МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Анни КОРЕЦЬКОЇ

Науковий керівник:
доцент, кандидат економічних наук
Наталія ШЕВЧЕНКО

Рецензент:
доцент, кандидат економічних наук
Галина ПУШАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___»_____2024 р., протокол №___
Завідувач кафедри менеджменту
_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

КОРЕЦЬКА А. Напрями формування виробничої програми підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2024.

У першому розділі проведено теоретико-методичне дослідження напрямів формування виробничої програми підприємства. У другому розділі здійснено загальну характеристику підприємства ТОВ «Томатіна», здійснено оцінку ефективності формування виробничої програми та визначено напрями удосконалення формування виробничої програми підприємства.

На основі опрацювання теоретичних і практичних матеріалів розроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: підприємство, асортимент, виробнича програма, якість, продукти харчування, обсяги виробництва.

ABSTRACT

Koretska A. Directions of formation of the production program of the enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in specialty 073 "Management", Lviv, 2024.

In the first chapter, the theoretical and methodological study of the directions of formation of the production program of the enterprise is carried out. The second section provides a general description of the enterprise "Tomatina" LLC, evaluates the effectiveness of the formation of the production program and identifies directions for improving the formation of the production program of the enterprise.

Based on the study of theoretical and practical materials, the relevant conclusions are developed and specific proposals are substantiated.

Keywords: enterprise, assortment, production program, quality, food products, production volumes.

ЗМІСТ

ВСТУП……...…..5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ПРОГРАМОЮ ПІДПРИЄМСТВА……..…8
1.1. Сутність виробничої програми підприємства……....8
1.2. Структура та елементи виробничої програми підприємства……...12
1.3. Напрями формування та управління виробничою програмою підприємства……..16
Висновки до першого розділу……...…20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ТОВ «ТОМАТІНА»…….21
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Томатіна»…….21
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Томатіна»……....27
2.3. Оцінка ефективності формування та реалізації виробничої програми ТОВ «Томатіна»…….…34
2.4. Напрями удосконалення формування виробничої програми підприємства..38
Висновки до другого розділу……43
ВИСНОВКИ…….44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….……46
ДОДАТКИ……...……..50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Невід'ємною частиною роботи будь-якого підприємства, є створення ефективної стратегії та визначення цілей на конкретний період, що передбачає детальний аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, які можуть вплинути на підприємство. Одним з таких чинників є визначення напрямку діяльності підприємства, а саме – формування виробничої діяльності.

Охарактеризувати виробничу діяльність підприємства, можна завдяки основним показникам до яких відноситься: обсяг виробництва, попит і пропозиція, собівартість продукції, обсяги продаж та виторг компанії. Щоб удосконалити план діяльності підприємства необхідно розробити виробничу програму, яка дозволить чітко оцінити обсяг необхідної продукції та асортимент згідно попиту на ринку.

Для створення робочої виробничої програми фахівець має володіти високим рівнем розуміння ринкової ситуації, бути ознайомленим з можливими проблемами та можливостями для їх вирішення, вміти уникати ризики та розраховувати збитки, які можуть виникнути внаслідок вибору тої чи іншої стратегії. Ключовим напрямом в плануванні виробничої програми є задоволення потреб ринкового суб'єкта – споживача.

Зважаючи на мінливість сучасного розвитку ринку, зростання конкуренції, швидкої зміни попиту на продукцію, збільшення вартості сировини, а також ризиків пов'язаних з війною, актуальним є створення та впровадження нових методів виробничих програм для підприємства. Ось чому тема кваліфікаційного дослідження є актуальною.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що проблемні питання у сфері розроблення (формування) та реалізації виробничої програми підприємства досліджували такі науковці, як М. Бондарчук, І. Євсєєва, Ю. Єгупов, В. Іваненко, Л. Іваненко, С. Іванов, С. Мостовий, О. Орлов, С. Погорєлов, М. Повідайчик та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження формування виробничої програми підприємства та розробка заходів спрямованих на підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої у кваліфікаційної роботі мені визначено наступні **завдання**:

- визначити сутність виробничої програми підприємства;
- охарактеризувати структуру та елементи виробничої програми підприємства;
- дослідити напрями формування та управління виробничою програмою підприємства;
- розглянути загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Томатіна»;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Томатіна»;
- здійснити оцінку ефективності формування та реалізації виробничої програми ТОВ «Томатіна»;
- дослідити напрями удосконалення формування виробничої програми підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси формування та управління виробничою програмою ТОВ «Томатіна».

Предметом кваліфікаційного дослідження є сукупність теоретичних засад та практичних методів формування виробничої програми ТОВ «Томатіна».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої у роботі мети та визначених завдань використовувалися наступні методи дослідження: абстрактно-логічні методи, дослідження, порівняння, графічний метод, методи горизонтального та вертикального аналізу балансу, узагальнення.

Інформація про практичне значення, апробацію результатів дослідження. Основні положення та практичні результати дослідження були підтверджені на круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в

умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, Львівський державний університет внутрішніх справ, 10 травня 2024 року).

Інформаційним базою дослідження виступали наукові статті, кафедральні підручники, також іноземні роботи на тему оптимізації показників підприємства з використанням виробничої програми.

Структура роботи. Робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Кваліфікаційна робота містить 8 рисунків та 11 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ПРОГРАМОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність виробничої програми підприємства

Виробнича програма підприємства – це розділ поточного плану підприємства, який допомагає контролювати необхідний обсяг продукції у визначений період, відповідно до вимог якості та планів продажів. Вона дає змогу оптимізувати кількість задіяних ресурсів та матеріалів, необхідних для ефективного виробництва.

М. Повідайчик розглядає виробничу програму як комплексний план виробництва та реалізації продукції підприємства, визначення стратегії розвитку підприємства та формування асортименту продукції [24].

Аналізуючи досвід різноманітних підприємств, можна визначити, що наявність правильно сформованої виробничої програми в довгостроковій перспективі значно полегшує процес організації підрозділів компанії, та дозволяє мінімізувати надмірні витрати в процесі виробництва. Зважаючи на те, що теперішні умови ринку не надають адекватних умов для використання інструментів управління виробничою програмою, необхідно розробити інноваційні механізми або адаптувати вже існуючі до умов сучасного ринку [8].

В останні роки спостерігається тенденція підприємств, вирішувати питання ситуативно без створення і дотримання чіткої стратегії. З одного боку це дає їм змогу швидко адаптуватись до зовнішніх змін, але тягне за собою велику кількість ризиків які можуть зруйнувати організацію.

Щоб уникнути такого розвитку подій, необхідно ознайомитись з причинами які доводять нам важливість планування. Потреба зумовлена такими причинами: важливістю чіткого тайм-менеджменту оскільки товари і послуги мають бути вчасно надані споживачу;

- обмеженість ресурсів - необхідно створити такий план, щоб він давав змогу маневрувати, та максимально використовувати скінченні ресурси;

- складність економічної ситуації - для уникнення ризиків в реалізації цілей підприємства, важливо створити обґрунтований план підкріплений графіками і розрахунковими оцінками;
- мінливість виробничих умов та зовнішнього середовища. Наявність плану дозволить своєчасно обрати можливий варіант вирішення проблем та уникнути наслідків ситуації;
- наявністю чітких цілей для кожного з членів підприємства, що забезпечить підвищення ефективності праці та економії трудових витрат.
- плинністю кадрів. Існування виробничої програми спрощує початок діяльності для нових працівників та пришвидшує їх адаптацію в новому середовищі [2, 8].

Особливі умови ринку створюють певні вимоги яких має дотримуватись керівництво для ефективного управління підприємством. В процесі формування виробничої програми необхідно дотримуватись певних принципів, до яких належить цільова аудиторія, безперервність виробництва, ощадливе використання ресурсів, системність та реальність кінцевої мети та результатів діяльності. Початковою точкою планування є правильний та раціональний вибір мети.

В основу формування виробничої програми входить план реалізації продукту, деталізований за видами надання послуг, їх якістю та запитами споживача. Необхідно також розглянути можливість продажу ексклюзивних продуктів [19].

Для формування ефективної виробничої програми підприємствам доцільно дотримуватися наступних принципів:

- принцип системності вимагає, щоб були враховані всі сфери діяльності, прямі та зворотні зв’язки в системі управління, тенденції та можливі зміни середовища;
- принцип безперервності включає підтримку безперервної планової перспективи, створення та своєчасне коригування довгострокових та поточних планів;

– пропорційність має на увазі забезпечення чіткої субординації в компанії, забезпечення контакту між замовниками, підрядниками та споживачами;
– важливим принципом поточного плану є збалансованість, тобто досягнення відповідності між потребами та наявними ресурсами [8, 30].

Схематично процес обґрунтування виробничої програми закладу харчування зображено на рисунку 1.1. Дані принципи використовують на різних етапах моделювання виробничої програми, яких загалом є шість.

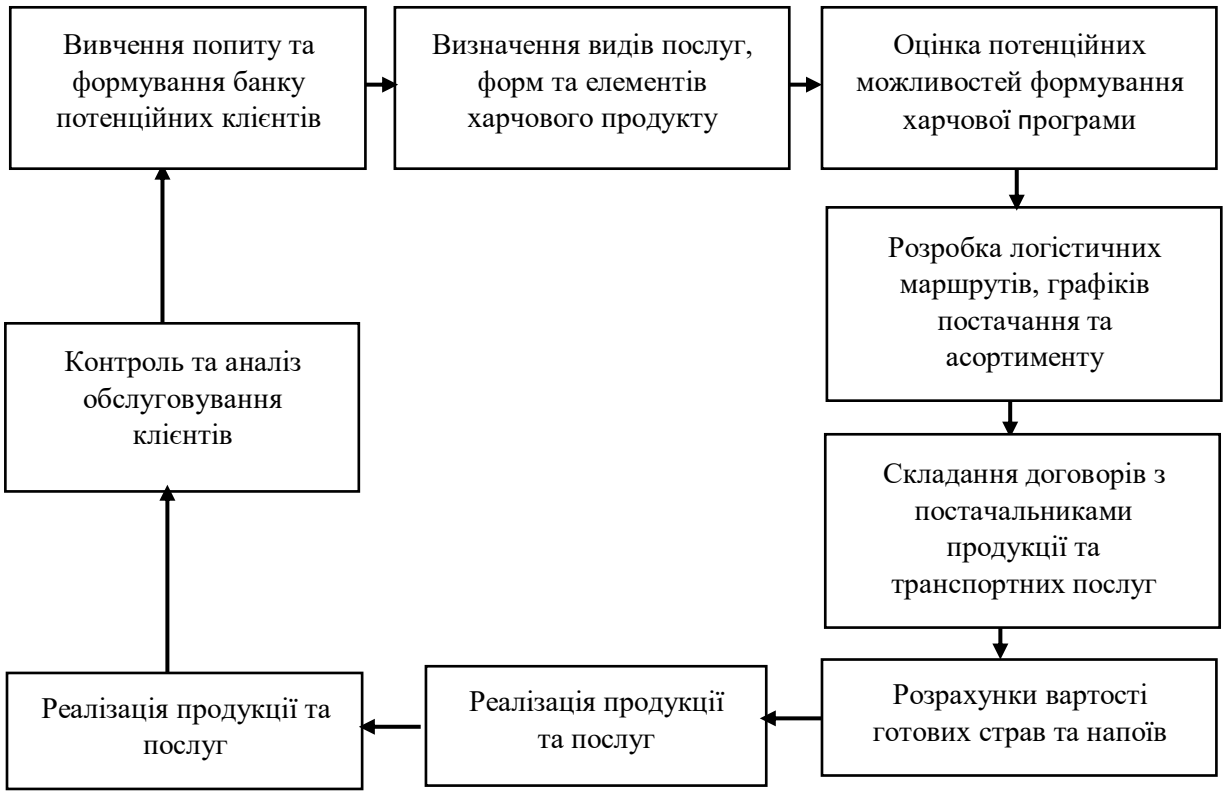


Рис. 1.1. Етапи обґрунтування виробничої програми ресторану (сформовано автором на основі 2, 19, 33)

Виробнича програма підприємства лежить в основі багатьох наступних розділів плану підприємства, а саме:

– собівартість, прибуток та рентабельність;
– управління праці та кадрів;
– капітальні вкладення;
– матеріально-технічне забезпечення;

– фонди економічного стимулювання;
– фінансова сфера;
– соціальний розвиток;
– екологічні засади [4, 11].

