



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Васильєв Віктор Вікторович

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:

д-р. екон. наук, доцент Лункіна Т. І.

Рецензент:

канд. екон. наук, доцент Дранус В.В.

Миколаїв 2024

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність та значення поняття "виробничий потенціал підприємства"	7
1.2 Нормативно-правове забезпечення управління виробничим потенціалом	17
РОЗДІЛ II. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ.....	22
2.1 Методика оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом.....	22
РОЗДІЛ III. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КВП ПО ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ У НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ	30
3.1 Характеристика та аналіз виробничо-господарської діяльності КВП по організації харчування у навчальних закладах	30
3.2 Оцінка управління виробничим потенціалом КВП по організації харчування у навчальних закладах	544
РОЗДІЛ 4. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КВП ПО ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ У НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ.....	60
4.1 Проблеми ефективного управління виробничим потенціалом КВП по організації харчування у навчальних закладах в сучасних умовах та напрями їх розв'язання	60
4.2 Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності КВП по організації харчування у навчальних закладах в умовах реалізації запропонованих заходів.....	78
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	100

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

КВП по організації харчування у навчальних закладах - Комунальне виробниче підприємство по організації харчування у навчальних закладах

Cook&Chill - готувати і охолоджувати

НАССР - аналіз ризиків і критичні точки контролю

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Комунальні підприємства призначені для забезпечення раціонального функціонування та досягнення високого рівня ефективності господарської діяльності шляхом надання населенню та іншим суб'єктам послуг відповідного рівня якості, при реалізації заходів спрямованих на забезпечення екологічної безпеки. Враховуючи, що комунальні підприємства є складовою фінансового забезпечення стабільного розвитку території, економічною основою місцевого самоврядування, призначенні для вирішення житлово-комунальних проблем населення, проблеми їх існування залишаються актуальними. Методи управління є застарілими, а модернізація основних фондів не розвивається швидкими темпами, що впливає на збитковість комунальних підприємств.

Питання полягає у прийнятті ефективних управлінських рішень пов'язаних з покращенням механізму управління виробничого потенціалу комунальних підприємств. Виробничий потенціал відіграє значну роль підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки без оцінки та сформованого на її основі ефективного управління виробництвом неможливо отримати позитивний ефект від використання наявних ресурсів. Все це говорить про те, що проблема оцінки виробничого потенціалу підприємства, формування стратегії управління наявним потенціалом є однією з найбільш значущих і актуальних як з науково-дослідних позицій, так і з точки зору практичної значущості для підприємства.

На сучасному етапі розвитку концепція «виробничого потенціалу», розглянута такими економістами, як Н. В. Касьянова, Н. С. Краснокутська, О. С. Хринюк, Р. О. Толпежніков та ін. Дослідженню проблем ефективного управління виробничим потенціалом присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців.

Огляд літератури на тему кваліфікаційної роботи показав, що аналіз та оцінка управління виробничим потенціалом комунального підприємства потребує подальшого розвитку.

Метою дослідження є обґрунтування науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління виробничим потенціалом комунального виробничого підприємства по організації харчування у навчальних закладах.

У відповідності до визначеної мети в роботі поставлено такі завдання:

- 1) охарактеризувати теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства;
- 2) проаналізувати сутність методичних підходів до оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства;
- 3) проаналізувати фінансовий стан виробничо-господарської діяльності Комунального виробничого підприємства по організації харчування у навчальних закладах;
- 4) обґрунтувати напрями удосконалення управління виробничим потенціалом Комунального виробничого підприємства по організації харчування у навчальних закладах.

Об'єктом дослідження є процеси управління виробничим потенціалом комунального виробничого підприємства по організації харчування у навчальних закладах.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення управління виробничим потенціалом комунального виробничого підприємства по організації харчування у навчальних закладах.

Методи дослідження. Використовувались у даній роботі системи загальнонаукових та спеціальних методів пізнання:

- 1) аналіз, узагальнення та систематизація науково-методичної літератури, збірників наукових праць, які обґрунтовували теоретичні основи з управління виробничим потенціалом Комунального виробничого підприємства по організації харчування у навчальних закладах;

- 2) збір фактів, вимірювання, порівняння та діагностування для оцінки рівня ефективності управління виробничим потенціалом Комунального виробничого підприємства по організації харчування у навчальних закладах;
- 3) описовий метод, класифікація, абстрактний аналіз дозволили виявлення напрямків ефективності управління виробничим потенціалом Комунального виробничого підприємства по організації харчування у навчальних закладах;
- 4) метод прогнозування використовували при підрахунку економічної ефективності запропонованих заходів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому, що вдосконалено методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Практичне значення полягає у тому, що на основі проведених теоретичних досліджень та отриманих результатів розроблено методику управління ефективністю використання виробничого потенціалу (ВП), орієнтовану на оцінку ефективності витрат, що визначають можливості підприємства.

