

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**

**МОСКВ'ЯК РУСЛАН МИКОЛАЙОВИЧ**

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ**  
**МАЛИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

**спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**  
**освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова**  
**діяльність»**

**Кваліфікаційна робота**

**Виконав студент групи ПТБДм-21**

**Р.М. Москв'як \_\_\_\_\_**

**Науковий керівник:**

**к.е.н., доцент І.М. Бойчик \_\_\_\_\_**

**ТЕРНОПІЛЬ-2022**

## ЗМІСТ

	ВСТУП .....	3
	<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	
1.1.	Поняття, зміст і загальна методологія визначення ефективності діяльності підприємств .....	7
1.2.	Показники, резерви і чинники підвищення ефективності виробництва.....	15
	Висновки до розділу 1.....	22
	<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ХЛІБОПЕКАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	
2.1.	Стан малого бізнесу в Україні в умовах війни.....	24
2.2.	Аналіз ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні.....	32
2.3.	Аналіз діяльності досліджуваного хлібопекарського підприємства та ефективності його функціонування.....	39
	Висновки до розділу 2 .....	45
	<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ХЛІБОПЕКАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	
3.1.	Стратегічний аналіз в системі оцінки стану та перспектив підвищення економічної ефективності хлібопекарського підприємства.....	48
3.2.	Брендинг та його роль у забезпеченні ефективності діяльності хлібопекарського підприємства .....	54
3.3.	Удосконалення системи мотивації працівників як чинник підвищення ефективності функціонування хлібопекарського підприємства .....	60
	Висновки до розділу 3.....	65
	ВИСНОВКИ .....	67
	ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
	ДОДАТКИ.....	79

## ВСТУП

Сучасні умови господарювання в Україні, коли загострення світових економічних процесів, інфляційні коливання, проблеми забезпечення енергоносіями, в стократ посилюються воєнними діями і воєнним станом в країні, породжують нові виклики перед суб'єктами підприємництва в частині забезпечення економічної ефективності їх функціонування, а часто – просто виживання.

Проблематика визначення економічної ефективності функціонування підприємств будь-яких розмірів, видів діяльності, організаційно-правових форм господарювання завжди вирізнялися своєю актуальністю, оскільки будь-який господарюючий суб'єкт насамперед зацікавлений у співставленні величини власних затрат на виробництво та реалізацію своєї продукції (товару) та одержаної від цих затрат економічної вигоди. Саме тому важливо достеменно виявити можливі резерви підвищення ефективності функціонування підприємства та спрогнозувати використання цих резервів.

Особливої гостроти питання підвищення ефективності функціонування набувають стосовно діяльності малих та середніх підприємств та підприємців. Специфіка їх функціонування полягає в тому, що, попри низку переваг, як от гнучкість, маневреність, мобільність та ін., вони виявляються відносно слабкими на ринку через обмеженість фінансових ресурсів, неможливість використовувати весь спектр методів ринкового ціноутворення, складність «пробитися» на нові ринки, невеликі обсяги виробництва, високий рівень витрат тощо. Саме тому питання підвищення ефективності функціонування малих підприємницьких структур є *актуальними*, чим обумовлений вибір теми кваліфікаційної роботи.

Питання ефективності функціонування належить до першочергових для підприємств хлібопекарської галузі як складової харчового комплексу країни. Хлібопекарські підприємства спеціалізуються на виготовленні життєво важливих продуктів, для окремих їх видів передбачене державне регулювання

ціноутворення, тому забезпечення ефективності їх функціонування є особливо гострими і актуальними. За діяльністю таких підприємств криється продовольча безпека країни, що посилює увагу до їх ефективної роботи. Також перед суспільством стоять невідкладні проблеми поліпшення продовольчого постачання населення якісними продуктами, захисту вітчизняного ринку від засилля низькопробної харчової продукції.

Підприємства харчової галузі України чи одними з перших стали на шлях приватизації ще на зорі становлення ринкових відносин у нашій державі. Виникли нові форми господарювання, які обумовили реалізацію їхніх переваг щодо забезпечення зростання ефективності виробництва, зміцнення ринкових позицій. Тому, вирішуючи проблеми забезпечення ефективності виробництва, варто звернути увагу на впровадження передових технологій, структурної перебудови виробництва, економічній і технічній політиці підприємств, запровадження нових методів управління, спрямованих на підвищення ефективності їх функціонування.

Проблеми забезпечення ефективності функціонування малих підприємств були в полі зору низки як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Значний внесок у розвиток теорії оцінки та напрямків забезпечення ефективності діяльності малих і середніх підприємств внесли такі вчені, як Ю.Бажал, З.Варналій, О.Дикань, С.Злупко, А.Крисак, Н.Міценко, С.Осадчук, О.Савицька, В.Салабай, В.Стрілець, О.Череп [15; 16; 24; 30; 38; 44; 45; 50; 58]. Активно процес становлення підприємницького сектора економіки досліджений і у працях зарубіжних авторів: П.Друкера Р. О.Іпінайє, Кантільйона, І.Кірцнера, А.Маршалла, Ф.Хайєка, А.Хока, Дж. Шекеля, Й.Шумпетера та ін. [64; 65].

Разом з тим, низка недостатньо досліджених проблем підвищення ефективності функціонування малих підприємств у хлібопекарській галузі зумовлюють необхідність подальших досліджень цих питань.

*Мета кваліфікаційної роботи* – на основі аналізу діяльності малого хлібопекарського підприємства визначити перспективні напрямки і сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності його функціонування.

Для досягнення поставленої мети випускної роботи слід вирішити такі завдання:

- 1) дослідити поняття, зміст і загальну методологію визначення ефективності діяльності підприємств;
- 2) вивчити показники, резерви і чинники підвищення ефективності виробництва;
- 3) охарактеризувати стан малого бізнесу в Україні в умовах війни;
- 4) проаналізувати ринок хліба та хлібобулочних виробів в Україні, діяльність досліджуваного малого підприємства та ефективність його функціонування;
- 5) визначити та обґрунтувати напрями підвищення ефективності функціонування хлібопекарського підприємства в сучасних конкурентних умовах.

*Об'єктом дослідження* є діяльність хлібопекарського підприємства фізичної особи-підприємця Хіти М.А., чинники, що впливають на ефективність його функціонування.

*Предмет дослідження* складають теоретичні і практичні питання підвищення ефективності функціонування підприємств хлібопекарської галузі.

*Методи дослідження.* При проведенні дослідження використовувалися такі *методи*: структурно-логічного аналізу, метод структурного групування і статистичних порівнянь (при вивченні стану хлібопекарської галузі в Україні); метод ситуаційного аналізу (при оцінці сильних і слабких сторін підприємства, його зовнішніх можливостей і загроз); графічні методи дослідження (при візуалізації аналітичних даних щодо стану ринку, динаміки показників діяльності підприємства тощо).

*Наукова новизна* кваліфікаційної роботи полягає у:

- використанні методів регресійного аналізу при побудові ліній тренду цін, обсягів виробництва та ін.;
- формулюванні пропозицій щодо використання стратегічного аналізу в умовах функціонування хлібопекарського підприємства в умовах гострої конкуренції; проведенні SWOT-аналізу підприємства;
- обґрунтуванні пропозиції щодо створення підприємством торгової марки та формуванні повноцінного бренду; щодо удосконалення системи оплати праці окремих категорій працівників як елемента його мотивації.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає у можливості використання у практичній діяльності підприємства пропозицій автора щодо брендингу та удосконалення системи мотивації працівників.

*Апробація результатів досліджень.* Теоретичні положення кваліфікаційної роботи стосовно впливу підприємницьких ризиків на розвиток малих підприємств в Україні в умовах війни оприлюднені на II Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів» (26-28 травня 2022 р., м.Тернопіль, ЗУНУ) [32], а питання стану та підтримки малого та середнього бізнесу під час війни – на VII Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (21 жовтня 2022 р., м.Тернопіль, ЗУНУ) [33].

*Структура кваліфікаційної роботи.* Випускна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Зміст роботи викладений на 78 сторінках, містить 11 таблиць, 13 рисунків. Перелік першоджерел містить 69 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Поняття, зміст і загальна методологія визначення ефективності діяльності підприємств

Функціонування підприємств у будь-якій галузі націлене на максимально вигідне використання наявних або й залучених в майбутньому виробничих ресурсів та отримання при цьому максимальних прибутків, тобто досягнення найбільшої ефективності. Особливо гостро стоять питання ефективності функціонування для малих підприємств, оскільки вони обмежені у фінансових ресурсах, потерпають від впливу на ринок великих підприємств і корпорацій, не можуть впливати на ринкову ціну товару та ін. Тому малі підприємства дуже ретельно підходять до оцінки та пошуку шляхів підвищення ефективності своєї роботи.

Виробничий процес на підприємстві здійснюється при взаємодії трьох визначальних його чинників:

- персоналу (робочої сили з усіма її навиками, досвідом роботи, можливістю до подальшого кар'єрного розвитку а ін.);
- засобів праці (виробничих та невиробничих приміщень, обладнання, устаткування, приладів, транспортних засобів, пристроїв тощо);
- предметів праці (сировини, матеріалів, комплектуючих, запасних частин та ін.).

При використанні наявних засобів виробництва, персонал виробляє у необхідних кількостях певну продукцію, витребувану суспільством в даний момент часу, або виконує певні роботи чи надає послуги. Це означає, що, на

одному кінці виробничого процесу має місце поєднання матеріальних ресурсів і праці, тобто мають місце витрати живої та уречевленої праці, а на іншому – результати виробничого процесу у вигляді готової продукції (роботи, послуги). Результати залежать від масштабів використовуваних засобів виробництва і предметів праці, а також від кадрового потенціалу підприємства та рівня його використання.

Поняття «ефективність» можна визначити як економічну категорію, яка відображає співвідношення між одержаними результатами діяльності та витраченими на їх досягнення ресурсами. Причому при вимірюванні цієї ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною (переоціненою, справедливою) вартістю, тобто ті ресурси, які реально використані у виробничому процесі, або частиною їх вартості у формі економічних витрат.

Результати виробництва є дуже різноманітними. Вони можуть бути представлені в різних формах – вартісній, натуральній, соціальній. Саме тому стає очевидною необхідність ідентифікувати категорію «ефективність» відповідно до тих аспектів діяльності виробничого підприємства, які важливо і можливо оцінити.

Якщо звернутись до зарубіжної економічної науки і практики, які мають місце в країнах з розвинутою ринковою економікою, то для визначення сутності поняття «результативність господарювання» використовується дещо інший термін – продуктивність системи виробництва і обслуговування. Під нею розуміють ефективне використання ресурсів (землі, капіталу, різноманітних сировини і матеріалів, актуальної інформації тощо) при виробництві різних видів товарів і послуг.

З огляду на це, можемо констатувати, що терміни «ефективність виробництва» і «продуктивність системи» є, за своєю суттю, синонімами, що характеризують одні й ті ж результативні процеси. Але не варто забувати, що загальна продуктивність системи є поняттям набагато ширшим, ніж продуктивність праці та прибутковість виробництва. Доволі наближено і



спрощено можемо представити це співвідношення як: ефективність (продуктивність) = результати / ресурси (витрати).

На рис.1.1 наведемо схему формування результатів і ефективності виробництва.

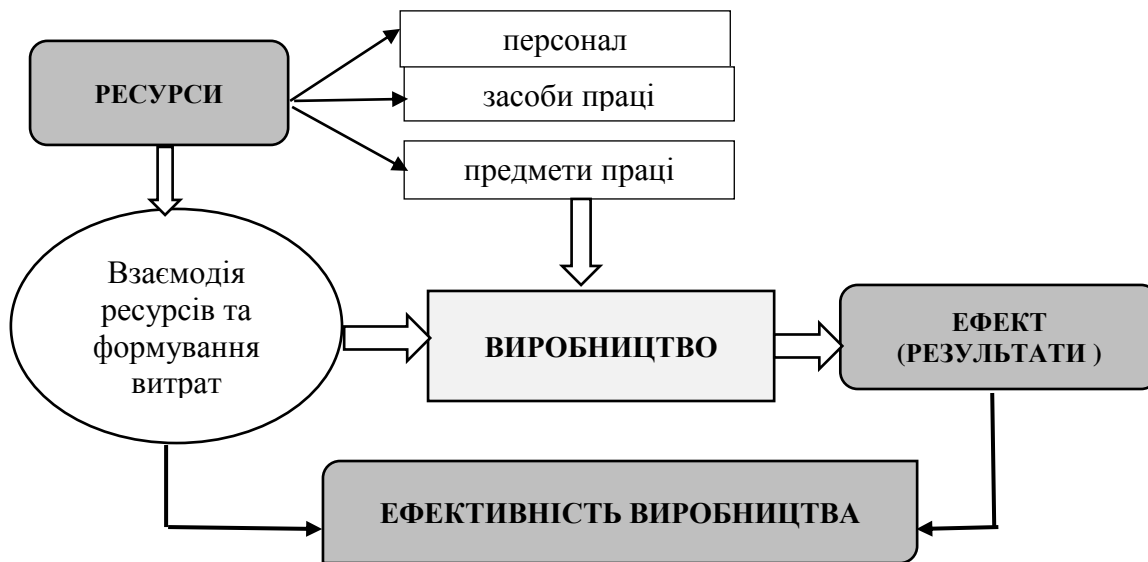


Рис.1.1. Схема формування ефекту та ефективності виробництва\*

\*Примітка: розроблено автором самостійно за [8]

Отриманий підприємством ефект не варто тлумачити однозначно, тут йдеться про корисний кінцевий результат виробництва продукту, який, у свою чергу, можна набирати таких форм:

- 1) кінцевий результат процесу самого виробництва у вигляді товару, який має певну вартість і може принести підприємству дохід і прибуток; як правило, такий результат вимірюється обсягом виготовленої продукції у вартісній і натуральній формах;
- 2) кінцевий загальногосподарський результат роботи самого підприємства, який відображає не лише кількість виготовленої продукції, але й охоплює її споживну вартість; остання може бути оцінена суспільством в цілому (споживачами).

У підсумку, результатом виробничого процесу на підприємстві за певний проміжок часу є чиста продукція у формі новоствореної вартості, а фінансовим результатом комерційної (збутової в даному випадку) діяльності підприємства

– величина прибутку. Отже, в економічній теорії поняття «ефективність» визначається, виходячи з поставлених цілей як функція досягнутих результатів і витрачених на це ресурсів.

Можна погодитись з тлумаченням понять відомими вченими-економістами. Так, на думку О.Загороднього, Г.Вознюк, Т.Смовженко поняття «ефект» визначається як категорія «досягнутого результату у визначеній формі – матеріальній, грошовій, соціальній, економічній і т.д.», а поняття «ефективність» – це «здатність забезпечувати результативність (ефект) процесу, проекту і т.д., яку вимірюють як відношення ефекту (результату) до виплат, що забезпечили цей результат» [20].

І.Бланком термін «ефективність» визначений як «відношення показників результату (ефекту) і витрат (чи суми ресурсів), що використовуються для його досягнення» [2].

Ефективність як економічна категорія сама по собі є дуже складним, базовим і узагальнюючим терміном. Вона має низку різновидів, які у різних виробничо-господарських ситуаціях мають різну значимість для підприємства та певної громади або суспільства в цілому.

На рис.1.2. наведені види ефективності виробництва.



Рис. 1.2. Види ефективності виробництва\*

\*Примітка: розроблено автором самостійно за [8]

Насамперед, враховуючи специфіку промислового виробництва, доцільно розрізняти такі види ефективності, як економічну та соціальну, тобто

визначити, які наслідки матиме діяльність виробничого підприємства як для нього самого, так і для суспільства.

Економічна ефективність відображає співвідношення між ресурсами і результатами виробництва, за якого можна визначити (оцінити) показники ефективності виробництва у вартісному виразі. При цьому можливі три варіанти згаданого співвідношення:

- ресурси виробництва і його результати виражені у вартісній формі;
- ресурси виробництва виражені у вартісній формі, а його результати – у натуральній формі;
- ресурси виробництва виражені в натуральній формі, а його результати – у вартісній формі.

Найбільш ємним показником економічної ефективності діяльності виробничого підприємства є рентабельність. У цьому показнику акумульовано відображається вплив усіх чинників на виробництво – політико-правових, організаційно-господарських, демографічних, природних, економічних. Зрозуміло, що не всі перелічені групи чинників в однаковій мірі впливають на економічну ефективність виробництва, наприклад, в аграрному секторі вплив природних чинників має першочергове значення і вагу; для торговельних підприємств першочерговими є демографічні чинники та економічні в частині чисельності населення, рівня доходів населення, географії проживання населення і, відповідно, споживчого попиту та ін.

Соціальна ефективність є похідною від економічної ефективності. Вона відображає поліпшення соціальних умов і стандартів життя людей, як от поліпшення умов праці й побуту, підвищення рівня зайнятості та безпеки життя людей, скорочення тривалості робочого тижня без зниження рівня заробітної плати, скорочення та в подальшому ліквідація важкої фізичної праці, покращення довкілля тощо.

Зрозуміло, досягти певної соціальної ефективності діяльності виробничого підприємства практично неможливо, якщо низька економічна ефективність такої діяльності: за однакових інших умов соціальна ефективність

буде тим вищою, чим вищого рівня економічної ефективності досягнуло підприємство.

Оцінити соціальну ефективність кількісно іноді вкрай складно. Разом з тим, досить ґрунтовно про досягнуту соціальну ефективність можна судити за такими показниками, як частка спрямованого на соціальні заходи прибутку підприємства в загальному обсязі чистого прибутку; величина чистого прибутку підприємства в розрахунку на одного середньооблікового його працівника. Для більшої об'єктивності оцінки варто ці показники розглядати в динаміці.

Виходячи з того, що в основі визначення ефективності діяльності підприємства лежать певні досягнуті ефекти, то необхідно в'яснити їх природу, зміст та величину. Ефекти також поділяються на різновиди:

1. Економічний ефект, який відображає вартісні показники, які характеризують проміжні та кінцеві результати виробництва. До таких показників можна віднести обсяг товарної, чистої або реалізованої продукції, величину одержаного прибутку, економію певних видів виробничих ресурсів, загальна економія від зниження витрат виробництва та ін.