Вивчаючи різноманітні джерела можна виокремити певний перелік завдань виробничої програми, до яких відносяться підвищення якості, надійності, урахування попиту та дій конкурентів, формування асортименту та підходящої номенклатури продукції, повноцінне використання ресурсного та виробничого потенціалу виробництва.

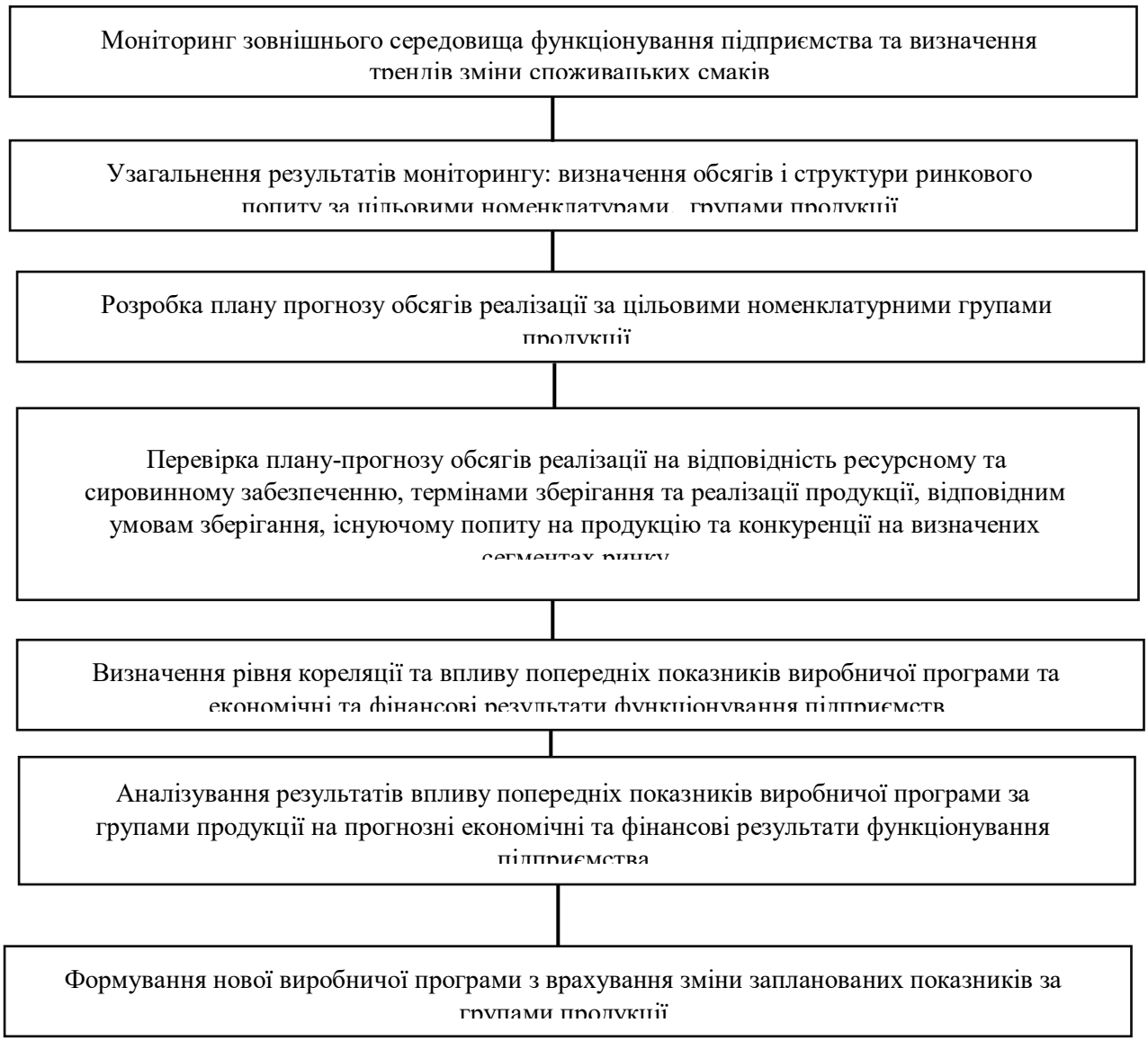


Рис. 1.2. Складові формування виробничо програми підприємства (сформовано автором на основі 1-4, 19)

Правильно оцінивши можливості підприємства, необхідно обрати одну з існуючих стратегій функціонування, кожна з яких має свої переваги і недоліки. Стратегія «рівномірного завантаження потужностей» передбачає сталий обсяг виробництва та використання складських запасів, створених у міжсезонний період у випадку перевищення попиту над виробничою потужністю. Стратегія «переслідування обсягів попиту», що полягає в збільшенні об'єму потужності та обсягів виробництва в сезонний період. Вибір конкретної стратегії здійснюють на основі детального аналізу показників виробництва, ресурсів та попиту.

1.2 Структура та елементи виробничої програми підприємства

Сучасним підприємствам, щоб мати змогу оцінити та проаналізувати наявну структуру програми підприємства необхідно зрозуміти з яких елементів та використовуючи які методи складається виробнича програма.

Для того щоб сформувати дієву та ефективну програму необхідно використати інформацію про потребу в конкретній продукції, варіанти можливого ринку збуту та конкурентів, а також правильно обрати маркетингову стратегію згідно з характеристиками товару. При плануванні будуть використовуватись такі матеріали як прогноз попиту, що складається на основі досліджень ринкових змін у часі, договори на виробництво та реалізацію продукції, дані про залишки продукції в попередні звітні періоди [3, 16].

Неможливо було б скласти виробничу програму, не маючи уявлення про характер підприємства та продукції. Отже, першим кроком потрібно проаналізувати структуру та ефективність підприємства, оцінити виробничі потужності, трудомісткість, наявне обладнання, режим роботи та кількість робочої сили. Розібравшись з загальними характеристиками підприємства, можна перейти до розбору продукції. Для початку потрібно визначитись з номенклатурою, асортиментом, створити портфель замовлення і розрахувати необхідну кількість та ціну даної продукції.

При формуванні оптимальної структури виробничої програми перед підприємством постають такі задачі:

- вибір та обґрунтування основного критерію виробничої програми, визначення його кількісних значень для кожного виду продукції;
- встановлення видів та об'єми ресурсів, які знадобляться для виконання плану, а також встановити межі витрати для цих ресурсів;
- встановлення граничних меж обсягів випуску продукції [15].

Вибір основного критерію є дуже відповідальним завданням, так як він має чітко та найбільш повноцінно відображати функціональність підприємства. Слід врахувати, що для підприємства харчової промисловості оцінювання за єдиним критерієм не завжди є ефективним, так як на роботу підприємства часто впливає декілька чинників, в тому числі якісні. Тому на практиці використовують низку критеріїв оптимальності, до яких зазвичай відносять: собівартість, валовий і чистий прибуток [3, 15].

В структурі виробничої програми є певні етапи, в результаті яких можна отримати всю необхідну інформацію для оптимізації річного плану виробництва:

1. Аналіз виконання прану виробництва. Оцінюючи звіти з попередніх років можна визначити резерви підприємства та покращити економічну складову плану.
2. Аналіз портфоліо замовлень. Це допоможе компанії знайти постачальників, які забезпечать збалансоване виконання плану реалізації продукції.
3. Розрахунок виробничої потужності.
4. Оцінка наявної виробничої програми. Якщо метою складання програми є її неефективність в попередніх періодах доцільно провести повторний аналіз всіх показників та скоригувати план виробництва.
5. Розробка заходів по реалізації програми. Цей пункт включає вибір правильної стратегії [19, 22].

В основу планування виробничої програми покладені натуральні та вартісні показники. До натуральних відноситься обсяг продукції за номенклатурою та

асортиментом. Номенклатура – це перелік окремих товарів або послуг певного підприємства, а асортимент – це всі товари або послуги, що доступні для використання в певному магазині або на виробництві. Тобто номенклатура це більш обширне поняття, яке включає всі назви товарів в незалежності від їх наявності, а асортимент включає тільки доступні для реалізації чи виготовлення позиції [3, 4].

Натуральні показники виражаються у фізичних, обчислюваних одиницях (штуки, кілограми, метри, літри, і тд.). Номенклатура в свою чергу може бути централізованою та децентралізованою. Перша формується завдяки укладанню державних контрактів чи замовлень. Децентралізована ж формується самостійно на основі попиту і встановленні прямих зв'язків з постачальниками та споживачами шляхом укладання договорів.

Вартісні показники відповідають за фінансову сферу підприємства і включають в себе всі витрати і прибутки компанії. До них відносяться: витрати на сировину і матеріали, оплата праці, витрати на комунальні послуги та споживану енергію, покупка/оренда та обслуговування обладнання та машин, витрати на зберігання і транспортування сировини і продукції, адміністративні витрати та плановий прибуток. Якщо розглянути вартісні показники детальніше то до них можна віднести: товарну продукцію, валову продукцію, реалізовану продукцію, чисту продукцію, умовно-чисту продукцію, валовий оборот та внутрішньозаводський оборот:

- товарна продукція – характеризує обсяг вже виготовленої продукції, що готова до збуту споживачам або іншим підприємствам;
- валова продукція – характеризує загальний обсяг виготовленої продукції та послуг, виконаних за певний проміжок часу у незмінних цінах;
- валовий оборот – характеризує загальний обсяг продукції та послуг, що були виготовлені та здійснені усіма підрозділами за певний період часу не залежно від мети та напрямку реалізації даної продукції;
- внутрішньозаводський оборот – кількість продукції, що зберігається всередині нього для подальшої обробки чи приготування;

– реалізована продукція – обсяг продукції, яку фактично було надано споживачу і за яку було проведено оплату за певний період;
– чиста продукція – характеризує додатковий прибуток підприємства, за реалізований товар в певний період часу;
– умовно чиста продукція – показник, що визначається сумою чистої продукції та амортизаційних відкладень підприємства [8, 19].

