слідкувати за точністю відповідності технологічних процесів заданим параметрам, а також підбирати оптимальну рецептуру, виходячи з початкових характеристик сировини, що потрапляє на підприємство.

Введення в роботу програми дозволить вирішити наступні проблеми:

- суттєво зменшить кількість первісного (виробничого) браку;
- покращить швидкість та якість комунікації між керівниками підприємства;
- зменшить навантаження на головного технолога та інженера;
- оптимізує виробничий процес;
- покращить комунікацію між виробництвом та іншими підрозділами.

Для досягнення названих цілей необхідно розробити стратегію виробничої діяльності, яка стане програмою дій на 2019-2021 роки для ТДВ «Івано-Франківський хлібокомбінат». Розроблення стратегії дозволяє використати оптимальним чином наявні виробничі, матеріальні, людські та інші ресурси для досягнення конкурентної переваги та розвитку підприємства.

Опираючись на проведений аналіз виробничої та матеріально-технічної бази, а також людських ресурсів, зовнішніх та внутрішніх загроз підприємства, пропонуємо на 2019-2021 році обрати стратегію горизонтальної диверсифікації. Головною особливістю даної стратегії являється посилення позиції компанії на ринку в обраній ніші.

Переваги вибору стратегії горизонтальної диверсифікації для підприємства «Івано-Франківський хлібокомбінат» полягають в наступному:

- мінімальні ризики — компанія продовжує випуск нової продукції в тій же ніші, де вона діяла і раніше;

- економія ресурсів — використовуються єдині сировинні ресурси та виробничі потужності, однакові канали збуту та цільовий ринок;

- максимальне задоволення потреб споживачів.

Для досягнення поставлених цілей автор пропонує наступні заходи:

- випуск нового для підприємства виду продукції — бездріжджового хлібу;

- проведення 2-годинної презентації нового товару продавцям власної торгової мережі по завершенню якої персоналу необхідно скласти тест на знання його особливостей та переваг, що дозволить їм впевнено рекламувати бездріжджовий хліб своїм покупцям;

- запуск рекламинового виду хлібу на місцевому телебаченні, в Інтернет каналах — в першу чергу в передачах та на сайтах, присвячених здоровому харчуванню;

- розміщення листівок з рекламою нового виду продукції в громадському транспорті та на власних торгових точках;

- введення нової стимуляційної програми преміювання бригад за якісні показники: бригаді, що відпрацювала місяць без первинного браку, пропонуємо нарахувати премію в розмірі 5 тисяч гривень. А при зменшенні повернення на хлібокомбінат зачерствілої продукції на 10% від попередніх показників, нарахувати додатково 2 тисячі гривень премії в місяць;

- запуск на виробництві програми автоматизації ERP системи ІТ підприємство дозволить покращити контроль технологічного процесу, підбирати оптимальну рецептуру, виходячи з показників сировини та зменшити виробничий брак на 1-3%;

- ввести грошову винагороду в вигляді тринадцятої зарплати, що разом з програмою стимуляції при виплаті їх в кінці року дозволить знизити плинність кадрів до планового рівня 5% щорічно;

- проведення 2-годинного навчання для персоналу щомісячно дозволить кожному працівникові своєчасно підвищувати свою кваліфікацію та своєчасно отримувати знання про нову продукцію;

- щомісячне тестування робітників дозволить своєчасно виявити проблеми мотивації та причини незадоволення персоналу на основі яких розробляти заходи з метою зменшення плинності кадрів.

Реалізація даних заходів дозволить даному підприємству досягнути поставлених цілей, розширити виробничу діяльність з мінімальними затратами сировини, матеріальних та нематеріальних ресурсів, зменшити собівартість продукції, зменшити плинність кадрів та зміцнити ринкову позицію з допомогою охоплення нового сегменту споживачів та збільшення їх лояльності до бренду «Цар хліб».

3.2. Ефективність заходів з удосконалення управління виробничою діяльністю підприємства

Для досягнення поставлених цілей, пропонуємо систему взаємопов'язаних заходів, реалізація яких дозволяє впровадити обрану систему горизонтальної диверсифікації в 2019-2020 роках.

Таблиця 3.1

Система заходів, що пропонується для реалізації на підприємстві в 2019-2020 роках

назва заходу	термін виконання	витрати	очікуваний результат
випуск нової продукції - бездріжджового хлібу	протягом 2019 року	240 тисяч гривень (витрати на закупку та встановлення нового заквасочного обладнання)	- збільшення продажу хлібобулочної продукції на 5% щорічно; - охоплення нового сегменту споживачів — прихильників здорового харчування
реклама нового виду хлібу на місцевому	протягом 2019-2020 року	35 тисячі гривень	- досягнення пізнання нового виду продукції споживачами; - донесення інформації щодо властивостей і смакових якостей до

телебаченні			споживача - охоплення нового сегменту споживачів — прихильників здорового харчування; - збільшення лояльності споживачів
реклама нового виду хлібу в Інтернет каналах	протягом 2019-2020 року	15 тисяч гривень	- залучення цільової аудиторії – прихильників здорового харчування; - донесення інформації щодо властивостей і смакових якостей до споживача - охоплення нового сегменту споживачів — прихильників здорового харчування; - збільшення лояльності споживачів
проведення презентаційно вої продукції продавцям власної торгової мережі	2019 рік (після випуску нової продукції)	не потребує додаткових витрат	- збільшення продаж хліба на 5% щорічно через власну торгову мережу; - реклама нової продукції через власну торгову мережу; - збільшення лояльності споживачів
введення нової стимуляційно ї програми преміювання бригад за якісні показники та тринадцятої зарплати	з початку 2019 року – виплати в грудні 2019 року (щорічно)	16,8 тисяч гривень	- зменшення виробничого та експедиторського браку на 5% щорічно; - збільшення мотивації персоналу; - покращення конкурентоспроможності підприємства; - зростання лояльності споживачів
запуск на виробництві програми автоматизації ERP системи ІТ підприємство	протягом 2019 року	12 тисячі гривень	- покращення контролю технологічного процесу; - підбір оптимальної рецептури, виходячи з показників сировини; - збільшення швидкості комунікацій між підрозділами
проведення 2-годинного навчання для персоналу	щомісячно	не потребує додаткових витрат	- підвищення кваліфікації; - отримання нових сучасних знань відповідно до посади; - покращення ефективності праці
тестування робітників	щомісячно	не потребує додаткових витрат	- виявлення рівня задоволення умовами праці; - виявлення об'єктивних причин, що приводять до плинності кадрів;

Джерело: складено автором

Розрахуємо заплановане збільшення обсягів виробництва – яких саме показників плануємо досягнути завдяки запропонованим заходам. За початкову точку відліку беремо обсяги реалізації підприємства в 2017 році, що склали 17572,4 тонни та 261374 тисячі гривень в грошовому еквіваленті. Заплановане зростання обсягів виробництва в 2019 році складе 878,62 тонн, що в грошовому еквіваленті складе приблизно 13068,7 тисяч гривень. В 2020 році запланований приріст виробництва завдяки введенню в асортимент нової позиції складе 922,55 тонн та 13722,13 тисяч гривень. В 2020 році запланований приріст складе 968,68 тонн продукції та 14408,24 в грошовому еквіваленті. Таким чином, за 2019-2021 рік завдяки випуску бездріжджового хліба заплановано збільшити обсяг реалізації продукції з 17572,4 тонни до 20342,25 тонни, що в грошовому вимірі дозволить досягнути приросту з 261374 тисячі гривень до 302573,08 тисяч гривень.

Розрахуємо економічний ефект від втілення стимуляційної програмизаохочення за якісні показники для робітничих бригад.

Випуск та повернення на хлібокомбінат зачерствілої продукції коливається в межах 3-5% від обсягів місячного випуску продукції, що має негативний вплив на показник собівартості. При цьому на підприємстві відсутня чітка та зрозуміла для керівництва система стимуляції як керівників середньої ланки, так і робітників, прив'язаних до показників повернення на завод неякісної продукції.

Для вирішення виявленої проблеми, в рамках стимуляційної програми пропонуємо нараховувати зміні, що відпрацювала місяць без первинного браку, премію в розмірі 5 тисяч гривень. При зменшенні повернення на хлібокомбінат зачерствілої продукції на 10% від попередніх показників, нараховувати додатково 2 тисячі гривень премії. Як розпорядитись цими коштами, залишаємо на розсуд трудового колективу: вони можуть бути розподілені між робітниками чи витрачені на спільний відпочинок.

Розрахуємо економічний ефект від втілення на підприємстві мотиваційної програми. За основу візьмемо результати господарської діяльності підприємства за минулий 2017 рік (детально додаток Л).

З операційних документів підприємства відомо, що процент первинного та вторинного браку за місяць складає 3-4%.

Кількість браку розраховуємо по формулі (3.1)

$$K_{бр} = (P_{пр} \times B_p) K_{бр} = (P_{пр} \times B_p) \quad (3.1)$$

де $K_{бр}$ - кількісний показник браку в тоннажі

$P_{пр}$ - реалізація продукції за вказаний період в тоннажі чи грошах

B_p - процент браку за вказаний період

Початковими даними $P_{пр}$ є реалізація продукції з підприємства за 2017 рік помісячно (дані взяті з операційних документів підприємства, додаток К).

Для розрахунку скористуємось можливостями ПК, а саме таблицями Microsoft Excel.

Виходячи з даних, отриманих в усному спілкуванні з начальником кадрів підприємства, робимо висновки, що основні причини плинності кадрів на хлібокомбінаті наступні:

- недостатній рівень заробітної плати;
- низький рівень матеріальної та нематеріальної мотивації;
- відсутність перспективи кар'єрного зростання;
- падіння інтересу до роботи;
- переїзд (найчастіше виїзд за кордон на заробітки).

Відповідно до даних опитування, недостатній рівень заробітної плати та низька мотивація знаходяться на першому місці серед причин звільнення робітничого персоналу — майстрів-пекарів, робітничого персоналу хлібопекарського та кондитерського цехів, водіїв, продавців та інших. Згідно з опитуванням, саме з цих причин звільняється кожний другий працівник, що в кількісному відношенні складає від 20 до 40 чоловік за рік.