2. Соціальний ефект проявляється у вигляді збільшення кількості нових робочих місць, підвищення рівня зайнятості населення, скорочення тривалості робочого тижня, поліпшення умов праці та побуту, стану довкілля, забезпечення загальної безпеки життя тощо. Соціальні наслідки виробництва можуть бути не лише позитивними, але й негативними, наприклад, поява безробіття внаслідок запровадження нових сучасних технологій з використанням роботизації виробництва, посилення інфляції, погіршення екологічних показників внаслідок діяльності підприємства тощо. Особливістю соціальних ефектів є те, що не всі вони піддаються кількісному вимірюванню. Тому на підприємствах визначають, оцінюють і регулюють як економічну, так і соціальну ефективність виробництва.

3. Локальний (госпрозрахунковий) ефект означає конкретний результат виробничо-господарської чи іншої діяльності конкретного підприємства, внаслідок якої воно має певну економічну вигоду.

4. Загальногосподарський ефект має місце тоді, коли виробництво продукції на конкретному підприємстві вимагає додаткових витрат ресурсів, але її споживання (використання) на іншому підприємстві або населенням пов'язане з меншими експлуатаційними витратами або іншими позитивними наслідками діяльності, то йдеться про визначення загальногосподарського ефекту, тобто спільного ефекту у сферах виробництва і споживання відповідних товарів (робіт, послуг).

5. Первісний (одноразовий) ефект має місце внаслідок здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства, впровадження на ньому прибуткових технічних, організаційних або економічних заходів.

6. Мультиплікаційний ефект виникає тоді, коли початковий ефект різноспрямовано повторюється і примножується за рахунок багаторазового використання таких самих заходів не лише на даному підприємстві, але й на інших підприємствах або й навіть в інших сферах діяльності. Різновидами мультиплікаційного ефекту є:

- дифузійний, який може реалізуватись у тих випадках, коли певне господарське рішення, нововведення технічного, організаційного, економічного чи соціального характеру поширюється на інші галузі, внаслідок чого відбувається його мультиплікація;
- резонансний ефект має місце тоді, коли якесь нововведення у певній галузі активізує і стимулює розвиток інших явищ у виробничій сфері, наприклад, започаткування виробництва синтетичних волокон високої якості призвело до виробництва нових видів тканин, а це – до появи нових видів одягу тощо;
- ефект стартового вибуху є нічим іншим, як ланцюговою реакцією у перспективі; він можливий за умови, що певний стартовий вибух стає початком наступного, лавиноподібного збільшення ефекту у тій же самій або іншій галузі

виробництва, наприклад, застосування економіко-математичних методів та моделей у виробництві, в управлінні, інших галузях науки);

- ефект супутніх можливостей має місце тоді, коли в процесі створення будь-яких матеріальних цінностей з'являються супутні можливості з певним ефектом; такі можливості проявляються у вигляді різних проміжних або побічних результатів, наприклад, використання виробничих і побутових відходів тощо.

Взаємозв'язок різних форм ефектів полягає в тому, що усі вони разом формують загальний інтегральний ефект від реалізації певного господарського рішення, наприклад, впровадження нових засобів праці й технологій, прогресивних методів або форм організації виробництва тощо. Коли вирішується певна великомасштабна проблема з очевидними мультиплікаційними характеристиками, то очікуваний ефект має охоплювати одночасно усі його специфічні форми.

7. Абсолютний ефект характеризує загальну (питому) його величину, яку отримує підприємство від своєї діяльності за певний проміжок часу.

8. Порівняльний ефект відображає наслідки порівняння можливих варіантів господарювання й вибору кращого з них; його рівень відбиває економічні та соціальні переваги обраного варіанту здійснення господарських рішень у порівнянні з іншими можливими варіантами.

Два останні види ефектів тісно взаємозв'язані, доповнюють один одного. Визначення економічно найбільш вигідного варіанту виробничо-господарської діяльності базується на зіставленні показників абсолютного ефекту. Натомість, аналітична оцінка абсолютного ефекту здійснюється шляхом його порівняння із запланованими, нормативними і фактично досягнутими показниками, їх динамікою за певний період.

Оцінити ефективність діяльності підприємства можна шляхом співставлення одержаних ефектів, найчастіше, економічного ефекту, із витратами на їх досягнення. Такі витрати можуть бути поточними, які мають місце щораз при здійсненні виробничої діяльності (витрати на оплату праці

різних категорій персоналу, витрати на засоби виробництва, які постійно використовуються, тобто вартість витрачених предметів праці та сума амортизаційних відрахувань; інші витрати, які включаються у повну собівартість продукції) та одноразовими (авансовані кошти на відтворення засобів виробництва у вигляді капітальних вкладень).

Необхідність визначення ефективності діяльності виробничих підприємств продиктована необхідністю прийняття певних управлінських рішень, зокрема, для оцінки рівня використання різних видів витрат і ресурсів, здійснюваних управлінських та інших заходів, загальної результативності діяльності підприємства впродовж певного періоду часу. Також за допомогою визначення ефективності можна обґрунтувати та визначити найкращий (оптимальний) варіант господарських рішень.

## **1.2. Показники, резерви і чинники підвищення ефективності виробництва**

Оцінку ефективності виробництва можна з точки зору самого виробничого підприємства або з точки зору функціонування економічної системи держави в цілому. В першому випадку критерієм ефективності виробництва буде мінімізація витрат усіх видів використаних підприємством ресурсів в розрахунку на одиницю одержаного ефекту. У другому випадку критерієм ефективності виробництва є зростання продуктивності суспільної праці.

У будь-якому випадку кількісне вираження цього критерію знаходить вираз через систему показників економічної ефективності виробництва. Оскільки для виробничих підприємств малого бізнесу ключовими є питання виживання на ринку, особливо в нинішніх складних умовах, вважаємо за необхідне звернути, насамперед, увагу на показники економічної ефективності їх діяльності.

На рис.1.3 наведений склад показників ефективності виробництва. Кожна із перелічених груп показників, окрім першої, відображає використання конкретних видів ресурсів, які використовуються підприємством у виробництві. Наприклад, для оцінки ефективності використання праці на підприємстві використовуються показники рівня продуктивності праці, трудомісткість одиниці продукції, коефіцієнт ефективності використання робочого часу або коефіцієнт втрат робочого часу, обсяг випуску продукції на одну гривню загального фонду оплати праці на підприємстві та ін. Аналогічні показники використовуються стосовно інших виробничих ресурсів.



Показники ефективності виробництва

*I. Узагальнюючі показники економічної ефективності виробництва* (рівень задоволення потреб ринку, виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів, витрати на одиницю товарної продукції, прибуток на одиницю загальних витрат, рентабельність виробництва, загальногосподарський ефект від використання одиниці продукції та ін.).

*II. Показники ефективності використання живої праці* (трудомісткість одиниці продукції, відносне вивільнення працівників, темпи росту продуктивності праці, частка приросту продукції за рахунок росту продуктивності праці, коефіцієнт ефективності використання робочого часу, економія фонду оплати праці, випуск продукції на 1 грн. фонду оплати праці тощо).

*III. Показники ефективності використання основних засобів підприємства* (фондовіддача основних засобів, фондомісткість продукції, рентабельність основних засобів, фондовіддача активної частини основних засобів та ін.).

*IV. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів* (матеріаломісткість продукції, матеріаловіддача, коефіцієнт використання найважливіших видів сировини й матеріалів, витрати палива та енергії на 1 грн. чистої продукції, економія матеріальних витрат, коефіцієнт вилучення корисних компонентів із сировини тощо).

*V. Показники ефективності використання фінансових коштів* (коефіцієнт оборотності оборотних коштів, тривалість одного обороту нормованих оборотних коштів, відносне вивільнення оборотних коштів, питомі капіталовкладення, капіталовкладення на одиницю введених потужностей, рентабельність інвестицій, строк окупності інвестицій та ін.).

*VI. Показники якості продукції* (економічний ефект від поліпшення якості продукції, частка продукції, яка відповідає кращим світовим і вітчизняним зразкам тощо).

Рис.1.3. Система показників ефективності виробництва [3]

Перша група показників відображає не лише ефективність виробництва на конкретному підприємстві через загальні показники використання його ресурсів, але й загальногосподарську ефективність через задоволення потреб

ринку у певних видах продукції, загальногосподарський ефект від використання одиниці продукції тощо.

Резерви підвищення ефективності виробництва – це невикористані можливості збільшення корисного ефекту в розрахунку на одиницю сукупних витрат завдяки більш раціональному використанню усіх видів ресурсів підприємства (рис.1.4).



Рис.1.4. Основні резерви підвищення ефективності виробництва [3]

Не на кожному підприємстві є можливість використати усі або й більшість із зазначених резервів, наприклад, якщо підприємство закуповує нове обладнання і змушене понести у зв'язку з цим значні грошові витрати, то може виникнути можливість зекономити частину матеріальних ресурсів за рахунок використання цього більш досконалого обладнання (ефективність техніки), але, при цьому, знизиться ефективність використання основних засобів через різке зростання їх вартості, знизиться показник фондівдачі та ін. Тому в кожному конкретному випадку все одно треба «звертатись» до узагальнюючих показників економічної ефективності виробництва, які комплексно відображають через рівень загальних витрат підприємства та прибутковість загальну ефективність виробництва.

Використання зазначених резервів можливе за рахунок низки чинників, пов'язаних з удосконаленням управління підприємством та виробництвом, підвищенням технічного рівня виробництва, удосконаленням організації виробництва та праці, зміною обсягу виробництва, покращенням структури

виробничої програми підприємства, поліпшенням якості природних ресурсів тощо.

Для практичного розв'язання завдань управління ефективністю виробництва важливого значення набуває класифікація чинників її зростання, які доцільно класифікувати за певною кількістю ознак групування. Це сприяє визначенню основних напрямів і шляхів підвищення ефективності виробництва.

Класифікація розмаїття чинників підвищення ефективності виробництва може здійснюватися за трьома ознаками:

- 1) видами витрат і ресурсів, тобто джерелами підвищення ефективності;
- 2) напрямками розвитку та вдосконалення виробництва;
- 3) місцем реалізації в системі управління виробництвом (табл.1.1).

Таблиця 1.1

#### Класифікація чинників підвищення ефективності виробництва [12]

Класифікаційні ознаки чинників ефективності виробництва			
Джерела підвищення ефективності	Напрями розвитку й удосконалення виробництва	Місце реалізації чинників	
		внутрішні	зовнішні
<ul style="list-style-type: none"> <li>- продуктивність праці</li> <li>- фондомісткість продукції</li> <li>- матеріаломісткість продукції</li> <li>- природні ресурси</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- науково-технічний прогрес</li> <li>- структура виробництва</li> <li>- організаційні системи управління</li> <li>- форми та методи організації виробництва</li> <li>- якість продукції</li> <li>- планування виробництва</li> <li>- мотивація працівників</li> </ul>	<p><i>«тверді»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- технологія</li> <li>- устаткування</li> <li>- матеріали та енергія</li> <li>- вироби</li> </ul> <p><i>«м'які»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- працівники</li> <li>- організація та системи оплати праці</li> <li>- методи роботи</li> <li>- стиль управління</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- державна економічна та соціальна політика</li> <li>- інституційні механізми</li> <li>- інфрас-ра</li> <li>- структурні зміни</li> </ul>

Групування чинників підвищення ефективності виробництва за джерелами передбачає, що вони (чинники) об'єднані за ознакою впливу на ефективність оптимізації використання усіх видів ресурсів підприємства, а саме живої праці (продуктивність праці), капіталу (фондомісткість продукції), матеріалів (матеріаломісткість продукції), природних ресурсів.

Для забезпечення активного використання перелічених джерел підвищення ефективності виробництва необхідним є здійснення комплексу заходів, які за своїм змістом характеризують основні напрямки розвитку й удосконалення виробництва, тобто демонструють, що треба зробити підприємству, щоб можна було б використати згадані джерела підвищення ефективності. Тут йдеться про другу ознаку групування чинників.

Визначальними напрямками є, насамперед, прискорення темпів науково-технічного та організаційного прогресу, що передбачає створення нових і удосконалення існуючих технологій, конструкційних матеріалів, засобів праці та готової продукції; механізація і автоматизація виробничих процесів; запровадження прогресивних методів і форм організації виробництва, праці; планування діяльності з урахуванням низки чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, використання сучасних методів і прийомів мотивації персоналу задля забезпечення її продуктивної роботи та ін.).

Для практичної діяльності підприємств напевно найбільш важливою є класифікація чинників підвищення ефективності за місцем реалізації в системі управління виробництвом (третя ознака їх групування). У складі цієї групи доцільно усі чинники поділити на внутрішні (внутрішньовиробничі) та зовнішні (загальногосподарські). У свою чергу, сукупність внутрішніх чинників поділяється на так звані «тверді» та «м'які». Класифікація внутрішніх чинників на «тверді» та «м'які» широко використовується на підприємствах зарубіжжя, але для нас довгий час такий поділ був досить умовним і незвичним. Такі назви ці чинники отримали завдяки комп'ютерним технологіям, де сам комп'ютер називається «твердим товаром», а програмне забезпечення – «м'яким товаром». У нашому випадку «твердими» чинниками

називаються такі з них, які можна мають фізичні параметри і які можна виміряти. «М'якими» називаються ті чинники, які не можна відчуті фізично, проте мають неабияке значення для економічного управління виробництвом. До них належать, наприклад, інформація, знання та кваліфікація кадрів, методи і системи організації різних процесів тощо.

Кожен із внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності виробництва мають не однаковий, а швидше, специфічний вплив на діяльність підприємства. Тому в практичній діяльності для вибудовування векторів роботи керівників, топ-менеджерів чи менеджерів середньої ланки важливим є виділення найбільш важливих чинників впливу на ефективність діяльності за масштабом їх дії, можливістю контролю за їх реалізацією.

Підприємство є спроможним і навіть повинно постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників шляхом розробки і послідовного здійснення власної програми підвищення ефективності виробництва, а також врахувати вплив на неї зовнішніх чинників – економічної соціальної політики держави, діяльності національних інституційних організацій розвитку інфраструктури і структурних змін у суспільстві.

Якщо коротко проаналізувати кожен «твердий» чинник, то технологічні новинки на ринку, сучасні форми автоматизації та інформаційні технології справляють чи не найбільш істотний вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва. За принципом ланцюгової реакції вони викликають суттєві зміни в технічному рівні та продуктивності технологічного устаткування, методах і формах організації трудових процесів, підготовці та кваліфікації кадрів тощо.

Одне з провідних місць у програмі підвищення ефективності виробництва належить устаткуванню. Зростанню продуктивності діючого устаткування сприяють належна організація ремонтного обслуговування, технічного нагляду, оптимальні строки експлуатації устаткування, усунення «вузьких місць» у пропускній спроможності різних груп обладнання, чітке планування завантаження його в часі, підвищення змінності роботи, скорочення непродуктивних витрат робочого часу та ін.

Питання економії та зменшення споживання сировини, матеріалів, енергії, особливо в нинішніх умовах суттєвого зростання цін на енергоносії, для забезпечення ефективності діяльності підприємства є одним з основних і таким, що потребує постійного контролю відповідних спеціалістів підприємств. Запровадження маловідходних, а де можливо, безвідходних технологій, збільшення виходу корисної продукції з одиниці використаних матеріалів, підвищення якості матеріалів за допомогою первинної їх обробки або збагачення, заміна імпортованих сировини і матеріалів матеріальними ресурсами вітчизняного виробництва, раціоналізація управління виробничими запасами і розвиток ефективних джерел постачання є основними напрямками поліпшення використання матеріалів і сировини як «твердих» чинників підвищення ефективності виробництва.

Самі готові вироби, їх сучасний дизайн, склад, якість, упаковка також є важливими чинниками підвищення ефективності. Витрати підприємства на забезпечення сучасного дизайну, упаковки та ін. повинні бути співставними з так званою корисною вартістю товару, тобто тією сумою, яку покупець готовий заплатити за нього. Для малих підприємств це особливо важливо, оскільки кожна гривня, витрачена на упаковку, дизайнерські рішення повинна дати віддачу, запасу фінансової міцності у таких підприємств практично немає, тому непродуктивні витрати є вкрай небажаними. В цьому контексті також важливо звернути увагу на маркетингові важелі забезпечення ефективності, оскільки маркетинг забезпечує появу певного товару в необхідному місці, в необхідних обсягах, в необхідний час і за оптимальною ціною.

Працівники як робоча сила на підприємстві належать до «м'яких» чинників підвищення ефективності виробництва. Продуктивність праці керівників, фахівців, робітників та самих підприємців багато в чому визначається їх власними знаннями, вміннями, навиками, здібністю швидко опанувати суміжні види робіт, особистісними якостями, відношенням до праці, самого підприємства.

Усі перелічені вище якості працівників найбільш повно можуть «розкритись» за умови використання на підприємстві потужного та гнучкого мотиваційного механізму. Продуктивність праці працівників зростатиме тоді, коли керівництво підприємства гарантує зайнятість працівників, дбає про морально-психологічний клімат в колективі, заохочує до використання творчих здібностей усіх категорій працівників, проявляє інтерес до їх особистих проблем життєдіяльності та ін. До мотиваційних важелів впливу на продуктивність праці належить оплата праці, яка передбачає використання сучасних форм і систем оплати праці, розробленої на підприємстві системи преміювання та інших форм заохочення.

Щодо методів роботи, то для підвищення ефективності керівництво повинно подбати про забезпечення працівників засобами механізації праці, інструментів, постійно аналізувати трудові операції та використання працівниками робочого часу, оптимізувати трудовий процес та ін. Також, типовим «м'яким» чинником є використовуваний на підприємстві стиль управління, який передбачає гнучкість використовуваних методів і засобів впливу на працівників і колектив в цілому відповідно до місця, часу, умов використання того чи іншого управлінського впливу. Під «одну лінійку» усіх працівників рівняти недоцільно і вкрай нерозумно відносно забезпечення ефективності виробництва. Адже стиль управління, який поєднує професійну компетентність, ділові якості та етичні взаємовідносини між людьми, впливає практично на усі види і напрямки діяльності підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

У розділі 1 кваліфікаційної роботи ми дослідили питання сутності, змісту та загальної методології оцінки ефективності діяльності підприємств, показники, резерви і чинники підвищення ефективності виробництва. Поняття «ефективність» можна визначити як економічну категорію, яка відображає співвідношення між одержаними результатами діяльності та витраченими на їх

досягнення ресурсами. Нами наведена схема формування результатів і ефективності виробництва.