Окрім натуральних і вартісних, можна також виокремити трудові показники, які використовують для оцінки трудомісткості продукції і правильного розрахунку об’єму кадрів та технічного забезпеченню.

Для підприємств, що мають замкнений виробничий цикл та складаються з різних підрозділів характерна загальна схема розробки виробничої програми, що представлена на рис. 1.3.

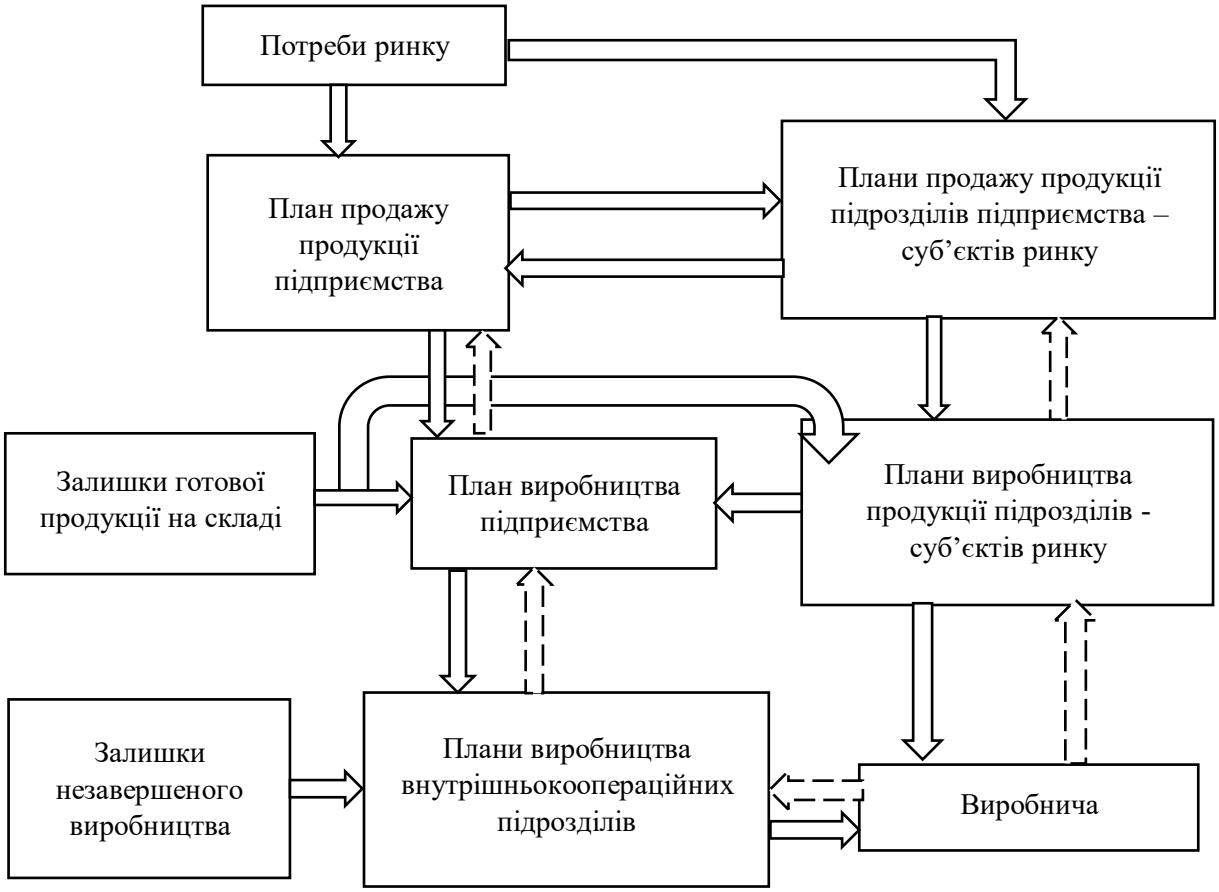


Рис. 1.3. Порядок розроблення виробничої програми підприємства (сформовано автором на основі 3, 12, 24)

Важливим кроком в створенні виробничої програми є розрахунок потреби в ресурсах. Основним методом є прямий розрахунковий метод в якому враховують питомі витрати сировини, витрати на обладнання та робочу силу. Як тільки визначились з потребами в ресурсах, потрібно створити матеріальний баланс – інструмент який зв'язує попит і ресурси виробництва.

Виробнича програма включає в себе розробку річних, квартальних і місячних планів. Ці плани містять в собі окремі завдання по номенклатурі і по загальному обсягу продукції. Завдання по номенклатурі вказують кількість найменувань виготовленої продукції [17, 26].

Задачі, які покладені в розробку виробничої продукції наступні:

1. Повноцінне використання ресурсів та виробничої потужності;
2. Забезпечення стабільного зростання випуску продукції;
3. Підвищення якості та різноманітності товару, відповідно до потреб споживача;
4. Забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства на ринку [4].

1.3 Напрями формування та управління виробничою програмою підприємства

Для досягнення ключових цілей компанії, які забезпечать ефективність, якість, конкурентоспроможність та рентабельність виробничого процесу, необхідні напрями управління виробничою програмою. Причини важливості таких напрямів наступні:

1. оптимізація ресурсів підприємства:

ефективне використання ресурсів - напрями управління допомагають оптимізувати використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів, зменшуючи витрати та підвищуючи ефективність;

визначення потреб - планування точної кількості потрібних ресурсів та їх постачання для безперебійного виробництва.

2. якість продукції:

- впровадження системи контролю якості: управління якістю продукції включає в себе розробку та дотримання стандартів, які забезпечать високу якість продукту.
- контроль системи - систематичний моніторинг та контроль якості продукції на кожному етапі виробництва дозволить уникнути неконтрольованих витрат, та отруєнь [7, 29].

Методи формування виробничої програми підприємства є ключовими інструментами для визначення оптимального обсягу виробництва, асортименту продукції та строків її випуску. Один з основних методів – метод прогнозування попиту, який включає аналіз ринку, оцінку поведінки споживачів та прогнозування обсягів продажів. З використанням історичних даних, аналітичних моделей та інструментів статистичного аналізу, підприємство може визначити очікуваний попит на свою продукцію в майбутньому. Це дозволяє планувати виробничі потужності, замовляти необхідні матеріали та компоненти, а також визначати обсяги виробництва, що мінімізує ризики недопоставок або надлишкових запасів.

Інший важливий метод – метод бюджетування виробничих витрат, що передбачає детальне планування витрат, пов'язаних з виробництвом. Цей метод включає складання кошторисів витрат на матеріали, оплату праці, амортизацію обладнання, енергетичні ресурси та інші витрати. На основі бюджетування підприємство може визначити вартість виробництва кожного виду продукції та встановити відповідні ціни для забезпечення рентабельності. Також важливим аспектом є аналіз ефективності використання виробничих потужностей і планування завантаження обладнання, що допомагає уникнути простоїв і забезпечити безперервність виробничого процесу. Використання цих методів дозволяє підприємству оптимізувати свої ресурси, зменшити витрати та підвищити загальну ефективність діяльності [20].

Отже, важливість напрямів управління виробничою програмою є вирішальними для ефективності, якості, та фінансової стабільності

підприємства. Вони забезпечують систематичний підхід до організації виробництва, що дозволить ефективно виконувати виробничі плани та досягати стратегічних цілей.

Підприємства самі приймають рішення про те, між якими рівнями та структурами розподілити обов'язки та вибір напрямків управління. Загалом, створенням та розподілом завдань займаються менеджери різних підрозділів:

- топ-менеджери, включно з генеральним директором і вищими керівниками – відповідають за прийняття стратегічних рішень та встановленням загальних пріоритетів;
- функціональні менеджери – відповідають за конкретні вузькі галузі підприємства та розробляють стратегії відповідно до цієї галузі;
- виробничий менеджер – відповідальний за керування виробничими процесами та відстеженням якості та вчасності виконання роботи;
- рекрутери – відповідають за персонал, його підбір, навчання та мотивування [14, 19].

Для ефективного управління всіма аспектами підприємства нерідко використовується комбінована модель управління. Існує 10 основних напрямів управління виробничою програмою на виробництві, в таблиці 1.1 представлені завдання, щодо кожного з них.

Таблиця 1.3

Напрями управління виробничою програмою підприємства [19, 33]

Напрям управління та формування виробничої програми	Завдання управління
Планування виробництва	Прогнозування попиту; Розробка виробничих ланів; Складання графіків виробництва; Визначення ресурсних потреб;
Організація виробничого процесу	Розподіл ресурсів; Розробка технологічних процесів; Організація робочого простору; Контроль виробничих процесів;

продовження таблиці 1.3

Контроль якості	Розробка стандартів якості; Перевірка сировини та матеріалів; Моніторинг виробничого процесу; Фінальний контроль продукції;
Управління матеріальними ресурсами	Планування потреб у матеріалах; Закупівля матеріалів; Складський облік; Контроль запасів;
Управління фінансовими ресурсами	Бюджетування; Контроль витрат; Фінансовий аналіз; Оптимізація витрат;
Управління людськими ресурсами	Набір персоналу; Навчання та розвиток персоналу; Мотивування працівників; Оцінка продуктивності;
Управління інноваціями та технологіями	Моніторинг технологічних новинок; Впровадження інновацій; Навчання персоналу; Оцінка ефективності впровадження технологій;
Управління ризиками	Виявлення ризиків; Аналіз ризиків; Розробка планів реагування; Моніторинг ризиків;
Логістика та управління ланцюгом поставок	Планування постачання; Транспортування матеріалів та продукції; Складське управління; Координація ланцюга поставок Укладення договорів з постачальниками;
Аналіз та оцінка результатів	Збір даних; Порівняльний аналіз; Виявлення похибки; Розробка коригуючих засобів;

Отже, напрями управління виробничою програмою є критично важливими для досягнення основних цілей компанії, таких як ефективність, конкурентоспроможність, рентабельність та якість. Їх цінність полягає в оптимізації ресурсів, підвищення якості продукції та продуктивності

підприємства, керування ризиками, виконанні стратегічних планів, задоволення потреб споживачів, фінансовій стабільності та стимулювання мотивації працівників.

Висновки до першого розділу

Виробнича програма підприємства – це розділ поточного плану підприємства, який допомагає контролювати необхідний обсяг продукції у визначений період, відповідно до вимог якості та планів продажів. Вона дає змогу оптимізувати кількість задіяних ресурсів та матеріалів, необхідних для ефективного виробництва.