Таблиця 3.2

Розрахунок кількості первинного та вторинного браку на виробництві (в тоннажі та грошах) в 2017 році

Початковий період 2017 рік	Реалізація продукції (тонн)	Брак (тонн)	Реалізація продукції (тисяч гривень)	Брак (тисяч гривень)
січень	1375,10	55,00	18103,00	724,12
лютий	1364,20	54,57	19703,00	788,12
березень	1555,40	62,22	22403,90	896,16
квітень	1415,30	56,61	20465,50	818,62
травень	1527,80	61,11	22159,80	886,39
червень	1472,10	58,88	21669,60	866,78
липень	1479,60	59,18	21904,80	876,19
серпень	1457,30	58,29	21663,10	866,52
вересень	1468,80	58,75	22571,30	902,85
жовтень	1499,20	59,97	24209,50	968,38
листопад	1549,50	61,98	21153,50	846,14
грудень	1498,10	59,92	25367,70	1014,71
всього	17662,40	706,50	261374,70	10454,99

Джерело: складено та розраховано автором на основі звітності підприємства за 2017 рік

Вартість збитку розраховуємо по формулі

$$V_{зб} = \left((Br_{г} \div Br_{т}) - V_{ср} \right) \times Br_{т} V_{зб} = \left((Br_{г} \div Br_{т}) - V_{ср} \right) \times Br_{т} \quad (3.2)$$

де $V_{зб}$ - вартість збитку, завданого підприємству первинним та вторинним браком за вказаний період, розраховується в гривнях

$Br_{г}$ - кількість браку за вказаний період, розраховується в гривнях

$Br_{т}$ - кількість браку за вказаний період, розраховується в гривнях

$V_{ср}$ - вартість 1 кг сировини, за якою брак списується на підприємстві.

Розрахуємо економічний ефект від втілення на підприємстві мотиваційної програми. За основу візьмемо результати господарської діяльності підприємства за минулий 2017 рік.

Таблиця 3.3

**Розрахунок вартості чистого збитку від первинного та вторинного браку
на основі даних підприємства в 2017 році**

Період	Брак (тонн)	Брак (тисяч гривень)	Брак середня вартість 1кг (гривні)	Чистий збиток на 1кг браку (гривні)	Сума збитку за період (тисяч гривень)
січень	55,00	724,12	13,16	5,16	284,09
лютий	54,57	788,12	14,44	6,44	351,58
березень	62,22	896,16	14,40	6,40	398,43
квітень	56,61	818,62	14,46	6,46	365,72
травень	61,11	886,39	14,50	6,50	397,50
червень	58,88	866,78	14,72	6,72	395,71
липень	59,18	876,19	14,80	6,80	402,72
серпень	58,29	866,52	14,87	6,87	400,19
вересень	58,75	902,85	15,37	7,37	432,84
жовтень	59,97	968,38	16,15	8,15	488,64
листопад	61,98	846,14	13,65	5,65	350,30
грудень	59,92	1014,71	16,93	8,93	535,32
всього	706,50	10454,99	14,80	6,80	4803,02

Джерело: складено та розраховано автором на основі звітності підприємства за 2017 рік

З даних розрахунків видно, що вартість 1 кг продукції, що потрапляє на перероблення на виробництво, знаходиться в діапазоні від 13,65 гривні до 16,93 гривень (даний показник не є стабільним, оскільки залежить від асортименту, що потрапляв в категорію браку).

З операційних документів підприємства відомо, що середня вартість, за якою списується бракована продукція, дорівнює в середньому 8 гривень (вартість 1 кг муки). З розрахунку видно, що на кожному кілограмі браку підприємство втрачало від 5,16 гривень до 8,93 гривні. За місяць сума збитку складала в різні місяці від 284,09 тисячі гривень до 535,32 тисячі гривень, що за рік склало 4803,02 тисячі гривень.

На підприємстві працює 4 бригади, що трудяться в 2 зміни. Припускаємо, що кожна з них випускає браковану продукцію в однаковій мірі. З операційних документів підприємства відомо, що співвідношення первинного (виробничого) до вторинного (експедиторського) складає в середньому 60% та 40%.

Маючи ці дані, по формулі можна розрахувати кількість первинного та вторинного браку, що припадає на одну бригаду.

$$Br_{пр} = Br_{г} / K_3 * Br_{вт} \quad (3.3)$$

де $Br_{пр}$ - сума вторинного браку, розраховується в гривнях

$Br_{г}$ - кількість браку за вказаний період, розраховується в гривнях

K_3 - кількість змін

$Br_{пр}$ - % вторинного браку

$$Br_{вт} = Br_{г} / K_3 * Br_{пр} \quad (3.4)$$

де $Br_{вт}$ - сума вторинного браку, розраховується в гривнях

$Br_{г}$ - кількість браку за вказаний період, розраховується в гривнях

K_3 - кількість змін

$Br_{вт}$ - % вторинного браку

Проблему зменшення кількості браку обох видів можна вирішити з допомогою введення на підприємстві системи автоматизації. Дане програмне забезпечення може використовуватись для покращення управління виробництвом на хлібокомбінаті, оптимізації бізнес-процесів та аналізу результатів.

Очевидно, що введення мотиваційної програми за якісні показники та тринадцятої заробітної плати стане тим фактором, що вплине на рішення вказаної, а можливо й значно більшої кількості працівників.

Щоб розрахувати річне скорочення браку, що стане наслідком реалізації запропонованої мотиваційної програми, скористаємось наступною формулою:

$$K_{бр} = E / E_{пр} * C_{бр} \quad K_{бр} = E / E_{пр} * C_{бр} \quad (3.6)$$

Таблиця 3.4

Кількість первинного та вторинного браку в розрахунку на одну бригаду

Період	Сума збитку (тисячі гривень)	Кількість виробничих бригад	Сума збитку на 1 бригаду (тисячі гривень)	Сума первинного браку (тисячі гривень)	Сума вторинного браку (тисячі гривень)
січень	284,09	4	71,02	42,61	28,41
лютий	351,58	4	87,89	52,74	35,16
березень	398,43	4	99,61	59,76	39,84
квітень	365,72	4	91,43	54,86	36,57
травень	397,50	4	99,37	59,62	39,75
червень	395,71	4	98,93	59,36	39,57
липень	402,72	4	100,68	60,41	40,27
серпень	400,19	4	100,05	60,03	40,02
вересень	432,84	4	108,21	64,93	43,28
жовтень	488,64	4	122,16	73,30	48,86
листопад	350,30	4	87,58	52,55	35,03
грудень	535,32	4	133,83	80,30	53,53
всього	4803,02	4	1200,76	720,45	480,30

Джерело: складено та розраховано автором на основі звітності підприємства за 2017 рік

З розрахунку видно, що за рік на кожну бригаду в середньому припадає браку на суму 1200,76 тисячі гривень, що складає 720,45 тисячі гривень первинного браку та 480,30 тисячі гривень вторинного браку.

Розрахуємо економічний ефект від введення мотиваційної програми

$$E = (Br_{\text{пр}} - Pr) + (Br_{\text{вт}} - Pr)(3.5)$$

де E - економічний ефект, розраховується в гривнях

$Br_{\text{пр}}$ - сума вторинного браку, розраховується в гривнях

$Br_{\text{вт}}$ - сума вторинного браку, розраховується в гривнях

$Pr_{\text{пр}}$ - премія за відсутність первинного браку

$Pr_{\text{вт}}$ - премія за зменшення вторинного браку на 10%

Таблиця 3.5

Розрахунок економічного ефекту від введення мотиваційної програми для виробничих бригад

Період	Сума первинного браку (тисячі гривень)	Сума вторинного браку (тисячі гривень)	Економічний ефект (первинний брак) тисячі гривень	Економічний ефект (вторинний брак) тисячі гривень	Економічний ефект загальний (тисячі гривень)
січень	42,61	28,41	37,61	23,57	42,45
лютий	52,74	35,16	47,74	30,32	52,58
березень	59,76	39,84	54,76	35,00	59,60
квітень	54,86	36,57	49,86	31,73	54,70
травень	59,62	39,75	54,62	34,91	59,46
червень	59,36	39,57	54,36	34,73	59,20
липень	60,41	40,27	55,41	35,43	60,25
серпень	60,03	40,02	55,03	35,18	59,87
вересень	64,93	43,28	59,93	38,44	64,77
жовтень	73,30	48,86	68,30	44,02	73,14
листопад	52,55	35,03	47,55	30,19	52,39
грудень	80,30	53,53	75,30	48,69	80,14
всього	720,45	480,30	660,45	897,52	243,23

Джерело : складено та розраховано автором на основі звітності підприємства за 2017 рік

При відсутності первинного виробничого браку, бригада отримує місячну премію в розмірі 5 тисяч гривень, та ще додатково — 2 тисячі гривень при зменшенні повернення зачерствілої продукції не менше, ніж на 10% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Таким чином, максимальний розмір премії при виконанні всіх умов за 12 місяців складе 84 тисячі гривень, що дозволило б отримати річний економічний ефект від втілення програми мотивації для робітників 243,23 тисячі гривень з розрахунку на одну зміну. Однак це можливо лише при 100% виконанні вимог стимуляційної програми.

Оскільки за початкові показники для розрахунків ми взяли дані 2017 року, де кількість браку склала в грошовому еквіваленті 10454,99 тисячі гривень, то заплановане зменшення браку на 5% забезпечить підприємству економію 522,75 тисячі гривень в 2019 році. В наступному 2020 році запланована економія браку має скласти 418,2 тисячі гривень, а в 2021 році — 334,55 тисячі гривень.

де $K_{бр}$ - річний показник скорочення кількості браку, вираховується в гривнях;

E - річний економічний ефект від втілення мотиваційної програми, вираховується в гривнях;

$E_{пр}$ - економічний ефект, що отримує підприємство від не потрапляння в брак 1 кг продукції;

$C_{бр}$ - середня собівартість 1 кг бракованої продукції.

В розрахунку використовуємо отримані нами в попередніх розрахунках дані: 1 кг продукції, що не потрапляє в брак, дозволяє підприємству зекономити 6,8 гривень, а середня вартість 1 кг бракованої продукції складає 14,8 гривень. Таким чином, вираховуємо, що при ідеальному варіанті — виконання стимуляційної програми в обсязі 100% дозволило б в 2019 році скоротити брак на 2117,53 тисячі гривень. Запланований показник зменшення браку щорічно складає 5%, що дозволить скоротити брак на 105,87 тисячі гривень в 2019 році. Аналогічним чином можна розрахувати економічний ефект від виконання даної програми на наступні 2020 та 2021 роки.

На нашу думку, задля підвищення ефективності виробництва на підприємстві ТДВ «Івано-Франківський комбінат» доцільно автоматизувати роботи всіх відділів за допомогою ERP системи ІТ підприємство.

