

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-
ОСВІТИ

Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Форма навчання заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

здобувача Невзорової Ірини Вікторівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему «Забезпечення умов ефективного формування та виконання
виробничої програми підприємства»

(повна назва теми)

Науковий керівник к.е.н., доцент

(наук. ступінь, вчене звання)

Радько В.М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

(протокол засідання кафедри економіки та цифрового бізнесу

№ 12 від 09 червня 2025 р.)

З допускною оцінкою 56 балів

Зав. кафедри _____

(підпис)

Радько В.М., к.е.н., доцент

(прізвище, ініціали, наук. ступінь, вчене звання)

Кривий Ріг – 2025

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України
29 березня 2012 року № 384

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ
(повне найменування вищого навчального закладу)

Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ **В.М. Радько**

“07” квітня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧУ

Невзоровій Ірині Вікторівні

1. Тема роботи **Забезпечення умов ефективного формування та виконання виробничої програми підприємства**

науковий керівник роботи кандидат економічних наук, доцент Вікторія Миколаївна Радько, затверджені наказом вищого навчального закладу від «04» квітня 2025 р. № 224-ст

2. Строк подання здобувачем роботи 31.05.2025р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І ВИКОНАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Розділ 2 ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОНАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПрАТ «КРИВОРІЗЬКИЙ МІСЬКМОЛОКОЗАВОД №1»

Розділ 3 ПЛАНУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПрАТ «КРИВОРІЗЬКИЙ МІСЬКМОЛОКОЗАВОД №1» ЗА РАХУНОК РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ ПО ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ УМОВ РАЦІОНАЛЬНОГО ФОРМУВАННЯ І ВИКОНАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ

Об'єкт дослідження – виробнича програма

Предмет дослідження - напрямки підвищення ефективності формування та виконання виробничої програми

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – аналіз формування та виконання виробничої програми підприємства та розробка організаційно технічних заходів, спрямованих на її оптимізацію

4. Дата видачі завдання 04.04.2025р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 28.04.2025р.	28.04.2025р.
2	Підготовка розділу 2	до 16.05.2025р.	16.05.2025р.
3	Підготовка розділу 3	до 30.05.2025р.	30.05.2025р.
4	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 31.05.2025р.	31.05.2025р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	03-04.06.2025р.	04.06.2025р.
6	Отримання зовнішньої рецензії	05-06.06.2025р.	06.06.2025р.
7	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	02-09.06.2025р.	02.06.2025р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	03.06.2025р.	03.06.2025р.
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	09.06.2025р.	09.06.2025р.
10	Підготовка здобувача до захисту в ЕК	до 17.06.2025р.	

Завдання підготував науковий керівник

_____ **Радько В.М.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання одержав здобувач

_____ **Невзорова І.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Примітки:

1. Форму призначено для видачі завдання здобувачу на виконання кваліфікаційної роботи бакалавра і контролю за ходом роботи з боку кафедри.
2. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.
3. Формат бланка А4 (210×297 мм), 2 сторінки.

АНОТАЦІЯ

Невзорова І.В. Забезпечення умов ефективного формування та виконання виробничої програми підприємства (на матеріалах ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1»). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Державний університет економіки і технологій. – Кривий Ріг, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено напрями підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1» шляхом удосконалення формування та виконання виробничої програми. Проведено детальний аналіз фінансово-економічного стану підприємства за 2020–2022 роки, виявлено основні проблеми та точки зростання. Розроблено комплекс заходів за чотирма напрямками: організаційно-маркетинговим, техніко-технологічним, екологічним та інноваційно-цифровим. Очікуваний економічний ефект від впровадження програми становить близько 3,95 млн грн на рік, що забезпечить зростання виробництва, прибутковості та конкурентоспроможності. В роботі обґрунтовано соціально-економічні наслідки реалізації заходів як для підприємства, так і для регіону, зокрема стабільність робочих місць, підвищення зарплат, розвиток місцевої економіки. Отримані результати підтверджують доцільність обраної стратегії розвитку.

Ключові слова: ефективність виробництва, виробнича програма, оптимізація, молокозавод, маркетинг, технічне оновлення, енергоефективність, цифрові технології, рентабельність, конкурентоспроможність, економічний ефект, соціально-економічний розвиток.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І ВИКОНАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Економічний зміст і особливості формування та виконання виробничої програми підприємства	9
1.2. Методичні підходи щодо оцінки формування та аналізу виконання виробничої програми підприємства	12
1.3. Оптимізація виробничої програми підприємства та її взаємозв'язок з основними техніко-економічними показниками	22
Висновок до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОНАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПрАТ «КРИВОРІЗЬКИЙ МІСЬКМОЛОКОЗАВОД №1»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Криворізький міськмолочозавод №1»	27
2.2. Аналіз формування та виконання виробничої програми ПрАТ «Криворізький міськмолочозавод №1» та визначення можливостей її оптимізації	38
Висновок до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПрАТ «КРИВОРІЗЬКИЙ МІСЬКМОЛОКОЗАВОД №1» ЗА РАХУНОК РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ ПО ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ УМОВ РАЦІОНАЛЬНОГО ФОРМУВАННЯ І ВИКОНАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ	51
3.1. Розробка комплексу заходів, спрямованих на формування оптимальної виробничої програми та створення умов її ефективної реалізації	51
3.2. Оцінка економічних результатів розроблених заходів та їх впливу на результативність діяльності підприємства	54
Висновок до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки посилення позицій України на світовій арені значною мірою залежить від ефективного функціонування підприємств – основи матеріальної частини економіки. Саме на рівні підприємств формується суспільний продукт, надаються послуги, створюються робочі місця й забезпечується стійкість економічної системи держави.

Сучасні підприємства інтегрують у виробничий процес висококваліфіковану робочу силу, сучасні технології, ефективні підходи менеджменту та маркетингу. В умовах ринкової економіки ключовим стає питання ефективного управління виробництвом, адже саме від нього залежить конкурентоспроможність, прибутковість та перспективи розвитку підприємства.

Особливої уваги серед управлінських аспектів заслуговують питання виробничого планування та формування виробничої програми. Ці процеси охоплюють широкий спектр завдань, зокрема:

- забезпечення підприємства виробничими фондами;
- організацію матеріально-технічного забезпечення;
- кадрову підтримку;
- планування технологічного процесу й виробничого асортименту;
- розробку маркетингової програми як невід’ємного елемента успішної діяльності.

У межах цієї кваліфікаційної роботи буде проведено комплексний аналіз зазначених питань, визначено методи їх реалізації та оцінено їхній вплив на кінцеві результати виробничої діяльності.

Метою написання даної роботи є аналіз формування та виконання виробничої програми ПрАТ «Криворізький міськмолокозавод №1» та розробка організаційно технічних заходів, спрямованих на її оптимізацію.

Об’єктом дослідження у даній роботі є виробнича програма.

Предметом дослідження є напрямки підвищення ефективності формування та виконання виробничої програми.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи формування і виконання виробничої програми;
- навести організаційно-економічну характеристику ПрАТ „Криворізький міськмолкозавод №1” та проаналізувати його основні техніко-економічні показники;
- провести аналіз формування та виконання виробничої програми підприємства та визначити можливості її оптимізації;
- розробити ОТЗ, спрямовані на формування оптимальної виробничої програми та створення умов ефективного її виконання;
- здійснити економічне обґрунтування розроблених заходів та визначити їх вплив на результативність діяльності підприємства

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи буде використано системний аналіз (ретроспективний, аналоговий, суміжний) та положення діалектичного методу дослідження процесів, явищ у їх взаємозв'язку та розвитку при класифікації процесів та методів управління економічною діяльністю підприємства, оцінки ефективності дії системи заходів технічного переозброєння у ПрАТ „Криворізький молокозавод №1”. Використано ряду загальнонаукових методів: аналізу, синтезу, порівняння, систематизації, узагальнення, використано економічного, кореляційного і регресійного аналізу, економіко-математичного моделювання та прикладні комп'ютерні програми.

Основними результатами виконаної кваліфікаційної роботи, які виносяться на захист, виступають:

- 1) виконаний аналіз техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Криворізький Міськмолкозавод №1» за 2020-2022 рр.;

2) проведена поглиблена діагностика формування та виконання виробничої програми в умовах діяльності ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1» та можливостей оптимізації виробничої програми;

3) запропонований комплекс організаційно-технічних заходів, спрямованих на формування оптимальної виробничої програми підприємства і створення умов ефективної її реалізації;

4) планування основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1», з урахуванням реалізації комплексу заходів по забезпеченню умов раціонального формування і виконання виробничої програми.

При виконанні роботи було використано економіко-математичні методи, які дозволили кількісно оцінити економічні наслідки запропонованих змін і підтверджують позитивні результати заходів запропонованих до введення.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи складається з економічних та статистичних даних про роботу ПрАТ „Криворізький міськмолкозавод №1”, наукової та періодичної літератури, дані статистичних збірок України та наукові статті мережі Інтернет.

Робота виконана цілком одноосібно, результати роботи узгоджені з науковим керівником.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, 3-х розділів, висновку, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи налічує 68 сторінок, містить 15 таблиць, 1 рисунок, 4 додатки, опрацьовано 31 літературне джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І ВИКОНАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПІДРОЗДІЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічний зміст і особливості формування та виконання виробничої програми підприємства

Для досягнення ринкового успіху і для ефективного функціонування будь-яке підприємство потребує ефективного планування своєї діяльності.

Конкретні функції управління тісно зв'язані зі специфікою підприємства й основних сфер його діяльності: загальне управління, фінансове управління, виробництво, маркетинг.

При плануванні діяльності підприємства перш за все потрібно вирішити певні задачі. Так до задач планування виробництва відносять:

- вибір технологічного процесу;
- планування програми виробництва;
- планування послідовності виробництва (оперативне планування);
- формування виробничих систем;
- утримання і експлуатацію устаткування;
- організацію матеріально-технічного постачання.

Одну з найголовніших ролей в плануванні виробництва підприємства відіграє виробнича програма.

Виробнича програма підприємства (план виробництва і реалізації продукції) — це система адресних завдань з виробництва і доставки продукції споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, відповідної якості і у встановлені терміни згідно договорів поставок.[6 с. 91]

Виробнича програма підприємства є:

- планом виробництва та реалізації продукції;

- основним та вихідним розділом плану господарсько-фінансової діяльності підприємства та його структурних підрозділів.

Вона визначає:

- обсяг випуску продукції
- номенклатуру
- асортимент
- кількість
- якість
- строки
- вартість

При розробленні виробничої програми, виокремлюють наступні задачі:

1. Підвищення якості, надійності, поліпшення дизайну виробу з урахуванням попиту, а також дії конкурентів;
2. Забезпечення високих і стійких темпів зростання випуску продукції як у вартісних, так і у натуральних показниках;
3. Формування номенклатури та асортименту виробів відповідно до стадій їх життєвого циклу;
4. Найбільш повне використання виробничих потужностей та ресурсного потенціалу підприємства.

Показниками виробничої програми є:

- кількісні (вартісні, натуральні, умовно-натуральні, трудові)
- якісні (сортність, марка, вміст корисного компонента, частка продукції, що відповідає світовим стандартам, частка експортної продукції)

Виробнича програма підприємства має включати в себе конкретні пункти дій підприємства на шляху:

- отримання, придбання сировини для виробництва продукції (надання послуг);
- створення умов для виготовлення (надання) товарного продукту;
- підтримування зв'язків із підприємствами партнерами;
- ведення кадрової політики;

- питань стимулювання;
- подальшого розширення виробництва;
- захоплення нових і утримання старих сфер впливу тощо.

Для того, щоб вірно сформувавши виробничу програму підприємства, у його бізнес-плані повинна бути представлена така важлива інформація, як характеристика пропонованої продукції, оцінка можливих ринків збуту та конкурентів, стратегія маркетингу. В основу планування виробничої програми покладена система показників обсягу виробництва, яка включає натуральні і вартісні показники. Натуральними показниками виробничої програми є обсяг продукції в натуральних одиницях по номенклатурі і асортименту.

Номенклатура — це перелік назв окремих видів продукції, а асортимент — це різновидність виробів в межах даної номенклатури[10 с. 157]. Натуральні показники представляються у фізичних одиницях виміру (штуки, тонни, метри тощо). Номенклатура виробів підприємства може бути централізованою і децентралізованою. Централізована номенклатура формується шляхом укладання державних контрактів (фінансуються за рахунок держбюджету України) і державних замовлень (фінансуються за рахунок власних коштів підприємства та кредитних ресурсів). Децентралізована номенклатура формується підприємством самостійно на основі вивчення ринкового попиту на свою продукцію та встановлення прямих контактів із споживачами шляхом укладання договорів поставок.

При аналізі виконання підприємством плану по номенклатурі і асортименту дається кількісна оцінка виконання плану шляхом обчислення фактичного випуску продукції в межах встановленого плану і порівняння його з плановими показниками. Значення натуральних показників виробничої програми в умовах ринку зростає, оскільки саме вони дають можливість оцінити ступінь задоволення потреб споживачів в певних товарах і врахувати якісні характеристики товарів. Вартісними показниками виробничої програми є обсяги товарної, валової, реалізованої, чистої, умовно-чистої продукції,

нормативної вартості обробітку, валового і внутрішньозаводського обороту, обсяг незавершеного виробництва.

В обсяг товарної продукції включають готову продукцію, послуги, ремонтні роботи, капітальний ремонт свого підприємства, напівфабрикати і запчастини на сторону, капітальне будівництво для непромислових господарств свого підприємства, роботи, пов'язані з освоєнням нової техніки, тару, що не входить в гуртову ціну виробу.

1.2. Методичні підходи щодо оцінки формування та аналізу виконання виробничої програми підприємства

Порядок розроблення виробничої програми підприємства значною мірою залежить від призначення їх продукції та економічного статусу. Передусім тут має значення технологічний зв'язок між підрозділами, ступінь завершеності в них циклу виготовлення продукції, спрямування її на подальшу обробку, внутрішньокоопераційні потреби чи на ринок, за межі підприємства.

Розробка і складання виробничої програми має обов'язково опиратися на цілі, поставлені перед підприємством на певний період.