Особливі умови ринку створюють певні вимоги яких має дотримуватись керівництво для ефективного управління підприємством. В процесі формування виробничої програми необхідно дотримуватись певних принципів, до яких належить цільова аудиторія, безперервність виробництва, ощадливе використання ресурсів, системність та реальність кінцевої мети та результатів діяльності. Початковою точкою планування є правильний та раціональний вибір мети.

Методи формування виробничої програми підприємства є ключовими інструментами для визначення оптимального обсягу виробництва, асортименту продукції та строків її випуску. Один з основних методів – метод прогнозування попиту, який включає аналіз ринку, оцінку поведінки споживачів та прогнозування обсягів продажів. З використанням історичних даних, аналітичних моделей та інструментів статистичного аналізу, підприємство може визначити очікуваний попит на свою продукцію в майбутньому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ТОВ «ТОМАТІНА»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Томатіна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Томатіна» - це комерційна організація, яка має декілька брендів різної кухні та різного рівня обслуговування та надання послуг. Різноманітність їхніх ресторанів допомагає їм підтримувати свою конкурентоспроможність та охоплювати велику частку бізнесів у Львові у сфері харчування.

Система управління в компанії грунтується на багатьох факторах які дозволяють підтримувати імідж свого бренду. Для цього в компанії є окремі відділи які фокусно працюють над питаннями якості та виробництва продукції, ефективності процесів на кожному етапі перед реалізацією продукту, маркетингу та реклами брендів, систему контролю та звітності фінансів.

Виробнича програма на підприємстві відіграє важливу роль у плануванні та організації виробничих процесів. Основні функції виробничої програми підприємства включають:

1. Планування виробництва: виробнича програма визначає обсяги та асортимент продукції, яку підприємство планує виготовляти протягом певного періоду.
2. Оптимізація ресурсів: вона допомагає в плануванні використання ресурсів, таких як сировина, обладнання, людські ресурси та фінансові кошти, для максимізації продуктивності та ефективності.
3. Контроль якості: виробнича програма встановлює стандарти якості та процедури контролю, які допомагають забезпечити високу якість продукції та відповідність стандартам.
4. Планування обсягів продажів: вона враховує прогнозовані обсяги продажів та виробництва, що дозволяє підприємству адаптувати виробництво до попиту на ринку.

5. Визначення потреб в ресурсах: вона допомагає визначити потреби підприємства в різних ресурсах, що потрібні для виробництва, таких як сировина, матеріали, праця та капітал.
6. Стратегічне планування: Виробнича програма допомагає визначити стратегічні цілі підприємства і розробити плани для досягнення цих цілей через виробництво продукції.

Ці функції спільно допомагають підприємству оптимізувати виробництво, забезпечити високу якість продукції та досягнути стратегічних цілей.

Система управління та структура ТОВ «Томатіна», яка володіє мережами ресторанів, може бути досить складною і має свої особливості. ТОВ «Томатіна» для підвищення ефективності управління, покращення контролю та координації, для швидкого прийняття рішень та розвитку компанії, обрала для себе структуру відділів та підрозділів. Кожен з цих відділів відповідає за певні аспекти діяльності в компанії, що дозволяє їм на кожному етапі досягати успіху.

Щоб повноцінно оцінити ефективність такої моделі управління, розглянемо за що відповідає кожен з підрозділів ТОВ «Томатіна».

Фінансовий відділ компанії несе відповідальність за ряд ключових завдань і функцій:

- бюджетування (розробка та управління бюджетом закладу харчування, включаючи розподіл фінансових ресурсів на закупівлю продуктів, оплату праці, витрати на обслуговування та інші витрати);
- фінансовий облік (ведення обліку фінансових операцій, урахування доходів та витрат, підготовка фінансової звітності для внутрішнього та зовнішнього використання);
- контроль витрат (моніторинг та контроль за витратами з метою ефективного використання фінансових ресурсів) управління фінансовими ризиками (аналіз та управління фінансовими ризиками, такими як зміни цін на продукти, валютні ризики, ризики виробництва та інші);

– ведення документації, звітність, фінансове планування (розробка стратегій та планів щодо фінансового розвитку та забезпечення фінансової стійкості закладу харчування).

Відділ бухгалтерії відповідає за ведення фінансової звітності, розрахунки заробітної плати, здійснення розрахунків з постачальниками та платниками, контроль за фінансовими операціями та податковими питаннями. Фінансові аналітики та спеціалісти займаються фінансовим плануванням, аналізом фінансових показників, управлінням фінансовими ризиками та розробкою стратегій збільшення прибутковості.

Юридичний відділ забезпечує дотримання правових вимог і стандартів, укладення та контроль договорів, захист прав та інтересів компанії, консультування персоналу, розробка та впровадження внутрішніх політик та процедур, моніторинг змін у законодавстві.

HR-відділ (відділ управління людськими ресурсами) займається підбором персоналу, оформленням та адмініструванням кадрів, навчанням та розвитком (організація навчальних курсів, тренінгів та семінарів для працівників з питань професійного розвитку, підвищення кваліфікації, адаптації новачків тощо). Також розробляють план по управлінню продуктивністю (розробка та впровадження систем мотивації та стимулювання працівників), вирішенню конфліктів та питань дисципліни, забезпечують дотримання трудового законодавства та збереження та розвиток корпоративної культури.

Відділ маркетингу та реклами розробляють та впроваджують рекламні кампанії, акції та маркетингові стратегії просування бренду, щоб привернути увагу та збільшити потік клієнтів до закладів, займаються аналізом ринку та вивченням конкурентів. Також даний відділ відповідає за взаємодію з громадськістю (управління веб-сайтом та сторінками в соціальних мережах, забезпечення позитивного іміджу через взаємодію з блогерами, ЗМІ та рецензентами) і покращення відносин з клієнтами (створення систем лояльності, обробка відгуків та звернень).

Окремий підрозділ, а саме відділ розробки меню та бренд-шеф кожної мережі відповідає за продуктовий маркетинг: розробка меню, створення та оновлення асортименту страв у відповідності з вимогами ринку та смаковими уподобаннями клієнтів, розробка та просування спеціальних акцій та пропозицій для привернення уваги до мережі.

Відділ постачання і закупівель відповідає за порівняння цін на продукцію, вибір постачальників, проведення торгівельних переговорів та укладення угод з ними, контроль якості сировини та інгредієнтів, а також за управління запасами для забезпечення неперервності виробництва. Здійснюють закупівлю продуктів, інгредієнтів, обладнання та інше.

Також, для мережі ТОВ «Томатіна» яка володіє низкою закладів, дуже важливо підтримувати свою репутацію якісними продуктами, та стравами, для цього в компанії є відділ безпеки. Вони займаються перевіркою якості продукції за методиками ХАСПП (Система аналізу критичних контрольних точок), ОП (Охорона праці) та ПБ (Пожежна безпеки). Ці підрозділи відповідають за впровадження та виконання стандартів якості та безпеки продукції, проведення аудитів, внутрішніх перевірок та корекції виробничих процесів для забезпечення відповідності нормативним вимогам. Щомісячні аудити, які проводяться цими підрозділами, дозволяють вчасно виявляти потенційні проблеми та вживати заходів для їх вирішення, що сприяє підтримці високого стандарту якості та безпеки продукції. Працівники даного відділу також займаються розробкою та впровадженням систем безпеки праці з дотриманням стандартів, визначених законодавством та галузевими нормативами.

Відділ безпеки ТОВ «Томатіна» має критичне значення для забезпечення безпеки персоналу та клієнтів, а також для збереження репутації та стабільності закладу харчування.

Отже, вибір структури з відділами та підрозділами допомагає підвищити ефективність управління, забезпечити спеціалізацію та експертизу, покращити контроль та координацію, сприяє швидкому прийняттю рішень та розвитку

компанії. Нижче розглянемо схематичне зображення ієрархії в ТОВ «Томатіна» (рисунок 2.1).

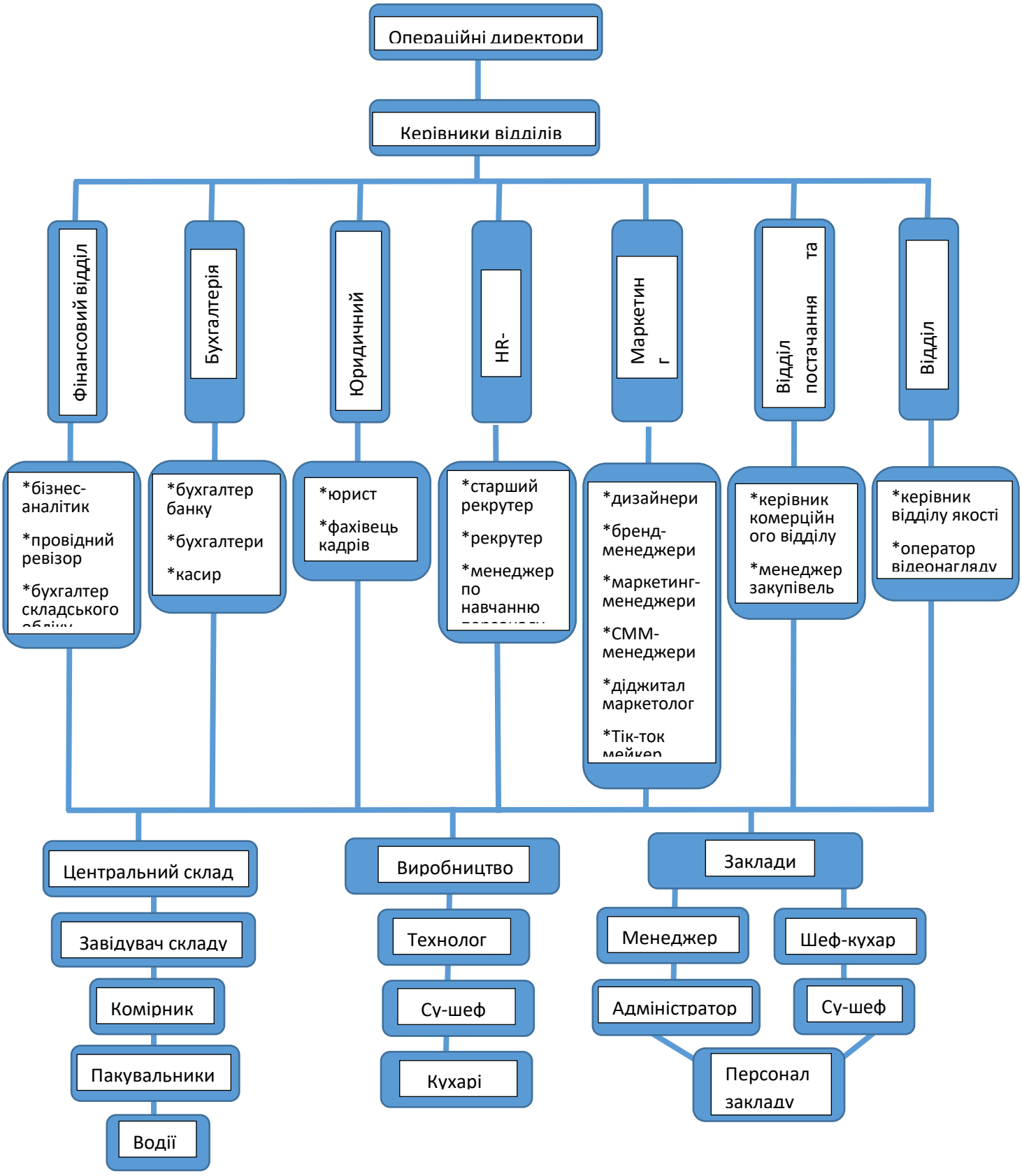


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Томатіна» [35]