Визначено, що ефективність як економічна категорія сама по собі є складним і узагальнюючим терміном. Вона має низку різновидів, які нами детально охарактеризовані. Найбільш розповсюдженими є такі види ефективності, як економічна й соціальна. Вони формуються, як і інші види ефективності, залежно від виду досягнутого ефекту, що порівнюється з витратами на його досягнення.

За допомогою визначення ефективності можна обґрунтувати та визначити найкращий (оптимальний) варіант господарських рішень. Для оцінки такого рішення використовується система показників економічної ефективності виробництва. Нами наведений склад показників ефективності виробництва. Кожна із перелічених груп показників відображає використання конкретних видів ресурсів, які використовуються підприємством у виробництві.

Резервами підвищення ефективності виробництва є невикористані можливості збільшення корисного ефекту в розрахунку на одиницю сукупних витрат завдяки більш раціональному використанню усіх видів ресурсів підприємства. Використання таких резервів можливе за рахунок низки чинників, які поділяються на групи (класифікуються) за трьома ознаками: джерелами підвищення ефективності, напрямками розвитку й удосконалення виробництва та місцем реалізації. Остання група передбачає поділ чинників на внутрішні та зовнішні, а всередині внутрішніх – на «тверді» та «м'які», які достатньо повно нами охарактеризовані.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ХЛІБОПЕКАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Стан малого бізнесу в Україні в умовах війни

Повномасштабна війна в Україні, що розпочалась віроломним вторгненням російської федерації на нашу територію у лютому 2022 року, внесла суттєві зміни в усі сфери нашого життя, у тому числі й економіку. Гостроту моменту відчули не лише ті підприємства і підприємці, які опинились у зоні активних бойових дій, але й ті, які функціонували за тисячі кілометрів від неї. Так, ті в кого виробничий або комерційний бізнес були «прив'язані» до вітчизняного ринку, у своїй переважній більшості вважають, що наслідки війни даватимуться взнаки ще тривалий час. Україна у своєму економічному становищі та розвитку буде відкинута на багато років назад, економіка потребуватиме тривалої відбудови, значних інвестицій.

«Нині, оцінюючи стан вітчизняної економіки за період війни, можемо зазначити, що впродовж них український бізнес втратив значно більше, ніж за два роки COVID-пандемії. Важко оцінити довгострокові наслідки війни, оскільки ми зараз знаходимось в активній фазі її розвитку. Війна – це неймовірно дорого, видатки нашої держави на захист і підтримку економіки, за інформацією від глави Уряду Д. Шмигала, сягають щоденно близько 2 млрд. грн.» [4].

«Ці цифри не враховують втрат від руйнувань, яких зазнали житлові квартали українські міст і сіл, великі й малі підприємства, різні типи інфраструктури. Сьогодні лише близько 20% підприємств працюють у повному обсязі. За даними Міністерства фінансів України близько 30% українських підприємств повністю припинили діяльність, 45% частково працюють. Однак, більшість з них, попри призупинену або обмежену роботу, планують відновити свою діяльність у попередніх масштабах» [4].

Стосовно малих і середніх підприємств, то їх відносно висока мобільність дозволила перевести частину виробництва чи торговельного бізнесу у більш спокійні регіони, хоча обстріли не минули й західну частину України. Також малі підприємства і підприємці на початку повномасштабного вторгнення почасти віддавали залишки своєї продукції на потреби територіальної оборони, у підрозділи на передовій та ін. Це стосувалось здебільшого продуктів харчування, білизни, засобів особистої гігієни тощо.

Якщо говорити про малий і середній бізнес, то «за даними опитування Європейської Бізнес Асоціації (ЕВА), 42% підприємців взагалі припинили працювати. Близько третини – призупинили роботу, але хочуть відновлювати її. У повному обсязі нині працює лише 13% малого та середнього бізнесу. Малий та середній бізнес також намагається підтримувати своїх працівників, але їхні можливості значно менші. У повному обсязі зарплату працівникам виплачують менше третини, третина допомагає співробітникам із переїздом та житлом. Проте кожен п'ятий представник малого чи середнього бізнесу вже не має можливості виплачувати зарплати найманим працівникам. Переважна більшість запропонували своїм співробітникам неоплачувані відпустки, і лише 8% просто звільнили людей» [21].

На стан малого бізнесу під час війни суттєво впливає стан інфраструктури, яка руйнувалась і продовжує руйнуватись ворогом. Порушені логістичні ланцюги ускладнюють або й унеможливають доставку необхідних товарів у точки призначення. Навіть високий попит на такі товари не дозволяє підприємствам отримувати певні доходи через ускладнений їх збут. Через це багато підприємств просто припинили свою діяльність або суттєво скоротили обсяги виробництва й продажу і наразі балансують на межі виживання. У меншості такі підприємці, які прагнуть відновити свій бізнес у цих складних умовах, але їх частка незначна. «Майже чверть дрібних та середніх підприємців вже повідомляє про повну відсутність резервних фінансових коштів. Водночас близько третини кажуть, що їхній «запас міцності» – це кілька місяців. 22% мають можливість «потерпіти» місяць, перш ніж будуть змушені припинити

роботу. Пів року і більше можуть протриматися лише 9% опитаних асоціацією малих та середніх бізнесів» [21].

«Найбільш стійкою очікувано виявилась ІТ-галузь України. Це пояснюється тим, що «айтішніки», добре засвоївши уроки COVID-пандемії та пов'язаного з нею карантину у попередні роки, набувши певного досвіду організації бізнесу за таких умов, були готовими до релокації у безпечні регіони країни або закордон. Вони сьогодні є стабільним джерелом наповнення бюджету, оскільки більшість з них залишились в Україні та працюють у звичному форматі. Хоча, навіть у цій галузі, є помітною тенденція до «ущільнення робочих місць». Навіть ті успішні компанії, які до війни орендували великі офіси, нині «вгамовують свої апетити» і схильні до винаймання більш скромних локацій» [4].

Певні перспективи для поліпшення ситуації в малому та середньому бізнесі відкриваються із ухваленням Верховною Радою України закону, який передбачає додаткові стимули і пільги для підтримки бізнесу під час війни. Таких змін передбачено близько 40. Серед них варто виділити скасування оподаткування пального та запровадження пільгового режиму оподаткування для підприємців. Замість ПДВ та податку на прибуток підприємці платитимуть лише 2% від обороту. Також зняті обмеження за кількістю працівників та видами діяльності, окрім підакцизних товарів та грального бізнесу.

ФОПи I та II груп зможуть сплачувати єдиний податок добровільно, а якщо впродовж воєнного часу вони не отримуватимуть доходів, то можуть не сплачувати Єдиний соціальний внесок (ЄСВ). Також зміни стосуватимуться ФОПів II-III груп, яким дозволено не сплачувати ЄСВ за мобілізованих працівників, такі суми будуть сплачені коштом державного бюджету. «З 24 лютого 2022 року до кінця 2022 року власники звільняються від сплати податку за землю, розташовану на територіях, де йдуть бої» [21].

На підтримку бізнесу спрямоване запроваджене державою зменшення ПДВ на пальне з 20% до 7%, зокрема і на його імпорт, а також скасування акцизів на нафтопродукти. Це позитивно вплинуло на зниження цін на пальне,

але негативно позначилось на сумі надходжень до державного бюджету, який зазнав суттєвих втрат. Такі втрати, на щастя, поповнюються за рахунок зовнішніх джерел, а саме за рахунок фінансової допомоги країн-партнерів України. Для малого та середнього бізнесу важливим рішенням держави є заборона до завершення воєнного стану на накладання штрафів за порушення закону про РРО. Крім того, майже всі вимоги для отримання дозволів на підприємницьку діяльність скасовані.

Можливість започаткування, відновлення або розширення бізнесової діяльності може бути реалізована через Державну програму «Доступні кредити 5-7-9%». Передбачені програмою заходи є універсальним та дієвим механізмом кредитування, зокрема, мікро- та малого бізнесу незалежно від сфери їх діяльності з фінансовою державною підтримкою суб'єктів підприємництва у вигляді компенсації відсотків за отриманими кредитами та гарантії Фонду, що робить кредитування для них більш доступним [39].

Для малих і середніх підприємств, а, точніше їх власників, працівників, які є клієнтами банків, держава передбачила ряд пільг. Зокрема, скасована відповідальність за несвоєчасну сплату за споживчими кредитами; до скасування воєнного часу плюс ще місяць заборонено виселяти із житла, придбаного в іпотеку, або продавати таке житло та ін. Це опосередковано впливає на діяльність підприємства, дозволяє сконцентруватись на виробничо-господарській діяльності, відчутти певну стабільність, підвищити віддачу від роботи.

В умовах війни майже третина представників вітчизняного малого та середнього бізнесу вже розширили свою діяльність на закордонного споживача. «У той час, як український малий та середній бізнес шукає шляхи повернення до повноцінної роботи та продовження розвитку серед головних потреб підприємці відзначають нестачу нових замовлень та ринків збуту (56%), коштів на розвиток (33%) та необхідність допомоги з логістикою (23%)» [19].

«Статистика свідчить, що 28% українських малих та середніх підприємств, які працюють під час війни, станом на даний час уже вийшли за

рамки вітчизняного ринку та розширили свою діяльність на закордонного споживача, а ще 21% планують робити це в майбутньому» [19]. Найбільшими споживача вітчизняних товарів, вироблених малими та середніми підприємствами, в даний час є США, Польща, Велика Британія, Литва, Канада.

Попри воєнні дії та важкий економічний стан в Україні, держава докладає низку зусиль для підтримки малого і середнього бізнесу, на якому, у тому числі, тримається наша перемога.

Нинішній стан і умови ведення підприємницької діяльності супроводжуються значними ризиками, які «виникають в процесі господарської діяльності тому, що для ринкової економіки властивий стан невизначеності. Уникнути ризиків практично неможливо, але це не означає, що суб'єктам господарювання слід приймати рішення із завчасно відомим результатом. Такі рішення, як правило, малоефективні. Необхідно навчитись передбачати ризики, оцінювати їх, планувати систему антикризових заходів, спрямованих на зменшення впливу невизначеності на підприємство» [32]. Сутність ризику полягає в тому, що «кожному підприємству постійно загрожує втрата прибутку і платоспроможності при здійсненні господарсько-фінансової діяльності під впливом непередбачених змін внутрішнього і зовнішнього середовищ» [32].

Воєнні дії в Україні внесли свої корективи в усі сфери життя, в тому числі – в умови ведення бізнесу. Після першого шоку від віроломного вторгнення росії в Україну, починаючи з перших тижнів воєнних дій вітчизняний бізнес переорієнтовувався, диверсифікувавши свою діяльність та опанувавши нові географічні локації. Усі ці дії супроводжуються різними видами ризиків. «Підприємницькі ризики пов'язують з розширенням масштабів виробництва, зменшенням прибутку, неповним використанням виробничих потужностей, банкрутством, втраченою вигодою, а також непередбаченими витратами і втратами» [32].

«Видову структуру підприємницьких ризиків відображають економічний ризик, ризик розвитку підприємницької діяльності, ризик стабільності функціонування суб'єкта господарювання, психологічний ризик та соціальний

ризик» [61]. Такий поділ підприємницьких ризиків – це лише один із численних підходів до їх класифікації, наприклад, інші автори розрізняють ризики неплатоспроможності, втрати майна, маркетингові ризики, ризик інфляційних процесів. Однак, усі вони, в кінцевому підсумку, відображають економічні втрати суб'єктів бізнесу.

«В умовах війни кожен із цих ризиків може виникнути через низку суб'єктивних та об'єктивних причин. Так, в районах активних бойових дій на перше місце «виходить» ризик втрати майна з усіма наслідками від цього. Передбачити якісь антикризові заходи за таких умов неможливо, такі втрати лягають фінансовим тягарем на мале підприємство і позитивним моментом вже є факт збереження хоча б частини майна підприємства як бази для його подальшого відродження та розвитку. Такий ризик виникає через об'єктивні причини» [32].

Під час воєнних дій виникають об'єктивні причини появи ризиків неплатоспроможності й інфляційних процесів. У першому випадку ризик має місце внаслідок руйнування виробничих потужностей підприємств, зниження обсягу виробництва, продажів, порушення раніше налагоджених економічних зв'язків, втрати ринків збуту. Внаслідок цього фінансово-економічний стан підприємств різко погіршується, зростає ризик неплатоспроможності. Ризики інфляційних процесів виникають як наслідок порушення товарно-грошових відносин в умовах воєнних дій, логістичних ланцюгів, спрямування державою значних коштів на потреби війни та ін. Такі ризики «можуть бути частково знівельовані державою шляхом впливу на банківську систему, регулюванням бізнес-середовища, експортно-імпортних операцій тощо. Також ризик інфляційних процесів пов'язаний із знеціненням активів підприємства, що в умовах війни особливо гостро дається взнаки» [32].

В умовах війни часто виникають психологічні й соціальні ризики, викликані суб'єктивними причинами. Люди часто потрапляють під обстріли, ракетні удари або є їх свідками. Загибель людей, травми, руйнування житла вкрай негативно впливають на психологічний стан населення, викликають

стрес, тривогу, вигорання. «Працездатність людей різко знижується або вони взагалі втрачають її. Тому поруч з цим виникає соціальний ризик, який є визначеною законодавством ймовірністю «настання матеріальної незабезпеченості в результаті втрати заробітку або трудового доходу з об'єктивних, соціально значимих причин, а також необхідності додаткових витрат» [41]. Соціальний ризик може бути частково пом'якшений власником або керівником підприємства в частині зміни профілю його діяльності та збереження робочих місць, виплати певних компенсацій, запровадження неповної зайнятості працівників. До ризиків, пов'язаних їх суб'єктивними причинами, відноситься ризик зміни законодавства: нові законодавчі акти, зміни до існуючих інколи спонукають підприємство до додаткових витрат. Позитивним в нинішній ситуації в Україні є те, що внесені зміни до законодавства сприяють зниженню загального рівня ризиків малого бізнесу.

«Ключовим завданням нашої влади має стати прийняття усіх необхідних законодавчих актів, які б сприяли розвитку бізнесу, поліпшенню бізнес-середовища та формуванню підвалин економічного злету України в повоєнний час та її розквіту як сучасної європейської держави» [4].

Не дивлячись на складний період в історії нашої держави та розвитку бізнесу в Україні, вітчизняний малий та середній бізнес перебуває у стані активного пошуку шляхів повернення до повноцінної роботи та продовження свого розвитку. Основними потребами підприємців в даний час є:

- нестача нових замовлень та ринків збуту (56%);
- коштів на розвиток (33%);
- необхідність допомоги з логістикою (23%) [19].

Разом з тим, 28% українських представників малого і середнього бізнесу в Україні, які працюють у воєнний час, вже розширили свою діяльність і вийшли на закордонні ринки, а ще 21% планують почати це зробити у майбутньому [19].

Сьогодні вітчизняні малі підприємства та підприємці найбільше продають свої товари та послуги на ринки США, Польщі, Німеччини, Великої Британії, Литви та Канади (рис.2.1).

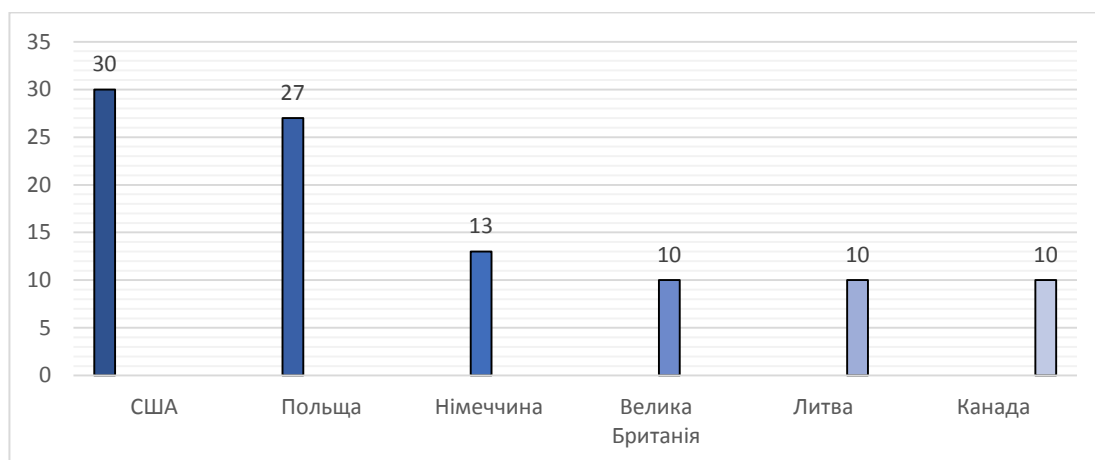


Рис. 2.1. Найбільші ринки збуту українських товарів, вироблених підприємствами малого та середнього бізнесу (станом на вересень 2022 р.)\*

\*Примітка: розроблено автором самостійно за [19]

Для представників вітчизняного малого та середнього бізнесу найбільш пріоритетними географічними напрямками розвитку ринків збуту є Польща (61%), Болгарія (13%), Велика Британія (13%), Італія (11%) та Молдова (11%). Однак, «основними бар'єрами, які заважають малому та середньому бізнесу вийти на іноземні ринки, є нестача фінансових ресурсів (29%), профільних знань (27%) та брак виробничих потужностей (12%)» [19].

Товарами, які є пріоритетними для реалізації на ринках згаданих (та й інших) країн, є українські ІТ-продукти та ІТ-послуги (49%), дизайнерський одяг (28%), крафтові продукти (26%) та прикраси, у тому числі ювелірні (23%).