Згідно з сучасною економічною теорією розробка виробничої програми повинна відповідати вимогам: комплексності, узгодженості, результативності. Виробниче проектування передбачає:

- формування набору областей господарської діяльності, які максимізують досягнення цілей, виходячи з профілю організаційних можливостей і стану зовнішнього середовища (практична стратегія);

- синтез організаційних одиниць на основі однорідності господарського потенціалу;

До методів проектування виробничої програми потрібно віднести такі, як структуризація цілей, аналогій, організаційного моделювання, (в тому числі імітаційного), блоковий, експертно-аналітичний, нормативний, параметричний, аналітично розрахунковий, графоаналітичний, математико-статистичний.

У економічних дослідженнях застосовуються наступні групи економіко-математичних методів:

- оптимального програмування для визначення оптимальних варіантів господарських рішень;
- мережевого планування управління для виявлення та мобілізації резервів часу і ресурсів при оперативному плануванні і управлінні.
- кореляційного та регресійного аналізу для визначення кількісної характеристики зв'язку, залежності і економічної обумовленості показників.

У ході аналізу і оцінки виходять з того, що сукупність початкових і розрахункових даних господарської діяльності підрозділу підприємства являє собою інформаційне поле (матрицю ефективності). Важливою характеристикою обґрунтування виробничої програми є фінансове становище, при якому забезпечується розвиток виробництва і інших сфер діяльності, зростання прибутку і активів при збереженні платоспроможності і кредитоспроможності. При відборі початкових даних для оцінки фінансового становища потрібно враховувати: тривалість циклу і швидкість обороту оборотних коштів, співвідношення власних і позикових (орендованих) коштів, питома вага запасів в складі оборотних коштів, можливості залучення для формування фінансових ресурсів довгострокових і короткострокових кредитів банку.

Розробка і обґрунтування виробничої програми підприємства обов'язково має опиратися на чіткий математичний розрахунок усіх фінансових витрат на виробництво товару чи надання певних послуг. Тільки у разі переконливих позитивних показників можливої діяльності, варто втілювати дану програму в життя.

Загальна схема розроблення виробничої програми за умов на явності в складі підприємства підрозділів внутрішньої кооперації та підрозділів, що мають замкнений виробничий цикл і виготовляють продукцію безпосередньо на ринок, показана на рис.1.1.

План виробництва охоплює виготовлення продукції за номенклатурою і загальним обсягом у певному вимірі. Завдання за номенклатурою на плановий період (рік, квартал, місяць) складається з переліку найменувань продукції, яку слід виготовити, та її обсяг у натуральному виразі. Це завдання конкретизується за часом виконання в оперативно-календарних планах (планах-графіках).

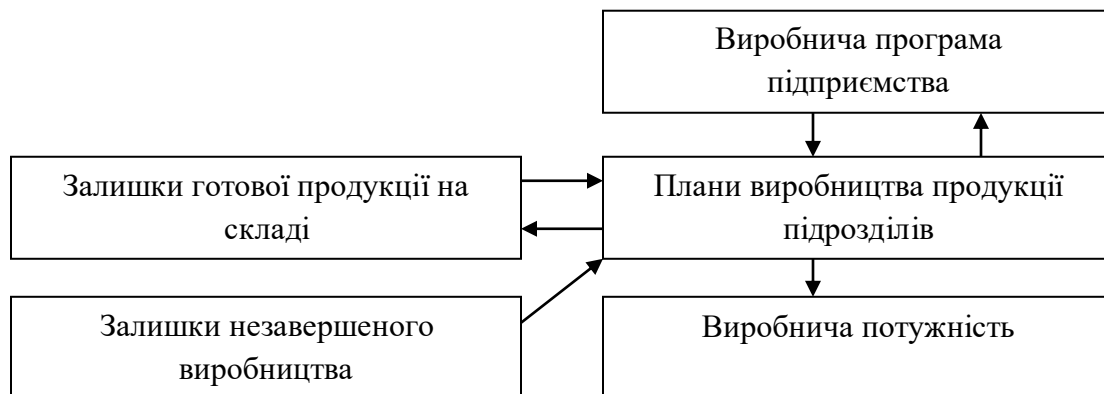


Рис. 1.1. Схема розроблення виробничої програми

При визначенні номенклатури й обсягу виробництва продукції підрозділами підприємства важливе значення має вирішення питання про співвідношення власного виробництва і купівлі на ринку окремих частин виробів (заготовок, деталей, вузлів, приладів тощо).

Ця проблема розв'язується з урахуванням таких чинників, як можливість власного виробництва (наявні виробничі потужності й кадри), якість виробів і їх вартість.

Планово-облікові одиниці (номенклатурні позиції), у яких установлюється завдання цехам, мають різний ступінь деталізації для різних цехів і типів виробництва. Виробнича програма цехів визначає найменування й обсяг продукції згідно з планом виробництва підприємства.

Плановий випуск продукції цеху розподіляється між дільницями згідно з їх спеціалізацією.

Крім планування випуску продукції у натуральному виразі, визначається загальний її обсяг у межах певного підрозділу. Цей показник виконує ряд

функцій залежно від специфіки підрозділу. Він використовується для визначення частки підрозділу в загальному обсязі продукції підприємства, динаміки обсягу виробництва, продуктивності праці, оцінки діяльності, а в підрозділах, що виготовляють готову продукцію на ринок, — для обчислення обсягу продажу і прибутку.

Основним показником обсягу продукції підрозділу є його кінцева (готова) продукція. У неї входять вироби, складальні одиниці, комплекти деталей (роботи, послуги), які пройшли виробничий процес у даному підрозділі, відповідають стандартам чи технічним умовам і надходять в інші підрозділи або на склад готової продукції.

$$V_k = \sum_{i=1}^n N_i C_i \quad (1.2)$$

де V_k — випуск (обсяг) кінцевої продукції підрозділу в установлених одиницях виміру;

n — кількість найменувань виробів (деталей, комплектів), що виготовляються у підрозділі;

N_i — випуск виробів i -го найменування у натуральному виразі;

C_i — загальний вимірник (ціна) i -го виробу.

У підрозділах з тривалим виробничим циклом виготовлення продукції її обсяг за певний період виражається більш загальним показником обсягу виробництва, який на практиці ще називають валовою продукцією. Цей показник обчислюється за формулою:

$$V_v = V_k + \Delta H, \quad (1.3)$$

де V_v — обсяг виробництва в певному вимірі;

ΔH — зміна залишків незавершеного виробництва за розрахунковий період у тому самому вимірі.

Величина ДН обчислюється на основі фактичних запасів незавершеного виробництва на початок планового періоду (Н1) і розрахункової планової їх величини на кінець періоду (Н2).

Загальний обсяг продукції підрозділів обчислюється в різних вимірниках залежно від конкретних умов виробництва і діючої системи планування, обліку й оцінки їх діяльності. Для визначення динаміки зміни обсягу продукції, продуктивності, фонду зарплати й деяких інших показників найбільш вдалим є натуральний вимірник. Але він можливий лише в однономенклатурному вузькоспеціалізованому виробництві, яке має обмежену сферу застосування. У багатноменклатурному виробництві потрібні більш універсальні вимірники, здатні зробити порівняльними різні вироби і звести їх у загальний обсяг.

Універсальним, загальним вимірником обсягу продукції є ціни. Досить часто вони й використовуються для визначення обсягу продукції підрозділів підприємства: у підрозділах, що виробляють готову продукцію на ринок, — ринкові ціни, у внутрішнькоопераційних підрозділах — трансфертні (планово-розрахункові).

На практиці досить широко обсяг продукції (виконаної роботи) вимірюється у нормованому часі на її виготовлення — у стабільних (у межах року) нормо-годинах. Нормований час як вимірник обсягу продукції застосовується передусім у внутрішнькоопераційних цехах технологічної спеціалізації, а також ні виробничих дільницях і в бригадах. Позитивна сторона цього вимірника — його простота і доступність. На всі деталі, комплекти, вироби є норми часу, і яких-небудь спеціальних обчислень не треба. Динаміка обсягу виробництва тут відповідає динаміці трудомісткості продукції, що спрощує формування фонду оплати праці. Разом з тим вимірювання обсягу виробництва в нормо-годинах має недоліки. Основні з них такі: по-перше, у разі застосування цього вимірника не видно залежності обсягу виробництва від складності праці; по-друге, за існуючого методу нормування враховуються, як правило, затрати праці лише основних виробничих робітників, переважно на відрядній оплаті праці, частка яких понижується внаслідок механізації та

автоматизації виробництва; по-третє, можуть бути спотворення у динаміці обсягу виробництва за різної напруженості норм на окремі операції та деталі. Отже, зазначений вимірник не можна вважати достатньо обґрунтованим.

Аналіз виконання виробничої програми підприємства за певний період (квартал, рік) здійснюється за методикою, наведеною у дод. А.

Оперативний аналіз виробництва і відвантаження продукції виконують на основі розрахунків, в яких відображають планові і фактичні відомості про випуск і відвантаження продукції за обсягом і асортиментом, за якістю за день, за наростаючим підсумком з початку місяця, а також відображають відхилення від плану (дод. Б)

Великий вплив на результати господарської діяльності справляють асортимент (номенклатура) та структура виробництва продукції. Формуючи асортимент і структуру випуску продукції, структурний підрозділ підприємства має враховувати ефективність використання трудових, сировинних, технологічних, технічних, фінансових та інших ресурсів, що є в його розпорядженні. Система формування асортименту продукції включає такі основні позиції:

- визначення поточної і перспективної потреби на продукцію;
- оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції, що випускається чи планується до випуску;
- вжиття вчасних заходів для впровадження нових, більш досконаlih видів продукції і вилучення із виробничої програми морально застарілих та економічно неефективних виробів;
- оцінювання економічної ефективності і ступеня ризику змін в асортименті продукції.

Узагальнену зміну в асортименті продукції дає однойменний коефіцієнт, рівень якого визначається так:

$$K_{AC} = \frac{\text{Обсяг}_\text{продукції, що}_\text{зараховується}_\text{у}_\text{виконання}_\text{асортименту}}{\text{Базовий}_\text{обсяг}_\text{виробництва}_\text{продукції}} \quad (1.4)$$

При цьому враховують у виконання асортименту фактичний випуск продукції кожного виду у звітному періоді, але не більше від базового (планового, минулого періоду). Результати розрахунків заносяться в таблицю. (Дод. В)

Для характеристики інтенсивності структурних перетворень на підприємстві можна використати коефіцієнт структурної активності, який має наступний вигляд:

$$K_{стр.акт} = \sum_{i=1}^n \sqrt{\Delta \mathcal{C}_i^2}, \text{ де:} \quad (1.5)$$

$\Delta \mathcal{C}_i$ – зміна питомої ваги i -го виду (номенклатурної групи) продукції в загальному обсязі випуску (продажів) за досліджуваний період;

n – число номенклатурних груп (видів) продукції.

Чим активніші структурні перетворення на підприємстві, тим вищий рівень цього коефіцієнта. Це свідчить про те що адміністрація підприємства активно реагує на зміни кон'юнктури ринку, вчасно оновлюючи асортимент продукції.

Причини зміни асортименту продукції можуть бути як зовнішніми так і внутрішніми. До зовнішніх відносять зміну попиту на окремі види продукції, стан матеріально-технічного забезпечення, невчасне введення в дію виробничих потужностей підприємства з незалежних від нього причин. Внутрішні причини – це недоліки в організації виробництва, поганий технічний стан обладнання, його простої, аварії, нестача електроенергії, низька культура виробництва, недоліки в системі управління і матеріального стимулювання.

Зміна структури виробництва справляє великий вплив на всі економічні показники: на обсяг випуску продукції у вартісній оцінці, матеріаломісткість, собівартість продукції, прибуток, рентабельність. Якщо збільшується частка дорожчої продукції, то обсяг її випуску у вартісному вираженні зростає, і навпаки. Те саме відбувається з обсягом прибутку при збільшенні частки

високорентабельної продукції і відповідно при зменшенні частки низькорентабельної продукції.

Розрахунок впливу структури виробництва на рівень перелічених показників можна здійснити за методом ланцюгової підстановки (для наочності використано умовні показники) (Дод. Г), який дає змогу абстрагуватися від усіх факторів, крім структури продукції.

Формули, використані при розрахунку граф таблиці наведено нижче (1.5; 1.6; 1.7.)

$$ВП_{ум.1} = \Sigma(VBB_{заг.1} * Ч_{i0} * Ц_{i0}) \quad (1.6)$$

$$ВП_{ум.2} = \Sigma(VBB_{заг.1} * Ч_{i1} * Ц_{i0}) \quad (1.7)$$

$$\Delta ВП_{стр} = ВП_{ум.1} - ВП_{ум.2} \quad (1.8)$$

Якщо продукція неоднорідна, то для розрахунку впливу структурного фактора на обсяг її виробництва у вартісному вираженні можна також застосовувати метод абсолютних різниць. Спершу необхідно визначити, як зміниться середній рівень ціни одиниці продукції ($\Delta Ц_{стр.}$) за рахунок структури.

$$\Delta \bar{Ц}_{стр} = \frac{\Sigma(Ч_i - Ч_{i0})Ц_{i0}}{100} \quad (1.9)$$

Розрахунок впливу структурного фактора на зміну випуску продукції у вартісному вираженні можна здійснити і за допомогою середньозважених цін (якщо продукція однорідна). Для цього спершу визначають середньозважену ціну при фактичній структурі продукції, а потім при базовій, і різницю між ними множать на фактичний загальний обсяг виробництва продукції звітного періоду в умовно-натуральному вираженні:

$$\Delta \bar{Ц}_{стр} = \frac{\Sigma(Ц_{i0} * Ч_{i1})}{100} - \frac{\Sigma(Ц_{i0} * Ч_{i0})}{100} \quad (1.10)$$

Розрахунок впливу структурного фактора на зміну випуску продукції у вартісному вираженні можна здійснити і за допомогою середньозважених цін (якщо продукція однорідна). Для цього спершу визначають середньозважену ціну при фактичній структурі продукції, а потім при базовій, і різницю між ними множать на фактичний загальний обсяг виробництва продукції звітного періоду в умовно-натуральному вираженні:

$$\Delta\bar{C}_{ср} = \frac{\Sigma(C_{i1} * Q_{i1})}{100} - \frac{\Sigma(C_{i0} * Q_{i0})}{100} \quad (1.11)$$

Аналіз виконання виробничої програми за якістю передбачає вивчення динаміки перелічених показників, виконання плану їх рівня, причин зміни їх, надання оцінки роботи підприємства за рівнем якості продукції.