ТОВ «Томатіна» є компанією, яка спеціалізується у сфері гастрономії та харчової продукції. Засноване з метою надання якісних послуг у галузі ресторанного бізнесу, товариство стало відомим завдяки своїй унікальній концепції та високому стандарту обслуговування. Діяльність ТОВ «Томатіна» охоплює кілька ключових напрямків:

1. Мережа ресторанів: компанія управляє мережею ресторанів, які пропонують різноманітні страви на основі італійської, гавайської, азійської та сучасної кухні. Її заклади відомі своїм оригінальним дизайном, затишною атмосферою та вишуканим меню.
2. Кейтеринг та події: крім ресторанного бізнесу, ТОВ «Томатіна» надає послуги кейтерингу для різних заходів, від корпоративних вечірок до святкувань особистих подій. Вона пропонує індивідуальний підхід до кожного клієнта та виконання замовлень на високому рівні якості.
3. Доставка їжі: компанія також здійснює послугу доставки готових страв та сетів до дому або офісу. Це дозволяє клієнтам насолоджуватися смачною їжею ТОВ «Томатіна» в будь-який час та у будь-якому місці.
4. Кулінарна експертиза: кухарі ТОВ «Томатіна» постійно вдосконалюють свої навички та експериментують зі смаками та інгредієнтами, щоб пропонувати клієнтам нові, цікаві та смачні страви.

Загалом, ТОВ «Томатіна» є відомою та успішною компанією в галузі гастрономії, яка надає широкий спектр послуг та забезпечує високу якість обслуговування своїм клієнтам. Вона займає одні з лідируючих позицій на ринку харчування обслуговуючи значну кількість клієнтів.

Заклади, що входять до складу компанії мають високий рівень обслуговування, багато позитивних відгуків від клієнтів, що дозволяє їм отримувати високий рівень дохідності, створювати нові позиції в меню закладів, надавати послуги на вищому рівні.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Томатіна»

Внутрішнє середовище компанії - це сукупність факторів, які присутні всередині організації та впливають на її діяльність, стратегію, розвиток і визначає її потенціал для досягнення стратегічних цілей та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

В ТОВ «Томатіна» присутні всі складові для створення комфортного середовища всередині компанії, проаналізувавши які можна визначити як:

- організаційна культура компанії бере за основу культуру співпраці, творчості та відкритості. Серед співробітників підтримується атмосфера взаємо підтримки та прямого спілкування між відділами і окремими співробітниками, що сприяє продуктивності;
- людські ресурси складає висококваліфікований персонал, який ретельно відбирається та проходить навчання для засвоєння необхідних навичок та досвіду. Компанія стежить за професійним розвитком співробітників і створює всі можливості для підвищення кваліфікації та просування в кар'єрі.

Управління ТОВ «Томатіна» відзначається своєю високою кваліфікованістю та професіоналізмом. В компанії використовують сучасні методи управління та впроваджують ефективні стратегії досягнення цілей та задоволення потреб клієнтів.

Товариство ефективно використовує свої фінансові ресурси і прагне до оптимізації витрат та максимізації прибутковості. Активно використовуються сучасні технології та впроваджуються новітні клієнтоорієнтовані стратегії обслуговування споживачів.

ТОВ «Томатіна» має чітко визначену структуру та систему управління, що забезпечують ефективний розподіл задач та вирішення проблем. В компанії високий рівень комунікації та синхронізації дій на різних рівнях робочого процесу.

Зовнішнє середовище включає в себе численні фактори, на які компанія не має прямого впливу. Прикладом може слугувати законодавча база, на основі якої здійснюється реалізація продукції та керівництво робочим процесом в компанії.

Серед законів, що регулюють основні аспекти господарської діяльності підприємства є Цивільний і Господарський кодекси України (врегульовує майнові та немайнові відносини під час надавання послуг підприємствами та встановлює правові основи господарської діяльності, яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності).

Закон про стандартизацію від 09.06.2022 встановлює правові та організаційні засади стандартизації в Україні і спрямований на забезпечення єдиної технічної політики у цій сфері. Закон України про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів від 26.10.2023, що регулює відносини між органами виконавчої влади, операторами ринку харчових продуктів та споживачами харчових продуктів і визначає порядок забезпечення безпечності та окремих показників якості харчових продуктів, що виробляються, перебувають в обігу.

Також, важливим аспектом зовнішнього середовища є конкурентоспроможність підприємства. Для цього в ТОВ «Томатіна» є окремий відділ, який займається вивченням компаній та стратегій конкурентів, аналізом ринку а також розрахунками ризиків, створенням та просуванням пропозицій, які збільшують попит серед споживачів.

Ефективне використання цих факторів дозволяє компанії адаптуватись до змін, визначати можливості та загрози і розробляти стратегії для досягнення власних цілей. Ще одним важливим питанням, яке слід розглянути це функціонування компанії в умовах воєнного стану. Це принесло в роботу низку викликів і змін, до яких вдалось керівництво для забезпечення безпеки та втримання позицій компанії в таких непростих умовах.

Для визначення ефективності використання ресурсів для генерації прибутку, необхідно проаналізувати фактичні дані підприємства за останні роки , що подані у фінансовій звітності (Додаток А, Б). Розглянемо показники та динаміку активів ТОВ «Томатіна» за 2020-2022 роки (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка показників активів ТОВ «Томатіна» за 2020-2022 роки, тис грн [35]

Показники	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення, тис грн**
Необоротні активи	3426,2	3639,1	3034,9	-391,3
Оборотні активи	4589,5	9012,9	15938,6	11349,1
Усього активів	8015,7	12652	18973,5	10957,8

З таблиці 2.1 можна зробити висновок, шо загальна кількість активів у порівнянні з попередніми роками виросла, що має позитивний результат для компанії. Необоротні активи ТОВ «Томатіна» зменшились на 391,3 тис грн, оборотні збільшились на 113149,1 тис грн.

ТОВ «Томатіна» приділяє значну увагу управлінню оскільки саме оборотні активи забезпечують основну діяльність компанії, яка пов’язана з реалізацією товарів харчування, які постійно мають бути свіжими, відповідати нормам, термінам. Саме тому при виборі фінансових партнерів ТОВ «Томатіна» надає перевагу відповідальним компаніям, які привозять товариству для реалізаціях у закладах харчування.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Томатіна» відповідальна відноситься до клієнтської бази, основних клієнтів та якості продукції, фінансових партнерів.

Проаналізуємо показники пасивів підприємства ТОВ «Томатіна» за 2020-2022 роки (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників пасивів ТОВ «Томатіна» за 2020-2022 роки, тис грн [35]

Показники	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення, тис грн**
Власний капітал	4619,5	7077,8	9342,8	4723,3
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	123,1	118,7	935,6	812,5
Поточні зобов'язання та забезпечення	3273,1	5455,5	8695,1	5422
Усього пасивів	8015,7	12652	18973,5	10957,8

Власний капітал товариства з обмеженою відповідальністю «Томатіна» за 2020-2022 роки зріс на 4723,3 тис грн., але разом з цим зросли пасиви компанії. Довгострокові зобов'язання та забезпечення зросли на 812,5 тис грн, поточні зобов'язання та забезпечення зросли на 5422 тис грн. Загальна сума пасивів складає протягом трьох аналізованих років зросла на 10957,8 тис грн, і у 2022 році склала 18973 тис грн.

Зростання власного капіталу товариства відбувається за рахунок нерозподіленого прибутку, статутний капітал компанії залишається протягом 2020-2022 років без змін, що вимагає формування стратегії інвестиційної привабливості, емісійної стратегії підприємства у майбутньому.

Для того аби розуміти як компанія використовує свої ресурси, та як може бути оптимізована для підвищення ефективності та досягнення стратегічних цілей, необхідно провести оцінку та аналіз структури активів товариства. Детальний аналіз активів ТОВ «Томатіна» представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура активів ТОВ «Томатіна» за 2020-2022 роки, тис грн. [35]

Показники	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення, тис грн**
Нематеріальні активи	40,9	2,7	-	-38,2
Незавершені капітальні інвестиції	0	456,6	86,4	86,4
Основні засоби	3385,3	3185,8	2948,5	-436,8
Дебіторська заборгованість за бюджетом	218,8	21,5	79	139,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	911,5	1871,9	1382,9	471,4
Грошові кошти та їх еквіваленти	264,7	354,8	393,5	128,8
Витрати майбутніх періодів	26,7	40,8	19,5	-7,2
Інші оборотні активи	49,4	357,5	784,1	734,7
Усього оборотніх активів	4589,5	9012,9	15938,6	11349,1

Розглянувши таблицю 2.3 можемо зробити такі висновки, що тенденцію до зменшення мають такі показники: нематеріальні активи, основні засоби, витрати майбутніх періодів. Всі інші показники виявили позитивну динаміку до зростання, що в майбутньому принесе компанії позитивний результат.

Сума усіх оборотних активів ТОВ «Томатіна» за 2020-2022 роки зросла на 11349,1 тис грн, що свідчить про позитивну динаміку в умовах кризи та воєнного стану.

Для фінансового аналізу підприємства, розгляд структури пасивів є важливим аспектом, адже він відображає як компанія фінансує свою діяльність, і які джерела капіталу вона використовує (таблиця 2.4).

Таблиця 2.3

Структура пасивів ТОВ «Томатіна» за 2020-2022 роки, тис грн. [35]

Показник	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення, тис грн**
Зареєстрований пайовий капітал	7000	7000	7000	0
Додатковий капітал	-	-	2200	0
Нерозподілений прибуток	7,1	77,8	142,8	135,7
Неоплачений капітал	2387,6	0	0	-2387,6
Усього	4619,5	7077,8	9342,8	4723,3

Розглянувши таблицю 2.4, можна зробити висновок, що:

- нерозподілений прибуток (частка прибутку, яка залишилася після виплати дивідендів і резервів): 135,7 тис грн;
- неоплачений капітал (борги чи капітал, який ще не сплачений чи не внесений): -2387,6 тис грн;
- відхилення компанії (зміни в фінансовому стані компанії, які можуть бути спричинені різними факторами, такими як зміни в цінах, обсягах продажів, валютні коливання тощо): 4723,3 тис грн.