В даній програмі є рішення, розроблене спеціально для харчової промисловості. Особливості галузевої конфігурації ERP-системи ІТ-Підприємство для харчової промисловості пов'язані з рецептурним виробництвом.

Програма ERP-система ІТ-Підприємство дозволяє:

- створити опис рецептурного процесу виробництва, включаючи альтернативні компоненти й суміші;
- зробити точні розрахунки норм витрат за вказаними рецептурами;
- оптимізувати рецептури виходячи з принципу мінімальних розрахунків собівартості випуску продукції, реальних параметрів сировини та стандартів продукції;
- вести облік процентного складу характеристик вихідної сировини та нормування сухої ваги;
- планувати виробничий процес по змінах;
- вести облік залишків сировини, матеріалів та напівфабрикатів в виробничих цехах;
- ввести всю супутню документацію та баланси по змінах;
- вести облік придатності сировини та продукції.

Завдяки чіткому відстеженню якості сировини та точному контролю рецептури відповідно до реальних показників сировини та вимог стандартів програмам дозволить зменшити обсяги первинного браку з 4 до 3%, що дозволить не потрапити на повторне перероблення продукції на суму приблизно 180,11 тисячі гривень за рік, а також в свою чергу зменшить кількість вторинного браку.

На ТДВ «Івано-Франківський хлібокомбінат» працює 640 працівників. Щорічна плинність кадрів, за даними підприємства, коливається від 7 до 12%, що складає від 44 до 77 чоловік. Така кількість виходить за межі норми, що вважаються прийнятними для харчових підприємств (5%) та негативно впливає на ефективність та результативність роботи хлібокомбінату.

Втрати від звільнення персоналу передбачають витрати на підбір і навчання нового робітника, а в фінансовому плані — це недоотримані доходи за той період, поки відбувається заміна старого працівника на нового. За статистичними даними, втрати складають від трьох до десяти місячних

заробітних плат, що залежить від займаної посади та кількості коштів, вкладених у навчання робітника.

Для зниження рівня плинності персоналу варто проаналізувати причини звільнення робітників зі стажем роботи понад 2 роки. Начальнику відділу кадрів чи співробітникам даного відділу перед звільненням слід проводити розмову чи інтерв'ю, що дозволить виявити повторювані причини звільнення та докладати зусиль в потрібному напрямку. Також пропонуємо щомісячно проводити тестування персоналу, що дозволить своєчасно виявити та реагувати на проблеми мотивації та незадоволення персоналу.

Для зменшення плинності кадрів пропонуємо підвищити рівень матеріальної мотивації персоналу, а саме — зацікавити працівників заводу з допомогою тринадцятої зарплати та уже згаданої стимуляційної програми заохочення за якісні показники з виплатами в кінці року, що дозволить зменшити плинність кадрів на протязі року.

Для розрахунку плинності кадрів будемо відштовхуватись від показників 2017 року, де з різних причин звільнилось 52 чоловіка, з них по причині незадоволення заробітною платою — 27 чоловік. Відповідно до цілей стратегії горизонтальної диверсифікації в 2019 році заплановано зменшити кількість плинності кадрів на 10%, що складає 6 чоловік.

На основі зробленого аналізу, можемо зробити висновки, що для досягнення успіху в ринкових умовах сьогодення, керівництву ТВД «Івано-Франківський Хлібокомбінат» слід:

- ставити перед собою та колективом амбіційні, але адекватні довгострокові та короткострокові цілі, розробити стратегію і тактику для їх досягнення;
- розробити систему заходів для досягнення стратегії та реалізувати її втісній взаємодії між всіма підрозділами підприємства;
- корегувати поставлені виробничі цілі, виходячи з даних, отриманих від маркетингового відділу;

- об'єктивно оцінювати наявні трудові та матеріальні ресурси та прагнути до їх раціонального використання;
- орієнтуватись в своїх рішеннях на принципи економічної обґрунтованості, доцільності та потреби ринку;
- оперативно реагування на отриманий зворотній зв'язок від керованих об'єктів та швидко корегувати початкові цілі відповідно до об'єктивних реалій.

Ціллю удосконалення системи управління виробничою діяльністю підприємства являється оптимізація механізмів управління згідно з розробленими методами, що дозволять впроваджувати обрану стратегію горизонтальної диверсифікації в життя та покращувати показники діяльності підприємства. Удосконалення механізмів управління дозволяє забезпечити умови для ефективного виконання поставлених цілей, динамізм та злагодженість робочого процесу.

Очевидною перевагою впровадження запропонованої нами стратегії горизонтальної диверсифікації є значний синергічний ефект — запропоновані заходи дозволяють вирішити не одну, а кілька поставлених задач та позитивно впливають на досягнення інших цілей. Виведення на ринок нового бездріжджового продукту дозволить охопити новий сегмент покупців, що зацікавлені в здоровому харчуванні. Впровадження програми мотивації за якісні показники дозволяє не тільки зменшити кількість браку на виробництві, а й позитивно впливає на скорочення плинності кадрів.

На основі отриманих даних, аналізу матеріально-технічної бази підприємства та зовнішнього ринкового середовища, а також проведених розрахунків можемо зробити висновок про обґрунтованість поставлених цілей та реальність їх досягнення в період 2019-2021 роки на підприємстві ТДВ «Івано-Франківський хлібокомбінат».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Поняття «ефективності управління виробництвом» досліджувалось різними вченими, зокрема Альберт М., Хедоурі Ф. та Мескон М., Темченко А. Г., Дафт Р. Л., Яценко О.І., Зінов'єв Ф. В., Зінов'єв Ф. В. та інших. При опрацюванні теоретичних праць автор дійшов висновку, що ефективність управління виробничим процесом досліджувалась ними в умовах, далеких від вимог сучасності. Українські харчові підприємства мають потребу в теоретичних дослідженнях тарозробцізаходів та інструментів для покращення їх конкурентоспроможності на ринку, що дозволило автору зробити висновок про актуальність теоретичного та практичного дослідження даної теми.
2. Вибір методологічного підходу та методів оцінювання ефективності управління виробничим процесом на підприємстві залежить від об'єкта дослідження, цілей, які ставить перед собою дослідник, можливостей для використання методів дослідження, а також зовнішніх та внутрішніх факторів, в яких працює конкретне підприємство.
3. Під час аналізу хлібопекарської галузі України, автор зробив обґрунтовані висновки, що 50% національного ринку утримують 7 великих холдингів. Відповідно до даних Державного комітету статистики, в Україні функціонує 400 промислових хлібозаводів і стільки ж міні-пекарень. Хлібопекарська галузь України знаходиться на етапі зрілості, однак попит на її продукцію протягом останніх 5 років скоротився в 5 раз.
4. На регіональному ринку м. Івано-Франківськ та області досліджуване автором підприємство ТВД «Івано-Франківський хлібокомбінат» займає лідерські позиції — виробляє близько 50 тонн хлібопекарських виробів за добу, доля його продукції на регіональному ринку складає 17%. Основними зовнішніми загрозами для даного підприємства являються зниження купівельної спроможності населення, зменшення кількості домогосподарств,

зростання конкуренції збоку продукції, що виготовляється з напівфабрикатів, та малих пекарень. Проведене дослідження дозволило виявити внутрішні проблеми підприємства: відсутність зростання значного зростання обсягів виробництва в сегменті хлібопекарської продукції, показники браку, що перевищують норму, висока плинність кадрів, низька мотивація персоналу, недостатній рівень роботи з персоналом по підвищенню кваліфікації.

5. Завдяки проведеним економічним розрахункам встановлено, що завдяки виведенню на ринок нового для хлібокомбінату продукту — без дріжджового хлібу та охопленню нового платоспроможного сегмента споживачів прихильників здорового харчування, підприємство отримає можливість в 2019-2021 роках році збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції на 5%, що складе 878,62 тонни, 922,55 тонн та 968,68 тонн відповідно. Грошовий еквівалент приросту обсягів реалізації даної кількості продукції складе 13068,7 тисячі гривень, 13722,13 тисячі гривень та 14408,24 тисячі гривень відповідно. Таким чином, виведення на ринок нового товару дозволяє досягнути одразу кількох цілей – фінансової та ринкової, оскільки вони взаємопов'язані та мають синергічний ефект.
6. Введення програми стимуляції для персоналу дозволить зменшити кількість вторинного та первинного браку на 5%, позитивно вплине на собівартість продукції та дозволить досягнути ринкових цілей – покращити конкурентоспроможність підприємства та посилити лояльність покупців до бренду «Цар хліб», що знову ж таки матиме позитивний вплив на обсяги реалізації продукції. Економічний ефект від введення програми стимуляції для робітників бригад дозволяє підприємству в 2019 році отримати додатково 105,87 тисячі гривень.
7. Введення програми стимуляції персоналу та тринадцятої зарплати з виплатами по закінченню року дозволить досягнути поставлених кадрових цілей — зменшити плинність кадрів на підприємстві мінімум на 5-7%.

Завдяки щомісячному тестуванню персоналу, відділ кадрів отримуватиме об'єктивну інформацію щодо задоволеності умовами праці на підприємстві, зможе своєчасно виявити проблеми та розробляти ефективні заходи для їх усунення.

8. Проведення щомісячного навчання персоналу з метою покращення його кваліфікації дозволить посилити мотивацію персоналу та підвищити ефективність праці, позитивно вплине на якісні показники продукції.
9. Завдяки проведенню навчання власного торгового персоналу, що реалізує продукцію «Цар хліб» через фірмову торгову мережу підприємства, запуску рекламної компанії на телебаченні та в інтернет каналах, розповсюдженню плакатів та листівок керівництво зможе ознайомити кінцевого споживача з новим товаром бездріжджовим хлібом в короткі строки — на протязі 3 місяців, що дозволить привабити кінцевого споживача, зацікавленого в даній продукції та прискорити отримання прибутку від реалізації нового виду продукції.
10. Також пропонуємо керівництву запровадити на виробництві систему автоматизації ERP-системи ІТ-Підприємство. Дана програма дозволяє користуватись нею всім підрозділам та керівникам, що значно прискорить управлінські комунікації. В виробничому процесі з допомогою ERP-системи ІТ-Підприємство можна досягнути високої точності технологічного процесу, оптимізації рецептури, виходячи з якостей сировини, та зменшення виробничого браку з 4% до 3%.
11. Сукупні затрати на реалізацію запропонованих заходів, необхідних для реалізації вказаних цілей, складають 418,8 тисячі гривень. Економічний ефект від реалізації всіх запропонованих заходів складе 299,05 тисячі гривень в 2019 році, 302,40 тисячі гривень в 2020 році та 303,99 тисячі гривень в 2021 році. Термін окупності проекту становить 7,8 місяця.