За продукцією, якість якої характеризують сортом або кондицією, визначають частку продукції кожного сорту (кондиції) в загальному обсязі виробництва, середній коефіцієнт сортності, середньозважену ціну виробу у зіставних умовах. Оцінюючи виконання плану за першим показником, фактичну частку кожного сорту в загальному обсязі продукції порівнюють з плановою, а для вивчення динаміки якості – з даними минулих періодів.

Середній коефіцієнт сортності можна визначити з відношенням вартості продукції всіх сортів до можливої вартості продукції за ціною I сорту.

$$K_{сорт} = \frac{\Sigma(VB\Pi_i * C_i)}{VBB_{заг} * C_{Ic}} \quad (1.12)$$

Наступне завдання аналізу по якості є визначення впливу якості продукції на вартісні показники роботи підприємства: на випуск товарної продукції (ΔTP), на виручку від реалізації продукції (ΔB) і прибуток ($\Delta\Pi$). Розрахунок виконують таким чином:

$$\Delta TP = (C_1 - C_0) * VB\Pi_1; \quad (1.13)$$

$$\Delta B = (Ц_1 - Ц_0) * VP\Pi_1; \quad (1.14)$$

$$\Delta\Pi = [(Ц_1 - Ц_0) * VP\Pi_1] - [(C_1 - C_0) * VP\Pi_1], \text{ де:} \quad (1.15)$$

Наступне завдання аналізу по якості є визначення впливу якості продукції на вартісні показники роботи підприємства: на випуск товарної продукції ($\Delta\Pi$), на виручку від реалізації продукції (ΔB) і прибуток ($\Delta\Pi$). Розрахунок виконують таким чином:

$$\Delta\Pi = (Ц_1 - Ц_0) * VB\Pi_1; \quad (1.16)$$

$$\Delta B = (Ц_1 - Ц_0) * VP\Pi_1; \quad (1.17)$$

$$\Delta\Pi = [(Ц_1 - Ц_0) * VP\Pi_1] - [(C_1 - C_0) * VP\Pi_1], \text{ де:} \quad (1.18)$$

$Ц_0$ і $Ц_1$ – відповідно ціна виробу до і після зміни якості;

C_0 і C_1 – відповідно рівень собівартості виробу до і після зміни якості;

$VB\Pi_1$ – кількість виробленої продукції підвищеної якості;

$VP\Pi_1$ – обсяг реалізації продукції підвищеної якості.

Якщо підприємство випускає продукцію за сортами і відбулась зміна сортового складу, то спершу необхідно визначити як змінилась середньозважена ціна і середньозважена собівартість одиниці продукції, а потім за наведеними вище алгоритмами визначити вплив сортового складу на випуск товарної продукції, на виручку і прибуток від реалізації.

Прямим показником якості продукції є брак. Зниження браку на виробництві – одна з умов використання внутрішніх резервів збільшення обсягів виробництва. Існує брак зовнішній і внутрішній (виправний і невиправний). При аналізі використовуємо акти про брак, доповідні записки, форму №1 – С. Брак підвищує собівартість продукції, знижує обсяг продукції, прибуток і рентабельність. При аналізі браку у виробництві визначають рівень браку – відношення вартості браку до виробничої собівартості товарної продукції.

Основними причинами браку є:

- 1) халатність працівників;
- 2) недостатня кваліфікація робітників;
- 3) дефекти в обладнанні;
- 4) низька якість інструментів;
- 5) порушення технологічного процесу;
- 6) помилки в технічній документації;
- 7) низька трудова дисципліна.

Визначити кількість недовиготовленої продукції за рахунок браку можна також за фактичним рівнем рентабельності, який визначається за формулою:

$$P = (TP - C) / C \cdot 100, \text{ де} \quad (1.19)$$

P – рентабельність;

TP – товарна продукція;

C – собівартість;

Потім визначають причини зниження якості і допущеного браку продукції за місцями виникнення та центрами відповідальності і розробляють заходи для усунення їх.

1.3. Оптимізація виробничої програми підприємства та її взаємозв'язок з основними техніко-економічними показниками

Вдало розроблена виробнича програма підприємства визначає успішність функціонування підприємства на майбутнє, упереджує збої та позапланові зупинки, максимізує прибуток. Тому важливим моментом, під час розробки виробничої програми, є досягнення її оптимальності.

Оптимальна виробнича програма (річний план виробництва) - це програма, яка відповідає структурі ресурсів підприємства та забезпечує

найкращі результати його діяльності за визначеними критеріями. Дана програма повинна включати певну номенклатуру продукції, її обсяги (у натуральних та вартісних показниках), числові значення критеріальних техніко-економічних, соціальних та інших показників, а також враховувати обмеження щодо матеріальних ресурсів, персоналу, виробничих потужностей, тощо.

Для складання оптимальної виробничої програми необхідна така методика, в основі якої лежить метод багатокритеріальної оптимізації, який дозволяє використання декількох критеріїв оптимальності. Тому процес моделювання оптимальної виробничої програми є складним і включає шість етапів:

- вибір та загальна характеристика асортименту підприємства,
- загальна характеристика документації підприємства,
- огляд та аналіз основних показників виробничої діяльності підприємства,
- вибір та обґрунтування критеріїв оптимальності,
- побудова економіко-математичної моделі формування виробничої програми,
- обґрунтування ефективності вибору оптимального варіанту річної виробничої програми підприємства.

Перший етап «Вибір та загальна характеристика асортименту підприємства» відображає характеристику товарів, що входять до його асортименту, на основі яких буде формуватися оптимальна річна виробнича програма.

Наступний етап визначає основні елементи документації, які використовуються при складанні річної виробничої програми. До них відносять: стратегічний план розвитку, перспективний прогноз випуску продукції, результати маркетингових досліджень цільового ринку, довгострокові і поточні договори тощо. Важливим етапом, пов'язаним із формуванням річної виробничої програми підприємства, є огляд та аналіз основних показників виробничої діяльності підприємства, на основі яких

вибираються та обґрунтовуються критерії оптимальності, які послідовно включаються в економіко-математичну модель задачі.

До критеріїв оптимальності виробничої програми структурного підрозділу підприємства рекомендовано віднести такі критерії: обсяг валового прибутку та собівартість товарної продукції. До обмежень – обмеження щодо використання певних видів ресурсів (сировини, матеріалів) або загальні витрати.

Побудова багатокритеріальної моделі виробничої програми – наступний етап процесу моделювання оптимальної виробничої програми підприємства.

Оптимізація виробничої програми проводиться з метою:

- 1) планування оптимальної структури номенклатури продукції;
- 2) визначення максимально можливого обсягу виробництва продукції та економічної межі нарощування виробництва.

Перша проблема може бути вирішена за допомогою економіко-математичних методів:

- симплекс-методу лінійного програмування, при якому вибирається критерій оптимізації та його математична форма – цільова функція, якою можуть бути: максимальний прибуток, максимальний обсяг виробництва, рівномірне завантаження устаткування та приймаються наступні обмеження: повне завантаження кожної групи устаткування, трудомісткість програми, витрати матеріальних ресурсів;

- метод “гілок і обмежень”, що являє собою спрямований перебір із відсіюванням неефективних розробок плану;

- більш простий та доступний метод оптимального формування виробничої програми за допомогою інтегральних показників, при якому формування плану продовжується до виконання встановленого критерію оптимальності.

Як підкреслюють класики економічної науки, ще академік Л. Канторович у 1939 р. заклав основи математичної оптимізації виробництва — і ці підходи зберігають актуальність дотепер, доповнюючись сучасними цифровими

інструментами. Л. Канторович запропонував вирішення проблеми вибору оптимального плану з метою максимізації прибутку:

$$F(x) = \sum_{i=1}^m c_i x_i \rightarrow \max, \quad (1.1)$$

де c_i – прибуток від реалізації продукції;

x_i – кількість i -ї продукції.

В модель вводяться обмеження щодо ресурсів, фонду часу роботи устаткування, по обсягах виробництва конкретних виробів. Із погляду математичної постановки завдання вона не викликає сумнівів. Однак, як вважає автор, некоректним є використання в моделі показника прибутку від реалізації i -ї продукції, і пропонує для моделі оптимізації асортименту використання маржинального прибутку.

Висновок до розділу 1

Таким чином, виробнича програма підприємства (план виробництва продукції) – це система адресних завдань з виробництва у розгорнутій номенклатурі, асортименті, відповідної якості і у встановлені терміни.

Етапи формування і розробки виробничої програми формують наступні положення:

- основні засоби виробничого підприємства складають фундаментальну основу його виробничого потенціалу і процес формування будь-якої виробничої програми повинен починатись з забезпеченням її виробничими потужностями

- друга складова процесу розробки виробничої програми - її забезпечення всіма необхідними матеріальними ресурсами. Тому другим важливим етапом при розробці виробничої програми є формування її матеріально-технічного забезпечення.

- наступним етапом в процесі розробки виробничої програми є її кадрове забезпечення. Кадровий потенціал - одна з найважливіших складових ринкової сили підприємства і запорука його ринкового успіху.

- завершальним етапом в процесі комплексної розробки виробничої програми є її маркетингова підтримка: треба виробляти продукції стільки, скільки її може бути реалізовано на ринку.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОНАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ЦЕХУ ПО ПЕРЕРОБЦІ МОЛОКА ПрАТ «КРИВОРІЗЬКИЙ МІСЬКМОЛОКОЗАВОД №1»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Криворізький молокозавод №1» та перспектив його розвитку

Криворізький міськмолочозавод №1 побудований в 1961 році з проектною потужністю 50 т/зміну. Будівництво його було розпочато в 1959р.

З 1.01.1988р. Криворізький міськмолочозавод реорганізований у самостійне підприємство, що входить у склад Дніропетровського виробничого об'єднання Молпром, зберігаючи керування останнього.

Зареєстрований Статут підприємства Централь но-міським райвиконкомом м. Кривого Рогу 13 лютого 1991р. за № 49/2

З 1992р. почато розвиток фірмової торгової мережі молокозаводу. У 1992р. узято в оренду приміщення магазину „Молоко" за адресою: вул. Октябрська 3, що раніше належав Міськхарчоторгу.

У грудні завод був узятий в оренду колективом об'єднання Дніпромолпром.

З 1991 по 1995 рр. завод знаходився в договірних стосунках з Дніпропетровським виробничим об'єднанням Молпром, а з 1995 р. асоціацією підприємств молочної промисловості.

В 1995р. почато роботу по приватизації майна молокозаводу, що завершилася в 1996р.

Підприємство перейменовано у Відкрите акціонерне товариство „Криворізький міськмолочозавод №1".

У 2001 році підприємство відзначило 40-річчя та перейшло на випуск виключно молочної продукції, включаючи продукти з біфідобактеріями.

Станом на 2025 рік, ПрАТ «КММЗ №1» стабільно працює, переробляючи 40 тонн молочної та кисломолочної продукції щодня. Асортимент включає молоко, кефір, йогурти, сметану, сир, масло та інші продукти. Продукція реалізується через власну мережу магазинів та кіосків у Кривому Розі, а також постачається до промислових підприємств, бюджетних установ та об'єктів бізнесу міста .

Одним з ключових факторів функціонування підприємства є його позиція на ринку. Так як конкуренція на українському ринку молочної продукції доволі сильна, в першу чергу це пов'язано з приходом потужних гравців, виникає необхідність визначення конкурентної позиції на ринку досліджуваного підприємства – ПрАТ «КММЗ №1».

На українському ринку молочної продукції діють як великі національні, так і регіональні виробники. Основні конкуренти ПрАТ «КММЗ №1» включають:

- Група компаній «Молочний альянс» — виробництво молока, сиру, йогуртів.
- Група компаній «Терра Фуд» — виробництво масла, сиру, молочних продуктів.
- Група компаній «Мілкіленд» — виробництво сиру, молока, йогуртів.
- Група компаній «Лакталіс Україна» — виробництво молочних продуктів під брендами «Президент», «Лактонія» та інші.

Точні дані про ринкові частки компаній можуть варіюватися залежно від джерела та періоду аналізу. Проте загальні тенденції свідчать про наступне:

- Група компаній «Молочний альянс» — близько 15% ринку.
- Група компаній «Терра Фуд» — близько 12% ринку.
- Група компаній «Мілкіленд» — близько 10% ринку.
- Група компаній «Лакталіс Україна» — близько 8% ринку.
- Інші виробники, включаючи регіональні підприємства — близько 55% ринку.

ПрАТ «КММЗ №1» займає частку ринку в межах регіону, забезпечуючи потреби Кривого Рогу та прилеглих територій.

В таблиці 2.1 приведені торгові марки, які представляють перелічені вище молочні компанії та заводи, що є потенційними конкурентами підприємства – об'єкту аналізу.

Таблиця 2.1

Виробники цільномолочної продукції

Завод/компанія	Торгові марки
ПрАТ «Лакталіс-Україна»	«Президент», «Біловіт», «Лактонія»
ТОВ «Корпорація Фані» (Павлоградський молочний завод)	«Фані»
ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»	«Злагода»
ПрАТ «КММЗ №1»	«Ясне сонечко»
ТОВ «Рейнфорд»	«Щодня»
ТОВ «Ласунка»	«Ласунка»
ТОВ «Данон Україна» («Danone»)	«Данон», «Активія», «Растішка», «Актімель»
Група компаній «Терра Фуд»	«Ферма», «Білоцерківське», «Тульчинка»
Група компаній «Мілкіленд»	«Добряна», «Коляда»

За останні роки молочна галузь України демонструє активне відновлення й модернізацію після викликів, спричинених війною, енергетичними кризами та логістичними проблемами. Українські виробники впевнено наближають свою товарну номенклатуру до європейських стандартів як за асортиментом, так і за якістю. Зростає популярність функціональних молочних продуктів: йогуртів із пробіотиками, безлактозного молока, продуктів для дитячого харчування.

На ринку чітко виділяється кілька лідерів, які впливають не лише на споживчий попит, а й на вимоги до сировини та логістики: вони стимулюють постачальників підвищувати якість молока-сировини, впроваджують стандарти транспортування й зберігання, наближаючи українську молочну індустрію до найкращих світових практик. Це створює ефект концентрації ринку: великі

виробники розширюють свої частки, тоді як дрібні гравці або зникають, або змушені об'єднуватися чи шукати нішеві сегменти.

За даними 2024 року, структура переробки молока в Україні виглядає так:

- 32% — цільномолочна продукція (молоко, кефір, йогурти);
- 21% — масло, сухе молоко, казеїн, молочні консерви;
- 45% — тверді та м'які сири, включаючи напівтверді та преміальні сорти.