Загалом товариство з обмеженою відповідальністю «Томатіна» ефективно здійснює управління активами та пасивами, забезпечує чіткий контроль за рухом грошових коштів та напрямами використання фінансових ресурсів.

Також, важливим є оцінка прибутковості ТОВ «Томатіна», зокрема показники прибутку, чистого прибутку (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Показники фінансових результатів діяльності ТОВ «Томатіна» у 2020-2022 роках, тис грн [35]

Показник	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення, тис грн**
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	32873,9	46699,5	73690,7	40816,8
Інші операційні доходи	1709,5	2462,9	1037,9	-671,6
Інші доходи	0,1	9,2	93,7	93,6
Разом доходи	34583,5	49171,6	74822,3	40238,8
Собівартість реалізованої продукції	1734,4	20649,1	37024,8	35290,4
Інші операційні витрати	17238,7	28413,2	37579,4	20340,7
Інші витрати	11,4	-	90,5	79,1
Разом витрати	34554,5	49062,3	74694,7	40140,2
Фінансовий результат до оподаткування	29	109,3	127,6	98,6
Податок на прибуток	5,2	19,7	56,8	51,6
Чистий прибуток	23,8	89,6	70,8	47

Серед поданих в таблиці 2.5 показників від’ємним виявися тільки показник інших операційних доходів, який не відноситься до продажу основних товарів або послуг, та не включений до основної діяльності компанії. Всі інші показники свідчать про стабільне покращення фінансової результативності ТОВ «Томатіна» впродовж 2020-2022 років.

2.3. Оцінка ефективності формування та реалізації виробничої програми ТОВ «Томатіна»

Виробнича програма мережі ТОВ «Томатіна» є стратегічним планом, що визначає обсяги та асортимент страв, які будуть пропонуватися в кожному закладі. Вона включає детальний розрахунок необхідних інгредієнтів, враховуючи сезонні коливання та поставки від постачальників. Програма також передбачає планування роботи кухні, розподіл завдань серед персоналу та оптимізацію процесів приготування для забезпечення швидкого і якісного обслуговування клієнтів. Важливою частиною виробничої програми є контроль якості страв на всіх етапах, від закупівлі сировини до подачі готових страв. Завдяки ретельному плануванню і організації, мережа ресторанів може ефективно управляти своїми ресурсами, підвищувати рівень задоволеності клієнтів і забезпечувати стабільний розвиток бізнесу.

До складу формування виробничої програми входять наступні ресторани:

1. Noa;
2. Poke lulu;
3. Emily brooklyn pizza;
4. Una pinsa;
5. Tomatina [35].

До складу виробничої програми ресторану Noa входять наступні страви (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Виробнича програма (склад страв) ресторану Noa

Назва позиція страви	Види
Сніданки до 18.00	Інгліш брекфест, сирники з ягодами, скрембл з тостами і креветками, тост з копченою куркою та авокадо мусом, омлет з крабом, омурайсу
Стартери	Кільця кальмара фрі, попкорн тофу, фучжу з овочами, бао з рваною свининою, кімчі, креветки в соусі васабі, бао з креветками чи куркою тощо

продовження таблиці 2.6

Рамени	Рамени з різними видами мяса, лакса, фо бо з яловичиною, рамен шою
Asian Wok	Різні види рисової локшини wok, курка в кисло-солодкому соусі, удон з куркою, соба з яловичиною, тяхан ясай, пандаї, удоги, таї, які хамаші
Asian Poke	Вега грін, різні види поке, унамі, мері, токіо класік
Суші бургери	Різні види суші бургерів: туна, салмон
Роли та сети	Різні види ролів та сетів за ціною та розміром
Десерти	Моті, чізкейк
Напої	Лимонада, вода, соки, гарячі напої, комбуча тощо

Виробнича програма передбачає три основні види щодо її реалізації через мережу ресторанів – це: продаж страв на зал, страви на само виніс та страви на доставку. Такі послуги допомагають збільшити прибутки від реалізації товарів (страв), що внесені до виробничої програми ТОВ «Томатіна».

Розглянемо виробничу програму ресторану Poke lulu (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Виробнича програма (склад страв) ресторану Poke lulu

Назва позиція страви	**Види**
Боули	Боул з креветками, чікен боул потейто бабалс, туна боул, боул з ростбіфом, салмон кранч боул, фрі фіш боул, хелсі чікен боул
Роли	Різні види ролів: аво солмон, чізі хот рол, філа салмон рол, хот рол з креветкою, аво макі
Сніданки до 18.00	Омлет з тушкованою яловичиною, скрембл з лососем та авокадо
Супи	З бататом, цукіні, куркою, креветками
Суші бургери	Суші бургери з салмоном, з креветками, з куркою та грепфрутом
Моті та напої	Моті та різні види напоїв: вода, соки, фреші

При реалізації виробничої програми всі ресторани дотримуються наступних принципів:

1. Свіжі та якісні інгредієнти: Використання тільки свіжих і якісних продуктів для приготування страв, що забезпечує високу якість та безпеку їжі.
2. Дотримання санітарних норм: Строге дотримання гігієнічних та санітарних стандартів на всіх етапах приготування і подачі страв для гарантії здоров'я клієнтів.
3. Висока професійність персоналу: Підвищення кваліфікації кухарів та обслуговуючого персоналу через регулярні тренінги та навчання.
4. Орієнтація на клієнта: Уважне ставлення до потреб і побажань клієнтів, забезпечення високого рівня обслуговування та задоволення клієнтів.
5. Постійний контроль якості: Регулярний контроль якості продуктів та готових страв, проведення внутрішніх аудиторських перевірок та дегустацій для підтримання високих стандартів.

Меню основних страв, які забезпечують виробничу програму Emily brooklyn pizza представлена на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Основне меню Emily brooklyn pizza [35]

Дещо меншою по стравам та асортименту є програма Una pinsa (таблиця 2.8), проте вона дозволяє отримувати додаткові продукти та пропонувати клієнтам цікаві страви.

Таблиця 2.8

Виробнича програма (склад страв) ресторану Una pinsa [35]

Назва позиція страви	**Види**
Пінса	Чедер бекон, чікен цукіні, мясна, формаджіо, прошуто трюфель, прошуто груша, прошуто брі, потата бекон, мартадела страчателла, маргарита базиліко, лосось авокадо, діабло,
Сендвічі	Біф, прошуто котто, з салямі, чікен седвіч
Пінсета	Чікен цукіні, чедер бекон, формаджіо, прошуто трюфель, прошуто груша, прошуто брі, потата бекон, мартадела страчателла, маргарита базиліко, лосось авокадо, діабло,
Напої	Лимонада, вода, соки, гарячі напої, комбуча тощо

І останній ресторан у мережі ТОВ «Томатіна» - Tomatina, який налає широке коло страв, при цьому за найнижчими цінами серед усіх ресторанів мережі, має більш розгалужену мережу серев великих гіпермаркетів по місту (рисунок 2.3).

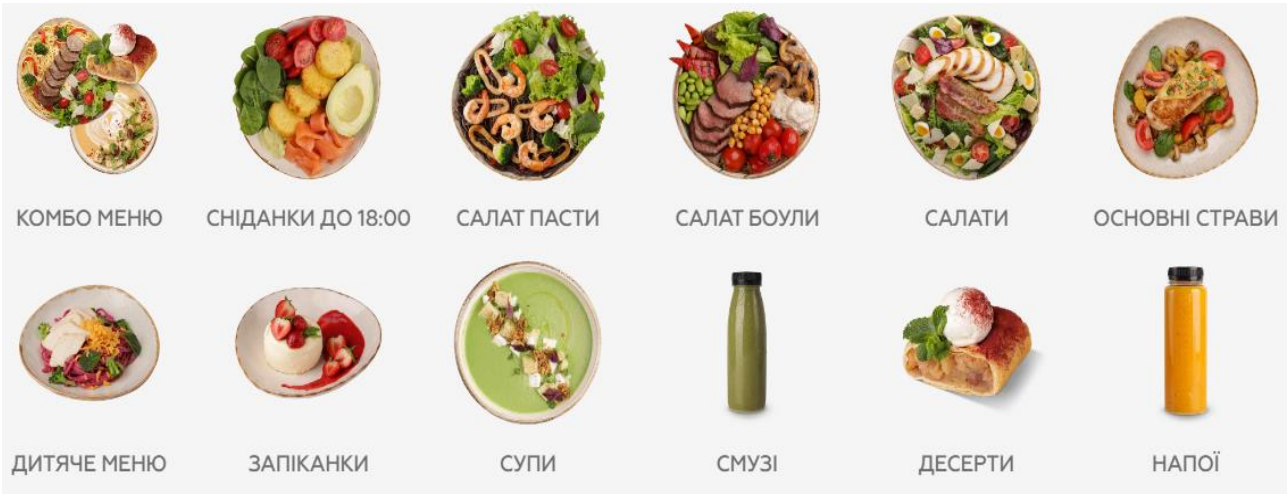


Рис. 2.3. Основне меню ресторану Tomatina [35]

Важливим показником діяльності ресторанів що ходять до структури ТОВ «Томатіна» є отримання доходу за реалізовані страви, середній показник за ресторанами подано на рисунку 2.4.

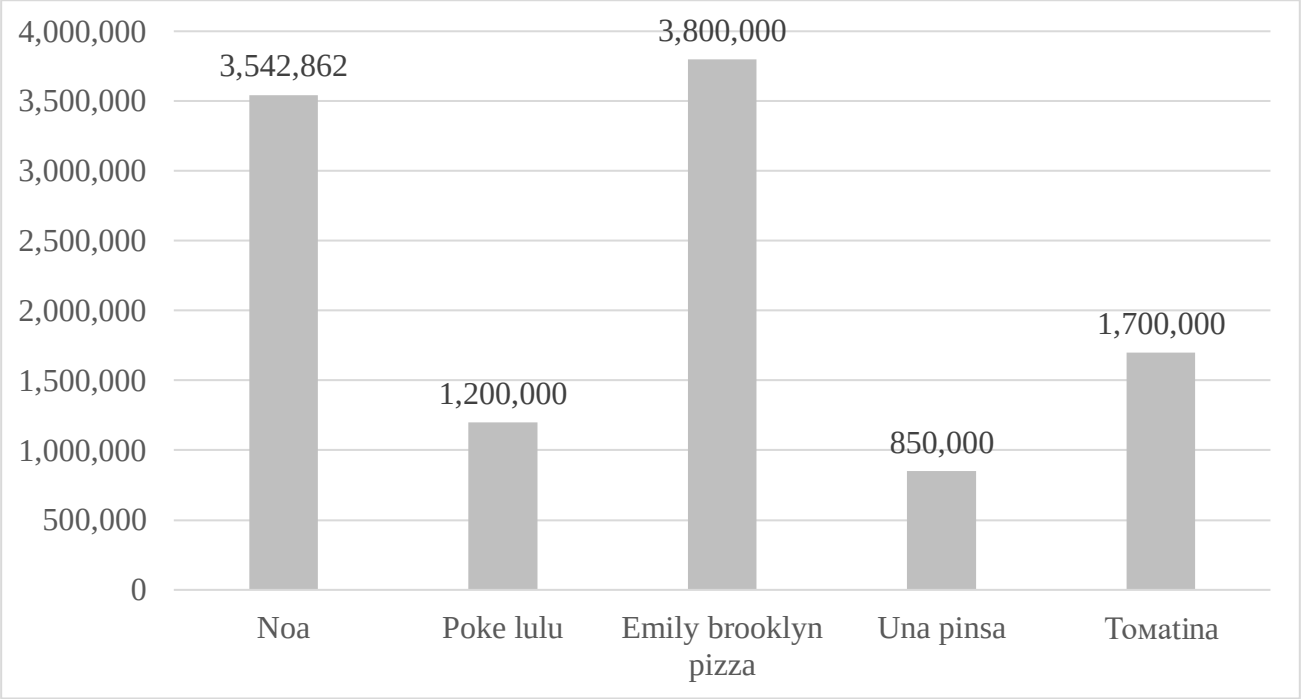


Рис. 2.4. Середньомісячний дохід ресторанів (сформовано на основі звітності 35)

Отже, можна зробити висновок що ТОВ «Томатіна» проводить ефективну політику формування та управляння виробничою програмою серед п’яти найбільш успішніших, смачних, клієнто-орієнтованих ресторанів у Львові. Вони забезпечують надання смачних, цікавих, нестандартних страв які підходять під різний вік та смакові вподобання, що дозволяє отримувати високий рівень довіри клієнтів та прибутки.