Запропоновані в даній роботі заходи для покращення ефективності управлінської діяльності на виробництві мають практичну цінність та можуть бути використані на ТДВ «Івано-Франківський хлібокомбінат».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про підприємства в Україні» № 887-ХІІ від 27.03.1991. - ст.62
2. Господарський кодекс України,[Електронний ресурс] / - Режим доступу: \www/ URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Артюх Т.М. Вдосконалення та контроль якості продукції. «Товарознавчий вісник». Випуск 2. 2010.
4. Бикова Н.В. Дослідження конкурентоспроможності українських підприємств як один із факторів уникнення кризових явищ / Н.В. Бикова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2012. – № 6 (177). – Ч. 1. – С. 203–209.
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства : Навч. посіб. / І.М. Бойчик. – [вид. 2-ге, доп. і перероб.]. – К. : Атіка, 2009. – 528 с.
6. Большакова Л.В SWOT-аналіз — основа формування маркетингових стратегій: навч. Посібник – Київ.: Знання, 2005. —301 с.
7. Бучковська Х.А. Формування організаційно-економічного механізму регулювання діяльності підприємства / Бучковська Х.А. // Науковий вісник ДонНТУ. – 2013. – №2. – С. 18-22.
8. Галушак, М.П. Економічне прогнозування: підручник [Текст] / М.П. Галушак, Т.І. Кужда. – Тернопіль: ТНТУ, 2012. – 160 с.
9. Гетьман О.О. Економіка підприємства : Навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал.. – [2-ге вид.]. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
10. Говоруха Ж.А. Формування інноваційної стратегії підприємств хлібопекарної галузі : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (харчова промисловість)» / Ж.А. Говоруха ; Нац. ун-т харч. технологій. – К., 2011. – 21 с

11. Гуцалюк О.М. Види технологій управління діяльністю підприємства / О.М. Гуцалюк // Вісник соціально-економічних досліджень – 2012. – № 3, частина 2. – с. 66-72.
12. Вовк Ю. Організаційно-економічний механізм управління раціональним використанням ресурсів // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип.1(4). – С. 11-16.
13. Давидюк Ю.В. Напрями підвищення економічної ефективності діяльності підприємств хлібопекарської галузі / Ю.В. Давидюк, Н.Ю. Самійленко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 3. – С. 32–35.
14. Жмакіна М. С. М. Метод SWOT-аналізу як один із головних інструментів стратегічного управління на підприємствах [Електронний ресурс] / М. С. Жмакіна, С. М. Тараненко. – Режим доступу : <http://worldukraine.org/?p=1262>.
15. Завадський Й. С. Менеджмент: Menegment : у 3 т . / Й. С. Завадський. – [3-тє вид., доповн.]. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2001. – Т. 1. – 542 с
16. Ібрагімов Е.Е. Особливості формування стратегічного плану в корпораціях хлібопекарної галузі / Е.Е. Ібрагімов // Формування ринкових відносин в Україні. — 2012. — № 9. — С. 134—138
17. Івашук, О. Економіко-математичне моделювання: навч. посібник [Текст] / О. Івашук.– Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 704 с.
18. Кальєніна Н. В. Методи управління витратами, їх переваги та недоліки / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. – 2007. – № 5. – С. 32–35.
19. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / Касич А.О. Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.
20. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : Навч. посіб. / І.В. Ковальчук. – К. : Знання, 2008. – 697 с
21. Котлер Ф. Основи маркетингу: Пер. з англ. - М.: Прогрес, 2012. — 334 с.
22. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: [кол. монографія] / В.Й. Жежуха, О.Г.

Мельник [та ін.]; за ред. О.А. Паршиної. – Дніпропетровськ: Герда, 2013. – Т. 2. – 334 с.

23. Ліманський А. Організаційно-економічні механізми підвищення ефективності промислових підприємств в умовах трансформації та євроінтеграції (на прикладі промислових підприємств Польщі та України) / НАН України ІРД. – Львів, 2003. – 520 с.

24. Маркіна І. А. Методичні питання ефективності управління / І. А. Маркіна // Фінанси України. – 2000. – № 6. – С. 24–32

25. Міхеєнко К.С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників / К.С. Міхеєнко // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6. – С. 74-76. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_6_20

26. Навольська Н.В. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку хліба і хлібобулочних виробів Тернопільського регіону / Н.В. Навольська // Сталий розви'ток економіки . — 2013. — № 2. — С. 163—167.

27. Озеран В. Облік окремих матеріальних витрат на хлібопекарних підприємствах / В. Озеран, М. Корягін // Бухгалтерський облік і аудит. – 2008.— № 10. – С. 37-38.

28. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua>.

29. Офіційний сайт Виробництво промислової продукції за видами в Україні за 2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

30. Офіційний сайт ДСТУ 2120-93. Хлібопекарське виробництво. Терміни та визначення. [Електронний ресурс] / - Режим доступу:\www/ URL: <http://normativ.com.ua/sanpin/book29.php>.

31. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

32. Офіційний сайт Звіт антимонопольного комітету України за 2016 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=133712>.
33. Офіційний сайт Статистичний щорічник України за 2017 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm.
34. Офіційний сайт холдингу «Хлібні інвестиції» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hlibinvest.com.ua/>
35. Офіційний сайт об'єднання підприємств хлібопекарної промисловості «Укрхлібпром». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrhlbprom.org.ua>.
36. Перехрест Т. В. Методологія оцінювання ефективності діяльності підприємства / Т. В. Перехрест // Науковий вісник. – 2010. – № 3. – С. 7
37. Проблема визначення ефективності. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://pidruchniki.com/1854051647541/ekonomika/>
38. Прокіп М. І. Стан хлібопекарської галузі в Україні / М. І. Прокіп [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/20_DNI_2013/Economics/9_142783.doc.htm
39. Прокоф'єва К.В. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність діяльності підприємства» [Електронний ресурс] / К.В. Прокоф'єва Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/255.pdf>
40. Прядко В. В. Економічна ефективність виробництва: проблеми теорії та методологія управління / В. В. Прядко. — К. : Наукова думка, 2012. — 282 с.

41. Пархоменко В.М. Методика внутрішнього контролю втрат від браку у виробництві. Міжнародний збірник наукових праць. Випуск 2(14). [Електронний ресурс] www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/ptmbo/2009_2/16.pdf.
42. Петрович І.М. Економіка виробничого підприємства: [Навчальний посібник] / І. М. Петровича - Київ: Знання, - 2009. - 405 с.
43. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства [Текст]: підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка», 2016. – 390 с.
44. Смолін І.В. Конкурентоспроможність підприємства: монографія / І.В.Смолін, Ю.І.Опанасюк. – К.: Генеза, 2014. – 208 с.
45. Смутко А. М. Проблеми розвитку хлібопекарського виробництва в Україні та шляхи їх подолання / А. М. Смутко // Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Механізми реалізації стратегії розвитку національної економіки». – Тернопіль : Крок, 2011. – С. 306–308
46. Солошонок А. Л. Хлібопекарська галузь України: реалії та перспективи розвитку / А. Л. Солошонок, О. М. Полонська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.irbis-nbuu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuu/cgiirbis_64.exe
47. Сорока, П. Інформаційні системи і технології в менеджменті: навч. посібник [Текст] / П. Сорока, В. Балан. – К.: Видавничий центр НАУ, 2006. – С.158.
48. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика / Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. — К.: Знання, 2005. — 764 с.
49. Струнін В.В. Вітчизняний ринок хлібобулочних виробів: сучасний стан та перспективи розвитку / В.В. Струнін, Т.М. Філоненко // Ефективна економіка. – 2014. – № 12. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3661>.

50. Ткачук Г.Ю. Елементи механізму формування конкурентоспроможності підприємств / Г.Ю. Ткачук // Вісник ЖДТУ. – 2012. – № 1 (59). – С. 218–222.
51. Уткіна Ю.М / Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції / Ю.М. Уткіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 35. – С. 182-186.
52. Урсакий Ю.А. Підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємств / Ю.А. Урсакий // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. – Кіровоград: КНТУ, 30.2013. – Вип. 19: Економічні науки. – С. 183–189
53. Шевченко Д. К. Проблеми ефективності використання економічного потенціалу / Д. К. Шевченко. – Запоріжжя: КПУ, 2004. – 138 с.
54. Чернобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л.І. Чернобай, О.І. Дума // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 125-131.

ДОДАТКИ

Додаток А

Функції управління виробничою діяльністю підприємства

Функція управління	Характеристика функції
Планування	1. розробляє та доносить до кожної виробничої ланки план дій; 2. включає розробку структури виробничого процесу, в якому є керівних та керованих ланки, а також вплив перших на других, що дозволяє розглядати процес управління виробництвом як вплив керівництва на робітників, що задіяні в процесі виробництва;
Організація	3. визначає особливості та характеристики управлінської системи, її структуру та взаємодію між ланками управління;
Нормування	4. розробка критеріїв оцінювання кількісних та якісних показників для оцінки функціонування різних виробничих процесів;
Координація	5. дозволяє узгодити роботу всіх виробничих ланок, що дозволяє та виробництву функціонувати як єдиному цілому; 6. управлінський вплив на робітників, зайнятих в процесі виробництва;
Мотивація	7. пошук та застосування до робітників методів, що несуть спонукальний характер, та заохочують їх до ефективної праці;
Контроль	8. збір даних, аналіз та узагальнення результатів виробничої діяльності, з метою їх донесення до відомих керівників різних ланок, з метою корекції розробленої стратегії та тактики управління та пошуку більш ефективних та оптимальних управлінських рішень;
Регулювання	9. управлінський вплив на робітників, зайнятих в виробничому процесі з метою усунення виявлених недоліків та оптимізації їх робочого процесу та виробництва в цілому.