Позитивним є поступове поліпшення якості молочних продуктів та інновації в упаковці (екологічність, зручність, розумне пакування). Це є важливим фактором для потенційного розширення на експортні ринки, зокрема до ЄС, Близького Сходу та Південно-Східної Азії, що може допомогти Україні формувати позитивне торговельне сальдо.

ПрАТ «КМЗ №1» — важливий регіональний гравець на ринку Дніпропетровської області. Воно спеціалізується на виробництві:

- молока різних видів (звичайного, пастеризованого, безлактозного);
- кисломолочної продукції (кефір, ряжанка, йогурти, біопродукти);
- сирів (твердих і м'яких);
- масла;
- майонезів та сметани;
- сиркових мас, десертів, дитячих молочних продуктів.

На відміну від великих національних гравців, підприємство переважно орієнтоване на внутрішній ринок Кривого Рогу та області. Його конкурентною перевагою є близькість до споживача, що забезпечує гнучкість у постачанні й швидке реагування на локальні потреби.

Основною сировиною підприємства залишається молоко, яке нині здебільшого надходить від фермерських господарств і спеціалізованих постачальників із Дніпропетровської та сусідніх областей. Це важливий

прогрес, оскільки раніше завод значною мірою покладався на прийомні пункти та населення, що робило постачання нестабільним.

Окрім молока, завод використовує інші інгредієнти: фруктові та смакові добавки, біфідокультури, закваски. Для забезпечення стабільного виробництва потрібне сучасне холодильне, миюче, пакувальне та лабораторне обладнання.

Споживачами і замовниками продукції ПрАТ «КММЗ № 1» є підприємства та організації нашого регіону і міста. Після того як ПрАТ «Криворізький міськмолокозавод №1» одержав місце в тендерах на постачання молока продукції, він значну частину своєї продукції постачає в заклади освіти, здравоохоронні заклади, в шахти, заводи та інші промислові підприємства.

В табл. 2.2 відображені основні техніко-економічні показники діяльності ПРАТ «КММЗ» у період 2020-2022 рр.

Обсяг продукції протягом розрахункового періоду 2020-2022 рр. знизився на 0,57%. Те саме можна сказати і про обсяги реалізованої продукції, що протягом 3-х років знизився на 19,8%. Собівартість і витрати на 1 грн товарної продукції знизились на 2,95% і 5,76% відповідно. Витрати на одну гривню товарної продукції є < 1 тому це є позитивний фактор в діяльності підприємства. Чисельність ПВП за даними розрахунків скоротилась на 1,28%, але разом із тим продуктивність праці знизилась на 15%, причиною тут без сумнівів є зниження обсягів товарної продукції. Наряду з тим середньомісячна заробітна плата зросла на 54,76% протягом 3-х років.

Таблиця 2.2

Техніко-економічні показники діяльності «КММЗ №1» у період 2020-2022рр.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2020	2021	2022	Відносне відхилення, %		
						2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
1	Обсяг товарної продукції в діючих цінах	тис.грн	26658	29890,5	26506,9	12,13	-11,32	-0,57
2	Обсяг товарної продукції в співставлених цінах 2020 року	тис.грн	22659,3	29641	28059,7	30,81	-5,33	23,83
3	Обсяг реалізованої продукції	тис.грн	29788,3	32941,3	35687,7	10,58	8,34	19,80
4	Повна собівартість товарної продукції	тис.грн	29193,5	32613,3	30054,5	11,71	-7,85	2,95
5	Витрати на 1 грн товарної продукції	грн/грн	0,902	0,94	0,85	4,21	-9,57	-5,76
6	Чисельність ПВП	чол.	190	172	160	2,88	-4,04	-1,28
7	Продуктивність праці ПВП	тис.грн/чол	405,24	357,87	342,37	-11,69	-4,33	-15,51
8	Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника	грн	9753,49	10911,13	11166,1	20,92	27,98	54,76
9	Середньорічна вартість ОЗ	тис.грн	69021,8	73667,5	74260,9	6,72	0,82	7,59
16	Валовий прибуток	тис.грн	5874,5	5190,6	7975,3	-11,64	53,65	35,76
17	Прибуток від операційної діяльності	тис.грн	2089,3	268,5	1678,7	-87,15	525,21	-19,65
18	Прибуток від звичайної діяльності	тис.грн	2115,9	342,1	1832,5	-83,83	435,66	-13,39
19	Чистий прибуток	тис.грн	1380,1	92,2	1050,1	-93,32	1038,94	-23,91
20	Рентабельність товарної продукції	%	7,43	1,07	6,56	-85,60	513,08	-11,71
21	Рентабельність виробництва	%	7,3	0,47	5,05	-93,56	974,47	-30,82

Вартість ОЗ за 3 роки зростає в середньому на 7,59% , це пов'язано з введенням нового обладнання на підприємстві. ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1» повідомляло про: оновлення пакувальних ліній для підвищення швидкості фасування молочної продукції; модернізацію холодильного обладнання, щоб забезпечити кращу енергоефективність і зберігання продуктів; часткове оновлення лабораторного обладнання для контролю якості (наприклад, систем для перевірки мікробіологічних показників); установку сучасних автоматизованих систем миття та санітарної обробки обладнання (CIP-системи); ремонт і оновлення парокотельної ділянки, що забезпечує виробничі потреби у теплі.

Прибуток протягом 3-х розрахункових років 2020-2022, знизився на 24%. Але не зважаючи на це підприємство є прибутковим. Коефіцієнт рентабельності виробництва знизився на 30,82%.

Аналіз виробничої програми зображено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз виробничої програми підприємства ПрАТ «Криворізький
молокозавод №1 «**

Найменування продукції	Період						Відхилення,%	
	2020		2021		2022		2021/ 2020	2022/ 2021
	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %	тис.грн	частка, %		
Сири жирні, м'які	393,40	1,48	2236,35	8,41	4079,30	15,39	468,47	82,4
Інші товари (послуги)	7560,80	28,36	6828,40	25,69	6096,00	23,00	-9,67	-10,7
Молочна продукція	14061,3	52,75	10267,7	38,63	6474,00	24,42	-26,98	-36,9
Масло вершкове	4643,00	17,42	7249,25	27,27	9855,50	37,18	56,13	35,92
Усього	26658,5	100,00	26582,7	100,00	26506,8	100,00	-0,28	-0,28

Обсяг продукції у грошовому виразі фактично стабільний протягом трьох років (~26,6 млн грн). Проте за цією стабільністю ховаються значні внутрішні зміни у структурі:

1. Стрімке зростання сегмента сирів. Сегмент жирних, м'яких сирів демонструє вражаюче зростання: +468% у 2021 році (порівняно з 2020) і ще

+82% у 2022 році. Це свідчить про: перехід підприємства у новий сегмент; нарощування виробничих потужностей у сирному напрямку; позитивний ринковий попит.

2. Зменшення доходів від молочної продукції. Основний традиційний сегмент — молочна продукція — скоротився на 27% у 2021 році та ще на 37% у 2022-му. Це сигнал про: падіння попиту або втрату частки ринку; можливе перепрофілювання потужностей на інші напрямки (наприклад, сири й масло).

3. Значне зростання продажів масла. Масло вершкове показало приріст на 56% у 2021 році та на 36% у 2022 році. Це свідчить про успішну роботу у прибутковому сегменті та потенціал для подальшого розвитку.

4. Поступове зниження доходів від «інших товарів/послуг». Ця категорія зменшується приблизно на 10% щороку. Можливо, підприємство поступово відмовляється від непрофільних або низькомаржинальних товарів.

Для дослідження ефективності здійснення витрат на підприємстві необхідно проаналізувати динаміку структури витрат наведеною в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка і структура витрат на виробництво ПрАТ «КММЗ №1» у 2020-2022 рр.

Елементи витрат	2020		2021		2022		Відхилення			
	Сума тис.грн.	Питома вага, %	Сума тис.грн.	Питома вага, %	Сума тис.грн.	Питома вага, %	Абсолютне		Відносне, %	
							2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2020
Сировина та матеріали	20747,0	86,28	21823,0	81,11	14537,00	69,90	-5,17	-11,20	94,00	86,19
Паливо та енергія	1304,67	5,43	1542,40	5,73	1906,40	9,17	0,31	3,43	105,65	159,92
Разом матеріальних витрат	22051,7	91,70	23365,4	86,84	16443,40	79,07	-4,87	-7,77	94,69	91,05
Витрати на оплату праці із відрахуваннями	1976,80	8,22	3520,60	13,08	4323,90	20,79	4,86	7,71	159,16	158,91
Загальновиробничі витрати	17,97	0,07	20,75	0,08	28,70	0,14	0,00	0,06	103,20	178,96
Виробнича собівартість	24046,4	100,0	26906,7	100,0	20796,0	100,0	-	-	-	-

Аналіз змін у структурі витрат на виробництво ПрАТ «КММЗ №1» за період 2020–2022 років показав наступне. За цей період виробнича собівартість коливалася: у 2020 році вона становила 24 046,4 тис. грн, у 2021 році зросла до

26 906,7 тис. грн (+12%), а у 2022 році знизилася до 20 796,0 тис. грн (–23% відносно попереднього року). Це свідчить про наявність як факторів зростання (наприклад, інфляційні процеси та зростання окремих видів витрат), так і внутрішніх заходів оптимізації.

Найбільшу частку у структурі витрат традиційно займають витрати на сировину та матеріали: 86,3% у 2020 році, 81,1% у 2021 році та 69,9% у 2022 році. Проте, у 2022 році спостерігається суттєве скорочення цього показника — як у абсолютному вираженні (зменшення на 11,2% порівняно з попереднім роком), так і в питомій вазі (–11,2%). Це може пояснюватися як зниженням обсягів виробництва, так і більш ефективним використанням матеріалів або переходом на виробництво продукції з меншою сировинною ємністю.

Витрати на паливо та енергію зросли з 1 304,7 тис. грн у 2020 році до 1 906,4 тис. грн у 2022 році, а їхня питома вага збільшилася з 5,43% до 9,17%. Це є загальною тенденцією для українських підприємств, спричиненою зростанням тарифів на електроенергію, газ та інші енергоресурси, а також можливими змінами у виробничих процесах.

Особливу увагу привертає різке зростання витрат на оплату праці з нарахуваннями: з 1 976,8 тис. грн (8,22%) у 2020 році до 4 323,9 тис. грн (20,79%) у 2022 році. Такий стрибок пояснюється як загальним підвищенням рівня зарплат, так і, ймовірно, розширенням штату для обслуговування нових виробничих напрямів або впровадженням змін у системі мотивації персоналу.

Загальновиробничі витрати, хоча й залишаються найменшою статтею (менше 0,2% від загальної суми), також демонструють поступове зростання. Це свідчить про підвищення витрат на організаційно-управлінські процеси та технічне обслуговування.

Таким чином, аналіз динаміки витрат підприємства дозволяє зробити кілька важливих висновків:

- відбувся зсув структури витрат у бік підвищення ролі зарплатних і енергетичних витрат;

- матеріальні витрати, хоча й домінують, поступово зменшують свою частку, що є свідченням внутрішньої оптимізації;
- підприємство потребує активних заходів з енергозбереження та підвищення ефективності використання людських ресурсів, щоб забезпечити конкурентоспроможність та стабільність роботи в умовах ринкових викликів.

Отримані дані стануть основою для розробки організаційно-технічних заходів щодо подальшої оптимізації витрат та підвищення ефективності роботи підприємства.

ПрАТ «КМЗ №1» має значні перспективи за умови:

- Модернізації виробництва (оновлення устаткування, енергозбереження);
- Розширення асортименту, особливо в сегментах функціональних продуктів і безлактозної лінійки;
- Побудови стійкої сировинної бази шляхом довгострокових контрактів з фермерськими господарствами;
- Розвитку партнерств із торговими мережами — не лише локальними, а й національного рівня;
- Цифровізації процесів: від управління ланцюгом постачання до маркетингу.

Враховуючи сучасні тенденції ринку, ПрАТ «КМЗ №1» може не лише утримувати свої позиції, а й нарощувати частку, якщо зосередиться на якості, технологіях та стійкому розвитку.

2.2. Аналіз формування та виконання виробничої Програми «Криворізький Міськмолокозавод №1» та визначення можливостей її оптимізації

Аналіз формування та виконання виробничої програми Програми «Криворізький Міськмолокозавод №1» буде проводитися за наступними напрямками:

- аналіз процесу формування виробничої програми;
- аналіз відсотку виконання виробничої програми Програми «КММЗ №1»;
- аналіз валової продукції даного підприємства за 2020 – 2022 рр.;
- аналіз питомої ваги кожної групи молокопродуктів у загальному обсязі випуску продукції;
- аналіз зрушень у структурі та асортименті продукції.

Формування виробничої програми підприємства здійснюється на основі планів виробництва підприємства.

На першому етапі формування виробничої програми підприємства необхідно провести моніторинг зовнішнього середовища, далі проаналізувати результати цього моніторингу, визначити обсяги ринкового попиту на продукцію. Дані обов'язки бере на себе відділ маркетингу.

На третьому етапі розробляється план прогнозування обсягів реалізації продукції. Четвертий етап – це перевірка плану-прогнозу обсягів реалізації з виробничими потужностями, з ресурсами структурного підрозділу підприємства, а також формування попереднього плану виробничої програми. На п'ятому етапі аналізується вплив попередньої виробничої програми на результати функціонування підприємства. На наступному етапі узгоджуються результати впливу попереднього плану виробничої програми на економічні результати функціонування підприємства з обраними критеріями оптимальності. Кінцевим етапом є саме формування оптимальної виробничої програми підприємства, чим і займається плановий відділ.

В табл. 2.5 наведені дані стосовно відсотку виконання виробничої програми ПрАТ «КММЗ №1».