Отже, не дивлячись на складні умови функціонування малого бізнесу в Україні під час війни, підприємці у своїй більшості не припиняють свого функціонування, займаються пошуком нових локацій для переміщення своїх потужностей із небезпечних регіонів країни, відновлюють свою роботу, а також активізуються у розширенні своєї діяльності на закордонних ринках.



## 2.2. Аналіз ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні

Хліб та хлібобулочні вироби входять до споживчого набору товарів для розрахунку індексу споживчих цін. Їх частка у ваговій структурі цього набору складає майже 9%. Ринок хліба є одним із важливіших ринків продовольства поряд із ринком зерна, молока, м'яса, рослинної олії, яєць та ін. та однією з найважливіших сфер економіки, яка має великий потенціал та забезпечує населення основними продуктами харчування.

Нині хлібопекарська галузь України завдяки широкому асортименту продукції, виробничим потужностям, сучасним технологіям та методам організації виробництва спроможна повністю забезпечити населення різноманітними та якісними хлібобулочними виробами за доступними цінами. Населення України стовідсотково забезпечене вітчизняним хлібом та хлібобулочними виробами. У цьому сьогоднішня особливість вітчизняної хлібопекарської галузі. А пояснюється це, в першу чергу, тим, що згадані види продукції мають нетривалий термін зберігання, вони повинні бути швидко реалізовані, адже хлібопекарська продукція швидко втрачає споживчі властивості, її неможливо транспортувати на великі відстані. Саме тому у нас немає засилля імпортованих товарів такого типу, а вітчизняні виробники позбавлені конкуренції з боку закордонних підприємств. Але, разом з тим, швидкопсувність хліба та хлібобулочних виробів ставлять жорсткі вимоги до виробників: скільки вироблено, стільки має бути й реалізовано, тобто мають бути урівноваженими обсяги виробництва і споживання.

Ринок України представлений великою кількістю вітчизняних підприємств. До переліку найбільших виробників хліба загалом увійшло 50 компаній галузі, які розмістились у залежності від обсягів виробництва. Серед них виділяється ПАТ «Концерн «Хлібпром», який увійшов до трійки

найбільших виробників хліба в Україні за версією авторитетного рейтингу «200 найбільших агрокомпаній України». «Концерн Хлібпром» зайняв серед них третє місце з показником 108 тис. т виготовленої продукції за 2020 рік [67]. Даний рейтинг містить не лише фізичні, але й фінансові результати діяльності компаній.

«ПАТ «Концерн Хлібпром» одне з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 300 т продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. В структуру Компанії входить 8 переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях. Компанії належать ТМ «Хлібна хата», «Вінницяхліб», «Львівський хліб», «Живий злак», Panerini, Bandinelli, «Любляна» та «Наминайко» [67].

Питома вага найбільших виробників хліба та хлібобулочних виробів на українському ринку наведена на рис. 2.2.

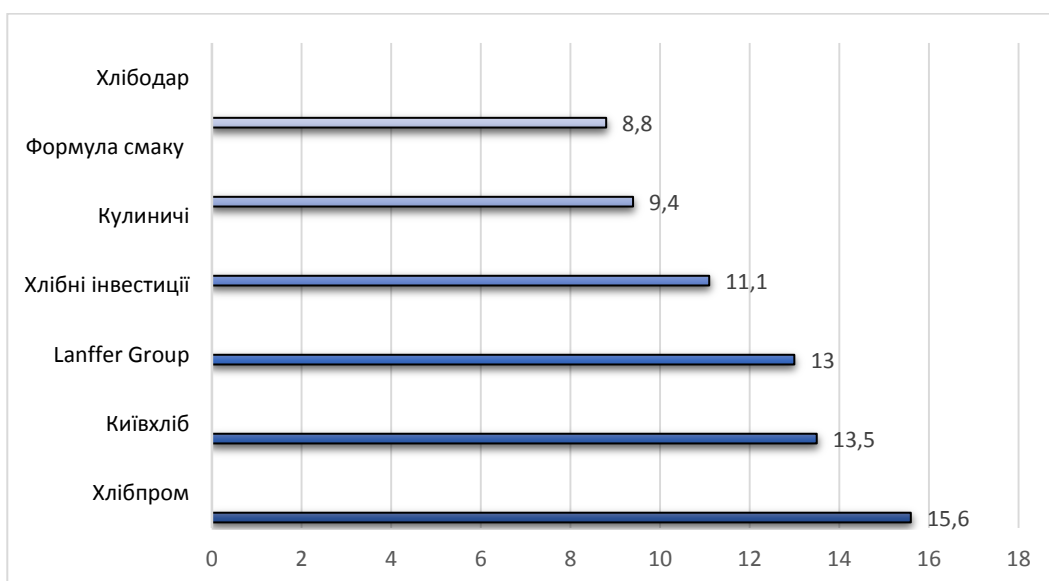


Рис.2.2. Частка найбільших виробників на ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні у 2020 році\*

\*Примітка: розроблено автором самостійно за [35]

Як бачимо, серед зазначених виробників першість належить ПАТ «Концерн «Хлібпром» (м.Львів) з його часткою на ринку 15,6%. Не надто відстає від нього ПАТ «Київхліб» (м.Київ) з часткою 13,5%. Група «Lauffer

Group» (м.Донецьк) у 2019 році мав частку у виробництві хліба та хлібобулочних виробів 13%, але, зрозуміло, з об'єктивних причин його питома вага на ринку різко скоротилась. ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції» (м.Київ) охоплюють на ринку частку трохи більшу 11%, а усі решта зазначених на рис.2.2 виробників не «дотягують» до 10% ринку: ТМ «Кулиничі» (м.Харків) – 9,4%, ТМ «Формула смаку» (Кропивницький) – 8,8%, ТМ «Хлібодар» (м.Запоріжжя) – 5,9%. Така структура ринку спостерігається впродовж останніх 5 років з невеликими коливаннями питомої ваги окремих підприємств. Зрозуміло, що станом на вересень 2022 року частка виробників, зареєстрованих у Харкові, Запоріжжі, які зуміли частково здійснити релокацію своїх виробничих потужностей, суттєво знизилась, хоча їхні підприємства продовжують працювати, інколи реально під обстрілами, забезпечуючи населення хлібом як найважливішим серед продуктів харчування.

Загалом, перелічені вище підприємства і компанії постачають на ринок близько  $\frac{3}{4}$  загальних обсягів хлібної продукції промислового виробництва. А якщо розглядати ринок хліба та хлібобулочних виробів, то він відрізняється значною диференціацією. Так, промислове виробництво хлібної продукції в структурі ринку становить близько 40%, а близько 60% ринку припадає на приватні міні-пекарні, пекарні торговельної мережі, цехи підприємств громадського та швидкого харчування. Особливістю галузі є й те, що значна частка продукції взагалі не піддається обліку органами державної статистики, оскільки хлібна продукція виготовляється приватними особами, невеликими цехами та ін., які спеціалізуються, в основному, на крафтових сортах хліба за старовинними рецептами, з натуральними рослинними добавками, зі спеціального борошна та ін. Їх частку можна встановити лише дуже наближено, виходячи із чисельності населення в країні та середньозваженої норми споживання хліба та хлібобулочних виробів.

Якщо звернутись до статистики кількості підприємств-виробників хлібної продукції, у тому числі малих підприємств, то вона наведена в таблиці 2.1. За даними таблиці можна зробити висновок, що за аналізований період загальна

кількість діючих підприємств у галузі з незначними коливаннями зростала: з 735 до 793 одиниці, тобто абсолютний приріст кількості виробників хліба та хлібобулочних виробів за останні п'ять років становив 58 підприємств, а відносний приріст – майже 8%. Стосовно малих підприємств, то їх кількість за аналізований період зроста на 42 одиниці (з 591 до 633), тобто на 7%.

Таблиця 2.1

Кількість діючих підприємств-виробників хлібної продукції в Україні за 2017-2021 рр.\*

КВЕД 10.71	Роки	Всього		Малі підприємства	
		одиниць	% до загальної кількості діючих під-в	одиниць	% до загальної кількості діючих під-в
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	2017	735	0,1	591	80,4
	2018	749	0,1	599	80,0
	2019	769	0,1	610	79,3
	2020	751	-	591	78,7
	2021	793	-	633	79,8

\*Примітка: складено автором самостійно за [39]

З наведених даних можемо зробити висновок, що у галузі виробництва хліба та хлібобулочних виробів лєвова частка припадає на малі підприємства, питома вага яких в загальному обсязі коливається навколо 80%.

Для аналізу загальних обсягів реалізації продукції суб'єктами господарювання в Україні за КВЕД 10.71 «Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання» скористаємось даними таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Обсяг реалізованої продукції за 2017-2021 рр.\*

КВЕД 10.71	Роки	Усього, тис. грн.	З них ФОП, тис. грн.	У % до загального показника
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво	2017	20081797,8	1643944,3	8,2
	2018	22377640,1	2047808,0	9,2
	2019	24634224,9	2365872,4	9,6

борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	2020	26618789,4	2595049,8	9,7
	2021	36223124,9	3613754,1	10,0

\*Примітка: складено автором самостійно за [39]

Як бачимо, впродовж останніх п'яти років в загальному обсязі реалізації хлібної продукції в Україні зростає частка виробництва фізичними особами-підприємцями, один з яких є об'єктом нашого дослідження. Це приріст становить за 2017-2021 рр. 1,8 в.п. (10% – 8,2%). Але для повного розуміння динаміки ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні за обсягами реалізації скористаємось даними рис.2.3 та рис.2.4.



Рис. 2.3. Динаміка обсягів реалізації продукції суб'єктами господарювання в Україні за КВЕД 10.71\*

\*Примітка: розроблено автором самостійно за [39]

Лінія тренду описується з використанням поліноміальної моделі другого ступеня з достатньо високою якістю (0,956):

$$y = 1024,6x^2 - 2495,6x + 22203, \quad (2.1)$$

де  $x$  – роки.



Рис. 2.4. Динаміка обсягів реалізації продукції в Україні за КВЕД 10.71  
фізичними особами-підприємцями\*

\*Примітка: розроблено автором самостійно за [39]

Лінія тренду описується з використанням поліноміальної моделі другого ступеня зі ще більш високою якістю (0,9599):

$$y = 81,357x^2 - 39,243x + 1676, \quad (2.2)$$

де  $x$  – роки.

Виробництво хліба та хлібобулочних виробів належить до матеріаломістких і основною сировиною для виробництва є борошно. Якщо звернути увагу на структуру споживання борошна в Україні, то близько 90% його виробництва споживає хлібопекарська галузь. Галузь дуже чутлива до зміни цін на борошно, що, у свій час, призвело до протестів хлібопекарів у зв'язку із значним подорожчанням основної сировини їхньої продукції – борошна. Тому ситуація на ринку борошна, так само, як на ринку зерна, перебуває під пильною увагою держави.

Не дивлячись на те, що галузь є однією з найстаріших в Україні й характеризується значним фізичним і моральним зношенням основних засобів, вона, все ж таки, залишається однією з найбільш привабливих для потенційних інвесторів. Обсяги інвестицій у хлібний бізнес щорічно зростають. Однак, помітною є й інша тенденція: основним джерелом фінансування діяльності підприємств хлібопекарської галузі є власні грошові ресурси підприємств чи фізичних осіб-підприємців. Це стосується, в основному, міні-пекарень, які впродовж останніх років помітно активізувались на ринку з власними вузькими асортиментними лінійками, але якісної хлібобулочної продукції, наприклад, крафтові сорти хліба, домашня випічка, екопродукція та ін.

Крім того, хлібопекарі є одними з тих, хто найчастіше користуються кредитними ресурсами, особливо мікrokредитами, в процесі придбання необхідного обладнання, для усунення чи запобігання нестачі обігових коштів. Державою здійснюється підтримка хлібопекарських підприємств при закупівлі

обладнання вітчизняного виробництва для переробки сільськогосподарської продукції та будівництва і реконструкції виробничих об'єктів через механізми здешевлення середньострокових та довгострокових кредитів.

Для населення одним з найважливіших питань є питання цін на хлібобулочну продукцію та їх динаміка (таблиця 2.3). За її даними можемо оцінити індекси зміни споживчих цін за 2017–2021 рр.

Таблиця 2.3

## Індекси цін в Україні за 2017-2021 рр.\*

Роки	Індекс споживчих цін	Індекс цін виробників хліба, хлібобулочних і борошняних виробів
2017	114,4	114,4
2018	110,9	114,6
2019	107,9	112,2
2020	102,7	105,7
2021	109,4	117,2

\* *Примітка:* складено автором самостійно за [39]

Як бачимо, лише у 2017 р. зазначені в таблиці індекси були рівними (114,4), а в наступні роки з певними коливаннями індекс цін на хлібобулочну продукцію зростали й у 2021 р. випереджали середній індекс споживчих цін в Україні на 7,8 в.п. (117,2 – 109,4). Це є негативною тенденцією, оскільки хліб – продукт першої необхідності й зростання цін на хлібобулочну продукцію свідчить про підвищення вартості споживчого кошика та зниження рівня життя населення та його соціального захисту. Однак, цьому є просте пояснення: зростання усіх складових ціни на продукцію тягне за собою збільшення сукупних витрат хлібопекарів та зростання цін на готову продукцію.

Структура ціни продукції хлібопекарських підприємств наведена на рис.2.5. Найбільшу питому вагу в структурі ціни становлять витрати на сировину (38%), витрати на газ та електроенергію (15%) та витрати на збут (15%). Це пояснюється високою матеріаломісткістю хлібопечення та високими цінами на енергоносії. Останні обумовлюють зростання витрат на збут, оскільки у їх структурі висока частка витрат на транспортування хліба і

хлібобулочних виробів до місць їх реалізації. Оскільки таких місць досить багато (оптова торгівля хлібом і хлібобулочними виробами відсутня), то витрати на збут є досить значними.

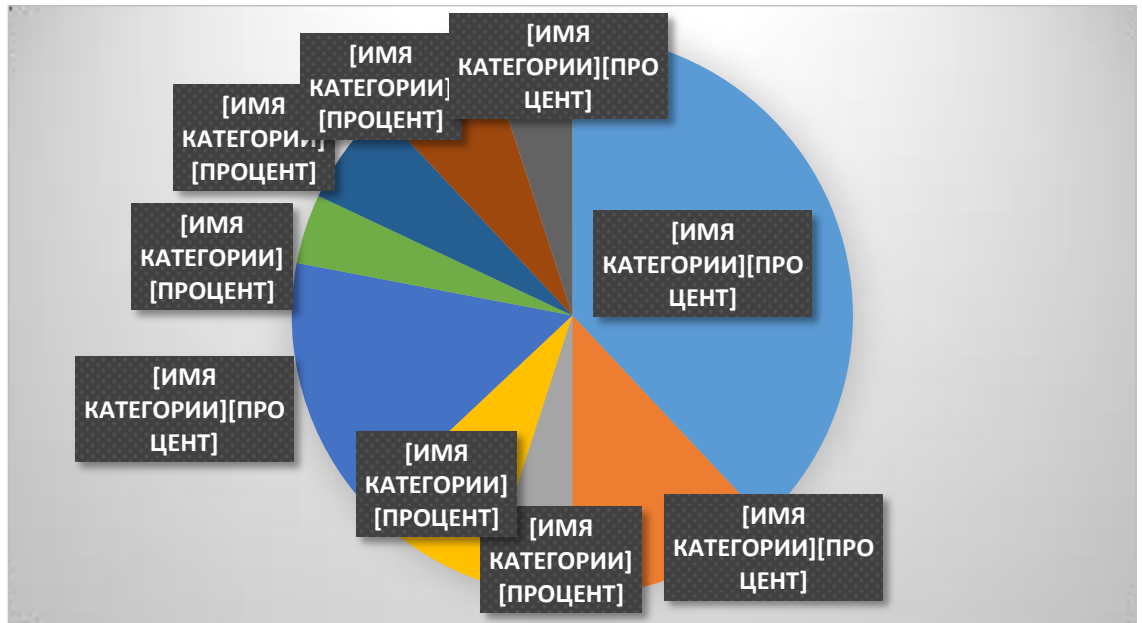


Рис. 2.5. Структура ціни хлібопекарських підприємств, %\*

\*Примітка: розроблено автором самостійно за [67]

Щодо регіонального ринку хліба та хлібобулочних виробів, то у Тернопільській області нині функціонують 59 суб'єктів господарювання у сфері хлібопечення. До цієї кількості включені міні-пекарні, які виробляють незначні обсяги продукції, але мають досить стійке коло споживачів і щороку нарощують обсяги виробництва. Багато підприємств-юридичних осіб у свій час починали діяльність як суб'єкти підприємництва-фізичні особи, а згодом розширили своє виробництво, відкрили нові цехи і збільшили свою присутність на регіональному ринку хлібобулочної продукції. Детальніше про регіональний ринок цієї продукції йтиметься у наступному параграфі кваліфікаційної роботи.

### **2.3. Аналіз діяльності досліджуваного хлібопекарського підприємства та ефективності його функціонування**



Аналізуючи сучасний стан ринку хліба і хлібобулочних виробів у Тернопільській області можна стверджувати про відсутність дефіциту хлібобулочної продукції в регіоні. На сьогоднішній день ринок «насичують» продукцією 59 суб'єктів господарювання (як згадано вище), у тому числі 35 підприємств-юридичних осіб. Основна частина хлібопекарської продукції Тернопільського регіону виробляється промисловими підприємствами (понад 80%), частка малих хлібопекарських підприємств (у тому числі й підсобних господарств) становить 6% від загального обсягу виробництва хліба та хлібобулочних виробів. Досить високою залишається частка «тіньового» виробництва хлібобулочної продукції, за неофіційними даними такий обсяг становить не менше 30% (йдеться про підприємства різних організаційно-правових форм і розмірів). Разом з тим, помітною є тенденція до зниження частки «тіньового» виробництва в структурі ринку хліба та хлібобулочних виробів.

На рис. 2.6 наведена структура виробництва хлібобулочної продукції в регіоні найбільшими виробниками.