Складено автором за матеріалами джерела 8

Додаток Б

Система для визначення оцінки економічної ефективності управління підприємством

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники ефективного використання обігових коштів, фондів та капіталовкладень	Показники ефективності при використанні матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі	1. Темпи росту продуктивності праці	1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів	1. Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції
2. Виробництво продукції на 1 грн. витрат 3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці 4. Собівартість 5. Рентабельність 6. Прибуток	2. Частка збільшення виробництва продукції завдяки підвищенню продуктивності праці 3. Економія чисельності працівників 4. Зниження трудомісткості виробів	2. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів 3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції 4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили 5. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції 6. Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції 3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції

Складено автором за матеріалами джерел 42,43,50

Статут ТВД «Івано-Франківський комбінат»

Додаток Г

**Асортимент продукції ТВД «Івано-Франківський Хлібокомбінат» на період
2018 року**

№	Позиція	Вага продукту, кг	Енергетична цінність 100 g (г) продукту, ккал.:	Знак якості
ХЛІБ				
1	Хліб «Житнє диво»	0,4	219,0	ДСТУ 4583:2006
2	Хліб «Для тостів»	0,35	257,8	
3	Хлібці висівкові	0,3	263,3	ДСТУ 4587:2006
4	Хліб «Гречаний»	0,3	252,2	ДСТУ 4583:2006
5	Хліб «Кукурудзяний»	0,3	270,1	ДСТУ 7517:2014
6	Хліб з насінням	0,3	290,9	ДСТУ 7517:2014
7	Хліб пряно-зерновий	0,4	263,5	ДСТУ 4583:2006
8	Хліб пікантний формовий	0,7	244,2	ДСТУ 4583:2006
9	Хліб бородінський формовий	0,8	192,0	СОУ 15.8-37-00032744-004:2005
10	Хліб алчевський формовий	0,8	234,0	СОУ 15.8-37-00032744-004:2005
11		0,35	270,0	ТУУ 15.8-00389676- 001:2009
12	Батон звичайний	0,25 та 0,5	270,0	ТУУ 15.8-00389676-001:2009
13	Хліб звичайний формовий	0,65	239,7	ДСТУ 7517:2014
14	Хліб луцький подовий	0,7	249,3	ГСТУ 158.00389676.009:2000
15	Хліб дарницький подовий	0,8	216,0	СОУ 15.8-37-00032744-004:2005

БУЛОЧНІ ВИРОБИ				
1	Булочка «Вишенька»	0,1	307,7	ДСТУ 4585:2006
2	Булочка «Чорна смородинка»	0,1	307,7	ДСТУ 4585:2006
3	Плетінка з начинкою	0,3	334,0	ДСТУ 4585:2006
4	Ватрушка з сирно-вишневою начинкою	0,1	354,8	ДСТУ 4585:2006
5	Плюшка цукрова	0,15	338,0	ДСТУ 4585:2006
6	Плюшка макова	0,15	358,4	ДСТУ 4585:2006
7	Булочка «Українська»	0,2	337,0	ДСТУ 7708:2015
8	Рулетики макові	0,1	361,8	4585:2006
9	Рулетики фруктові	0,1	315,0	ДСТУ 4585:2006
10	Рулетики «Вишневий»	0,15	319,0	ДСТУ 4585:2006
11	Бублик український	0,1	315	СОУ 15.8-37-00389676-693:2007
12	Маковик домашній	0,2	348,9	ДСТУ 4585:2006
13	Пиріжок з сосискою	0,1	304,0	ГСТУ 15.8-00389676.013-2003
14	Рогалик сирний	0,15	287,01	ДСТУ 4585:2006
15	Булочка «Завиток з крихтою»	0,15	347,0	ДСТУ 4585:2006
16	Рулетики яблучні	0,15	252,0	ДСТУ 4585:2006
17	Булочка «Малючок»	0,1	286,0	ТУУ 15.8-05415042-002:2011
18	Підковка з сорбітом	0,15	290,0	ДСТУ 4587:2006
19	Булочка з кунжутом	0,1	300,0	ДСТУ 4587:2006
20	Булочка «До сніданку»	0,1	300,0	ТУУ 15.8-00389676-001:2009
21	Ріжок «Алтайський»	0,1	272,0	ДСТУ 7707:2015
22	Ріжок «З повидлом»	0,25	325,0	ДСТУ 7708:2015
23	Розанчик з сиром	0,1	308,7	ДСТУ 4585:2006
24	Хала пересипська з	0,5	256,0	ТУУ 15.8-00389676-001:2009

	маком			
КАЛАЧІ				
1	Калач заказний	2,5	309,9	ГСТУ 158.00389676.002-98
2	Калач гуцульський	0,8	272,5	ГСТУ 158.00389676.001-98
3	Калач з кунжутом	0,5	302,6	ТУУ 15.8-00389676-001:98
4	Калач «Миколаївський»	0,5	263	ДСТУ 4585:2006
КЕКСИ				
1	Кекс «Сирний»	0,075	355,15	ДСТУ 4505:2005
2	Кекс «Родзинка»	0,075	364,02	ДСТУ 4505:2005
3	Кекс «Шоколадний»	0,075	414,68	ДСТУ 4505:2006
4	Кекс «Пікантний»	ваговий	320,48	ДСТУ 4187:2003
5	Кекс «Станіславський»	0,6	330,3	ДСТУ 4505:2006
КРУАСАНИ				
1	Круасан з начинкою зі смаком малини	0,075	413,5	ТУ У 15.8-05495259-001:2011
2	Круасан з начинкою зі смаком абрикоса	0,075	413,5	ТУ У 15.8-05495259-001:2011
3	Круасан з начинкою зі смаком згущеного молока	0,075	431,2	ТУ У 15.8-05495259-001:2011
4	Круасан з начинкою зі смаком шоколаду та горіха	0,075	497,5	ТУ У 15.8-05495259-001:2011
5	Круасан з начинкою зі смаком шоколаду	0,075	480,0	ТУ У 15.8-05495259-001:2011
ПЕЧИВО				
1	Печиво «Сніжок»	0,4	498,76	ДСТУ 3781:2014
2	Печиво «Вівсяне»	0,3	423,5	ДСТУ 3781:2014

	класичне			
3	Печиво «Вушка»	0,2	463,0	ДСТУ 3781:2014
4	Печиво «палички апетитні з цибулею»	0,5	286,6	ДСТУ 3781:2014
5	Печиво «Палички особливі з кмином»	0,5	518	ДСТУ 3781:2014
ПРЯНИКИ				
1	Пряники ванільні	0,5	358,1	ДСТУ 4187:2003
2	Пряники шоколадні	0,5	367,8	ДСТУ 4187:2003
3	Пряник «Вітає Івано-Франківськ»	0,5	327,9	ДСТУ 4187:2003
РУЛЕТИ				
1	Рулет з яблуками	ваговий	203,3	СОУ 15.8-00032744-001:2005 Без ГМО
2	Рулет «Малютка»	ваговий	239,0	СОУ 15.8-00032744-001:2005
3	Рулет з джемом	ваговий	307,6	СОУ 15.8-00032744-001:2005
СУХАРНІ ВИРОБИ				
1	Сухарі панірувальні із хлібних пшеничних сухарів	0,4	345,0	ДСТУ 8708:2017 ДСТУ 8708:2017
2	Сушка макова	0,3	420,0	ДСТУ 7042:2009
3	Сушка кукурудзяна	0,3	413,0	ДСТУ 7042:2009
4	Сушка ванільна	0,3	413,9	ДСТУ 7042:2009
5	Сухарі молочні	0,3	383,0	ДСТУ 7709:2015
6	Сухарі київські	0,3	355,0	ДСТУ 7709:2015
ТІСТЕЧКА				
1	Тістечко заварне з кремом	0,05	332	СОУ 15.8-37-00032744-001:2005
2	Тістечко «Зруб»	0,04	383,0	СОУ 15.8-37-00032744-001:2005
3	Тістечко «Берізка»	0,04	428,0	СОУ 15.8-37-00032744-001:2005

4	Тістечко «Гном»	0,06	415,0	COY 15.8-37-00032744-001:2005
	ТОРТИ			
1	Торт Весільний заказний	5,0	287,0	COY 15.8-37-000 32744-001:2005
2	Торт «Білочка»	1,0/ваговий	410,82	COY 15.8-37-000 32744-001:2005
3	Торт «Фантазія»	1,0/ваговий	421,96	COY 15.8-37-000 32744-001:2005
4	Торт «До кави»	1,0/ваговий	373,68	COY 15.8-37-000 32744-001:2005
5	Торт «Осінній вальс»	0,9/ваговий	416,2	COY 15.8-37-000 32744-001:2005
6	Торт «Бисквітно- молочний»	1,0/ваговий	406,0	COY 15.8-37-000 32744-001:2005
7	Торт «Медовий з чорносливом»	0,5 кг/0,9 кг/ ваговий	287,0	COY 15.8-37-000 32744-001:2005
8	Торт «Київський»	0,9 кг/ваговий	439,0	COY 15.8-37-000 32744-001:2005
9	Торт «Празький»	0,5 кг/0,9 кг/ваговий	411,3	COY 15.8-37-00032744-001:2005
10	Торт «Казка»	0,5 кг/0,9 кг/ ваговий	411,0	COY 15.8-37-00032744-001:2005

Складено автором за матеріалами офіційного сайту підприємства джерело 34

Додаток Д

**SWOT-матриця оцінки стану та можливостей ТВД «Івано-Франківський
хлібокомбінат»**

Сильні сторони	Можливості
<p>Використання сучасних високотехнологічних ліній виробництва</p> <p>Постійне оновлення та популярність серед споживачів наявного асортименту</p> <p>Висока якість продукції</p> <p>Реалізація продукції через власну фірмову мережу</p>	<p>Розширення ринків збуту</p> <p>Збільшення долі ринку завдяки випуску нових продуктів</p> <p>Удосконалення технологій та модернізація обладнання</p> <p>Розвиток системи управління контролем якості</p>
<p>Економія при використанні електроенергії та теплоносіїв</p>	<p>Впровадження енергозберігаючих технологій</p>
Слабкі сторони	Загрози
<p>Навчання та підвищення кваліфікації персоналу</p> <p>Нестача оборотних коштів</p> <p>Недостатня мотивація робітників</p> <p>Збільшення собівартості продукції</p>	<p>Зменшення асортиментного ряду продукції та обсягів виробництва</p> <p>Плинність кадрів</p> <p>Зниження конкурентоздатності продукції через зростання відпускних цін</p>

Джерело: складено автором самостійно на основі проведеного опитування працівників підприємства

Додаток Ж

Система показників оцінки економічної ефективності управління

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі	1. Темпи росту продуктивності праці	1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів	1. Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції
2. Виробництво продукції на 1 грн. витрат	2. Частка збільшення виробництва продукції завдяки підвищенню продуктивності праці	2. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів	2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції
3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці	3. Економія чисельності працівників	3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції	3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції
4. Собівартість	4. Зниження трудомісткості	4. Відношення	

5. Рентабельність	виробів	приросту прибутку	
6. Прибуток		до капітальних вкладень, які його зумовили	
		5. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції	
		6. Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	

Складено автором за матеріалами джерел 46,

**Операційна та бухгалтерська звітність ТВД «Івано-Франківський
хлібокомбінат» за 2016-2017 рік**

Посадова інструкція інженера-технолога

Додаток Л

Операційні та бухгалтерські звітні матеріали підприємства за 2016-2017 роки

Посадова інструкція формувальника тіста 4 розряду

Перевірка унікальності

Вступ та розділ 1.1 Сутність та зміст виробничої діяльності підприємства

Проверка уникальности

Унікальність: **90.70%**

e-pidruchniki.com/content/528_22_Sybektii_t...
kodeksy.com.ua/gospodars_kij_kodeks_ukraj...