2.4. Напрями удосконалення формування виробничої програми підприємства

Покращення виробничої програми ТОВ «Томатіна» є критично важливим для забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах сучасного ринкового середовища. Виробнича програма визначає обсяги та номенклатуру продукції, строки її випуску та необхідні ресурси для виробництва. Удосконалення цієї програми дозволяє підприємству оперативно

реагувати на зміни ринкового попиту, забезпечуючи своєчасне виготовлення продукції, яка відповідає потребам споживачів. Це сприяє збільшенню обсягів продажів, розширенню ринкової частки та підвищенню рівня задоволеності клієнтів, що в свою чергу позитивно впливає на фінансові результати підприємства.

Одним з важливих аспектів покращення виробничої програми є оптимізація використання ресурсів. Це включає зниження витрат на сировину, матеріали, енергоресурси та робочу силу, а також підвищення ефективності виробничих процесів. За рахунок більш точного планування і контролю, підприємство може уникнути надлишкових запасів, зменшити витрати на зберігання та уникнути простоїв обладнання. Це дозволяє не лише знизити собівартість продукції, але й підвищити її якість за рахунок стабільного і оптимального виробничого процесу. Таким чином, підприємство може досягти більш високого рівня ефективності та продуктивності, що є ключовим фактором для його успішної діяльності.

Крім того, покращення виробничої програми сприяє підвищенню інноваційного потенціалу ТОВ «Томатіна». Постійний аналіз та вдосконалення виробничих процесів дозволяє впроваджувати нові технології, методи управління та організації виробництва. Це сприяє розробці і випуску нових видів продукції, що відповідають сучасним тенденціям та вимогам ринку. Інноваційний розвиток є важливим фактором для забезпечення довгострокового успіху підприємства, оскільки дозволяє зберігати конкурентні переваги та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Удосконалена виробнича програма забезпечує стабільний розвиток підприємства, підвищуючи його конкурентоспроможність та сприяючи стійкому зростанню.

Напрями покращення виробничої програми ТОВ «Томатіна» подано на рисунку 2.5.

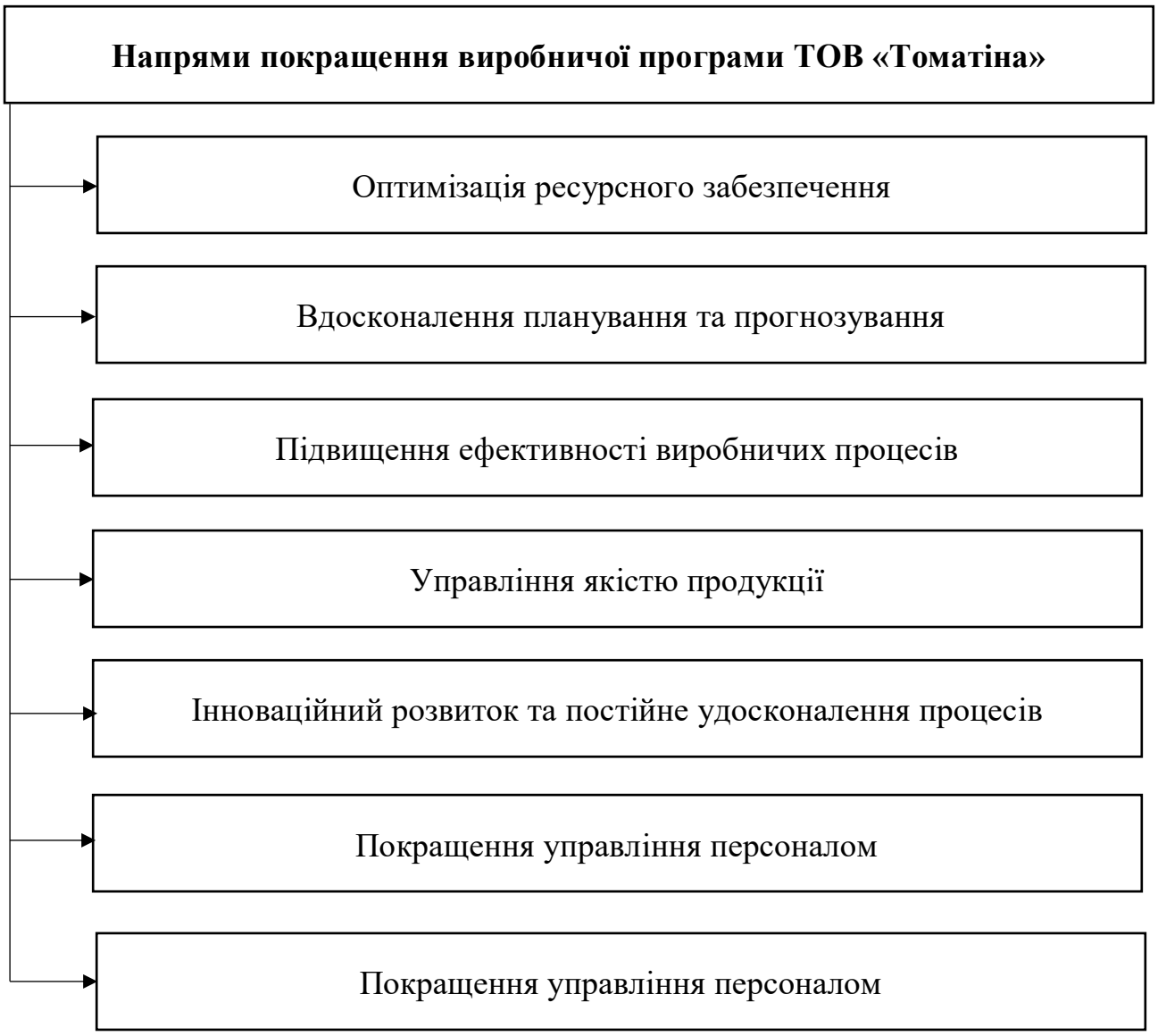


Рис. 2.5. Напрями покращення виробничої програми ТОВ «Томатіна» (сформовано автором на основі 3, 26)

1. Оптимізація ресурсного забезпечення:

– Матеріально-технічне забезпечення: Покращення процесів закупівлі сировини та матеріалів через аналіз постачальників, впровадження довгострокових контрактів та використання сучасних логістичних систем. Це забезпечить стабільність постачань і зменшить витрати на матеріали;
– Управління запасами: Впровадження системи управління запасами (наприклад, Just-In-Time), що дозволить мінімізувати запаси, зменшити витрати на зберігання та уникнути надлишкових запасів.

2. Вдосконалення планування та прогнозування:

- аналіз ринку та прогнозування попиту: Використання сучасних методів аналізу ринку та прогнозування попиту для точного визначення необхідних обсягів виробництва. Це дозволить уникнути надлишкового виробництва та дефіциту продукції;
- інтеграція планування: Узгодження стратегічного, тактичного та оперативного планування для забезпечення безперервності та узгодженості виробничих процесів.

3. Підвищення ефективності виробничих процесів:

- автоматизація та роботизація: Впровадження сучасних технологій автоматизації та роботизації виробничих процесів для підвищення продуктивності, якості продукції та зниження виробничих витрат;
- оптимізація виробничих потужностей: Аналіз та оптимізація завантаження виробничих потужностей для максимального використання обладнання та зменшення простоїв.

4. Управління якістю продукції:

- системи управління якістю: Впровадження і сертифікація систем управління якістю (ISO 9001 та інші), що сприятиме підвищенню стандартів виробництва та якості продукції;
- контроль якості на всіх етапах: Розробка та впровадження процедур контролю якості на всіх етапах виробничого процесу, що дозволить вчасно виявляти та усувати недоліки.

5. Інноваційний розвиток та постійне удосконалення процесів:

- дослідження та розробки (R&D): Інвестування в дослідження та розробки нових продуктів і технологій, що дозволить випускати інноваційну продукцію та підвищити конкурентоспроможність;
- партнерства та колаборації: Встановлення співпраці з науковими установами, іншими підприємствами та стартапами для спільних інноваційних проектів.

6. Покращення управління персоналом:

- навчання та розвиток працівників: Запровадження програм постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників для підвищення їх професійного рівня та адаптації до нових технологій.
- мотивація та залученість: Розробка ефективних мотиваційних програм, що включають матеріальні та нематеріальні стимули, для підвищення залученості та продуктивності працівників.

7. Екологічна та соціальна відповідальність:

- екологічні стандарти: Впровадження екологічних стандартів та технологій, що сприятимуть зменшенню впливу виробництва на навколишнє середовище.
- соціальні ініціативи: Реалізація соціальних програм, що спрямовані на покращення умов праці, соціального захисту працівників та підтримку місцевих громад.

8. Фінансове управління на підприємстві:

- бюджетування та контроль витрат: Впровадження системи бюджетування та контролю витрат для оптимізації фінансових ресурсів та забезпечення рентабельності виробництва;
- фінансовий аналіз та моніторинг: Регулярний фінансовий аналіз та моніторинг показників ефективності для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Якість страв безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів, їх лояльність та репутацію закладу. Для досягнення високих стандартів якості необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає використання свіжих і якісних інгредієнтів, суворе дотримання рецептур і технологій приготування, а також регулярний контроль на всіх етапах виробничого процесу. Інвестування в навчання персоналу, розвиток кулінарних навичок кухарів та ознайомлення їх з сучасними тенденціями кулінарії також є важливими складовими забезпечення високої якості страв.