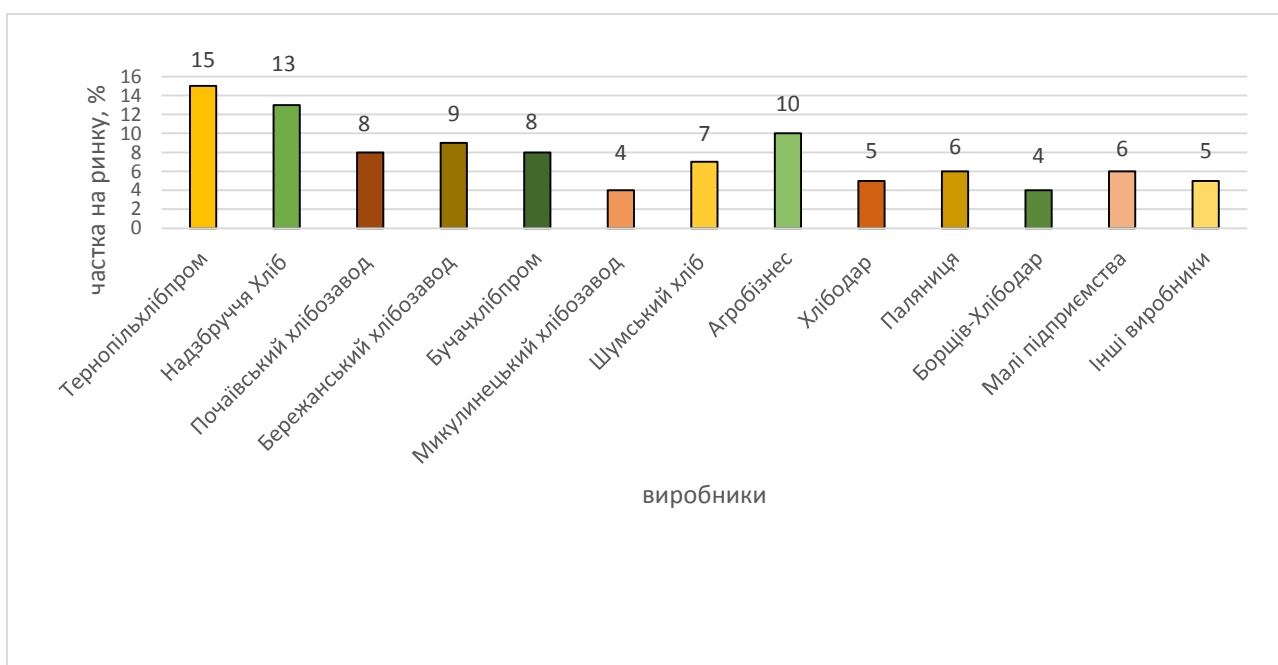


Рис. 2.6. Структура виробництва хлібобулочної продукції в Тернопільській області, %\*

\*Примітка: розроблено автором за даними інтернет-ресурсів

За даними рисунка можемо зробити висновок, що найбільшою за обсягами виробництва хлібобулочної продукції є ТОВ «Тернопільхлібпром» (м.Тернопіль), ТОВ «Надзбруччя хліб» ( смт. Підволочиськ), ТЗОВ «Агробізнес» (с.Токи), ТОВ «Бережанський хлібозавод» (м.Бережани), ПП «Почаївський хлібозавод» (м.Почаїв), ТОВ «Бучачхлібпром» (м.Бучач). Ці шість виробників забезпечують більше 60% ринку хлібобулочної продукції області.

Малі підприємства, ФОПи та цехи по виробництву хлібобулочної продукції великих торговельних мереж в сукупності «покривають» 11% ринку, що свідчить про достатньо розвинутий малий бізнес у хлібопеченні у нашому регіоні. Такі підприємства є потенційними конкурентами на ринку хліба і хлібобулочних виробів у Тернопільській області. Асортимент їхньої продукції доволі різноманітний, однак їм доцільно більше уваги приділяти якості продукції, яка інколи бажає бути кращою. Разом з тим, жорстка конкуренція на ринку хлібобулочної продукції змушує хлібопекарські підприємства незалежно від розміру підвищувати її якість. Споживчий попит диктує правила поведінки виробників не лише відносно асортименту, але й якості продукції.

За даними досліджень, найбільш «впливовими» показниками ефективності діяльності хлібопекарських підприємств є їх спроможність адаптуватись до мінливого попиту на продукцію, тобто змінювати асортимент; розгалуженість збутової мережі; відносно швидка зміна постачальників, посередників тощо. У цьому контексті найбільш «маневреними» є саме малі підприємства – пекарні, до яких належить і досліджуване нами підприємство СПД ФО Хіти М.А. (додаток А).

Досліджуване нами підприємство – пекарня СПД ФО Хіти М.А з кожним роком нарощує обсяги виробництва і досить успішно конкурує на місцевому ринку хлібопекарів. Найближчими конкурентами пекарні є підприємства, які функціонують у Тернопільському районі та м.Тернополі, а саме ТОВ «Золоте жито», ТОВ «Хлібодар плюс», ТОВ «Пекарські традиції», ТОВ «Ларс», ПП

«Дарт», ПП «Моноліт», ПП «Флюк», ТОВ «Смак», ДП «Міні-пекарня Надзбруччя». Усі вони є невеликими товаровиробниками. Разом з тим суттєвий конкурентний тиск чинять великі виробники, про яких йшлося вище.

Конкурентними перевагами пекарні СПД ФО Хіти М.А. є те, що при невеликих розмірах підприємства прайс-лист пекарні налічує 314 асортиментних позицій (додатки Б, В, Г). Підприємство дуже оперативно реагує на зміну споживчих запитів, розширює свій асортимент, відмовляється від виробництва хлібобулочної продукції, на яку знизився попит або він взагалі відсутній, і, тим самим, максимально задовольняє ринкові потреби. Асортимент пекарні формується трьома лінійками продукції:

- хліб (81 асортиментна позиція, зокрема: білий круглий 0,5 кг, білий круглий різаний 0,6 кг, сірий домашній, сірий тмін, цільнозерновий пшеничний, бородінський різаний, вівсяний, колосок та ін.);
- здобні хлібобулочні вироби (84 позиції, серед яких булка ванільна, ватрушка, віночок здобний, крендель, круасан, завиванець з маком, пиріжок з яблуками, ромова баба, сирна полоска та ін.);
- кондитерські вироби (149 позицій, із них заварне ласунка, кекс лимонний, мафіни, пиріг Вишневий, пиріг горіховий з чорносливом, рулет асорті, торт апельсиновий, торт марс, печиво цукрове і т.д.).

Пекарня достатньо добре «закріпилась» на місцевому ринку в частині забезпечення на тендерній основі хлібом та хлібобулочними виробами закладів освіти (шкіл, ліцеїв, коледжів), дошкільних дитячих установ, медичних та соціальних закладів. Така позиція на ринку є наслідком поміркованої та гнучкої цінової політики виробника, широким асортиментом продукції, надійністю та відповідальністю щодо виконання договірних зобов'язань і якістю обслуговування споживачів. Безперечно це позитивно впливає на ефективність діяльності пекарні.

Для забезпечення виробництва такого широкого асортименту продукції та забезпечення ефективності функціонування хлібопекарське підприємство СПД ФО Хіти М.А. використовує два виробничі приміщення загальною

площею 498 м<sup>2</sup> в с.Чернилів-Руський Тернопільського району. В одному з них розміщені потужності з виробництва хліба та здобних хлібобулочних виробів, а в іншому – кондитерських виробів.

Перелік основних видів обладнання наведений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Перелік обладнання  
для виробництва хліба та хлібобулочних виробів СПД ФО Хіта М.А\*

№ зп	Вид обладнання	Кількість, од.
1.	Печі хлібопекарські	4
2.	Просіювач муки	2
3.	Тістомісильні машини	4
4.	Порізочні машини	3
5.	Пакувальні машини	2
6.	Зважувальні прилади	10
7.	Інший інвентар для хлібопекарського виробництва	за потребою

\* *Примітка:* складено автором за даними пекарні

Достатній для пекарні такого масштабу виробництва парк обладнання дозволяє щорічно виготовляти продукції в середньому на 4,6 млн. грн., яка реалізується в межах міста Тернополя, а також поза ними, зокрема, у містах Бучач, Козова, Кременець, Почаїв, Тербовля, Чортків.

Коефіцієнт використання виробничої потужності коливається в межах 0,78-0,8, тобто втрати потужності мають місце лише у випадку зупинки окремих одиниць обладнання на плановий ремонт, профілактику або у випадку непередбачуваних поломок. Це достатньо добре характеризує ефективність використання наявного у пекарні обладнання.

Для доставки продукції споживачам підприємство використовує невеликий парк автотранспорту, який складається з автомобілів:

- Mercedes-Benz, державний номер ВО 95 44 ВС;
- Mercedes-Benz, державний номер ВО 49 85 АО;

- Mercedes-Benz, державний номер BO 49 87 AO.

Невеликий парк обладнання цілком достатній для забезпечення своєчасності доставки споживача свіжої продукції. Тим більше, що транспортна логістика підприємства організована за віяловим методом, а деякі споживачі купують продукцію пекарні на засадах самовивозу. Це позитивно впливає на ефективність використання основних засобів, коефіцієнт завантаження автотранспорту наближається коливається в межах 0,9-0,95.

На ефективність діяльності пекарні безпосередньо впливає наявність та продуктивність праці персоналу. Тому на підприємстві затверджений штат працівників, чисельністю 32 чол. (додаток Д). У таблиці 2.5 наведений склад персоналу пекарні за посадами.

Таблиця 2.5

## Склад персоналу пекарні СПД ФО Хіти М.А.\*

№ зп	Посада	Чисельність, чол.
1.	Підприємець	1
2.	Начальник цеху	1
3.	Пекар	3
4.	Формувальник	8
5.	Тістоміс	3
6.	Кондитер	2
7.	Різальник хліба	3
8.	Комірник	5
9.	Працівник пекарні	1
10.	Водій	5
	<i>Разом</i>	32

\* Примітка: складено автором за матеріалами пекарні

Середній стаж роботи працівників пекарні у галузі становить 14 років, що свідчить про набуті персоналом компетентності та навички, а це, в свою чергу, визначає їх здатність дотримуватись технології виробництва, забезпечувати високу якість готової продукції.

Середня заробітна плата працівників пекарні у 2021 р. становила 9600 грн., тобто місячний фонд оплати праці 307,2 тис. грн. Такий рівень оплати праці «відстає» від середнього по Тернопільській області у 2021 р. (14300 грн.).

Хоча власник і керівник пекарні надає працівникам додаткові виплати у вигляді готової продукції, однак питання поліпшення матеріального стимулювання працівників з використанням сучасних мотиваційних систем є актуальним і, на нашу думку, корисним для поліпшення показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Доцільно було б «прив'язати» показники отриманої працівниками винагороди за свою працю до показників досягнутої економії за рахунок зменшення втрат матеріальних ресурсів, які становлять, в середньому, 1% від обсягу їх закупівлі. Це відчутно вплинуло б на підвищення використання кадрового потенціалу пекарні.

Недостатнім, на наш погляд, є використання на підприємстві засобів стимулювання збуту, особливо для великих оптових покупців. Використання методів активізації продажу, у тому числі цінових, дозволило б пекарні поліпшити збутову діяльність, і, тим самим, підвищити загальну ефективність виробництва.

## **Висновки до розділу 2**

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений аналізу стану вітчизняного малого та середнього бізнесу під час війни, аналізу хлібопекарської галузі України, регіонального ринку хлібобулочної продукції та діяльності пекарні СПД ФО Хіти М.А.

За даними досліджень за час війни 42% підприємців взагалі припинили працювати, у повному обсязі нині працює лише 13% малого та середнього бізнесу. Також на стан малого бізнесу під час війни суттєво впливає стан інфраструктури, яка зруйнована ворогом, порушені логістичні ланцюги. Частковому поліпшенню ситуації у малому та середньому бізнесі сприяють ініціативи держави щодо підтримки бізнесу, зокрема на законодавчому рівні. Ця підтримка стосується зменшення розмірів ПДВ, ЄСВ, акцизів та ін., реалізація державної програми «Доступні кредити 5-7-9%».

Разом з тим нинішній стан і умови ведення підприємницької діяльності супроводжуються значними ризиками, основними з яких в умовах воєнних дій є ризики неплатоспроможності, інфляційних процесів, ризики втрати майна, психологічні й соціальні ризики.

Далі нами проаналізований ринок хліба в Україні та стан хлібопекарської галузі, сьогоднішня особливість якої полягає у стовідсотковому забезпеченні вітчизняним хлібом та хлібобулочними виробами населення України. Також проаналізовані особливості попиту та пропозиції хлібобулочної продукції, основних гравців на ринку хліба, які в сукупності постачають на ринок близько  $\frac{3}{4}$  загальних обсягів хлібної продукції промислового виробництва.

Промислове виробництво хлібної продукції в структурі ринку становить близько 40%, а близько 60% ринку припадає на приватні міні-пекарні, пекарні торговельної мережі, цехи підприємств громадського та швидкого харчування. Особливістю галузі є й те, що значна частка продукції взагалі не піддається обліковується органами державної статистики. Кількість діючих підприємств у галузі з незначними коливаннями становить 793 одиниці, у тому числі 633 - це малі підприємства, питома вага яких становить близько 80%.

Аналіз стан ринку хліба і хлібобулочних виробів у Тернопільській області показує, що нині на ринку функціонують 59 суб'єктів господарювання, серед яких виділяються промислові підприємства, що дають на ринок понад 80% продукції, малі підприємства, ФОПи та цехи по виробництву хлібобулочної продукції великих торговельних мереж в сукупності «покривають» 11% ринку, досить високою залишається частка «тіньового» виробництва хлібобулочної продукції.

Виділені основні гравці на регіональному ринку хлібобулочної продукції, виділені основні конкуренти досліджуваної пекарні, серед яких ТОВ «Золоте жито», ТОВ «Хлібодар плюс», ТОВ «Пекарські традиції», ТОВ «Ларс», ПП «Дарт», ПП «Моноліт», ПП «Флюк», ТОВ «Смак», ДП «Міні-пекарня Надзбруччя».

Визначені основні конкурентні переваги пекарні СПД ФО Хіти М.А., серед яких широкий асортимент продукції (314 асортиментних позицій), наявність достатньої для ефективного виробництва матеріально-технічної бази, у тому числі власні виробничі приміщення загальною площею 498 м<sup>2</sup>, парк обладнання, що дозволяє щорічно виготовляти продукції в середньому на 4,6 млн. грн., парк транспортних засобів, кваліфікований персонал (32 чол.), організація вхідних і вихідних логістичних потоків.

Виявлені недоліки в частині підвищення ефективності виробництва, в тому числі недостатній рівень заохочення працівників, а також використання засобів стимулювання збуту та методів активізації продажу.



## **РОЗДІЛ 3**

### **НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ХЛІБОПЕКАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1. Стратегічний аналіз в системі оцінки стану та перспектив підвищення економічної ефективності хлібопекарського підприємства**

Для оцінки стану, а головне, перспектив підвищення економічної ефективності досліджуваного хлібопекарського підприємства доцільно звернутися до такого елементу стратегічного управління, як стратегічний аналіз. Він визначає стратегічні можливості та вибір стратегій розвитку підприємства, дозволяє частково нівелювати умови невизначеності при розробці стратегій. Тим самим він сприяє підвищенню ефективності стратегічних рішень та конкретних дій, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Об'єктами стратегічного аналізу є стан та зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, тобто його мікро- та макросередовища, еволюція розвитку підприємства в минулому, позиція та потенціал у поточний момент і стратегічні моделі його розвитку.

До основних інструментів стратегічного аналізу належить SWOT-аналіз. Він дозволяє визначити «розриви» в ресурсах та компетенціях підприємства з позиції його стратегічних намірів та очікуваних змін зовнішнього середовища.

«SWOT-аналіз потрібен, щоб вас не застали зненацька. Зробіть SWOT-аналіз для кожного сегмента ринку, в якому плануєте працювати» [13].

SWOT-аналіз підприємства дає чітке розуміння ситуації та вказує напрямок для розвитку. Підприємство може розробити ефективну стратегію своєї роботи, використовуючи сильні сторони та знаючи свої слабкості. Саме SWOT-аналіз допомагає звести до мінімуму ймовірні ризики у провадженні бізнесу. Він складається з чотирьох чинників, які дозволяють оцінити бізнес з різних сторін.

Strengths (сильні сторони) – це внутрішні чинники підприємства, які є його важливими перевагами, і допомагають збільшити продажі та частку на ринку, наприклад, наявність достатнього рекламного бюджету, налагоджений збут у мережу великих ритейлерів, значний запас сировини, висококваліфіковані кадри та ін.

Weaknesses (слабкі сторони) – це «слабкі» внутрішні чинники підприємства, які створюють потенційні перешкоди швидкому його зростанню і розвитку. Такі чинники потребують постійного відстежування та усунення ще до того, як вони почнуть заважати збільшенню продажів та досягненню конкурентних ринкових переваг. Прикладом слабких сторін підприємства можуть бути невисока якість продукції через поганий її контроль, поганий імідж підприємства, відсутність власного сайту, інтернет-реклами тощо.

Opportunities (можливості) – це зовнішні чинники, які підприємство може використати на свою користь, але тут необхідний постійний моніторинг таких чинників з метою їх вчасного використання. Прикладом можуть бути вихід з ринку найближчого конкурента (конкурентів), зростання ринкового попиту на товар, зміщення споживчих пріоритетів на користь вітчизняних товарів та ін.

Threats (загрози) – це зовнішні події, які становлять потенційну загрозу підприємству, можуть перешкодити виробництву, негативно вплинути на величину прибутку підприємства, зіпсувати репутацію і т.д., наприклад, зміна податкової політики або інших регуляторних актів з боку держави, зростання цін на сировину, низька рівень доходів населення та обмежена його купівельна

спроможність, зміна споживчих пріоритетів не на користь продукції підприємства та ін.