4%
4%

[Подробнее](#)

Проверка орфографии

В тексте найдено 5 ошибок:

- Захаркина
- Кушваха
- Совицкая

[Подробнее](#)

SEO-анализ текста

Всего символов: **9067** Заспамленность: **55%**
 Без пробелов: **7989** Вода: **3%**
 Количество слов: **1067** Замена символов: **478**

[Подробнее](#)

Подсвечено: Ошибки в тексте

ВСТУП

Актуальність дослідження. Діяльність харчових підприємств в сучасних економічних умовах вимагає постійного вдосконалення управлінської системи та вдосконалення виробничих процесів, метою яких є подолання зовнішніх викликів, забезпечення конкурентоспроможності підприємства та покращення господарських результатів діяльності. Вдосконалення управлінської системи на виробництві можливе завдяки розробці цілей, системи взаємопов'язаних заходів та впровадження ефективної стратегії розвитку підприємства, які ґрунтуються на використанні теоретичних досліджень науковців, аналізі розвитку та ринку хлібопекарської галузі в Україні, дослідженні наявних у підприємства матеріальних, людських та інших ресурсів, чим і визначається актуальність теми дослідження.

Проблему управління виробничою сферою підприємств та її оптимізації вивчали такі українські та закордонні дослідники як **Захаркіна Д. С., Кушваха Р. А., Яценко О. І., Петрович Д.М., Совицкая Г. В., Шершнев А. А., Темченко А. Г., Маркина І. А., Прыдако В. В.** та інші. Проте сучасні економічні реалії ставлять перед підприємствами нові завдання, що потребують негайного вирішення, подальшого дослідження та оптимізації управління виробничою діяльністю.

Об'єктом дослідження є вивчення ефективності системи управління виробництвом на сучасних хлібопекарських підприємствах. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти функціонування та покращення системи управління виробничою діяльністю на ТДВ «Івано-Франківський Хлібокомбінат» (м. Івано-Франківськ).

Метою дослідження є розробка цілей, заходів та стратегії оптимізації управлінської діяльності на підприємстві ТДВ «Івано-Франківський Хлібокомбінат» в виробничій сфері.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні та методологічні підходи до змісту, сутності та оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства;
- проаналізувати ринкову ситуацію та особливості розвитку хлібопекарської галузі в Україні;
- зробити огляд виробничого процесу, організаційної структури та управлінської діяльності на ТДВ «Івано-Франківський Хлібокомбінат»;
- розробити цілі, заходи та сформулювати стратегію розвитку підприємства на 2019-2021 роки;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів;
- розроблення пропозицій щодо реалізації стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. Методичною базою даного дослідження є діалектичний метод пізнання економічних явищ і процесів в їх безперервному розвитку. У роботі використані загальнонаукові методи: структурно-логічний і семантичний аналіз, синтез, деталізація, порівняння, математичні методи. Для виконання розрахунків використані програми Microsoft Equation 3.0, Microsoft Excel.

Версии текста:

1 минуту назад (итс +03:00)

Унікальність	90%	Орфография	5
Всего символов	9067	Заспамленность	55%
Без пробелов	7989	Вода	3%
Количество слов	1067	Замена символов	478

2 минуты назад (итс +03:00)

Унікальність	N/A	Орфография	8
Всего символов	9066	Заспамленность	55%
Без пробелов	7988	Вода	3%
Количество слов	1067	Замена символов	479

4 минуты назад (итс +03:00)

Унікальність	N/A	Орфография	23
Всего символов	9168	Заспамленность	55%
Без пробелов	7998	Вода	3%
Количество слов	1069	Замена символов	480

Доступность проверки

Результат проверки текста доступен только вам.

[Открыть доступ для всех](#)

Ссылка на проверку

Используйте приватную ссылку

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства

Проверка уникальности

Унікальність: **100.00%**

[Получить ссылку на проверку](#)
[Зафиксировать уникальность](#)
[Получить кнопку уникальности](#)

[Подробнее](#)

Проверка орфографии

В тексте найдено 7 ошибок:

- Мочерный
- Кене
- Петти

[Подробнее](#)

SEO-анализ текста

Всего символов: **7704** Заспамленность: **61%**
 Без пробелов: **6781** Вода: **4%**
 Количество слов: **934** Замена символов: **439**

[Подробнее](#)

Подсвечено: Неуникальные фрагменты

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства

При розгляді такого поняття як «ефективність» серед науковців не досягнуто єдиного погляду на його трактування. Такі автори як Павленко І., Мочерный С, Кене Ф, Петти В, Емерсон Г., Д. Рикардо [20], вважають, що під поняттям «ефективності» слід розуміти відношення досягнутого результату до витрачених на його втілення ресурсів.

Ефективність діяльності підприємства — це економічна категорія, що відображає наскільки досягнутий результат відповідає запланованому, тобто рівень досягнення цілей, а також конкурентоздатність підприємства в ринковому середовищі. З такої точки зору ефективність управлінської діяльності полягає в обґрунтованні рішень та доцільності вибору методів управління (функції управління виробничою діяльністю підприємства див. додаток А).

Складність оцінки ефективності управління виробничою діяльністю підприємства полягає в відсутності можливості оцінити її з допомогою кількісних методів, тому для оцінки ефективності управлінських рішень найчастіше використовують непрямі методики.

Одну з найважливіших спроб систематизації наявних методичних підходів до оцінки ефективності спробувала зробити дослідниця Тихомірова А.В. [5, с. 13], яка виділила 7 методичних підходів до оцінки ефективності управління, їх варто не тільки проаналізувати, але й доповнити сучасними підходами (система для визначення оцінки економічної ефективності управління див. в додатку Б).

Перший підхід об'єднує тих дослідників, які підтримують думку, що оцінку ефективності управління виробництвом слід базувати на оцінці результатів виробництва. Такий підхід зумовлений неможливістю виділити процес управління від результатів роботи виробництва. Другий методичний підхід базується на оцінці ефективності управління методом порівняння кінцевих економічних результатів роботи виробництва з затратами, пов'язаними з роботою управлінського апарату та результатами його діяльності. Оцінка ефективності управління виробництвом в цьому випадку в першу чергу відстоюється від ефективності самого виробництва — такого підходу дотримується науковець **Вечерковский Р.З.** [8].

Третій методологічний підхід орієнтований на оцінку ефективності управління виробничим процесом через результати конкретної діяльності управлінської системи, що функціонує на підприємстві, яка відображається в показниках стану як самої управлінської діяльності, так і об'єкта, на який здійснюється управлінський вплив. До показників стану відносяться такі результати як витрати на утримання управлінського апарату, затрати часу, необхідні для втілення в життя прийнятих ним рішень, часу, необхідного для виконання виробничих операцій, тощо.

Четвертий методологічний підхід оснований на оцінці управління виробництвом через досягнення ним поставлених цілей. Науковці, що підтримують даний підхід, стверджують, що ефективність управління виробничим процесом слід розглядати в контексті досягнення цілей, які поставлені перед підприємством.

П'ятий методологічний підхід пропонує оцінювати ефективність управління виробництвом, поєднуючи два напрямки. Перший оцінює результати роботи управління, тобто витрати на його здійснення, а другий розглядає результати роботи виробництва, тобто витрати на його здійснення.

Версии текста:

27 минут назад (итс +03:00)

Унікальність	100%	Орфография	7
Всего символов	7704	Заспамленность	61%
Без пробелов	6781	Вода	4%
Количество слов	934	Замена символов	439

Доступность проверки

Результат проверки текста доступен только вам.

[Открыть доступ для всех](#)

Ссылка на проверку

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ТДВ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

2.1. Аналітичний огляд хлібопекарської галузі

Проверка уникальности

Уникальность: **100.00%**

[Получить ссылку на проверку](#)
[Зафиксировать уникальность](#)
[Получить кнопку уникальности](#)

[Подробнее](#)

Проверка орфографии

В тексте найдено 10 ошибок:

- Доля
- і
- Хлібпром

[Подробнее](#)

SEO-анализ текста

Всего символов: **9519** Заспамленность: **57%**
 Без пробелов: **8205** Вода: **4%**
 Количество слов: **1376** Замена символов: **486**

[Подробнее](#)

Подсвечено: Неуникальные фрагменты

РОЗДІЛ 2
УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

2.1. Аналітичний огляд хлібопекарської галузі

Виробництво хлібобулочних виробів займає провідне місце в харчовій промисловості країни. Доля споживання хліба в харчовому кошику українців складає 15%. Потреби населення задовольняє широка мережа деканів та хлібозаводів — найбільш потужні виробництва зосереджені в великих містах та регіонах, що виробляють найбільшу частину ринку борошняних виробів.

В Україні хлібопекарська виробнича сфера є фрагментарною, що в масштабах країни характеризується низьким рівнем концентрації. Оскільки хлібозаводи знаходяться в кожному райцентрі, а хлібобулочна продукція має короткі строки реалізації, а також має обмеження в транспортванні, в тому числі і часові, локалізація виробництва на даному ринку відіграє ключову роль, тому кожний регіон має своїх лідерів, хоча їх доля відносно загальноукраїнського ринку незначна. Завдяки цьому основна конкуренція в хлібопекарській галузі має міжрегіональний та локальний характер.

Провідні підприємства країни, до яких належить 7 виробництв, утримують майже 50% всього ринку хлібопекарської промисловості. До них належать ПАТ «Концерн «Хлібпром», ТОВ «Хлібокомбінат «Куліничі», холдинг «Золотий урожай» Lauffer Group, ГК «Формула смаку», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ПАТ «Київхліб» (детально таблиця 2.1).