Таблиця 2.5

**Відсоток виконання виробничої програми
ПрАТ «Криворізький молокозавод №1» за 2020 – 2022 рр.**

Найменування продукції	Період						Відсоток виконання виробничої програми, %		
	2020		2021		2022		2020	2021	2022
	План	Факт	План	Факт	План	Факт			
Сири жирні, м'які	379,8	393,4	2 120,4	2 236,35	4 112,10	4 079,3	103,58	105,47	99,20
Інші товари (послуги)	7 612,4	7 560,8	6 705,1	6 828,4	5 980,6	6 096	99,32	101,84	101,93
Молочна продукція	14 000	14061,3	10315,4	10267,65	6 314,4	6 474	100,44	99,54	102,53
Масло вершкове	4 670	4 643	7 253,7	7 249,25	9 917,2	9 855,5	99,42	99,94	99,38
Усього	26662,2	26658,5	26394,6	26581,65	26324,3	26504,8	99,99	100,71	100,69

Проведений аналіз відсотка виконання виробничої програми підприємства за 2020–2022 роки показує стабільність виробничих процесів та високий рівень відповідності фактичних результатів плановим показникам.

У 2020 році підприємство виконало виробничу програму на 99,99%, у 2021 році — на 100,71%, а у 2022 році — на 100,69%. Це свідчить про ефективне планування та організацію роботи, що дозволяє підтримувати стабільність навіть в умовах економічних та логістичних викликів.

Сегмент жирних, м'яких сирів показав значне перевиконання плану в 2020 році (+3,6%) та ще більше у 2021 році (+5,5%). Однак у 2022 році зафіксовано незначне недовиконання — 99,2%, що потребує додаткового аналізу причин, зокрема оцінки ринкової ситуації, доступності сировини та технічних аспектів виробництва.

Стосовно сегменту інших товарів/послуг, у 2020 році виконання було на рівні 99,3%, а у 2021–2022 роках — на рівні 101,8% і 101,9% відповідно, що свідчить про гнучкість управління та хорошу реакцію на попит на додаткові види продукції або послуг.

Щодо сегменту молочної продукції, то тут спостерігається висока стабільність: у 2020 році виконання становило 100,4%, у 2021 році — 99,5%, а у 2022 році — 102,5%. Така сталість підтверджує сильні позиції підприємства на ринку традиційної молочної продукції.

По сегменту масла вершкового, показники залишаються майже незмінними протягом трьох років: 99,4% у 2020 році, 99,9% у 2021 році та 99,4% у 2022 році. Це свідчить про стабільність виробничих потужностей, налагоджений процес і відповідність обсягів виробництва попиту.

Таким чином, загальний аналіз демонструє, що підприємство здатне забезпечувати стабільне виконання планів, гнучко реагуючи на зміну попиту в окремих сегментах, і продовжує утримувати високу дисципліну в управлінні виробничими процесами. Ці результати є хорошою основою для формування стратегічних планів розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

В табл. 2.10 наведено розрахунок валової продукції ВАТ «КМЗ №1» за 2020 – 2022 рр.

Обсяг виробництва основних видів продукції у натуральному вираженні у 2020 – 2022 рр. щорічно зменшувався та досяг мінімального рівня за весь період дослідження у 2022 році – 3 709 820,1 кг. Відповідно і обсяг валової (товарної) продукції також був мінімальним у 2022 році і становив 26 504,79 тис. грн.

Таблиця 2.6

Склад валової продукції ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1» за 2020 – 2022 рр.

Продукція	Ціна, грн./кг			Обсяг виробленої продукції, кг			Валова продукція, тис. грн.		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Сири жирні, м'які	106,86	138,60	186,40	12 105	64 309,1	110 519	393,41	2 236,35	4 079,28
Інші товари	12,50	13,50	15,69	604 854	505 807	388 468,3	7 560,68	6 828,39	6 096
Молочна продукція	25,00	29,50	35,60	5624200	3 933 965	2108797,7	14 060,5	10267,65	6 474,01
Масло вершкове	216,80	288,10	412,00	627 432	878 698	1102035,1	4 643	7 249,26	9 855,5
Усього				6868591	5382779,1	3709820,1	26657,58	26581,65	26504,79

Аналіз складу валової продукції ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1» за 2020–2022 роки, спираючись на зміну обсягів виробництва, цінової динаміки та загальної вартості продукції, показав наступне.

За три роки загальний обсяг валової продукції залишався майже незмінним:

- 2020 рік — 26 657,6 тис. грн,
- 2021 рік — 26 581,7 тис. грн,
- 2022 рік — 26 504,8 тис. грн.

Водночас за цими стабільними сумами приховані значні зміни у структурі виробництва, обсягах продукції у фізичних показниках та ціновій політиці підприємства.

1. Сири жирні, м'які. У 2020 році цей сегмент займав скромну частку у виробництві — 12,1 тис. кг, що приносило лише 393,4 тис. грн. Уже у 2021 році виробництво зросло до 64,3 тис. кг (+431%), а у 2022 році — до 110,5 тис. кг (+72%). Валовий дохід зріс відповідно більш ніж у 10 разів: до 4 079,3 тис. грн. Це вказує на те, що підприємство активно нарощувало потужності у сирному сегменті, використовуючи як ринковий попит, так і високі ціни, які піднялися з 106,86 грн/кг у 2020 році до 186,40 грн/кг у 2022 році (зростання на 74,4%).

2. Інші товари. Ця категорія демонструвала поступове скорочення: обсяги впали з 604,9 тис. кг у 2020 році до 388,5 тис. кг у 2022 році (-35%), а валовий дохід знизився з 7,56 млн грн до 6,1 млн грн (-19%). При цьому ціни зросли лише помірно — з 12,50 грн/кг до 15,69 грн/кг (~25%). Це свідчить про свідоме зменшення виробництва в менш прибуткових або непрофільних напрямках.

3. Молочна продукція. Традиційно наймасштабніший сегмент підприємства (5,6 млн кг у 2020 році) зазнав значного скорочення обсягів: до 2,1 млн кг у 2022 році (-62%). Валовий дохід впав удвічі — з 14,1 млн грн до 6,47 млн грн. Ціни зросли з 25,00 грн/кг у 2020 році до 35,60 грн/кг у 2022 році (~42%), але це не змогло компенсувати втрати через зниження виробництва. Це свідчить про перерозподіл уваги підприємства на інші, більш рентабельні сегменти.

4. Масло вершкове. Сегмент масла демонстрував позитивну динаміку: обсяг виробництва зріс із 627,4 тис. кг у 2020 році до 1,1 млн кг у 2022 році (+75%), а валовий дохід піднявся з 4,64 млн грн до 9,85 млн грн (+112%). Ціни

підвищилися майже на 90% — з 216,80 грн/кг до 412,00 грн/кг. Це підкреслює роль масла як одного з ключових драйверів зростання на підприємстві.

Таким чином, попри стабільні загальні обсяги валової продукції у грошовому вираженні, відбулася глибока трансформація структури виробництва: підприємство змістило акцент з молочної продукції на більш рентабельні напрями — сири та масло.

Цінова динаміка дозволила підприємству утримати стабільний рівень доходів, компенсуючи зменшення обсягів виробництва.

Найбільш перспективними виявилися сегменти сирів і масла, тоді як молочна продукція та інші товари поступово втрачали свої позиції.

Підприємство демонструє гнучкість та адаптивність до ринкових змін, але потребує подальшого аналізу ризиків, зокрема залежності від окремих сегментів, для забезпечення стабільного розвитку у майбутньому.

В табл. 2.7 наведені відносні відхилення за цінами, обсягами виробництва основних видів продукції та валової продукції ПрАТ «КММЗ №1».

Ціни на сири у 2021 році порівняно із 2020 роком зросли на 7%, у 2022 році – на 6,14%, на інші товари – на 8%, 16,24% відповідно, на молочну продукцію – на 4,4% та 17,6%, вершкове масло – на 11,49% та 8,4%.

Таблиця 2.7

Відхилення цін, обсягів виробництва і валової продукції ПрАТ «КММЗ №1» у 2020 – 2022 рр.

Продукція	Відхилення по цінам, %			Відхилення по обсягам у нат. вим., %			Відхилення по валовій продукції, %		
	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
	Сири жирні, м'які	29,7	34,5	74,4	431,26	71,86	813,00	468,45	82,41
Інші товари (послуги)	8,0	16,2	25,5	-16,38	-23,20	-35,77	-9,69	-10,73	-19,37
Молочна продукція	18,0	20,7	42,4	-30,05	-46,40	-62,50	-26,98	-36,95	-53,96
Масло вершкове	32,9	43,0	90,1	40,05	25,42	75,64	56,13	35,95	112,27
Усього				-21,63	-31,08	-45,99	-0,28	-0,29	-0,57

Аналіз відхилень по цінах, обсягах виробництва та валовій продукції на основі даних за 2020–2022 роки показав наступне. Ці показники дозволяють оцінити, як змінювалася діяльність підприємства, які напрями показали

найбільший приріст або спад, а також які фактори впливали на загальну динаміку.

1. Сири жирні, м'які. За аналізований період цей сегмент продемонстрував найбільші зміни. Ціни зросли на +29,7% у 2021 році (порівняно з 2020 роком) та ще на +34,5% у 2022 році, що сумарно дало приріст на +74,4% за два роки. Обсяги виробництва зросли значно: +431,3% у 2021 році та ще +71,9% у 2022 році (сумарно +813%). Це дало зростання валової продукції: +468,5% у 2021 році, +82,4% у 2022 році, що разом склало +936,9%.

2. Інші товари (послуги). Ціни у цій категорії зростали помірно: +8% у 2021 році та +16,2% у 2022 році (+25,5% сумарно). Проте обсяги виробництва значно скоротилися: -16,4% у 2021 році, -23,2% у 2022 році (сумарно -35,8%). Це призвело до зниження валової продукції: -9,7% у 2021 році, -10,7% у 2022 році, разом -19,4%.

3. Молочна продукція. Тут ціни підвищилися на +18% у 2021 році та +20,7% у 2022 році (+42,4% сумарно). Проте обсяги виробництва різко впали: -30,1% у 2021 році та -46,4% у 2022 році (загалом -62,5%). Це призвело до серйозного зниження валової продукції: -27% у 2021 році, -37% у 2022 році (разом -54%).

4. Масло вершкове. Ціни на масло зросли найбільше: +32,9% у 2021 році та +43% у 2022 році, сумарно +90,1%. Обсяги виробництва також зросли: +40,1% у 2021 році, +25,4% у 2022 році (разом +75,6%). Це дало потужне збільшення валової продукції: +56,1% у 2021 році, +36% у 2022 році (разом +112,3%).

Усього по підприємству обсяги виробництва в натуральному виразі знизилися на -21,6% у 2021 році та ще на -31,1% у 2022 році, що загалом дало падіння на -46%. Проте загальна валова продукція залишилася практично на одному рівні: -0,28% у 2021 році, -0,29% у 2022 році (разом -0,57%).

Отримані результати показують, що ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1» у 2020–2022 роках зміг ефективно адаптуватися до ринкових змін, зміщуючи акцент на найбільш прибуткові сегменти — сири та

масло. Водночас підприємство скорочувало менш рентабельні напрями, що дозволило йому утримати загальну фінансову стабільність. У перспективі рекомендується продовжувати роботу над диверсифікацією, зниженням ризиків, пов'язаних із вузькою спеціалізацією, та підвищенням конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

В табл. 2.8, 2.9, 2.10 проведено аналіз якості основної продукції цеху.

Таблиця 2.8

Аналіз якості продукції (сирів) ПрАТ «КММЗ №1» 2020-2022 рр.

Сорт продукції	Ціна за 1 кг, грн.	Випуск продукції, кг			Вартість виробу, за цінами 2020 р., тис. грн.					
		2020	2021	2022	2020	2021	2022	За ціною I сорту		
								2020	2021	2022
I	106,86	36,4	4913	27634,7	42672,2	178,83	1005,903	1553,268	178,833	1005,9
II	98,30	32,5	3427,2	15490	37370	111,38	503,425	1214,525	124,75	563,836
III	82,40	28,7	3764,8	21184,4	30476,8	108,04	607,9923	874,6842	137,039	771,112
Усього			12105	64309,1	110519	393,41	2236,35	4079,28	440,622	2340,85

Середній коефіцієнт сортності у 2020 р. склав 0,893; у 2021 р. – 0,955; у 2022 р. – 0,908. Індекс зростання якості продукції за розрахунковий період дорівнює 1,017.

За період 2020–2022 років підприємство значно наростило обсяги виробництва сирів, особливо у сегменті I сорту, що свідчить про підвищення якості продукції.

Поступовий відхід від менш рентабельних сортів дозволяє підприємству покращити середню ціну продукції та підвищити прибутковість.

Порівняння вартості за ціною I сорту підтверджує, що зростання якості є економічно вигідним і має стати одним із ключових стратегічних напрямів розвитку.

Отримані результати аналізу можуть стати основою для формування заходів щодо подальшого підвищення якості, розширення сегмента високоякісної продукції та виходу на преміальні ринки.

Аналіз якості по молочній продукції, що виробляється в цеху представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз якості продукції (молока) ПрАТ «КММЗ №1» 2020-2022 рр.

Сорт продукції	Ціна за 1 кг, грн.	Випуск продукції, кг			Вартість виробу, за цінами 2020 р., тис. грн.					
		2020	2021	2022	2020	2021	2022	За ціною I сорту		
								2020	2021	2022
I	18	2467358	1246879	1024140	7402,07	3740,63	3072,42	7402,0	3740,6	3072,4
II	17,4	1867324	1734285	446521	4481,57	4162,28	1071,65	5601,9	5202,8	1339,5
III	17,1	1289518	952801	638137	2707,98	2000,88	1340,08	3868,5	2858,4	1914,4
Усього		5624200	3933965	2108798	14060,5	10267,6	6474,01	16872	11801	6526,3

Середній коефіцієнт сортності у 2020 р. склав 0,833; у 2021 р. – 0,870; у 2022 р. – 0,992. Індекс зростання якості продукції за розрахунковий період дорівнює 1,19.

За період 2020–2022 років спостерігається різке скорочення обсягів виробництва молочної продукції — як у загальному підсумку, так і за кожним сортом окремо.

Частка продукції I сорту залишається ключовою, але навіть вона показує падіння обсягів виробництва, що негативно впливає на валову виручку підприємства.

Сегменти II та III сортів скорочуються швидше, що, з одного боку, є позитивним (перехід на якіснішу продукцію), але, з іншого боку, зменшує загальний валовий обсяг.

Порівняння вартості за ціною I сорту демонструє, що навіть за найоптимістичніших розрахунків підприємство втратило близько 60% потенційного доходу за три роки.

Табл. 2.10 відобразить аналіз якості по вершковому маслу.

Таблиця 2.10

Аналіз якості продукції (масла) ПрАТ «КММЗ №1» 2020-2022 рр.