Перевагами використання SWOT-аналізу є:

- універсальність методу, який одночасно дає можливість оцінити усі перелічені вище сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози;
- можливість виявити потенційні загрози з метою побудови стратегії захисту від них;
- простота методу, що дозволяє широко використовувати його для проведення стратегічного аналізу підприємств різної галузевої приналежності та розмірів.

Недоліки SWOT-аналізу:

- SWOT-аналіз позбавлений можливості дати чіткі аналітичні дані щодо впливу кожного чинника; за його допомогою можна ці дані структурувати, а далі фахівці-аналітики повинні визначитись із маркетинговою стратегією на основі отриманих даних;
- SWOT-аналіз відображає стан справ на підприємстві на поточний момент, тобто у статиці, тому його необхідно проводити не рідше, ніж раз на рік;
- SWOT-аналіз є досить суб'єктивним і залежить від того, хто його проводить;
- SWOT-аналіз потребує значного обсягу маркетингової, комерційної, фінансової, техніко-технологічної та логістичної інформації, що тягне за собою значні витрати.

Практика використання SWOT-аналізу вітчизняними підприємствами, дозволила сформулювати кілька важливіших порад для підвищення його ефективності:

1) не варто робити такий аналіз самотужки, краще зробити це в форматі *brainstorm* («мозкового штурму») із залученням фахівців з різних відділів підприємства; такий метод висунання певних ідей дозволить різносторонньо побачити плюси й мінуси підприємства;

2) не варто забувати про суб'єктивність оцінки сильних і слабких сторін підприємства, адже для топ-менеджменту слабкими сторонами можуть виявитись більш глобальні питання, ніж локальні на рівні окремих структурних підрозділів;

3) варто проводити опитування своїх клієнтів за допомогою анкетування, чітко формулюючи запитання з метою виявлення їх настроїв і бачення проблемних питань діяльності підприємства [65].

Використання SWOT-аналізу для оцінки діяльності досліджуваної пекарні СПД ФО Хіти М.А., її становища на ринку та ефективності функціонування на ринку сьогодні та в прогнозованій перспективі розпочнемо з аналізу сильних і слабких її сторін (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Сильні та слабкі сторони пекарні СПД ФО Хіти М.А. для SWOT-аналізу\*

Сфера діяльності	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Маркетинг Продукція Бренд	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції на ньому, позиції конкурентів</li> <li>- вивчення потреб споживачі;</li> <li>- диференціація виробів</li> <li>- натуральність продукції</li> <li>- висока якість продукції</li> <li>- низькі ціни на продукцію</li> <li>- достатня мережа збуту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність на ринку схожої продукції, виробленої сильними конкурентами</li> <li>- відсутність бренду</li> <li>- відсутність сайту</li> </ul>
Виробництво Інновації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• власні виробничі потужності</li> <li>• постійне оновлення асортименту з використанням нових рецептур, стародавніх рецептів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• високий коефіцієнт зношення обладнання</li> </ul>
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ відсутність несплачених кредитів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ обмеженість коштів для широкої реклами продукції</li> <li>○ неможливість рефінансування у масштабне оновлення парку обладнання</li> <li>○ неможливість зниження витрат</li> <li>○ невисокий рівень рентабельності продукції та виробництва</li> </ul>

Організація Управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ чітко сформована мета підприємства - 1% місцевого ринку хлібопродукції</li> <li>✓ здатність реалізовувати навички персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ немає чітко сформованої стратегії досягнення основної мети підприємства</li> <li>✓ відсутність спеціалізованого відділу маркетингу</li> </ul>
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ значний досвід роботи персоналу</li> <li>▪ високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ слабка система мотивації працівників</li> <li>▪ певна плінність кадрів</li> <li>▪ використання лише погодинної форми оплати праці</li> </ul>

\*Примітка: складено автором самостійно за даними підприємства

Далі ми дослідили зовнішні можливості та загрози, які може використати підприємство, або які потенційно можуть мати негативний вплив на його становище та розвиток (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Зовнішні можливості та загрози пекарні СПД ФО Хіти М.А. для SWOT- аналізу\*

Потенційні зовнішні можливості (О)	Потенційні зовнішні загрози (Т)
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ зростання доходів населення</li> <li>❖ зміна споживчих пріоритетів на користь натуральної хлібобулочної продукції</li> <li>❖ обслуговування нових груп споживачів у довготерміновій перспективі</li> <li>❖ освоєння нових ринкових сегментів у довготерміновій перспективі</li> <li>❖ розширення виробництва у довготерміновій перспективі</li> <li>❖ обґрунтоване законодавство та інші нормативно-правові акти, спрямовані на полегшення умов ведення бізнесу в Україні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ втрата частини ринку через конкурентів</li> <li>➤ зниження рівня доходів населення</li> <li>➤ зміни в потребах і смаках споживачів</li> <li>➤ інфляція</li> <li>➤ зростання цін на борошно</li> <li>➤ зростання цін на енергоносії</li> <li>➤ високі закупівельні ціни на окремі види сировини (горіхи, сухофрукти, мак тощо)</li> <li>➤ прийняття регуляторних актів, які ускладняють діяльність малого бізнесу в Україні</li> </ul>

\*Примітка: складено автором самостійно за даними підприємства

Виходячи із оцінки внутрішнього стану досліджуваного хлібопекарського підприємства та досліджень його зовнішнього середовища, складемо матрицю SWOT-аналізу для пекарні (таблиця 3.3).

Після того, як визначена загальна ідея розвитку підприємства, стає можливим врахувати вплив усіх зазначених чинників та сформулювати стратегічні цілі за кожним функціональним напрямком діяльності пекарні.

На нашу думку, найбільш реальними для вирішення в найближчій перспективі проблемами підприємства із категорії його слабких сторін, є відсутність повноцінного бренду та слабе стимулювання працівників. Ці питання можуть бути вирішені за умов існування зовнішніх можливостей, що відображено у полі «СлМ» таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

## SWOT- матриця для пекарні СПД ФО Хіти М.А.\*

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості, О	<p style="text-align: center;"><i><b>СіМ</b></i></p> <p>Завдяки чітко сформульованій меті, наявним потенційним можливостям розширення ринку, високій якості продукції, її натуральності, наявності власних виробничих потужностей і кваліфікованого персоналу, відсутності обтяжуючих фінансових зобов'язань, підприємство може розширити виробництво, використовуючи свій досвід роботи на ринку хліба та хлібобулочної продукції</p>	<p style="text-align: center;"><i><b>СлМ</b></i></p> <p>Завдяки можливості підприємства проникнути на нові ринкові сегменти, обслуговуванню нових груп споживачів, розширенню виробництва у довгостроковій перспективі, воно повинно розробити ефективну стратегію досягнення своєї ринкової мети за умов створення власного бренду, удосконалення системи мотивації працівників та удосконалення організації управління</p>

Загрози, Т	<p style="text-align: center;"><b>СІЗ</b></p> <p>Підприємство виробляє натуральну продукцію з нетривалим терміном зберігання, проте така продукція завжди користуватиметься попитом серед споживачів завдяки своїй безпеці для здоров'я. У цьому криються можливості розширення ринку збуту та проникнення на нові його сегменти. Використовуючи таку стратегію щодо потенційних споживачів підприємство може подолати загрози й тимчасові труднощі завдяки високим стандартам якості продукції</p>	<p style="text-align: center;"><b>СЛЗ</b></p> <p>Підприємство має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, слідкувати за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також воно має звести до мінімуму вплив зниження рівня доходів населення, зміни смаків та потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку</p>
------------	---	--

*\*Примітка:* складено автором самостійно за даними власних досліджень

Використання зовнішніх можливостей пекарні та її внутрішні сильні сторони позитивно вплинуть на кінцеві показники роботи пекарні та ефективність її функціонування.

### **3.2. Брендинг та його роль у забезпеченні ефективності діяльності хлібопекарського підприємства**

Ефективність функціонування хлібопекарського підприємства є підґрунтям його конкурентоспроможності. У цьому питанні важливу роль відіграє торгова марка виробника, яка, як нематеріальний актив підприємства, має суттєвий вплив на забезпечення його конкурентних позицій на ринку. Особливо гостро стоїть питання використання торгової марки та перетворення її у бренд в умовах, функціонування на ринку ще десятків виробників аналогічної продукції. Щоб ідентифікувати себе як виробника та свою продукцію на ринку власне і необхідно створити торгову марку.

Торгова марка є символом, але якщо він «розкручений», «сильний», то одночасно є досить ефективним інструментом маркетингу, що дозволяє зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку. Головне призначення торгової марки – ідентифікувати виробника, його продукцію на ринку, підтвердити її високу якість, створити та підтримати імідж підприємства. Нині споживачі схильні віддавати перевагу товарам відомих виробників в розрахунку отримати якісний продукт. Тому імідж торгової марки напряму залежить від споживачів, їх ментальності, організації побуту, споживчих переваг, культури споживання окремих продуктів, товарів та ін.

З іншого боку, успішна торгова марка впливає на збільшення ринкової вартості самого підприємства, сприяє підвищенню ефективності маркетингових комунікацій, впливає на формування лояльності споживачів, що, в свою чергу, зміцнює конкурентні позиції та збільшує прибутковість діяльності підприємства.

Створення унікальної торгової марки є процесом, який не ототожнюється з простою впізнаваністю товару. Торгова марка повинна відображати його сутність, демонструвати кращі характеристики товару, які стали об'єктом споживчих уподобань.

Треба звернути увагу на позиціонування торгової марки, тобто на її місце на ринку відносно інших основних конкурентів. У той момент, коли підприємець «виносив» ідею створення підприємства, відразу він повинен подумати над назвою, під якою він буде реалізовувати свою продукцію, оскільки вдалий вибір назви є одним з важливіших чинників проникнення підприємства на ринок. Ця назва повинна бути лаконічною та виразною, такою, що легко читається, вимовляється і запам'ятовується. Слід уникати надто «кучерявих» назв, незрозумілих для вітчизняного споживача.

Не варто використовувати іншомовні слова, які вже «набили оскому» покупцям, назва має якомога виразніше ототожнювати позитивний образ підприємства з продукцією, яку воно виробляє. Одночасно необхідно відповідально підійти й до створення товарного знака, тобто візуального



позначення (малюнка, символу, логотипа), гармонізувати його з фірмовою назвою, яка має уособлювати «обличчя» і саму сутність підприємства. Вдало підібраний логотип є легко впізнаваним, має гарний візуальний вигляд та вербальне звучання, що дозволяє широко використовувати його в різноманітних носіях рекламної інформації. Продумана, близька до бездоганної назва однозначно позитивно позначається на іміджі підприємства, сприяє його зміцненню, викликає прихильність споживачів не лише до виробника, а й до його продукції.

Дуже часто назва підприємства не співпадає з торговими марками, під якими воно продає свою продукцію. Яскравим прикладом цього є компанія Nestlé. «На своєму нинішньому етапі розвитку Nestlé в Україні є беззаперечним лідером у сфері виробництва продуктів харчування. Сьогодні компанія просуває на українському ринку продукцію торгових марок NESCAFÉ, Nesquik, Coffee-mate, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, Світоч, Торчин та Мівіна, котрі користуються великою популярністю серед споживачів» [69].

«Найбільшими сегментами бізнесу Nestlé в Україні є кулінарія (ТМ «Торчин»), кава та напої (ТМ NESCAFÉ, Coffee-mate), кондитерські вироби (ТМ Nestlé та «Світоч») та продукти швидкого приготування (ТМ «Мівіна»). Компанія успішно працює і в таких напрямках, як дитяче та спеціальне харчування, корми для домашніх тварин, готові сніданки та морозиво. Швидкими темпами розвивається підрозділ Nestlé Professional, який пропонує комплексні та інноваційні рішення у сфері харчування «поза домом» [69].

Асоціації покупця товару з відомою назвою, яка добре зарекомендувала себе на ринку і якій можна довіряти, стимулює його до покупки продукції саме цього виробника. Усе просто, але, в той же час процес вибору назви підприємства і створення товарного знака (логотипа) є достатньо складним і потребує акумулювання зусиль як фахівців самого підприємства, так і залучених ззовні дизайнерів, маркетологів, представників рекламного бізнесу.

Досліджуване нами хлібопекарське підприємство на сьогоднішній день не має своєї торгової марки, а реалізує свою продукцію під прізвищем підприємця – засновника та керівника пекарні. Вважаємо, що час такої «ідентифікації» продукції вже минув. Саме прізвище, покладене в основу логотипу підприємства (див. додаток Е), не відображає сутності продукції, яка виробляється, оскільки «хатинка», «колосок» і «млин» можуть асоціюватись з борошномельним бізнесом, торгівлею борошном, крупами та іншими продуктами переробки сільськогосподарської сировини.

Пекарня має мати свою власну назву, яка б асоціативно відображала вид її діяльності та продукції. Для прикладу, одне з підприємств-конкурентів, яка реалізує свою продукцію під торговою маркою «Рум'янець» у нашому регіоні, має такий логотип (рисунок 3.1), який викликає певні асоціації у покупця.



Рис.3.1. Логотип ТМ «Рум'янець» [66]

Назва підприємства-виробника повинна мати асоціативний зв'язок з видом діяльності, не вказуючи конкретно на вид занять. Формами створення нової торгової марки можуть бути скорочення та аббревіатури, але головне – не використовувати слова, які можуть прямо ідентифікувати виробника та його продукцію. Асоціації – це головне при виборі назви та логотипу підприємства.

Створення назви підприємства та її візуалізація повинні стати лише першим етапом на шляху до завоювання сердець та гаманців потенційних покупців хліба та хлібобулочної продукції пекарні. Це повинно стати стратегічною метою підприємства, оскільки давно помічено фахівцями, що товари під певними брендами купуються набагато краще.

Стосовно самого бренду. Бренд (з англ. *brand*) – тавро, розпечене залізо, голівешка. Завдяки бренду будь-який товар може мати свій образ, і якщо цей образ позитивний, товар одержує додаткові переваги порівняно з конкурентами. Саме це і є основним завданням бренду.

Нині існує безліч поглядів на сутність поняття «бренд». Так, в зарубіжних дослідженнях зустрічаються терміни «*trade mark*» та «*brand*», які трактуються по-різному, а їх перекладами є терміни «торгова марка», «бренд», «товарна марка», або навіть просто «марка». Бренд здатний давати підприємству певні додаткові ефекти, які навіть не властиві самому товару. Так, бренди можуть гарно «виглядати», «пахнути», «звучати». У покупців виникають певних асоціацій з брендом, коли вони чують певні звуки відомої мелодії чи відчувають аромат парфумів. Бренд здатний впливати на емоції покупців, їх настрої, а, очевидно, на його здатність придбати конкретний брендовий товар.

Узагальнюючи різні точки зору на сутність бренду, його тлумачення, можемо відзначити, що бренд – це поняття, тісно пов'язане як із самим продуктом, так і з торговою маркою. Бренд – це сукупність назви, ціни, упаковки, репутації, уявлень і знань про товар, які в сукупності дозволяють споживачам достатньо швидко виділити для себе даний товар серед товарів-аналогів.

Брендингом називається процес створення бренду та управління ним. Брендінг може включати не лише створення бренду, але й його оновлення, розширення та поглиблення. Брендінг передбачає створення особливого враження, яке робить свій вклад у загальний імідж підприємства й у відношення цільового сегмента ринку до бренду. Для створення бренду необхідні зусилля цілої команди: рекламних агенцій, рекламодавців, торговельних компаній і фірм, оптових посередників у їх спільному впливі на свідомість та уподобання споживачів. З огляду на це, кожне підприємство прагне мати сильний бренд і завдяки йому сформувати прихильне ставлення до своєї продукції та й до самого себе. Адже відомими є факти просто

фанатичного ставлення споживачів до певних брендів, незалежно чи йдеться про шоколад, чи про авто.

Брендинг є процесом непротим і досить тривалим, інколи на створення повноцінного бренду підприємство чи фірма витрачає кілька років, а далі – удосконалює його і розвиває. Проте, не варто думати, що будь-який товар можна «піднести» до найвищих споживчих висот і обсягів продажу завдяки самому бренду. В основі процвітаючого бренду лежить висока якість товару (продукції). Тому не варто витрачати значні кошти на створення і просування бренду не створивши якісного продукту. Це безперспективно, адже на свідомість покупців діє той бренд, який забезпечує повну відповідність між брендовою упаковкою та стабільно високою якістю. Саме про це варто згадати стосовно досліджуваної нами пекарні в контексті таких моментів: якість продукції висока, виробник є досить відомим в області, асортимент товарів широкий, ціни на продукцію помірні, обсяг виробництва зростає. Для підвищення ефективності функціонування підприємства у стратегічній перспективі виникне необхідність розширення ринків збуту за межі області. Тим більше, що конкуренція на місцевому ринку зростає внаслідок відкриття міні-пекарень на 3-4 робочих місця з числа внутрішньо переміщених осіб, а також стрімкого розвитку ринку домашньої випічки кондитерами-приватниками, яка продається через соцмережі, створюючи досить відчутне конкурентне поле підприємствам-виробникам. «Замкнутися» на місцевому ринку СПД ФО Хіта М.А. не є шляхом розвитку підприємства, а для просування своєї продукції необхідний повноцінний бренд.

Брендова продукція дає певні переваги порівняно зі звичайними товарами, адже бренд дозволяє ідентифікувати виробника, підприємство-виробник може отримувати додаткову вигоду від ціни, бренд спрощує процедуру вибору товару споживачами, полегшує вихід виробника на суміжні ринки; створює передумови для успішного розвитку нових напрямів бізнесу. Усі це підтверджує необхідність створення досліджуваним хлібопекарським підприємством повноцінного бренду.

Якщо звернутись до статистики, то необхідність створення бренду впливає із даних маркетингових досліджень, які демонструють, що:

- більше 70% покупців готові заплатити за улюблений брендовий товар на 20% більше оголошеної ціни;
- чверть покупців відзначають, що при купівлі улюбленого бренду ціна для них не важлива;
- близько трьох чвертей покупців орієнтуються на бренд при прийнятті рішення щодо придбання товару;
- більше половини усіх покупок визначаються брендом;
- рекомендації колег, родичів, знайомих, або й незнайомих людей, впливають майже на третину усіх здійснених покупок, тому позитивний споживчий досвід може вплинути на рішення інших покупців щодо придбання товару;
- більше половини покупців вважають, що вони швидше готові спробувати новий брендовий товар порівняно з іншими товарами і що впливовий бренд забезпечує більш успішний старт нового товару на ринку.