Таблиця 2.1
Лідери хлібопекарської промисловості України в 2012-2017 рр.

Назва підприємства	Ринкова частка, %
2012 рік	
2013 рік	
2014 рік	
2015 рік	
2016 рік	
2017 рік	
ПАТ «Київхліб»	

[Личные сообщения](#)

Версии текста:

🕒 24 минуты назад (UTC +03:00)

Уникальность	100%	Орфография	10
Всего символов	9519	Заспамленность	57%
Без пробелов	8205	Вода	4%
Количество слов	1376	Замена символов	486

🕒 24 минуты назад (UTC +03:00)

Уникальность	N/A	Орфография	25
Всего символов	9617	Заспамленность	57%
Без пробелов	8205	Вода	4%
Количество слов	1376	Замена символов	486

[Доступность проверки](#)
Результат проверки текста доступен только вам.
[Открыть доступ для всех](#)

[Ссылка на проверку](#)

2.2. Характеристика виробничої діяльності підприємства

проверка уникальности

Уникальность: **79.38%**

[StudFiles.net/preview/5194360/page:3/mybiblioteka.su/10-82168.html](#)

8%
7%

[Подробнее](#)

Проверка орфографии

В тексте найдена 21 ошибка:

- і
- зростаючих
- з

[Подробнее](#)

SEO-анализ текста

Всего символов: **13572** Заспамленность: **56%**
 Без пробелов: **11888** Вода: **4%**
 Количество слов: **1665** Замена символов: **695**

[Подробнее](#)

Подсвечено: Неуникальные фрагменты

2.2. Характеристика виробничої діяльності підприємства

ТДВ «Івано-Франківський Хлібокомбінат» — це одне з ключових підприємств міста Івано-Франківськ, що територіально розташоване на його околиці за адресою: вулиця Симона Петлюри, 17.

ТДВ «Івано-Франківський Хлібокомбінат» входить до складу холдингу «Хлібні інвестиції», який є одним з найбільших українських холдингів, що займається виробництвом хлібопекарської продукції.

Підприємство було засноване в 1945 році. 28 листопада 1997 року Публічне акціонерне товариство «Івано-Франківський Хлібокомбінат» реорганізоване в Товариство з додатковою відповідальністю «Івано-Франківський Хлібокомбінат». Учасником товариства є фізична особа Чернишова Олена, що зареєстрована за адресою м. Київ, вул. Кудавська, б. 13-19, кв. 5. Згідно зі Статутом, Чернишовой Олені Миколаївні належить 100% від загального розміру статутного капіталу Товариства, що складає 3 мільйони двадцять тисяч гривень 00 копійок. Згідно зі Статутом підприємство створене за рішенням його Засновників з метою отримання прибутку і проводить свою діяльність відповідно до Закону «Господарського товариства», Господарського кодексу України та інших нормативно правових актів, що вважаються чинними на території України.

До джерел, завдяки яким формується майно підприємства, належать:

- грошові і майнові внески Учасників;
- отримані в результаті проведення господарської діяльності доходи, що з'явилися завдяки реалізації продукції;
- акції та інші цінні папери;
- банківські кредити;
- інші джерела, що не підпадають під заборону чинного законодавства (детально додаток В).

Одним з основних завдань підприємства є максимальне задоволення зростаючих потреб споживачів в хлібобулочних та кондитерських виробках. Своєю виробничо-господарською діяльністю хлібокомбінат планує, виходячи з стратегічних планів в цілому, а також керуючись інтересами колективу підприємства.

ТДВ «Івано-Франківський Хлібокомбінат» контролює виробництво продукції та свою господарську діяльність, веде оперативний бухгалтерський облік та виконує статистичну звітність відповідно до вимог чинного законодавства.

Керівником підприємства з моменту реорганізації і в даний час працює Криворучко Світлана Миколаївна. Посаду головного бухгалтера займає Тихонок Наталія Василівна. Кількість працівників в 2018 році складає 640 осіб. Персонал складається з кваліфікованих фахівців, зайнятих на всіх стадіях виготовлення та реалізації продукції.

Підприємство складається з двох виробничих цехів, що виробляють хлібобулочні та кондитерські вироби, відділу контролю-виробничої лабораторії, відділу фінансової торгівлі автотранспортного (з власними автомобілями для доставки продукції), відділу збуту, відділу маркетингу,

Версии текста:

🕒 4 минуты назад (UTC +03:00)

Уникальность	79%	Орфография	21
Всего символов	13572	Заспамленность	56%
Без пробелов	11888	Вода	4%
Количество слов	1665	Замена символов	695

🕒 5 минут назад (UTC +03:00)

Уникальность	N/A	Орфография	46
Всего символов	13733	Заспамленность	55%
Без пробелов	11887	Вода	4%
Количество слов	1665	Замена символов	696

[Доступность проверки](#)
Результат проверки текста доступен только вам.
[Открыть доступ для всех](#)

[Ссылка на проверку](#)

Унікальність: 97.59%

Sfan.ru/vievjob.php?id=6353 2%
www.buhoblibk.org.ua/uchet/sebestoimost/38... 1%

В тексті знайдено 17 помилок:

- заготовки
- адгезійність
- тістоформуєчи

Всього символів: **10668** Заспамленість: **54%**
Без помилок: **9284** Вода: **4%**
Кількість слів: **1383** Замена символів: **540**

Подобнее

Подобнее

Подсвечено: Неуникальные фрагменты

Механічне оброблення тіста у виробках з пшеничної муки під час його поділу на створення відповідної форми має позитивний вплив на його властивості — структура тіста стає рівномірною та дрібнопористою. Завдяки цьому, а також утворенню на поверхні заготовки тонкої плівки, що виникає під час оброблення, всередині цієї на наступних етапах технологічного процесу утримуються газоподібні сполуки, що дозволяє отримати об'ємні хлібопекарські вироби з рівномірною пористістю, тонкими стінками, світлим м'якушем. Вироби з житнього тіста відрізняються від пшеничних більшою вологістю та високою адгезійністю, тому до них не використовують методи інтенсивного механічного оброблення. Технологія виготовлення подового хліба передбачає лише поділ його на порційні шматки та вистоювання, свою форму подовий хліб набуває при вистоюванні в касетах.

Для оброблення тіста використовуються спеціальне обладнання — тістоформуєчи, тістоокруглювальні та тістоподільні машини, стрічкові транспортери, а для остаточного вистоювання використовують спеціальні шафи. Замішують тісто на тістомісильній машині типу Х-12.

Випікання в пекарській камері — це кінцевий етап технологічного процесу, під час якого виріб формується та закріплюється форма, утворюється скоринка та м'якуш. Хлібобулочні вироби випікають при змінному температурному режимі з обов'язковим зволоженням. Поверхня виробів має тверду скоринку, середина пориста та м'яка. Якість, смак та харчові властивості готових виробів контролюються відділом контролю-виробничої лабораторії.

Після випікання вироби потрапляють на рециркуляційний стіл, де їх розміщують на лотках контейнерів. Кінцевим етапом є переміщення хліба в хлібосховище, де він охолоджується та зберігається до моменту відправлення в магазини міста та області, а також на власні торгові точки. Перед відправлення в експедишні контейнери проходять огляд контролером.

В промислені хлібосховища підтримують потрібний температурний режим, що досягається з допомогою вентиляції та провітрювання. Кількість виробленого продукту та його види записуються в спеціальний журнал обліку готової продукції та накладні, що отримують експедитори. Відвантаження продукції та їх доставка в торговельні мережі відбувається з 4 до 22 години.

Асортимент продукції в 2018 році складається з 10 товарних груп та складається з 80 одиниць. Кількість хлібних виробів в асортименті підприємства складає 15 позицій. Лідерами продажів є хліб звичайної формовий, хліб подовий та батон. Вага хліба складає від 0,65 до 0,8 кг. Також в асортименті хлібокомбінату є невеликі хлібці бухани вагою 0,3 кг — з родзинками, висівками, насінням, з гречаної та кукурудзяної муки.

Булочні вироби включають 24 позиції, в тому числі булочки, плюшки, ватрушки, рулетки, рогаліки, а також різок, підковка та хала. Для начинки булочних виробів використовуються сир, мак, кунжут, сосиски, повидло вишневе, смородинове та яблучне. Вага булочних виробів складає від 0,1 до 0,3 кг. В хлібопекарському цеху також випікається 4 види калачів — з кунжутом, заказний, туцьольський та «Миколаївський». Калач заказний виготовляється на замовлення та має святкове оформлення — його вага досягає до 2,5 кг.

Для виготовлення продукції кондитерського цеху використовують високоякісну сировину: яйця, вершкове масло та цукор, а також додаткові компоненти — шоколад, мак, горіхи, родзинки та повидло високої поживної цінності.

ВЕРСИИ ТЕКСТА:

5 минут назад (UTC +03:00)
Унікальність: **97%** Орфографія: **17**
Всього символів: **10668** Заспамленість: **54%**
Без помилок: **9284** Вода: **4%**
Кількість слів: **1383** Замена символів: **540**

6 минут назад (UTC +03:00)
Унікальність: **97%** Орфографія: **19**
Всього символів: **10663** Заспамленість: **54%**
Без помилок: **9279** Вода: **4%**
Кількість слів: **1383** Замена символів: **540**

8 минут назад (UTC +03:00)
Унікальність: **98%** Орфографія: **20**
Всього символів: **10662** Заспамленість: **54%**
Без помилок: **9278** Вода: **4%**
Кількість слів: **1383** Замена символів: **540**

Доступность проверки
Результат проверки текста доступен только вам.
Открыть доступ для всех

Ссылка на проверку

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ТДВ

«Івано-Франківський хлібокомбінат»

3.1. Обґрунтування цілей і стратегії управління виробничою діяльністю підприємства

Унікальність: 97.63%

www.zhitomir.info/news_170598.html 2%
www.vinnitsa.info/news/pravda-i-mifi-pro-be... 2%

В тексті знайдено 14 помилок:

- Проагро
- політиму користується
- безглутовений

Всього символів: **10780** Заспамленість: **60%**
Без помилок: **9415** Вода: **4%**
Кількість слів: **1318** Замена символів: **528**

Подобнее

Подобнее

Подсвечено: Неуникальные фрагменты

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ «ХЛІБОКОМБІНАТ»

3.1. Обґрунтування цілей і стратегії управління виробничою діяльністю підприємства

Аналіз виробництва та управлінської системи на підприємстві виявив наступні внутрішні проблеми підприємства, що вимагають реагування зі сторони керівництва:

- відсутність зростання попиту на хлібопекарську продукцію торгової марки «Щар хліб»;
- показники первинного та вторинного браку (виробничого та експедиторського) перевищують допустимі норми, що негативно впливає на рентабельність підприємства;
- недостатній рівень комунікації між підрозділами підприємства негативно впливає на показники господарської діяльності та виробничий процес;
- недостатній рівень фінансової зацікавленості персоналу, що призводить до значної плинності кадрів;
- низький рівень комунікації інших підрозділів з виробництвом.