Крім того, важливо впроваджувати системи управління якістю, такі як HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), що допомагають

ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики, пов'язані з безпекою харчових продуктів. Такі системи дозволяють забезпечити безпеку і якість страв на всіх етапах – від постачання сировини до подачі готової продукції клієнту. Впровадження зворотного зв'язку від клієнтів, регулярне проведення дегустацій і внутрішніх аудиторських перевірок також сприяють постійному вдосконаленню якості страв.

Висновки до другого розділу

Товариство з обмеженою відповідальністю «Томатіна» - це комерційна організація, яка має декілька брендів різної кухні та різного рівня обслуговування та надання послуг. Різноманітність їхніх ресторанів допомагає їм підтримувати свою конкурентоспроможність та охоплювати велику частку бізнесів у Львові у сфері харчування.

Загальна кількість активів у порівнянні з попередніми роками виросла, що має позитивний результат для компанії. Необоротні активи ТОВ «Томатіна» зменшились на 391,3 тис грн, оборотні збільшились на 113149,1 тис грн.

Власний капітал товариства з обмеженою відповідальністю «Томатіна» за 2020-2022 роки зріс на 4723,3 тис грн., але разом з цим зросли пасиви компанії. Довгострокові зобов’язання та забезпечення зросли на 812,5 тис грн, поточні зобов’язання та забезпечення зросли на 5422 тис грн. Загальна сума пасивів складає протягом трьох аналізованих років зросла на 10957,8 тис грн, і у 2022 році склала 18973 тис грн.

Напрями покращення виробничої програми ТОВ «Томатіна»: оптимізація ресурсного забезпечення, вдосконалення планування та прогнозування, підвищення ефективності виробничих процесів, управління якістю, інноваційний розвиток, покращення управління персоналом, екологічна і соціальна відповідальність, фінансове управління.

ВИСНОВКИ

В теперішніх умовах на підприємствах відіграє важливу роль виробнича програма як складова забезпечення безперервного постачання та реалізації продукції. Виробнича програма є частиною поточного плану, який дозволяє контролювати необхідний обсяг виробництва продукції, враховуючи встановлений асортимент, номенклатуру, якість та планові показники продажів.

На основі вивчення матеріалу, які впливають на ефективність показників виробничої програми, доведено, що основними показниками є результати маркетингових досліджень, оцінка та вдосконалення виробничої потужності підприємства, контроль якості продукції на всіх етапах виробництва, впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності на підприємстві, та оптимізація витрат і ресурсу.

Удосконалення системи управління виробничої програми, створить передумови для впровадження сучасних методів управління, підвищить рівень конкурентоспроможності на ринку, задовільнить запити споживачів та гарантує фінансову стабільність підприємства. Виробнича програма є основою успішної діяльності підприємства яка дозволяє нам контролювати кожен етап виробництва мінімізуючи його надмірні витрати в процесі виробництва, завдяки чітко встановленому плану та стратегії, що забезпечить компанії довгострокове та прибуткове перебування на ринку.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Томатіна» - це комерційна організація, яка має декілька брендів різної кухні та різного рівня обслуговування та надання послуг. Різноманітність їхніх ресторанів допомагає їм підтримувати свою конкурентоспроможність та охоплювати велику частку бізнесів у Львові у сфері харчування.

Загальна кількість активів у порівнянні з попередніми роками виросла, що має позитивний результат для компанії. Необоротні активи ТОВ «Томатіна» зменшились на 391,3 тис грн, оборотні збільшились на 113149,1 тис грн.

Власний капітал товариства з обмеженою відповідальністю «Томатіна» за 2020-2022 роки зріс на 4723,3 тис грн., але разом з цим зросли пасиви компанії. Довгострокові зобов'язання та забезпечення зросли на 812,5 тис грн, поточні зобов'язання та забезпечення зросли на 5422 тис грн. Загальна сума пасивів складає протягом трьох аналізованих років зросла на 10957,8 тис грн, і у 2022 році склала 18973 тис грн.

До складу формування виробничої програми входять наступні ресторани: Noa; Poke lulu; Emily brooklyn pizza; Una pinsa; Tomatina.

Напрями покращення виробничої програми ТОВ «Томатіна»: оптимізація ресурсного забезпечення, вдосконалення планування та прогнозування, підвищення ефективності виробничих процесів, управління якістю, інноваційний розвиток, покращення управління персоналом, екологічна і соціальна відповідальність, фінансове управління.

СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранов О.Г. Планування і контроль на підприємстві: навчальний посібник. – Севастополь: СевНТУ, 2012. 219 с.
2. Бондарчук М., Воляник Г., Курило О. Структурування витрат підприємства, як невід'ємна складова при розробленні його виробничої програми. Економіка: реалії часу, 2015. 1(17), с. 73–77.
3. Васильців Т. Г. Удосконалення системи управління виробничою програмою підприємства із урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. *Науковий вісник* : Зб. наук.-техн. праць Нац. лісотехн. ун-ту України. Львів, 2008. Вип. 18.1. С. 190–194.
4. Гевко І.Б., Оксентюк А.О., Галущак М.П. Організація виробництва: теорія і практика. Підручник [реком. Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України]/ Гевко І.Б., Оксентюк А.О., Галущак М.П. – К.: Київ.– 2008.– 178 с.
5. Гетьман О., Шаповал В. Економічна діагностика. Київ: Центр навчальної літератури. 2007. -307 с.
6. Горбонос Ф., Скриньковський Р., Процюк Т., Огірко І. Дослідження формування виробничої програми підприємства. Traektoriâ Nauki = PathofScience. 2017. Vol. 3, No 12. Ст. 4015-4022.
7. Гринчуцький В.І., Сабецька Т.І. Формування виробничої програми підприємства: маркетинговий аспект : монографія / Валерій Іванович Гринчуцький, Тетяна Ігорівна Сабецька. Тернопіль, 2014. 225 с. 11.
8. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
9. Гукалюк А. Ф., Сенишин О. С. Моделювання процесу розробки оптимальної виробничої програми Актуальні проблеми економіки. 2006. № 9. С. 204–211
10. Євсєєва І., Москаленко, В. Планування виробничої програми на молокопереробних підприємствах. Агросвіт, 2013. №23, с.34–37.

11. Єгупов Ю. Системний підхід до планування ресурсного забезпечення виробничої програми підприємства. Актуальні проблеми економіки, 2013. №10(148), с. 126–137. 17.
12. Єгупов Ю. Розвиток підходів до формування виробничої програми підприємства. Інноваційна економіка, 2016. №3-4. С.50–56.
13. Зінь Е.А., Турченюк М.О. Планування діяльності підприємства: Підручник. – К.: Професіонал, 2004. – 320 с.
14. Іваненко Л., Рустамов Г., Зубарєв С. Використання оптимізаційних економіко-математичних моделей в плануванні виробничої програми промислового підприємства. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону, 2011. №1, с. 173–181.
15. Іванов С. Розробка математичної моделі виробничої програми підприємства. Економіка та держава, 2011. №10, с.54–57.
16. Іщук С. Методи визначення оптимальних виробничих програм за фінансовими критеріями розвитку підприємства. Економіка і прогнозування, 2006. № 4. С.123–132.
17. Марцин В.С. Особливості планування в ринкових умовах господарювання. Актуальні проблеми економіки. 2011.– №5. – С. 97–108.
18. Масленіков О.Ю. Оптимізація виробничої програми підприємства / О. Ю. Масленіков, С. І. Савуляк // Науковий вісник НЛТУ України : Зб. наук.-техн. праць. Львів, 2010. Вип. 20.2. С. 264–266.
19. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 42 с.
20. Міценко Н. Г. Ресурсне обґрунтування виробничої програми підприємства. Науковий вісник НЛТУ України : Зб. наук.-техн. праць. – Львів, 2010. Вип. 20.8. С. 285–290. 35.
21. Мостовий С., Чекаліна Е., Сікєтіна Н. Обґрунтування виробничої програми підприємства в ринкових умовах. Вісник НТУ «ХПІ», 2010. №56, с. 101–103.

22. Орлов О., Рясних Є., Гордєєва Т. Застосування маржинального аналізу та аналізу чутливості під час формування виробничої програми машинобудівного підприємства. Вісник економічної науки України, 2012. №2(22), с. 109–113.
23. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / За заг. ред. В. Є. Москалюка. – К. : КНЕУ, 2005. – 384 с.
24. Повідайчик М. Особливості стратегічного планування виробничої програми підприємства легкої промисловості в умовах невизначеності. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка, 2014). №1(42), с. 59–63.
25. Погорєлов С., Кучинський В. Сучасні підходи до формування виробничої програми підприємства. Вісник НТУ «ХПІ», 200. №95, с. 170–176.
26. Пономаренко Є. Аналіз динаміки формування виробничої програми машинобудівного підприємства в умовах ринкової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2015. №49, с. 266–268.
27. Пушкар Т. І. Теоретичні основи процесу формування виробничої програми промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – Т. 1, № 3. – С. 119–123.
28. Рекова Н. Ю. Ресурсне забезпечення виробничої програми (на прикладі підприємств гірничого машинобудування) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Н. Ю. Рекова. – Дніпропетровськ, 2004. 16 с.
29. Романюк Н. М. Удосконалення методу оптимізації виробничої програми малого підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – Вип. 199. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2015. – С. 35–42
30. Сабецька, Т.І. Теоретико-прикладні аспекти визначення оптимального рівня реалізації продукції в процесі формування виробничої програми підприємства. Економіка та держава. 2014. № 6. С.45-50.
31. Сарай Н.І. Виробничий потенціал підприємства: сутність та особливості діагностики. Інноваційна економіка. 2012. №12(38). С. 100–103.

32. Скриньковський Р. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності. Проблеми економіки, 2015. №1, с. 249–254.
33. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства : навч. посібн. з грифом МОНУ [для студ. вищ. навч. закл.] (5-е видання)./ Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – К.: Каравела, 2012. – 368 с.
34. Тарасюк Г.М. Деякі методичні підходи в плануванні діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2011. №4, Том 1(178). С. 71–75.
35. Товариство з обмеженою відповідальністю «Томатіна». Офіційний сайт. URL: https://www.tomatina.ua/
36. Цицак В. М. Моделювання виробничої програми підприємства за умов нечіткого попиту на продукцію. Вісник Львівського національного університету. Серія економічна. Випуск 37. Львів, 2017. С. 390–397.
37. Чаюн І. О. Планування виробничої програми підприємства та її ресурсне обґрунтування / І. О. Чаюн, І. Ю. Бондар. – К. : Київський нац.-торгов. ун-т, 2020. – 126 с.
38. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник / Л. А. Швайка. – Львів : “Магнолія плюс”, 2014. 268 с.
39. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.
40. Ястремська О.М., Яковенко К.В., Ястремська О.О. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. Харків: ХНЕУ, 2011. 172 с.

Додатки