На сьогоднішній день, як ми зазначили вище, пекарня СПД Хіта М.А. не використовує жодного бренду, оскільки не має навіть торгової марки. Зрозуміло, що створення торгової марки і «розкручування» її до рівня бренду є достатньо витратним заходом, але ці витрати вдесятеро окупляться з часом, оскільки бренд приверне увагу до підприємства, його продукції, дозволить розширити ринкову нішу та забезпечить ріст рентабельності виробництва.

Якісний бренд та вміле управління ним є вигідними інвестиціями підприємства, здатними приносити йому додаткові прибутки та забезпечувати ефективне функціонування впродовж тривалого часу.

### **3.3. Удосконалення системи мотивації працівників як чинник підвищення ефективності функціонування хлібопекарського підприємства**

Виходячи із результатів проведеного нами SWOT-аналізу, можемо відзначити, що вагомим чинником підвищення ефективності діяльності малого

підприємства в хлібопекарській галузі є мотивація працівників. Мотивацію відносно будь-якого виду та сфери діяльності можна трактувати як процес заохочення людей до ефективної роботи, спрямованої на досягнення цілей підприємства, організації, установи шляхом формування системи мотивів. Забезпечити ефективність використання праці на підприємстві можна завдяки використанню певної системи мотивації.

«Мотивація – це сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють працівника або колектив працівників підприємства до досягнення індивідуальних та спільних цілей його діяльності» [3].

В Україні з існуючих засобів мотивації праці застосовують тільки її окремі елементи. Ця обставина підкреслює необхідність створення цілісної системи мотивації праці персоналу, орієнтованої на розвиток трудового потенціалу працівників та результативність діяльності підприємства в цілому.

Формування свідомого ставлення до праці є основою розробки системи мотивації, фактично її метою. При цьому сама праця у цій системі розглядається не лише як джерело матеріальної винагороди, а й самовдосконалення працівника, його професійного та службового зростання.

Вибираючи конкретні моделі та методи мотивації працівників, необхідно врахувати той момент, що мотиваційний аспект щодо одного працівника в певній ситуації не впливатиме на нього ж в іншій ситуації, або в тих самих умовах не мотивуватиме іншого працівника. Тому моделі мотивації слід будувати за багатофакторним принципом. Теоретичною основою побудови моделей мотивації є такі (рисунок 3.1).

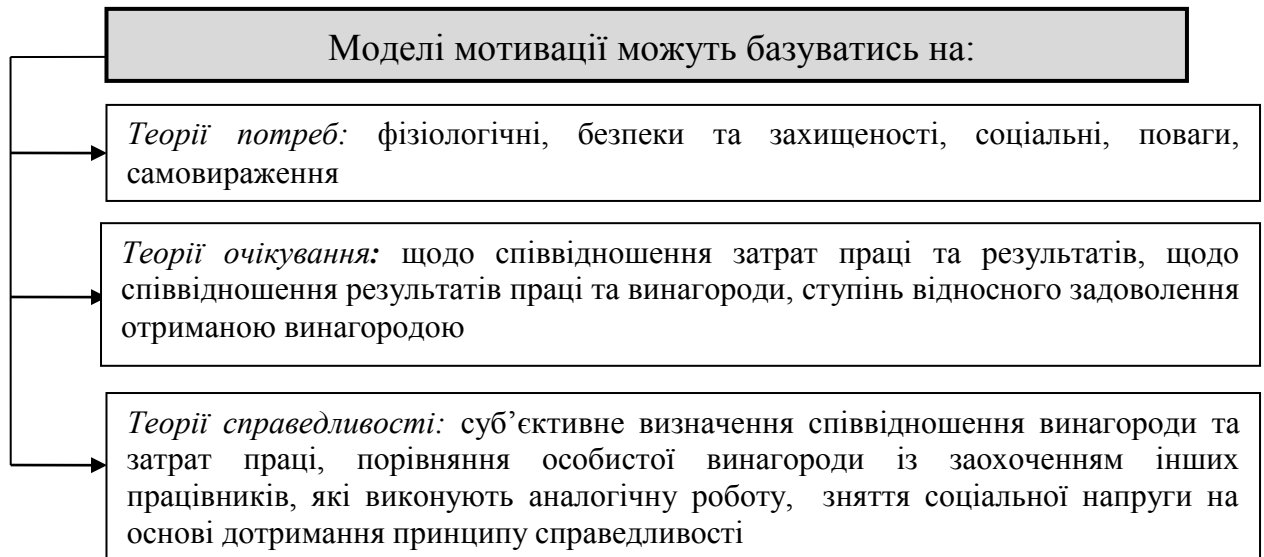


Рис.3.1. Теоретична база побудови моделей мотивації [3]

Система мотивації на підприємстві повинна відповідати таким вимогам:

- результативність праці є визначальним чинником професійного посадового просування працівника та його зайнятості;
- дотримання оптимального співвідношення між рівнем оплати праці та її результатами, оцінка особистого внеску працівника в забезпечення успішної роботи підприємства;
- створення належних умов для захисту життя, здоров'я, забезпечення безпеки праці, добробуту працівників; це особливо актуально в нинішніх умовах воєнних дій в Україні,
- створення можливостей для реалізації здібностей працівників, зростання їх професійної майстерності;
- налагодження ефективної комунікації між керівниками та працівниками, забезпечення в колективі підприємства атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації спільної мети,

На практиці завдання мотивації полягає у підборі способів і методів ефективного впливу на персонал та формуванні механізмів його орієнтації на результативну діяльність. Методи мотивації персоналу наведені на рисунку 3.2.

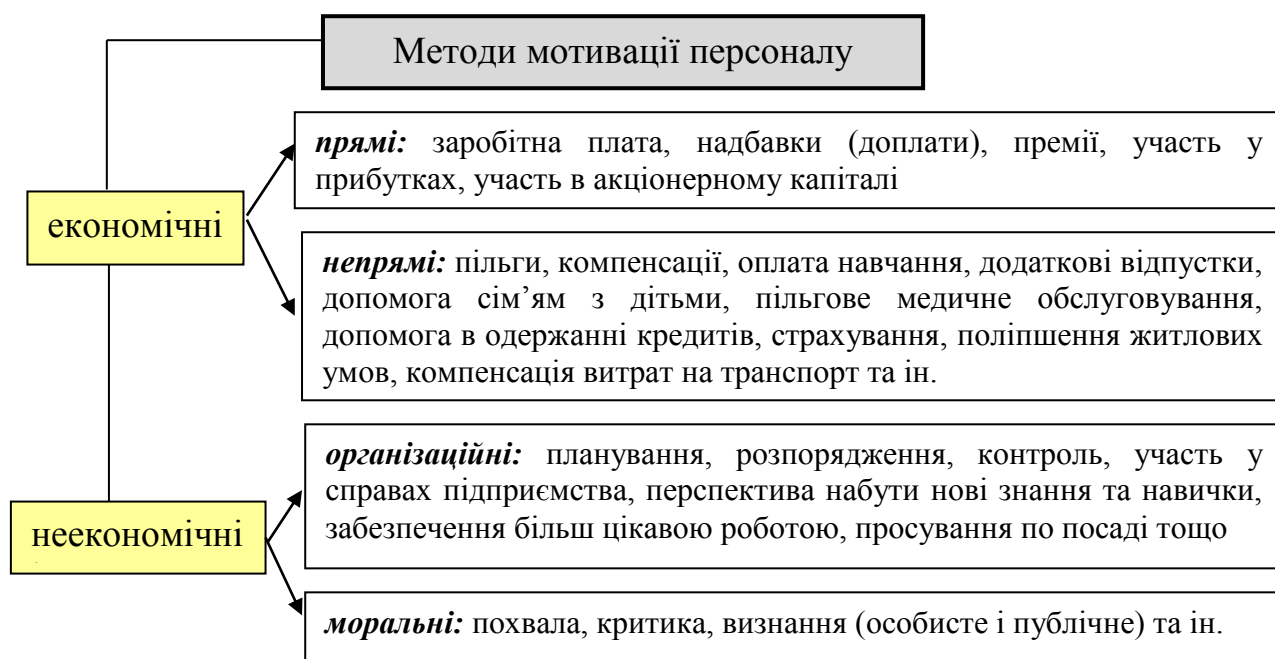


Рис.3.2. Методи мотивації персоналу [3]

Одними з найважливіших методів мотивації є прямі економічні методи – заробітна плата та додаткові виплати у формі премій, надбавок та ін. В такому випадку система мотивації має бути простою, гнучкою та зрозумілою для працівника. Вона повинна давати можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи, а розміри заохочення мають бути економічно та психологічно обґрунтованими. При цьому заохочення працівників важливо організувати за правильними і зрозумілими для усіх показниками.

Система заохочень повинна формувати у персоналу відчуття справедливості та прямої залежності результатів праці й отриманих працівником матеріальних винагород. Це сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не тільки власної роботи, але і роботи колективу працівників. «Разом з тим, вивчення проблеми мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Від того, як розуміє той чи інший працівник свою трудову діяльність і якими мотивами він керується, залежить його ставлення до роботи» [26].

Для керівників підприємства вивчення внутрішніх механізмів мотивації є основою для забезпечення ефективної праці тих, хто дійсно прагне реалізувати свої здібності, хто щиро зацікавлений у своїй праці та результатами діяльності



підприємства загалом. При побудові систем мотивації керівники підприємства повинні враховувати не лише мотиви працівника, але їх мінливість, наприклад, рівень заробітної плати, який був прийнятним для працівника за одних умов, може виявитись цілком неприйнятним для нього за інших умов. Таку мінливість мотивів необхідно вчасно зрозуміти та реагувати на них.

Прямі економічні методи мотивації передбачають, насамперед, заробітну плату. Як згадувалось у розділі 2 кваліфікаційної роботи, на пекарні СПД ФО Хіти М.А. використовується погодинна форма оплати праці.

«Погодинна форма передбачає оплату праці працівника в залежності від відпрацьованого ним часу та рівня його кваліфікації. Вона використовується тоді, коли неможливо або недоцільно встановити кількісні параметри (норми) праці. Ця форма має такі системи:

1. Пряма погодинна. Заробіток при цій системі ( $Z_{п.пог}$ ) обчислюється:

$$Z_{п.пог} = \Phi_{міс} \times C_{г}, \text{ грн.}, \quad (3.1)$$

де  $\Phi_{міс}$  – фактично відпрацьований за місяць час, год./міс;

$C_{г}$  – годинна тарифна ставка за розрядом робітника, грн.

Нарахована за цією системою заробітна плата є тарифною заробітною платою ( $Z_{тар}$ ).

2. Погодинно-преміальна, при якій заробіток ( $Z_{п.прем}$ ) обчислюється:

$$Z_{п.прем} = Z_{тар} + Д, \text{ грн.}, \quad (3.2)$$

де  $Д$  – сума преміальних доплат за досягнення певних якісних або кількісних показників, грн.; визначається у % від тарифного заробітку ( $Z_{тар}$ )» [3].

На підприємстві оплата праці здійснюється за прямою погодинною системою. Вважаємо, що така система оплати праці не стимулює працівників до поліпшення результатів роботи, особливо це стосується формувальників, тістомісів, комірників, водіїв. Кращі результати в частині стимулювання працівників забезпечила б погодинно-преміальна оплата праці.

Справа в тому, що доцільним було б, на нашу думку, «прив'язати» величину заробітної плати цих категорій працівників до величини економії матеріальних ресурсів, яку можна отримати у виробництві та при

транспортуванні продукції до споживачів. Для цього доцільно розробити шкалу залежності преміальних доплат працівникам від суми економії матеріальних ресурсів через зниження величини їх втрат.

Для ілюстрації складемо таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати пекарні СПД ФО Хіти М.А. на придбання  
сировинно-матеріальних ресурсів за рік\*

№ зп	Ресурси	Питома вага, %	Сума, тис. грн./міс.
1.	Борошно	42,1	515,9
2.	Маргарин, олія, сир	29,0	355,4
3.	Паливо-мастильні матеріали	20,6	252,5
4.	Наповнювачі	5,1	62,5
5.	Добавки	2,6	31,9
6.	Упаковка	0,6	73,5
	Разом	100	1225,5

\*Примітка: складено автором за даними пекарні

Використання заохочувальної системи оплати праці дозволить зекономити за місяць щонайменше 1% усіх сировинно-матеріальних ресурсів. У грошовому виразі це становитиме:

$$E \text{ міс.} = 1225,5 \times 0,01 = 12,3 \text{ тис. грн./міс.}$$

$$E \text{ річна} = 12,3 \times 12 = 147,6 \text{ тис. грн./рік.}$$

Якщо використати з цієї суми хоча б половину на преміювання за економію сировинно-матеріальних ресурсів, то такі випрати для пекарні становитимуть:

$$\text{Премія (екон.)} = 147,6 \times 0,5 = 73,8 \text{ тис. грн./рік.}$$

Чисельність працівників пекарні, які безпосередньо використовують при виконанні своїх функцій сировинно-матеріальні ресурси, становить 21 чол. Тоді в розрахунку на одного працівника річна премія становитиме:

$$\text{Премія (екон.) 1 прац.} = 73,6 : 21 = 3,5 \text{ тис. грн./рік.}$$

Отже, використання системи погодинно-преміальної системи, в основі якої нарахування премії працівникам у розмірі 0,05% за кожен процент суми зекономлених сировинно-матеріальних ресурсів дозволить збільшити їх річну заробітну плату на 3,5 тис. грн., а самому підприємству отримати річну чисту економію в розмірі 73,6 тис. грн., що позитивно позначиться на загальних витратах підприємства і на ефективності його функціонування.

### **Висновки до розділу 3**

У підсумковому розділі кваліфікаційної роботи ми сформулювали свої пропозиції щодо напрямків підвищення ефективності функціонування досліджуваного хлібопекарського підприємства.

Зокрема, виділили роль стратегічного аналізу в процесі реалізації стратегії підвищення економічної ефективності функціонування підприємства, основним інструментом якого є SWOT-аналіз. Такий аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, його зовнішні можливості та загрози; визначити «розриви» в ресурсах та компетенціях підприємства з позиції його стратегічних намірів та очікуваних змін зовнішнього середовища. Охарактеризовані переваги і недоліки SWOT-аналізу, наведені важливіші поради підвищення його ефективності з огляду на існуючу практику його використання.

Нами проаналізовані та систематизовані сильні та слабкі сторони пекарні СПД ФО Хіти М.А., її зовнішні можливості та загрози, складена матриця SWOT-аналізу для досліджуваного підприємства. На нашу думку, найбільш реальними для вирішення проблемами підприємства із категорії його слабких сторін, є відсутність повноцінного бренду та слабе стимулювання працівників.

Досліджені питання створення на розвитку торгової марки підприємства до рівня повноцінного бренду. Пекарня на сьогоднішній день не має своєї

торгової марки, а реалізує продукцію під прізвищем підприємця – засновника та керівника, яке покладене в основу логотипу, а це не відображає сутності продукції, яка виробляється. Пекарня повинна мати свою власну назву, яка б асоціативно відображала вид її діяльності та продукцію.

Вивчене питання брендингу як процесу створення бренду та управління ним. Цей процес є непростим і тривалим, інколи кілька років, а в основі процвітаючого бренду лежить висока якість продукції. Досліджувана нами пекарня має усі «стартові» можливості та необхідність створення бренду. Остання пояснюється потребою виходу підприємства на ринки за межі області, загостренням конкуренції з боку міні-пекарень та приватних кондитерів, перевагами брендової продукції порівняно з іншою. Якісний бренд та вмiле управління ним здатні приносити підприємству додаткові прибутки та забезпечувати ефективне функціонування впродовж тривалого часу.

Досліджено на основі SWOT-аналізу, що вагомий чинник підвищення ефективності діяльності малого підприємства – мотивація працівників, яка є сукупністю заходів стимулювання працівників до досягнення цілей їх діяльності. Охарактеризовані вимоги до система мотивації, методи мотивації; визначено, що для підприємств малого бізнесу найефективнішими є прямі економічні методи – заробітна плата та додаткові виплати у формі премій, надбавок та ін.

Встановлено, що на пекарні СПД ФО Хіти М.А. використовується пряма погодинна система оплати праці. Вважаємо, що така система оплати праці не стимулює до поліпшення результатів роботи деяких категорій працівників. Тому нами запропоноване використання погодинно-преміальної системи оплати праці для тих працівників, які мають пряме відношення до використання сировинно-матеріальних ресурсів підприємства. Пропонуємо «прив'язати» величину їх заробітної плати до величини економії ними матеріальних ресурсів, одержаної у виробництві та при транспортуванні продукції до споживачів.

Для цього доцільно розробити шкалу залежності преміальних доплат працівникам від суми економії матеріальних ресурсів через зниження величини їх втрат. Нами обчислено розмір можливого зростання заробітної плати працівників на 3,5 тис грн./рік та річної чистої економії підприємства в розмірі 73,6 тис. грн., що позитивно позначиться на ефективності його функціонування.

## **ВИСНОВКИ**

Виконана нами кваліфікаційна робота досягла мети і завдань, визначених і поставлених у вступі. Зокрема, ми дослідили питання сутності, змісту та загальної методології оцінки ефективності діяльності підприємств, показники, резерви і чинники підвищення ефективності виробництва.

Нами визначене поняття «ефективність» як економічна категорія, яка відображає співвідношення між одержаними результатами діяльності та витраченими на їх досягнення ресурсами; наведена схема формування результатів і ефективності виробництва.

Визначено, що ефективність як економічна категорія сама по собі є складним і узагальнюючим терміном. Вона має низку різновидів, які нами детально охарактеризовані. Найбільш розповсюдженими є такі види ефективності, як економічна й соціальна. Вони формуються, як і інші види ефективності, залежно від виду досягнутого ефекту, що порівнюється з витратами на його досягнення.