Для вирішення виявлених на підприємстві проблем та реалізації можливостей для подальшого розвитку підприємства розвитку, пропонуємо визначити виробничі, фінансові, ринкові та кадрові цілі, термін впровадження яких 2019-2021 рік:

- вивести на ринок нову продукцію, що, як свідчать маркетингові дослідження, користується популярністю на ринку — бездріжджовий хліб, реалізація якого дозволить збільшити прибуток на 5% щорічно;
- збільшити кількість споживачів хлібопекарської продукції на 5% завдяки охопленню нового платоспроможного сегмента споживачів — прихильників здорового харчування;
- зменшити витрати виробництва на 5% щорічно завдяки введенню програми фінансової стимуляції робітників — преміювання бригад за якісні показники, а також введення в роботу програми автоматизації контролю технологічного процесу виробництва, що дасть змогу зменшити виробничий та експедиторський брак і, як наслідок, підвищити рентабельність підприємства;
- зменшити плинність кадрів на 5% щорічно дозволить зберегти кадровий ресурс підприємства, що пропонуємо досягти з допомогою введення програми грошової стимуляції робітників за якісні показники, а також тринадцятої зарплатної плати з виплатою по завершенню року.

За прогнозами експертів, в Україні збережеться тенденція зменшення обсягів споживання хліба та хлібобулочних виробів та отримає подальший розвиток тенденція здорового харчування. Дослідження «Проагро» [49] вказують, що в Україні зростає попит на продукцію в преміум сегменті — найбільшим попитом користується хліб бездріжджовий та бездріжджовий, попит на який щорічно збільшується на 5%. Саме це дозволяє нам прогнозувати збільшення прибутку від реалізації цієї продукції на 5% щорічно завдяки привабливості нового сегменту платоспроможних споживачів — прихильників здорового харчування.

Дієтологи та маркетологи чималим переважанням в тому, що вживання хлібопекарської продукції в складі всієї їжі дає змогу шкідливо впливати на

ВЕРСИИ ТЕКСТА:

2 минуты назад (UTC +03:00)
Унікальність: **97%** Орфографія: **14**
Всього символів: **10780** Заспамленість: **60%**
Без помилок: **9415** Вода: **4%**
Кількість слів: **1318** Замена символів: **528**

2 минуты назад (UTC +03:00)
Унікальність: **N/A** Орфографія: **14**
Всього символів: **10780** Заспамленість: **60%**
Без помилок: **9415** Вода: **4%**
Кількість слів: **1318** Замена символів: **527**

4 минуты назад (UTC +03:00)
Унікальність: **N/A** Орфографія: **15**
Всього символів: **10780** Заспамленість: **60%**
Без помилок: **9415** Вода: **4%**
Кількість слів: **1318** Замена символів: **527**

Доступность проверки
Результат проверки текста доступен только вам.
Открыть доступ для всех

Ссылка на проверку

3.2. Ефективність заходів з удосконалення управління виробничою діяльністю підприємства

Унікальність: 100.00%

[Получить ссылку на проверку](#)
[Закрепить уникальность](#)
[Получить кнопку уникальности](#)

[Подробнее](#)

В тексте найдены 74 ошибки:

- бездріжджового хлібу
- заквасочного
- повтор пробела

[Подробнее](#)

Всего символов: **13614** Заспамленность: **65%**

Без пробелов: **11721** Вода: **3%**

Количество слов: **2112** Замена символов: **513**

[Подробнее](#)

Подсвечено: Неуникальные фрагменты

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ «ХЛІБОКОМБІНАТ»

3.1. Обґрунтування цілей і стратегії управління виробничою діяльністю підприємства

Для досягнення поставлених цілей, пропонуємо систему взаємопов'язаних заходів, реалізація яких дозволяє впровадити обрану систему горизонтальної диверсифікації в 2019-2020 роках.

Таблиця 3.1
Система заходів, що пропонується для реалізації на підприємстві в 2019-2020 роках

назва заходу
термін виконання
витрати
оцікуваний результат

випуск нової продукції - бездріжджового хлібу протягом 2019 року
240 тисяч гривень (витрати на покупку та встановлення нового заквасочного обладнання)

- збільшення продажу хлібобулочної продукції на 5% щорічно;
- охоплення нового сегменту споживачів — прихильників здорового харчування

реклама нового виду хлібу на місцевому телебаченні протягом 2019-2020 року
52 тисячі гривень

- досягнення пізнання нового виду продукції споживачами;
- досягнення інформації щодо властивостей і смакових якостей до споживача
- охоплення нового сегменту споживачів — прихильників здорового харчування;
- збільшення лояльності споживачів

реклама нового виду хлібу в Інтернет каналі

Версії текста:

2 минути назад (UTC +03:00)	Унікальність: 100%	Орфографія: 74
	Всього символів: 13614	Заспамленность: 65%
	Без пробелов: 11721	Вода: 3%
	Количество слов: 2112	Замена символов: 513

12 минут назад (UTC +03:00)	Унікальність: 100%	Орфографія: 74
	Всього символів: 13455	Заспамленность: 65%
	Без пробелов: 11579	Вода: 3%
	Количество слов: 2094	Замена символов: 502

22 минуты назад (UTC +03:00)	Унікальність: 100%	Орфографія: 141
	Всього символів: 13608	Заспамленность: 65%
	Без пробелов: 11574	Вода: 3%
	Количество слов: 2095	Замена символов: 497

Доступность проверки
Результат проверки текста доступен только вам.
[Открыть доступ для всех](#)

Ссылка на проверку
Используйте приведенную ниже ссылку на

3.2. Ефективність заходів з удосконалення управління виробничою діяльністю підприємства (закінчення) та ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Унікальність: 92.20%

[www.kadrovik.ua/content/plinn-st-personalu-...
www.it.ua/industries/agrosektor-ipsisheva...](#)

4%
3%

[Подробнее](#)

В тексте найдено 11 ошибок:

- IT-Підприємство
- в
- Хедоури

[Подробнее](#)

Всего символов: **12236** Заспамленность: **58%**

Без пробелов: **10687** Вода: **4%**

Количество слов: **1534** Замена символов: **597**

[Подробнее](#)

Подсвечено: Неуникальные фрагменты

На нашу думку, задля підвищення ефективності виробництва на підприємстві ТДВ «Івано-Франківський комбінат» доцільно автоматизувати роботи всіх відділів за допомогою ERP системи IT підприємства.

В даній програмі є рішення, розроблене спеціально для харчової промисловості. Особливості галузевої конфігурації ERP-системи IT-Підприємство для харчової промисловості пов'язані з рецептурним виробництвом.

Програма ERP-система IT-Підприємство дозволяє:

- створити опис рецептурного процесу виробництва, включаючи альтернативні компоненти й суміші;
- зробити точні розрахунки норм витрат за вказаними рецептурами;
- оптимізувати рецептури виходячи з принципу мінімальних розрахунків собівартості випуску продукції, реальних параметрів сировини та стандартів продукції;
- вести облік процентного складу характеристик вихідної сировини та нормування сухої ваги;
- планувати виробничий процес по змінах;
- вести облік залишків сировини, матеріалів та напівфабрикатів в виробничих цехах;
- вести всю сукупну документацію та баланси по змінах;
- вести облік придатності сировини та продукції.

Завдяки чіткому відстеженню якості сировини та точному контролю рецептури відповідно до реальних показників сировини та вимог стандартів програмат дозволило зменшити обсяги первинного браку з 4 до 3%, що дозволило не потрапити на платіжне перевернення продукції на суму приблизно 180,11 тисячі гривень за рік, а також в свою чергу зменшити кількість вторинного браку.

На ТДВ «Івано-Франківський хлібокомбінат» працює 640 працівників. Щорічна плинність кадрів, за даними підприємства, коливається від 7 до 12%, що складає від 44 до 77 чоловік. Така кількість виходить за межі норми, що вважається прийнятними для харчових підприємств (5%) та негативно впливає на ефективність та результативність роботи хлібокомбінату.

Витрати від звільнення персоналу передбачають витрати на підбір і навчання нового робітника, а в фінансовому плані — це недоотримані доходи за той період, поки відбувається заміна старого працівника на нового. За статистичними даними, втрати складають від трьох до десяти місячних зарплатних плат, що залежить від займаної посади та кількості коштів, вкладених у навчання робітника.

Для зниження рівня плинності персоналу варто проаналізувати причини звільнення робітників зі стажем роботи понад 2 роки. Начальнику відділу кадрів чи співробітникам даного відділу перед звільненням слід проводити розмови чи інтерв'ю, що дозволять виявити повторювані причини звільнення та докладати зусиль в потрібному напрямку. Також пропонуємо щомісячно проводити тестування персоналу, що дозволить своєчасно виявити та реагувати на проблеми мотивації та незадоволення персоналу.

Виходячи з даних, отриманих в усному спілкуванні з начальником кадрів підприємства, робимо висновки, що основні причини плинності кадрів на хлібокомбінаті наступні:

Версії текста:

3 минуты назад (UTC +03:00)	Унікальність: 92%	Орфографія: 11
	Всього символів: 12236	Заспамленность: 58%
	Без пробелов: 10687	Вода: 4%
	Количество слов: 1534	Замена символов: 597

3 минуты назад (UTC +03:00)	Унікальність: N/A	Орфографія: 13
	Всього символів: 12236	Заспамленность: 58%
	Без пробелов: 10686	Вода: 4%
	Количество слов: 1535	Замена символов: 597

6 минут назад (UTC +03:00)	Унікальність: N/A	Орфографія: 25
	Всього символів: 12251	Заспамленность: 58%
	Без пробелов: 10683	Вода: 4%
	Количество слов: 1535	Замена символов: 594

Доступность проверки
Результат проверки текста доступен только вам.
[Открыть доступ для всех](#)

Ссылка на проверку
Используйте приведенную ниже ссылку на