Сорт продукції	Ціна за 1 кг, грн.	Випуск продукції, кг			Вартість виробу, за цінами 2020 р., тис. грн.					
		2020	2021	2022	2020	2021	2022	За ціною I сорту		
								2020	2021	2022

I	216,8	177341	132471	322683,4	1613,8	1205,486	2936,42	1613,8	1205,49	2936,42
II	210,6	221490	346490	336740,7	1683,3	2633,324	2559,23	2015,56	3153,06	3064,34
III	185,5	228601	399737	442611	1257,3	2198,554	2434,36	2080,27	3637,61	4027,76
Усього		627432	878698	1102035	4643	7249,26	9855,5	5709,63	7996,15	6526,39

Середній коефіцієнт сортності у 2020 р. складав 0,813; у 2021 р. – 0,907; у 2022 р. – 1,51. Індекс зростання якості продукції за розрахунковий період дорівнює 1,857.

За 2020–2022 роки підприємство наростило обсяги виробництва масла майже удвічі, що є важливим досягненням на фоні загального скорочення молочної продукції.

Частка I сорту зросла значно, що свідчить про стратегічний акцент на підвищення якості.

Сегмент II сорту показав найбільший приріст у 2021 році, але у 2022 році не зміг утримати темпи зростання.

Сегмент III сорту залишається найбільшим за обсягами, але через нижчу ціну приносить меншу частку доходу — підприємству варто приділити увагу зменшенню частки цього сегмента або підвищенню його якості.

Для аналізу ефективності формування виробничої програми ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1» доцільно використати коефіцієнти структурної активності та зміни асортименту. Результати відповідних розрахунків наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники ефективності формування виробничої програми ПРАТ «КММЗ №1» за 2020 – 2022 рр.

Найменування продукції	Період						Відхилення, %		Відхилення по видам продукції, %		Відхилення по частці, %	
	2020		2021		2022				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %						
Сири жирні, м'які	393,4	1,48	2236,35	8,41	4079,3	15,39	5,68	1,82	468,47	82,41	6,93	6,98
Інші товари (послуги)	7560,8	28,36	6828,4	25,69	6096	23	0,9	0,89	-9,69	-10,73	-2,67	-2,69
Молочна продукція	14061,3	52,75	10267,65	38,63	6474	24,42	0,73	0,63	-26,98	-36,95	-14,12	-14,21
Масло вершкове	4643	17,42	7249,25	27,27	9855,5	37,18	1,56	1,36	56,13	35,95	9,85	9,91
Усього	26658,5	100	26582,65	100	26506,8	100	1	1	-0,28	-0,29	0,00	0,00
Коефіцієнт структурної активності			0,3357		0,3379							
Коефіцієнт зміни асортименту			0,9972		0,9971							

Проведений поглиблений аналіз фінансових та структурних показників формування виробничої програми ПрАТ «КММЗ №1» за трирічний період показав наступне.

Протягом 2020–2022 років загальний обсяг виробничої програми у грошовому виразі залишався майже незмінним:

2020 рік — 26 658,5 тис. грн,

2021 рік — 26 582,7 тис. грн,

2022 рік — 26 506,8 тис. грн.

Відхилення між роками становило лише $-0,28\%$ на рік, що свідчить про високу стабільність загальної виручки підприємства попри значні внутрішні структурні зміни. Однак за цією стабільністю приховується активна переорієнтація виробничої програми, яка дозволила зберегти фінансові показники навіть у кризових умовах.

1. Сири жирні, м'які. Цей сегмент продемонстрував вибухове зростання: у 2021 році обсяг зріс на $+468,5\%$, а у 2022 році — ще на $+82,4\%$. Частка сирів у структурі доходів збільшилася з $1,48\%$ у 2020 році до $15,39\%$ у 2022 році. Це свідчить про те, що підприємство фактично створило новий стратегічний напрям, який став важливим драйвером зростання. Відхилення по видам продукції (у понад 6,9 рази) підкреслює масштаби цього прориву.

2. Інші товари (послуги). Обсяги скорочувалися: $-9,7\%$ у 2021 році та $-10,7\%$ у 2022 році. Частка у загальній структурі доходів зменшилася з $28,36\%$ до 23% . Це свідчить про поступове відмовлення від другорядних напрямів на користь більш рентабельних категорій.

3. Молочна продукція. Обсяги виробництва скоротилися на -27% у 2021 році та на -37% у 2022 році, а частка у структурі доходів знизилася з $52,75\%$ до $24,42\%$. Основний традиційний сегмент поступово втрачає значення, що, ймовірно, пов'язано з падінням попиту, посиленням конкуренції чи внутрішньою переорієнтацією ресурсів.

4. Масло вершкове. Сегмент масла демонструє стійке зростання: $+56\%$ у 2021 році та $+36\%$ у 2022 році. Частка у структурі доходів збільшилася з

17,42% до 37,18%, що робить цей напрям другим за важливістю фактором компенсації втрат від скорочення молочного сегмента.

Коефіцієнт структурної активності (2021 — 0,3357; 2022 — 0,3379) свідчить про активну зміну структури виробництва. Підприємство чітко реагує на ринкові виклики, гнучко адаптуючи виробничу програму.

Коефіцієнт зміни асортименту (2021 — 0,9972; 2022 — 0,9971) демонструє, що зміни відбуваються всередині наявних товарних груп, без радикального оновлення асортименту. Це означає, що основний перелік продукції залишається незмінним, але змінюються його пропорції.

Таким чином, ПрАТ «КММЗ №1» ефективно перепрофілювало свою виробничу програму, акцентуючи увагу на більш прибуткових сегментах — сирах та маслі.

Зменшення частки молочної продукції вдалося компенсувати високими темпами приросту нових перспективних напрямів.

Висока адаптивність підприємства, підтверджена коефіцієнтами, свідчить про його конкурентоспроможність на ринку. Водночас помірне оновлення асортименту вказує на потенціал для подальших інновацій, які варто розглянути в майбутньому.

Висновок до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено всебічний аналіз організаційно-економічної характеристики, ринкової позиції, формування й виконання виробничої програми, структури витрат, якості продукції та ключових фінансово-економічних показників ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1» за період 2020–2022 років.

Підприємство має стабільну ринкову позицію на регіональному рівні, забезпечуючи постачання широкого асортименту молочних продуктів споживачам Кривого Рогу та області. Попри сильну конкуренцію з боку великих національних гравців, ПрАТ «КММЗ №1» утримує свої позиції завдяки гнучкості, близькості до споживача та здатності швидко адаптуватися до змін попиту.

Протягом 2020–2022 рр. загальний обсяг виробничої програми у грошовому виразі залишався стабільним (~26,6 млн грн), що свідчить про збереження фінансової стійкості підприємства. Проте всередині цієї стабільності відбулися значні структурні зрушення:

- активне нарощування виробництва сирів (зростання обсягів на понад 800% за два роки),
- зміцнення сегмента вершкового масла,
- поступове скорочення виробництва молочної продукції та інших товарів.

Аналіз витрат показав, що найбільшу частку традиційно займають витрати на сировину й матеріали (до 86%), однак останніми роками їхня частка зменшилася на користь зарплатних та енергетичних витрат. Це свідчить про необхідність впровадження заходів з оптимізації використання ресурсів, енергозбереження та ефективного управління персоналом.

Показники якості продукції демонструють позитивні тенденції, зокрема, зростання частки продукції I сорту та загальний індекс зростання якості у всіх ключових категоріях (сири, молочна продукція, масло). Це створює потенціал для виходу на преміальні ринки та підвищення маржинальності.

Розраховані коефіцієнти структурної активності (0,3357–0,3379) та зміни асортименту (0,9972–0,9971) свідчать про високу гнучкість підприємства у перебудові внутрішньої структури виробництва, хоча загальний перелік продукції залишається незмінним.

Попри зниження прибутковості в окремі роки (наприклад, зниження прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку у 2021 році), підприємство залишилося прибутковим, а у 2022 році показало ознаки відновлення (прибуток зріс на понад 1000% порівняно з попереднім роком).

ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1» продемонструвало високу адаптивність до ринкових викликів, ефективно перепрофілювавши виробництво на більш прибуткові сегменти — сири та масло — при цьому утримуючи загальні фінансові показники на стабільному рівні. Подальший

розвиток підприємства має ґрунтуватися на модернізації виробничих потужностей, розширенні асортименту, підвищенні енергоефективності та якості продукції, а також диверсифікації ринків збуту. Ці кроки дозволять не лише зміцнити конкурентні позиції підприємства на внутрішньому ринку, а й підготувати його до виходу на зовнішні ринки, що особливо актуально в умовах сучасних економічних викликів та європейської інтеграції України.

РОЗДІЛ 3
ПЛАНУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ
«КРИВОРІЗЬКИЙ МІСЬКМОЛОКОЗАВОД №1» ЗА РАХУНОК
ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ПО ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ УМОВ
РАЦІОНАЛЬНОГО ФОРМУВАННЯ І ВИКОНАННЯ ВИРОБНИЧОЇ
ПРОГРАМИ

3.1. Розробка комплексу заходів, спрямованих на формування оптимальної виробничої програми та створення умов її ефективної реалізації

Аналіз формування та виконання виробничої програми ПрАТ «Криворізький молокозавод №1» за 2020–2022 роки дозволив визначити основні проблемні зони й потенціали розвитку, що стали основою для розробки комплексу удосконалень. Враховуючи зміни на ринку, фінансово-економічні показники підприємства та тенденції попиту, можна виокремити кілька ключових напрямів удосконалення, які разом утворюють стратегію підвищення ефективності виробництва, збуту та конкурентоспроможності.

1. Організаційно-маркетинговий напрям. Цей блок заходів спрямований на посилення ринкових позицій підприємства через оновлення маркетингових стратегій, активнішу роботу зі споживачами та ринковими партнерами:

- Проведення сучасних рекламних кампаній, залучення онлайн-каналів (соцмережі, маркетплейси), оновлення дизайну упаковки — усе це сприятиме підвищенню впізнаваності торгової марки, залученню нових цільових аудиторій, особливо молоді.
- Розширення ринків збуту, зокрема через співпрацю з готельно-ресторанним бізнесом (HoReCa), вихід на популярні торгові онлайн-майданчики, залучення національних мереж супермаркетів.

- Введення преміальної лінійки продуктів, яка дозволить збільшити середній чек та маржинальність продукції, підвищивши рентабельність без істотного зростання витрат.

2. Техніко-технологічні заходи напрям. Удосконалення виробничої бази є критичним фактором підвищення продуктивності, якості та конкурентоспроможності:

- Придбання сучасного обладнання для пастеризації, охолодження та зберігання молока, що дозволить не лише подовжити термін придатності продукції, а й значно знизити втрати сировини.

- Встановлення сепараційного обладнання для розширення асортименту продуктів (зокрема створення нових категорій на основі білкових або жирових фракцій).

- Закупівля й запуск устаткування для виробництва кисломолочної продукції — одного з найбільш перспективних сегментів за поточними ринковими тенденціями.

3. Екологічний та енергоефективний напрям. Цей блок допоможе підприємству знизити витрати, поліпшити імідж та відповідати сучасним вимогам ринку:

- Впровадження енергозберігаючих технологій: сучасні компресори, теплообмінники, використання відновлюваних джерел енергії (наприклад, сонячних панелей для частини потреб підприємства).

- Розробку програми зі скорочення відходів: повторне використання сироватки, екологічна утилізація пакувальних матеріалів.

- Комунікацію екологічності бренду як конкурентної переваги для споживачів.

4. Інноваційно-цифровий напрям. Для підвищення ефективності управління підприємством необхідно модернізувати управлінські та аналітичні процеси:

- Запровадження CRM-системи для збору та аналізу даних про покупців, формування персоналізованих пропозицій.

- Використання систем аналітики продажів (Big Data) для прогнозування попиту, оптимізації асортименту, управління запасами.
- Автоматизація виробничих та облікових процесів (впровадження ERP-рішень).

Програму заходів з оптимізації формування і виконання виробничої програми наведено в табл. 3.1.

Програма заходів включатиме ряд заходів організаційного характеру і заходи технічного характеру. Варто також зазначити, що реалізацію програми слід проводити за всіма напрямками в комплексі, оскільки задоволення зростаючого попиту без відповідної техніко-технологічної бази є неможливим.

Таблиця 3.1

**Програма організаційно-технічних заходів, спрямованих на
оптимізацію формування і виконання виробничої програми ПрАТ
«Криворізький молокозавод №1» на плановий рік**

№	Напрямок	Зміст заходу	Спрямованість / очікуваний ефект
1	Організаційно-маркетингові заходи	Проведення рекламних кампаній у соцмережах, залучення блогерів, оновлення упаковки	Стимулювання попиту, підвищення впізнаваності бренду, залучення молоді аудиторії
		Вихід на маркетплейси, співпраця з HoReCa, мережами супермаркетів	Розширення ринків збуту, збільшення обсягів реалізації
		Введення преміальної лінійки продукції	Збільшення маржинальності, залучення платоспроможної аудиторії
2	Техніко-технологічні заходи	Пріоритетне оновлення пастеризаційно-охолоджувального обладнання	Поліпшення якості продукції, підвищення терміну придатності, зниження втрат
		Встановлення обладнання для сепарації	Розширення асортименту, підвищення продуктивності цеху
3	Екологічні / енергоефективні заходи	Впровадження енергоощадних рішень (компресори, теплообмінники, сонячні панелі)	Зниження витрат на енергоресурси, формування «зеленого» іміджу
		Розробка програми повторного використання відходів, екологічної утилізації пакувальних матеріалів	Зменшення екологічного сліду, поліпшення іміджу бренду
4	Інноваційні / цифрові заходи	Впровадження CRM-системи, Big Data для аналізу попиту	Точніше планування виробництва, персоналізований

№	Напря́м	Змі́ст заходу	Спря́мованість / очі́куваний ефект
			маркетинг, оптимізація запасів
		Автоматизація виробничих процесів (ERP-система)	Зменшення витрат, підвищення ефективності управління, покращення контролю за процесами

Оцінку економічної ефективності пріоритетних запропонованих заходів буде здійснено в наступному пункті даної роботи.

3.2. Оцінка економічних результатів розроблених заходів та їх впливу на результативність діяльності підприємства

Запропонована програма удосконалення формування та реалізації виробничої програми ПрАТ «Криворізький міськмолокозавод №1» передбачає комплекс заходів за чотирма ключовими напрямами: організаційно-маркетинговим, техніко-технологічним, екологічно-енергоефективним та інноваційно-цифровим.