За допомогою визначення ефективності можна обґрунтувати та визначити оптимальний варіант господарських рішень. Для цього використовується система показників економічної ефективності виробництва. Нами наведений склад показників ефективності виробництва, а кожна з перелічених груп показників відображає використання конкретних видів ресурсів, які використовуються підприємством у виробництві.

Резервами підвищення ефективності виробництва є невикористані можливості збільшення корисного ефекту в розрахунку на одиницю сукупних

витрат завдяки більш раціональному використанню усіх видів ресурсів підприємства. Використання таких резервів можливе за рахунок низки чинників, які поділяються на групи (класифікуються) за трьома ознаками: джерелами підвищення ефективності, напрямками розвитку й удосконалення виробництва та місцем реалізації. Остання група передбачає поділ чинників на внутрішні та зовнішні, а всередині внутрішніх – на «тверді» та «м'які», які достатньо повно нами охарактеризовані.

Аналітичний розділ кваліфікаційної роботи присвячений дослідженню стану вітчизняного малого та середнього бізнесу під час війни, аналізу хлібопекарської галузі України, регіонального ринку хлібобулочної продукції та діяльності пекарні СПД ФО Хіти М.А.

За даними досліджень за час війни 42% підприємців взагалі припинили працювати, у повному обсязі нині працює лише 13% малого та середнього бізнесу. Також на стан малого бізнесу під час війни суттєво впливає стан інфраструктури, яка зруйнована ворогом, порушені логістичні ланцюги. Частковому поліпшенню ситуації у малому та середньому бізнесі сприяють ініціативи держави щодо підтримки бізнесу, зокрема на законодавчому рівні. Ця підтримка стосується зменшення розмірів ПДВ, ЄСВ, акцизів та ін., реалізація державної програми «Доступні кредити 5-7-9%».

Разом з тим нинішній стан і умови ведення підприємницької діяльності супроводжуються значними ризиками, основними з яких в умовах воєнних дій є ризики неплатоспроможності, інфляційних процесів, ризики втрати майна, психологічні й соціальні ризики.

Далі нами проаналізований ринок хліба в Україні та стан хлібопекарської галузі, сьогодення особливість якої полягає у стовідсотковому забезпеченні вітчизняним хлібом та хлібобулочними виробами населення України. Також проаналізовані особливості попиту та пропозиції хлібобулочної продукції, основних гравців на ринку хліба, які в сукупності постачають на ринок близько  $\frac{3}{4}$  загальних обсягів хлібної продукції промислового виробництва.

Промислове виробництво хлібної продукції в структурі ринку становить близько 40%, а близько 60% ринку припадає на приватні міні-пекарні, пекарні торговельної мережі, цехи підприємств громадського та швидкого харчування. Особливістю галузі є й те, що значна частка продукції взагалі не піддається обліковується органами державної статистики. Кількість діючих підприємств у галузі з незначними коливаннями становить 793 одиниці, у тому числі 633 - це малі підприємства, питома вага яких становить близько 80%.

Аналіз стану ринку хліба і хлібобулочних виробів у Тернопільській області показує, що нині на ринку функціонують 59 суб'єктів господарювання, серед яких виділяються промислові підприємства, що дають на ринок понад 80% продукції, малі підприємства, ФОПи та цехи по виробництву хлібобулочної продукції великих торговельних мереж в сукупності «покривають» 11% ринку, досить високою залишається частка «тіньового» виробництва хлібобулочної продукції.

Виділені основні гравці на регіональному ринку хлібобулочної продукції, виділені основні конкуренти досліджуваної пекарні, серед яких ТОВ «Золоте жито», ТОВ «Хлібодар плюс», ТОВ «Пекарські традиції», ТОВ «Ларс», ПП «Дарт», ПП «Моноліт», ПП «Флюк», ТОВ «Смак», ДП «Міні-пекарня Надзбруччя».

Визначені основні конкурентні переваги пекарні СПД ФО Хіти М.А., серед яких широкий асортимент продукції (314 асортиментних позицій), наявність достатньої для ефективного виробництва матеріально-технічної бази, у тому числі власні виробничі приміщення загальною площею 498 м<sup>2</sup>, парк обладнання, що дозволяє щорічно виготовляти продукції в середньому на 4,6 млн. грн., парк транспортних засобів, кваліфікований персонал (32 чол.), організація вхідних і вихідних логістичних потоків.

Виявлені недоліки в частині підвищення ефективності виробництва, в тому числі недостатній рівень заохочення працівників, а також використання засобів стимулювання збуту та методів активізації продажу.

Ми сформулювали свої пропозиції щодо напрямків підвищення

ефективності функціонування досліджуваного хлібопекарського підприємства. Зокрема, виділили роль стратегічного аналізу в процесі реалізації стратегії підвищення економічної ефективності функціонування підприємства, основним інструментом якого є SWOT-аналіз. Такий аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, його зовнішні можливості та загрози; визначити «розриви» в ресурсах та компетенціях підприємства з позиції його стратегічних намірів та очікуваних змін зовнішнього середовища. Охарактеризовані переваги і недоліки SWOT-аналізу, наведені важливіші поради підвищення його ефективності з огляду на існуючу практику його використання.

Нами проаналізовані та систематизовані сильні та слабкі сторони пекарні СПД ФО Хіти М.А., її зовнішні можливості та загрози, складена матриця SWOT-аналізу для досліджуваного підприємства. На нашу думку, найбільш реальними для вирішення проблемами підприємства із категорії його слабких сторін, є відсутність повноцінного бренду та слабе стимулювання працівників.

Досліджені питання створення на розвитку торгової марки підприємства до рівня повноцінного бренду. Пекарня на сьогоднішній день не має своєї торгової марки, а реалізує продукцію під прізвищем підприємця – засновника та керівника, яке покладене в основу логотипу, а це не відображає сутності продукції, яка виробляється. Пекарня повинна мати свою власну назву, яка б асоціативно відображала вид її діяльності та продукції.

Вивчене питання брендингу як процесу створення бренду та управління ним. Цей процес є непростим і тривалим, інколи кілька років, а в основі процвітаючого бренду лежить висока якість продукції. Досліджувана нами пекарня має усі «стартові» можливості та необхідність створення бренду. Остання пояснюється потребою виходу підприємства на ринки за межі області, загостренням конкуренції з боку міні-пекарень та приватних кондитерів, перевагами брендової продукції порівняно з іншою. Якісний бренд та вміле управління ним здатні приносити підприємству додаткові прибутки та забезпечувати ефективне функціонування впродовж тривалого часу.



Досліджено на основі SWOT-аналізу, що вагомий чинник підвищення ефективності діяльності малого підприємства – мотивація працівників, яка є сукупністю заходів стимулювання працівників до досягнення цілей їх діяльності. Охарактеризовані вимоги до система мотивації, методи мотивації; визначено, що для підприємств малого бізнесу найефективнішими є прямі економічні методи – заробітна плата та додаткові виплати у формі премій, надбавок та ін.

Встановлено, що на пекарні СПД ФО Хіти М.А. використовується пряма погодинна система оплати праці. Вважаємо, що така система оплати праці не стимулює до поліпшення результатів роботи деяких категорій працівників. Тому нами запропоноване використання погодинно-преміальної системи оплати праці для тих працівників, які мають пряме відношення до використання сировинно-матеріальних ресурсів підприємства. Пропонуємої «прив'язати» величину їх заробітної плати до величини економії ними матеріальних ресурсів, одержаної у виробництві та при транспортуванні продукції до споживачів.

Для цього доцільно розробити шкалу залежності преміальних доплат працівникам від суми економії матеріальних ресурсів через зниження величини їх втрат. Нами обчислено розмір можливого зростання заробітної плати працівників на 3,5 тис грн./рік та річної чистої економії підприємства в розмірі 73,6 тис. грн., що позитивно позначиться на ефективності його функціонування.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоус Г.П. Розвиток малого підприємництва в Україні. *Економіка України*. 2016. № 5. С.34-36. URL:
2. Бланк И.А. Словарь-справочник финансового менеджера. К.: НИКА-ЦЕНТР: ЄЛЬГА: СПБ: АЛТЕЙ, 1998. 480 с.
3. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
4. Бойчик І.М. Підприємництво в умовах війни: стан і можливості. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів: Тернопіль. 26-28 травня 2022 р. С.15-20.
5. Брижань І.А., Олійник О.О. Реформування системи оподаткування суб'єктів малого підприємництва як один із заходів державної підтримки їх розвитку. *Економіка і регіони*. 2016. № 3. С.171-176.
6. Вишневська, О., Войцешина, Н. Причини виникнення і особливості управління підприємницьким ризиком в агробізнесі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. №23(1). С.142-145.
7. Вишневська, О., Войцешина, Н. Причини виникнення і особливості управління підприємницьким ризиком в агробізнесі. *Науковий вісник*

- Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. №23(1). С.142-145.*
8. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2012. 268с.
  9. Галенко О.М., Різва Л.А. Стратегічний аналіз як ключовий елемент стратегічного управління. *Ефективна економіка. 2017. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5681>*
  10. Горобець Т.А., Гончарук А.Г. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності малого і середнього бізнесу. *Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип.5(73). С.77-86. URL: [http://psae-jrn1.nau.in.ua/journal/5\\_73\\_1\\_2019\\_ukr/12.pdf](http://psae-jrn1.nau.in.ua/journal/5_73_1_2019_ukr/12.pdf)*
  11. Гречко А.В., Гречухін А.С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка. 2016. №1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2016/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf)*
  12. Грещак М.Г., Колот В.М., Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. За заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, переробл. та доп. К.: КНЕУ, 2001. 528с.
  13. Громов Олександр. Ефективний SWOT-аналіз: що це таке, матриця та найкращі приклади для різних ніш бізнесу. 21 липня 2021 року. URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu>
  14. Даньків Й.Я., Макарович В.К. Ефективність діяльності підприємства: аналітичні аспекти. *Бухгалтерський облік і аудит. 2017. №6. С.30-40.*
  15. Дикань В.Л., Шраменко О.В. Стратегічні орієнтири державного регулювання суб'єктів малого та середнього бізнесу. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств у цифровому економічному просторі: колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Ареф'євої О.В. К., 2019. С. 47-55.

16. Дикань О.В. Розвиток малого бізнесу в Україні. Проблеми та шляхи забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. 2017. С.58-66.
17. Добролежа А.В. Підвищення ефективності діяльності підприємств малого бізнесу. Суми: СумДУ, 2021. 34 с. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/85487/1/Dobrolezha\\_bak\\_rob.pdf;jsessionid=E5A0D656F0440B2AD8AE8712C1104E7B](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/85487/1/Dobrolezha_bak_rob.pdf;jsessionid=E5A0D656F0440B2AD8AE8712C1104E7B)
18. Економіка України під час війни. URL: <https://ces.org.ua/economy-in-war-times>
19. Жарикова Анастасія. Бізнес під час війни: скільки підприємців почали працювати «на закордон». 27 вересня 2022 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/27/691914>
20. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. К., Знання. 2002. 567 с.
21. Зануда Анастасія. Бізнес під час війни: яку підтримку запропонувала влада і як виживає бізнес. 16 березня 2022 р. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60757453>
22. Іванишина О.С., Деміденко Л.С. Спрощена система оподаткування, обліку та звітності: сучасний стан та напрями її вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7909>
23. Ковальчук І.С. Аналіз рівня оподаткування суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Modern Economics*. 2017. №5. С.29-35. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua>
24. Крисак А.О. Сучасні проблеми розвитку малих підприємств в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №2. С. 14-17. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/21\\_2017/5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2017/5.pdf)

25. Лазарева Н.О. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності виноробних підприємств: автореф. дис....канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2017. 22 с.
26. Лівощко Т.В. Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. 2013. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_4\\_059.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf)
27. Малий бізнес: зарубіжний досвід. URL: <http://www.remzavod.biz/e9.html>.
28. Матеріали діяльності пекарні СПД ФО Хіти М.А.
29. Мироненко-Шульган Олена. Малий бізнес в умовах пандемії COVID-19: правове регулювання фінансової підтримки державою. 19 серпня 2020 р. URL: <https://unba.org.ua/publications/print/5792-malij-biznes-v-umovah-pandemii-covid-19-pravove-regulyuvannya-finansovoi-pidtrimki-derzhavoyu.html>
30. Міценко Н.Г., Кринська О.М. Проблеми ефективної діяльності малих підприємств та шляхи її забезпечення. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2006. Вип.16.2. С. 194-197. URL: <file:///C:/Users/irabo/Downloads/problemi-efektivnoyi-diyalnosti-malih-pidpriemstv-ta-shlyahi-yiyi-zabezpechennya.pdf>
31. Морщенок Т.С., Польчик П.І. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. 2017.
32. Москвяк Р. Вплив підприємницьких ризиків на розвиток малих підприємств в Україні. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів: Тернопіль. 26-28 травня 2022 р. С.55-57.
33. Москвяк Р. Малий та середній бізнес під час війни: стан і підтримка. Матеріали VII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (21 жовтня 2022 р., м.Тернопіль, ЗУНУ).
34. Нетудихата К.Л., Погромський В.О., Стройнецький В.М. Діагностика стану розвитку мотиваційних механізмів в системі кадрового

- менеджменту. *Ефективна економіка*. 2021. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8981>
35. Ніколаєнко С.М., Куліш С.Г., Янченко А.В. Аналіз виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3(20). С.253-257. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/3\\_20\\_ukr/45.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/45.pdf)
36. Обруч Г.В., Іванюта Б.Л., Журавльов К.В. Проблеми і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С.53-62.
37. Ольвінська Ю. О. Ефективність функціонування малих підприємств регіону в сучасних умовах. Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях: Міжнародна науково-практична конференція (24-25 квітня 2014). Одеса, 2014. С. 28-31. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2222>
38. Осадчук С.В. Інституційні та нормативно-правові засади діяльності малого підприємництва. *Аспекти публічного правління*. Том 6. 2018. С.71-77.
39. Офіційний сайт Головного управління статистики у Тернопільській області. URL: <http://www.te.ukrstat.gov.ua/>
40. Офіційний сайт Держстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
41. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
42. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законів України щодо стимулювання утворення та діяльності сімейних фермерських господарств: Закон України від 10.07.2018 № 2497-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2497-19>
43. Рібун, Л.В., Лех Г.А., Васькович І.М. Зарубіжний досвід розвитку малого бізнесу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С.230-235
44. Савицька О.М., Панасюк Т.П. Вплив факторів розвитку інформаційної економіки на підвищення ефективності управління підприємством. *Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та*

- маркетингу КПП імені Ігоря Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління». 2018. Вип. 12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130959/126686>.
45. Савицька О.М., Салабай В.О. Збалансована система показників : вимір ефективності управління діяльністю підприємства. збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права. 9 березня 2019 р. С.28-30.
46. Савицька О.М., Салабай В.О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством. 11 квіт. 2019 р. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 2019. С. 152. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua>.
47. Соціальний ризик, страховий ризик і страховий випадок. URL: <https://buklib.net/books/23577/>
48. Соціальний ризик, страховий ризик і страховий випадок. URL: <https://buklib.net/books/23577/>
49. Стегней М.І., Бошинда І.М. Сучасний стан малого бізнесу: європейський досвід, національні реалії та регіональні особливості. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 495-499. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/75.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/75.pdf)
50. Стрілець В.Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Полтава, 2019. 457 с.
51. Сухарева К.В., Колодьянова А.А. Оцінка ефективності діяльності підприємства: теоретико-методологічний підхід. *Економічний форум*. 2016. №1. С. 241-245.
52. Терещенко С., Попков М. Умови функціонування малого бізнесу в Україні. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів: Тернопіль. 26-28 травня 2022 р. С.98-102.

53. Ткачик Л.П., Бешко О.Я. Спрощена система оподаткування як інструмент агресивного податкового планування. *Молодий вчений*. 2018. № 2(2). С. 758-763. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_2\(2\)\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_2(2)_75)
54. Фінанси різних форм бізнесу. Пігуль Н.Г., Дейнека О.В., Дехтяр Н.А., Люта О.В. 2017. С. 337.
55. Хавунка Т. Українська економіка під час війни. Що далі? 15.04.2022 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/15/685810/>
56. Хлібпром увійшов до трійки виробників хліба в Україні. URL: <https://lcci.com.ua/xlibprom-uvijshov-do-trijky-najbilshyx-vyrobnykiv-xliba-v-ukrajini/>
57. Худoley В.Ю., Пономаренко Т.В., Іванова Т.М. Регіональні диспропорції малого бізнесу в Україні та шляхи їх усунення. *Науковий вісник Полісся*. 2018. №2 (14). Ч.1. С.186-195. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua>
58. Череп О. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2016\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2016_1_14).
59. Швець Г. Сучасні тенденції малого підприємництва в Україні. URL: [http://econf.at.ua/publ/konferencija\\_2017\\_10\\_20](http://econf.at.ua/publ/konferencija_2017_10_20).
60. Шевчук Р.М. Підвищення ефективності діяльності підприємств малого бізнесу. Тернопіль: ТНТУ, 2020. 84 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/33750>
61. Юрій Тиркало. Підприємницькі ризики: причини наслідки та управління (теоретичні аспекти). *Trajectoriâ Nauki = Path of Science. Section «Economics»*. 2022. Vol.8. №1. P.3010-3017. URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/download/1137/990>
62. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №12. С.174-177.
63. Hoque A. The effect of entrepreneurial orientation on Bangladeshi SME performance: Role of organizational culture. *International Journal of Data and Network Science*. 2018. Vol. 2. №1. P.1-14.



64. Ipinnaiye O., Dineen D., Lenihan H. Drivers of SME performance: a holistic and multivariate approach. *Small Business Economics*. 2017. Vol. 48. №4. P. 88-911.
65. SWOT-аналіз із прикладами. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>
66. <https://favor.com.ua/ru/company/rumianets/>
67. <https://hlibprom.com.ua/>
68. <https://ua.kompass.com/ua>
69. <https://www.nestle.ua/aboutus/nestleinukraine>

## ДОДАТКИ