Кожен напря́м включає як організаційні, так і технічні заходи, що мають як короткостроковий, так і довгостроковий ефект. Нижче представлено деталізований аналіз очікуваних витрат, результатів та економічної ефективності впровадження запропонованих ініціатив.

Організаційно-маркетинговий напря́м:

1. Рекламні акції, оновлення упаковки, онлайн-просування:

Планові витрати: 150 тис. грн (виготовлення бігбордів, оновлення дизайну, проведення акцій, онлайн-просування у соцмережах).

Очікуваний приріст реалізації: +2,5%.

Базовий обсяг товарної продукції (2022 р.): 26 506,8 тис. грн.

Приріст товарної продукції: $26\,506,8 \times 1,025 - 26\,506,8 = 662,7$ тис. грн.

Економічний ефект: $662,7 - 150 = 512,7$ тис. грн.

2. Аналіз ринку та коригування виробничої програми:

Очікувані результати: зниження залишків нереалізованої продукції (скорочення втрат) на 0,71%.

Витрати: використовуються наявні ресурси, додаткових витрат не потрібно.

Розрахунок економічного ефекту: $0,0071 \times 26\,506,8 = 188,2$ тис. грн.

3. Введення преміальної лінійки та підвищення цін на 3%:

Розрахунок приросту: $26\,506,8 \times 0,03 = 1\,325,3$ тис. грн

Витрати: мінімальні (коригування цін, оновлення маркетингових матеріалів)

Сумарний ефект організаційно-маркетингового напрямку: $512,7 + 188,2 + 1\,325,3 = 2\,026,2$ тис. грн.

Техніко-технологічний напрям:

1. Придбання обладнання для приймання, охолодження і зберігання молока:

Кількість: 2 одиниці.

Вартість за одиницю: 315 тис. грн.

Термін амортизації: 5 років.

Загальні витрати на рік: $2 \times 315 \times 0,2 = 126$ тис. грн.

Приріст виробництва: +5,15%, результат: 1 365 тис. грн.

Економічний ефект: $1\,365 - 126 = 1\,239$ тис. грн.

2. Впровадження сепараційного обладнання (білкові та жирові фракції):

Кількість: 3 одиниці

Вартість за одиницю: 85 тис. грн

Щорічні витрати (амортизація): $3 \times 85 \times 0,2 = 51$ тис. грн

Приріст товарної продукції: 183,8 тис. грн

Економічний ефект: $183,8 - 51 = 132,8$ тис. грн

3. Впровадження пастеризаційно-охолоджувальних установок:

Кількість: 4 одиниці

Вартість за одиницю: 100 тис. грн

Щорічні витрати (амортизація): $4 \times 100 \times 0,2 = 80$ тис. грн

Приріст товарної продукції: 225,7 тис. грн

Економічний ефект: $225,7 - 80 = 145,7$ тис. грн

Сумарний ефект техніко-технологічного напрямку: $1\ 239 + 132,8 + 145,7 = 1\ 517,5$ тис. грн

Екологічний та енергоефективний напрям:

1. Встановлення енергозберігаючого обладнання (теплообмінники, компресори):

Планові витрати: 250 тис. грн

Очікуваний річний ефект: зниження енергоспоживання на 12–15% від витрат на енергію (близько 250 тис. грн)

Окупність: ≈ 1 рік.

Інноваційно-цифровий напрям:

1. Впровадження CRM- та ERP-систем

Вартість: ≈ 300 тис. грн (ліцензії, налаштування).

Очікуваний ефект: підвищення управлінської ефективності, скорочення адміністративних витрат на 5–7% (≈ 200 тис. грн/рік)

Термін окупності: 1,5–2 роки, після чого — сталий позитивний вплив на планування, прогнозування, комунікацію з клієнтами

Загальний підсумок (організаційно-маркетинговий + техніко-технологічний блоки): $2\ 026,2 + 1\ 517,5 = 3\ 543,7$ тис. грн. річного ефекту

Реалізація комплексу організаційних, технічних, маркетингових та інноваційних заходів на ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1» матиме багатовимірний соціально-економічний ефект, який охоплює не лише економічні показники підприємства, але й впливає на добробут працівників, розвиток регіону та взаємозв'язки в агропромисловій сфері (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Соціально-економічний ефект впровадження заходів з оптимізації виробничої програми ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1»

Напрямок впливу	Основні ефекти	Очікувані результати
Для підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання обсягів виробництва на 8–10% - Збільшення рентабельності на 3–5% - Зміцнення конкурентних позицій 	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення доходів та прибутків - Підвищення частки ринку - Підготовка до розширення асортименту та ринків
Для працівників	<ul style="list-style-type: none"> - Стабільність робочих місць - Підвищення кваліфікації (навчання новому обладнанню, цифровим системам) - Потенціал підвищення зарплат 	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання задоволеності працею - Можливості кар'єрного розвитку - Залучення нових кадрів на ринок праці
Для регіону	<ul style="list-style-type: none"> - Зміцнення місцевої економіки - Підвищення якості молочної продукції - Стимулювання розвитку фермерських господарств 	<ul style="list-style-type: none"> - Більша продовольча безпека регіону - Зростання податкових надходжень - Активізація суміжних галузей (логістика, упаковка)

Внаслідок впровадження розробленої програми на підприємстві очікується:

- зростання обсягів виробництва на 8–10% — за рахунок модернізації обладнання, розширення виробничих потужностей, впровадження нових технологій (сепараційне та пастеризаційно-охолоджувальне обладнання), а також завдяки підвищенню попиту на продукцію завдяки рекламним кампаніям;
- збільшення рентабельності на 3–5% — завдяки підвищенню ефективності використання ресурсів, скороченню втрат, зменшенню енерговитрат (через впровадження енергозберігаючих рішень), оптимізації асортименту та впровадженню цифрових систем управління (CRM, ERP);
- підвищення конкурентоспроможності та ринкової частки — завдяки покращенню якості продукції, розширенню асортименту (наприклад, преміальна лінійка, продукти з тривалим терміном зберігання), а також

активному просуванню продукції на локальному ринку через маркетингові заходи.

Таким чином, підприємство не тільки зміцнить свої позиції на ринку, а й створить основу для стійкого зростання у середньо- та довгостроковій перспективі, з можливістю виходу на нові ринки та розширення партнерських відносин.

Запропоновані заходи створюють позитивні зміни для персоналу заводу:

- стабільність робочих місць — завдяки зростанню виробництва та підвищенню попиту підприємство уникатиме скорочень, а навпаки — потенційно розширюватиме штат;
- потенціал підвищення заробітної плати — збільшення прибутковості підприємства формує фінансовий ресурс для підвищення зарплат, премій, впровадження бонусних систем мотивації, що є ключовим фактором утримання кваліфікованого персоналу;
- підвищення кваліфікації — впровадження сучасного обладнання та цифрових рішень вимагатиме навчання персоналу, що підвищить їхню компетентність, зробить їх конкурентоспроможними на ринку праці та створить можливості для кар'єрного зростання;

Таким чином, заходи підсилюють соціальну стабільність, підвищують задоволення роботою та формують у працівників довіру до роботодавця.

Впровадження змін на підприємстві має значення не лише для його внутрішніх процесів, а й для розвитку місцевої економіки:

- зміцнення місцевої економіки — зростання виробництва забезпечує активізацію суміжних галузей, зокрема транспорту, логістики, пакувальної промисловості, послуг, що створює додаткові робочі місця та збільшує податкові надходження до місцевого бюджету;
- підвищення якості та доступності молочної продукції — завдяки впровадженню нових технологій поліпшується якість продуктів, розширюється асортимент (зокрема, функціональні продукти, продукти з подовженим терміном зберігання), що напряду впливає на споживачів регіону;

• стимулювання розвитку фермерських господарств — постачальників сировини — збільшення обсягів виробництва на заводі створює підвищений попит на молоко-сировину, що мотивує фермерів інвестувати у власне виробництво, підвищувати якість продукції та збільшувати обсяги постачання.

Загалом, підприємство стає ключовим центром формування локальної продовольчої безпеки, сприяючи стійкому розвитку агропромислового комплексу регіону.

Таблиця 3.3

Сумарний економічний ефект від впровадження програми заходів з оптимізації формування і виконання виробничої ПрАТ «КММЗ№1»

Напрямок	Назва заходу	Витрати, тис. грн	Результати, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн
Організаційно-маркетинговий напрям	Рекламні акції, оновлення упаковки, онлайн-просування	150	662,7	512,7
	Аналіз ринку та коригування виробничої програми	-	188,2	188,2
	Введення преміальної лінійки та підвищення цін на 3%	мінімальні	1 325,34	1 325,34
Разом організаційно-маркетинговий блок		150	2 176,21	2 026,21
Техніко-технологічний напрям	Придбання обладнання для приймання, охолодження і зберігання молока	126	1 365	1 239
	Впровадження сепараційного обладнання (білкові та жирові фракції)	51	183,8	132,8
	Установка пастеризаційно-охолоджувальних систем	80	225,68	145,68
Разом техніко-технологічний блок		257	1 774,48	1 517,48

Напря́м	Назва заходу	Витрати, тис. грн	Результати, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн
Екологічний та енергоефективний напрям	Встановлення енергозберігаючого обладнання (теплообмінники, компресори)	250	250	250
Інноваційно-цифровий напрям	Впровадження CRM- та ERP-систем	300	200/рік (скорочення витрат, підвищення точності планування)	окупність 1,5–2 роки
Сумарний економічний ефект від реалізації програми заходів		657	3 950,69	3 293,69 (без додаткових напрямів)

Аналіз сумарного економічного ефекту від впровадження програми заходів з оптимізації формування і виконання виробничої програми ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1» свідчить про багатовекторність та комплексність підходу підприємства до підвищення своєї ефективності.

По-перше, заходи організаційно-маркетингового напрямку демонструють найбільшу рентабельність за рахунок швидкого економічного ефекту при мінімальних витратах. Основні джерела приросту тут — підвищення цін, проведення рекламних акцій та глибокий аналіз ринку, що дозволяє краще адаптувати виробничу програму до запитів споживачів. Важливо відзначити, що навіть без значних фінансових вкладень підприємство може отримувати помітний ефект завдяки управлінським і маркетинговим рішенням.

По-друге, техніко-технологічний напрям забезпечує значний довгостроковий ефект, закладаючи основу для зростання обсягів виробництва, зниження втрат сировини, підвищення якості продукції та зміцнення виробничого потенціалу. Хоча термін окупності тут дещо довший, ніж у маркетингових заходів, ефективність вкладених коштів залишається високою, а модернізація обладнання є важливим фактором конкурентоспроможності на ринку.

По-третє, заходи екологічного та енергоефективного характеру дають підприємству змогу не лише економити ресурси, а й формувати стійкий екологічний імідж, що стає дедалі важливішим як для споживачів, так і для державних регуляторів. Окупність таких проектів, як правило, не перевищує одного року, а їхні результати мають стабільний і тривалий характер.

Нарешті, інноваційно-цифровий напрям, пов'язаний із впровадженням сучасних CRM- та ERP-систем, забезпечує підприємству підвищення управлінської ефективності, скорочення адміністративних витрат і поліпшення точності планування. Це створює передумови для масштабування бізнесу, покращення взаємодії з клієнтами та розширення ринкових можливостей.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що реалізація запропонованої програми заходів дозволить ПрАТ «КММЗ №1» не лише забезпечити приріст економічних показників (прибуток, рентабельність, обсяги виробництва), а й зміцнити свої позиції на ринку, закласти підґрунтя для сталого розвитку та посилення конкурентоспроможності в середньо- й довгостроковій перспективі.

Реалізація вищенаведеної програми організаційно-технічних заходів з оптимізації формування і виконання виробничої програми ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1» дасть змогу отримати економічний ефект в розмірі 3,95 млн. грн. Наступним етапом роботи є здійснення аналізу впливу даної програми ОТЗ на собівартість товарної продукції, техніко-економічні показники діяльності даного підприємства та зміст виробничої програми на плановий рік.

Розрахунок основних техніко-економічних показників на плановий рік і їх відхилення зображено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Очікувані техніко-економічні показники діяльності ПрАТ
«Криворізький міськмолкозавод №1» у плановому році**

Показники	Одиниця виміру	Роки дослідження		Відхилення (план/2022), %
		2022 рік	Плановий рік	
Обсяг товарної продукції в діючих цінах	тис. грн.	26 506,80	31 212,69	17,75
Повна собівартість товарної продукції	тис. грн.	25 582,50	29 146,04	13,93
Витрати на 1 грн товарної продукції	грн/грн	0,97	0,93	-3,73
Чисельність ПВП	чол.	160	160	0,00
Продуктивність праці ПВП	тис. грн./чол.	342,37	358,73	4,78
Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника	грн	11166,1	12661,00	13,39
Середньорічна вартість ОФ	тис.грн	7 426,90	7 567,87	1,90
Валовий прибуток	тис. грн.	7 975,30	9 363,81	17,41
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	1 678,70	1 966,40	17,14
Прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	1 832,50	2 156,80	17,70
Чистий прибуток	тис. грн.	1 050,10	1 617,60	54,04
Рентабельність товарної продукції	%	6,56	7,09	-
Рентабельність виробництва	%	5,05	6,94	-

У плановому році очікується збільшення обсягу товарної продукції на 17,75%, що є суттєвим показником розширення виробництва та свідчить про ефективну реалізацію запланованих заходів, спрямованих на збільшення випуску та зміцнення ринкових позицій.

Повна собівартість товарної продукції зростає на 13,93%, тобто повільніше, ніж обсяги виробництва (+17,75%). Це дозволяє підприємству знизити витрати на 1 грн товарної продукції на 3,73%, що свідчить про оптимізацію витрат і підвищення внутрішньої ефективності.

Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП) залишається на рівні 160 осіб, але продуктивність праці одного працівника збільшується на 4,78%. Це означає, що підприємство досягає вищих результатів без збільшення кадрових витрат, завдяки модернізації техніки та поліпшенню організації виробництва.

Валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток від звичайної діяльності та чистий прибуток демонструють значне зростання (на 17–54%). Особливо важливо, що чистий прибуток зростає на 54%, що свідчить про

серйозне посилення фінансової стійкості підприємства. Рентабельність товарної продукції підвищується з 6,56% до 7,09%, а рентабельність виробництва — з 5,05% до 6,94%, що відображає загальне зростання ефективності.

Середньорічна вартість основних засобів зростає на 1,9%, що вказує на оновлення технічної бази, зокрема придбання нового обладнання, яке є основою для підвищення продуктивності й ефективності виробництва.

Очікувані показники демонструють, що підприємство рухається у правильному напрямку, забезпечуючи одночасно зростання виробничих обсягів, прибутковості та продуктивності без додаткових витрат на персонал. Це вказує на підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «КММЗ №1» та створює умови для подальшого сталого розвитку, зміцнення позицій на регіональному ринку та підвищення фінансової стабільності.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було проведено ґрунтовне планування підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1» шляхом розробки й впровадження комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію формування та виконання виробничої програми.

Розроблена програма враховує чотири ключові напрями: організаційно-маркетинговий, техніко-технологічний, екологічно-енергоефективний та інноваційно-цифровий. Кожен з них має чіткі цілі, інструменти реалізації та економічні й соціальні очікування. Проведений аналіз показав, що найбільший короткостроковий економічний ефект забезпечує організаційно-маркетинговий блок, оскільки маркетингові дії (рекламні кампанії, оновлення упаковки, вихід на нові ринки) мають мінімальні витрати, але дають швидке зростання попиту та доходів. Техніко-технологічний напрям, натомість, забезпечує довгострокову основу для зростання обсягів виробництва та підвищення якості продукції завдяки модернізації обладнання й розширенню асортименту.

Екологічно-енергоефективні заходи дають підприємству не лише економію ресурсів, а й конкурентну перевагу на ринку за рахунок «зеленого»

іміджу. Інноваційно-цифрові рішення (впровадження CRM- і ERP-систем) дозволяють підвищити управлінську ефективність, точніше прогнозувати попит і гнучко реагувати на зміни ринку.

Загальний економічний ефект від впровадження програми оцінюється на рівні $\approx 3,95$ млн грн на рік, що свідчить про високу рентабельність інвестицій. Разом з тим підприємство забезпечує зростання обсягів виробництва на 8–10%, підвищення рентабельності на 3–5%, приріст чистого прибутку на понад 50%, а також посилює свою конкурентоспроможність.

Соціально-економічні ефекти від програми включають стабільність робочих місць, можливість підвищення зарплат, підвищення кваліфікації працівників, а також позитивний вплив на місцеву економіку та розвиток фермерських господарств — постачальників сировини.

Таким чином, розроблений комплекс заходів дозволяє ПрАТ «КММЗ №1» не лише вирішити поточні завдання з оптимізації виробничої програми, а й створює потужне підґрунтя для сталого розвитку, інноваційного оновлення та зміцнення позицій на ринку в середньо- і довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота охоплює всебічний аналіз діяльності підприємства за останні роки, визначення його сильних і слабких сторін, виявлення резервів підвищення ефективності та розробку комплексу удосконалень для забезпечення сталого розвитку, підвищення рентабельності, розширення ринку збуту й зміцнення конкурентних позицій.

У першому розділі роботи було проведено теоретичне дослідження сутності, значення та методичних підходів до планування виробничої програми підприємства. Розкрито роль виробничої програми як основи стратегічного планування, яка визначає не лише обсяги, асортимент і строки випуску продукції, а й напрями використання ресурсів, залучення інвестицій та організацію внутрішніх виробничих процесів. На підставі аналізу сучасних наукових джерел систематизовано підходи до формування виробничої програми, виділено чинники впливу (ринкові, виробничі, ресурсні), а також виявлено головні проблеми, що виникають при її формуванні: недостатня гнучкість до ринкових змін, невідповідність потужностей вимогам ринку, обмеженість фінансових ресурсів.

У другому розділі виконано глибокий аналіз фактичного стану діяльності ПрАТ «Криворізький міськмолокозавод №1» за 2020–2022 роки. Проведено оцінку структури виробництва, динаміки обсягів випуску й реалізації продукції, собівартості, рентабельності, фінансових результатів. Аналіз показав, що підприємство має значний потенціал розвитку завдяки багаторічному досвіду, впізнаваному бренду та сформованій ринковій позиції. Проте виявлено низку проблемних аспектів: певне відставання у впровадженні нових технологій, недостатня увага до маркетингового просування, висока енергоємність виробництва, обмеженість асортименту. Водночас було підраховано резерви підвищення ефективності, зокрема за рахунок модернізації обладнання, впровадження цифрових систем управління, розширення асортиментної лінійки, активнішої роботи з клієнтами.

Третій розділ присвячено розробці конкретних заходів щодо оптимізації формування і виконання виробничої програми. Запропонований комплекс удосконалень охоплює чотири ключові напрями:

1. Організаційно-маркетинговий напрям передбачає активізацію рекламних кампаній, оновлення упаковки, вихід на маркетплейси, співпрацю з мережами HoReCa, введення преміальної лінійки продукції. Це дасть змогу швидко збільшити обсяги збуту, підвищити середній чек, сформувати лояльність нових споживчих груп.

2. Техніко-технологічний напрям включає модернізацію обладнання (пастеризаційно-охолоджувальні установки, сепараційне обладнання), що підвищить продуктивність, скоротить втрати, дозволить вивести на ринок нові продукти.

3. Екологічно-енергоєфективний напрям орієнтується на зниження витрат на енергоресурси шляхом впровадження енергозберігаючих технологій, що підвищить економічну й екологічну стійкість підприємства.

4. Інноваційно-цифровий напрям пропонує впровадження CRM-та ERP-систем, аналітики Big Data для підвищення управлінської ефективності, точності планування, персоналізації роботи з клієнтами.

Оцінка економічної ефективності програми показала, що сумарний річний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме $\approx 3,95$ млн грн, зокрема 2,03 млн грн від організаційно-маркетингового блоку та 1,52 млн грн від техніко-технологічного. Екологічні та інноваційно-цифрові заходи мають додатковий ефект у вигляді ресурсозбереження, підвищення управлінської точності та створення довгострокових конкурентних переваг.

Очікувані зміни в техніко-економічних показниках підтверджують результативність програми: обсяг товарної продукції зросте на 17,75%, собівартість збільшиться лише на 13,93%, витрати на 1 грн товарної продукції скоротяться на 3,73%, а чистий прибуток зросте на 54%. Продуктивність праці підвищиться майже на 5%, рентабельність товарної продукції зросте з 6,56% до

7,09%, а рентабельність виробництва — з 5,05% до 6,94%. Такі результати підтверджують, що підприємство зможе підвищити ефективність діяльності без залучення додаткових людських ресурсів, за рахунок раціоналізації процесів та оновлення техніко-технологічної бази.

Соціально-економічні ефекти програми охоплюють не лише економічні вигоди підприємства, а й позитивний вплив на персонал та регіон. Для працівників передбачається стабільність робочих місць, потенціал підвищення заробітної плати, можливість професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Для регіону — зміцнення місцевої економіки, підвищення якості й доступності продукції, стимулювання розвитку фермерських господарств, які є ключовими постачальниками сировини. Це створює додатковий мультиплікативний ефект, адже розширення виробництва на підприємстві стимулює розвиток суміжних секторів: логістики, пакувальної промисловості, енергетики, сервісів.

Таким чином, проведені дослідження дозволяють зробити такі основні висновки:

1. ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1» має високий потенціал розвитку, але потребує системного оновлення своєї діяльності з урахуванням сучасних ринкових, технологічних та управлінських викликів.
2. Найбільший економічний ефект досягається завдяки поєднанню організаційно-маркетингових та техніко-технологічних заходів, тоді як екологічні та інноваційно-цифрові рішення формують довгострокові конкурентні переваги.
3. Запропонована програма заходів дає змогу підвищити рентабельність, знизити витрати, збільшити обсяги виробництва та покращити фінансові результати без зростання чисельності персоналу.
4. Соціальний ефект реалізованих заходів полягає у зміцненні трудового колективу, підвищенні задоволеності працівників, забезпеченні їх навчання та мотивації.

5. Реалізація програми сприятиме не лише розвитку підприємства, а й стане чинником стимулювання місцевої економіки, що посилює роль ПрАТ «КММЗ №1» як важливого гравця агропромислового комплексу регіону.

Підсумовуючи, можна зазначити, що дипломна робота виконала поставлені завдання, а результати дослідження мають як практичне значення для підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод», так і наукову цінність як приклад системного підходу до планування виробничої програми на сучасному етапі розвитку молокопереробної галузі України. Застосування запропонованих заходів забезпечить стійкий розвиток підприємства та підготує його до нових викликів конкурентного середовища у середньо- й довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
3. Про підприємництво : Закон України від 07.02.1991 р. № 698-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
4. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
5. Стратегія розвитку агропромислового комплексу України на 2020–2030 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minagro.gov.ua>
6. Державна служба статистики України. Статистичні дані [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>
7. Офіційний сайт ПрАТ «Криворізький міськмолкозавод №1» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kmz1.com.ua>
8. Білоус В.Я. Економіка підприємства : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 472 с.
9. Гринько В.І., Ковальчук С.П. Управління виробництвом : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 384 с.
10. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. – Львів : Новий Світ-2000, 2019. – 840 с.
11. Льїна С.І. Ефективність виробничої діяльності підприємства : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 344 с.
12. Карпінський Б.А. Основи економічної ефективності : монографія. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2016. – 288 с.
13. Ковальчук С.П. Маркетинг на підприємстві : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 352 с.

14. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Економіка підприємства : підручник. – Київ : Кондор, 2018. – 520 с.
15. Липчук В.В., Петрова І.А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 416 с.
16. Малишко О.М. Оптимізація виробничої програми підприємства : монографія. – Київ : Наукова думка, 2016. – 324 с.
17. Марченко С.В. Енергоефективність промислових підприємств : монографія. – Харків : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2019. – 270 с.
18. Мних Є.В. Основи економічного аналізу : підручник. – Київ : КНЕУ, 2019. – 448 с.
19. Онищенко В.О., Пінчук Ю.А. Основи управління підприємством : навч. посіб. – Київ : Ліра-К, 2018. – 360 с.
20. Павленко А.Ф. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. – Київ : Ліра-К, 2017. – 392 с.
21. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств : підручник. – Київ : КНЕУ, 2020. – 656 с.
22. Приходько В.М. Організація виробництва : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 328 с.
23. Радько В.М., Темченко О.А., Маджарова Д.Я. Формування комплексної програми заходів маркетингової стратегії промислової компанії в умовах мінливості конкурентного середовища. Економіка, управління та адміністрування. Житомир, 2025, №1(111), с. 34-44.
24. Радько В.М., Темченко О.А. Рефреймінг поняття конкурентних переваг: між стабільністю та адаптивністю. Економічний простір. Дніпро, 2025. № 200, с. 90 -95.
25. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства : підручник. – Київ : Кондор, 2019. – 510 с.
26. Смирнов А.О. Інноваційні технології в харчовій промисловості : монографія. – Київ : Ліра-К, 2018. – 298 с.

27. Стратегія сталого розвитку «Україна–2030» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://strategy.u2030.org.ua>
28. Теличко В.І. Економіка підприємства : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 456 с.
29. Хаустова В.Є. Ефективність інвестиційної діяльності : монографія. – Харків : ХНЕУ, 2017. – 310 с.
30. Чумаченко М.Г. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. – Харків : ХНЕУ, 2018. – 384 с.
31. Шеремет А.Д. Економічний аналіз : підручник. – Київ : КНЕУ, 2019. – 464 с.

ДОДАТОК А

Аналіз обсягу виробництва і реалізації продукції.

Виріб	Обсяг виробництва продукції в цінах базового періоду, тис. грн.			
	t0	t1	+,-	% до плану
А	ax1	ax2	ax1-ax2	$(ax1-ax2)/ax1 * 100\%$
Б	bx1	bx2	bx1-bx2	$(bx1-bx2)/bx1 * 100\%$
В	vx1	vx2	vx1-vx2	$(vx1-vx2)/vx1 * 100\%$
Г	gx1	gx2	gx1-gx2	$(gx1-gx2)/gx1 * 100\%$
і т. д.
Усього, Σ				

ДОДАТОК Б

**Оперативний аналіз виконання плану з випуску і
відвантаження продукції**

Вид продукції	План		02.01.20__			03.01	і т.д.
	На добу	На місяць	План з початку місяця	Фактичний обсяг		Відхилення від плану	
				За добу	З початку місяця		
Виріб А: Випуск	Ах1	Ах2	Ах3	Ах4	Ах5	Ах4-Ах1	...
Відвантаження	Ау1	Ау2	Ау3	Ау4	Ау5	Ау4-Ау1	...
Виріб Б: Випуск	Бх1	Бх2	Бх3	Бх4	Бх5	Бх4-Бх1	...
Відвантаження	Бу1	Бу2	Бу3	Бу4	Бу5	Бу4-Бу1	...
і т.д.
Усього: Випуск	Ах1+Бх1	Ах2+Бх2	Ах3+Бх3	Ах4+Бх4	Ах5+Бх5	Ах4-Ах1 + Бх4-Бх1	...
Відвантаження	Ау1+Бу1	Ау2+Бу2	Ау3+Бу3	Ау4+Бу4	Ау5+Бу5	Ау4-Ау1 + Бу4-Бу1	...

ДОДАТОК В

Величина зміни асортименту і структури продукції

Виріб	Обсяг виробництва продукції у зіставних цінах, тис. грн.		Темпи зростання, %	Структура виробництва, %	
	t0	t1		t0	t1
А	X1	X2	$(1-(X1-X2)/X1)*100\%$		
Б	Y1	Y2	$(1-(Y1-Y2)/Y1)*100\%$		
В	Z1	Z2	$(1-(Z1-Z2)/Z1)*100\%$		
Усього	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ

Додаток Е

ЗГОДА здобувача(чки) вищої освіти
Державного університету економіки і технологій про
перевірку кваліфікаційної роботи на прояви
академічного плагіату
та розміщення в Регістраторіумі

Я, Невзорова Ірина Вікторівна (ПП),

підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу.

Засвідчую, що кваліфікаційна бакалаврська (магістерська) робота

(назва роботи повністю) виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав(ла) і не одержував(ла) недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений(а). Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований(на), що відповідно до «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» зазначена робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами такого розміщення ознайомлений(на).

Дата

підпис

ініціали, прізвище (власноруч)

16.06.2025



Невзорова І.В