Апробація матеріалів. За обраною темою було опубліковано статтю:

1. Лункіна Т. І., Васильєв В. В. Управління виробничим потенціалом комунального виробничого підприємства щодо організації харчування у навчальних закладах освіти. *Інфраструктура ринку*. 2024. №77.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаної літератури (із зазначенням її кількості), додатків (із зазначенням їх кількості). Текст роботи викладений на 100 сторінках, містить 19 таблиць, 19 рисунків.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення поняття "виробничий потенціал підприємства"

Ефективність функціонування підприємства на ринку обумовлена його унікальним потенціалом. Під потенціалом розуміється реальна або ймовірна здатність компанії здійснювати цілеспрямовану діяльність. Термін "потенціал" має своє коріння у латинському слові "potentia", що означає "приховані можливості, сила, потужність" [1, с. 7].

Відповідно до поглядів О. К. Добикіна та П. В. Круша, виробничий потенціал підприємства вважається інтегрованою складовою об'єктивного потенціалу, а структурна модель потенціалу поділяється на об'єктивні та суб'єктивні складові. Згідно з цим підходом, на рисунку 1.1 [2; 3] можна відобразити джерела формування виробничого потенціалу.



Рис. 1.1. Основні джерела формування виробничого потенціалу

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [2 ;3]

Багато дослідників інтерпретують поняття "виробничий потенціал" аналогічно "економічному потенціалу", розглядаючи його як обсяг ресурсів, які забезпечують виробничу діяльність, включаючи стадію науково-дослідних робіт і завершуючи передачею продукції у сферу практичного використання [4-7].

Виробничий потенціал підприємства можна розглядати як інтегровану систему, яка об'єднує просторові та тимчасові аспекти, концентруючи одночасно три рівні зв'язків і відносин (див. Таблицю 1.1).

Таблиця 1.1

Рівні зв'язків і відносин виробничого потенціалу підприємства

Рівень	Характеристика	Пов'язані аспекти
1	Відображення минулого	Сукупність властивостей, нагромаджених системою в процесі її становлення, зумовлює можливість функціонування та розвитку. Визначається як ресурс.
2	Практичне використання	Рівень застосування і використання наявних можливостей. Розмежовує реалізовані та нереалізовані можливості. Частково збігається з поняттям "резерв".
3	Орієнтація на майбутнє	Включає елементи майбутнього розвитку, орієнтованих на стійкі і змінні стани системи.

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [4-7]

Такий підхід до розгляду потенціалу відрізняє його від понять "ресурс" та "резерв". Поняття "потенціал підприємства" охоплює інтегральне відображення поточних і майбутніх можливостей економічної системи, які трансформують вхідні ресурси за допомогою підприємницьких здібностей персоналу для максимального задоволення корпоративних та суспільних інтересів.

Потенціал підприємства можна систематизувати в чотири ключові категорії, кожна з яких має свої унікальні характеристики і вплив на успішність компанії:

1. Базовий потенціал: Ця категорія визначає здатність підприємства досягати основних комерційних цілей, створювати економічні цінності та приносити прибуток. Зв'язаний з конкурентними перевагами, розвиток базового потенціалу надає підприємству стійку конкурентну перевагу на ринку.

2. Прихований потенціал: Сюди входять активи, які у майбутньому можуть стати конкурентними перевагами. Це може включати кадровий потенціал та накопичений досвід роботи у певній сфері. Реалізація прихованого потенціалу може виявитися новим напрямком бізнесу чи поліпшенням споживацьких властивостей товару.

3. Збитковий потенціал: Ця категорія вказує на наявність ресурсів, які використовуються без прибутку для підприємства, таких як нераціональна організація структури чи витрати на дублювання. Раціоналізація і вдосконалення у цьому напрямку можуть зменшити збитковий потенціал.

4. Звичайний потенціал: Ця категорія включає активи, які сприяють ефективному використанню інших видів потенціалу. Це може бути добре функціонуюча система управління збутом чи фінансами, яка допомагає оптимізувати роботу інших аспектів підприємства.

Потенціал підприємства представляє собою складну і динамічну структурну систему, що відображає певні закономірності розвитку, які визначають ефективність економіки та темпи її зростання. У цьому контексті, характер потенціалу підприємства можна виокремити за чотирма ключовими рисами [8].

1. Перша риса визначає потенціал підприємства через його реальні можливості в соціально-економічній сфері, охоплюючи як реалізовані, так і нереалізовані можливості з будь-яких причин.

2. Друга риса підкреслює, що можливості підприємства в основному залежать від наявності ресурсів і резервів, які можуть бути або залучені у виробництво, або залишитися невикористаними, але готовими до використання.

3. Третя риса підкреслює важливість навичок персоналу для ефективного використання потенціалу підприємства. Навички різних категорій працівників грають ключову роль у виробництві товарів та послуг, отриманні прибутку і забезпеченні сталого розвитку системи.

4. Четверта риса стверджує, що результати та рівень реалізації потенціалу підприємства визначаються не лише наявними можливостями, але й формою підприємництва та організаційною відповідною структурою.

Таким чином, можна визначити модель потенціалу підприємства, яка охоплює ці чотири риси (див. Рис. 1.2).

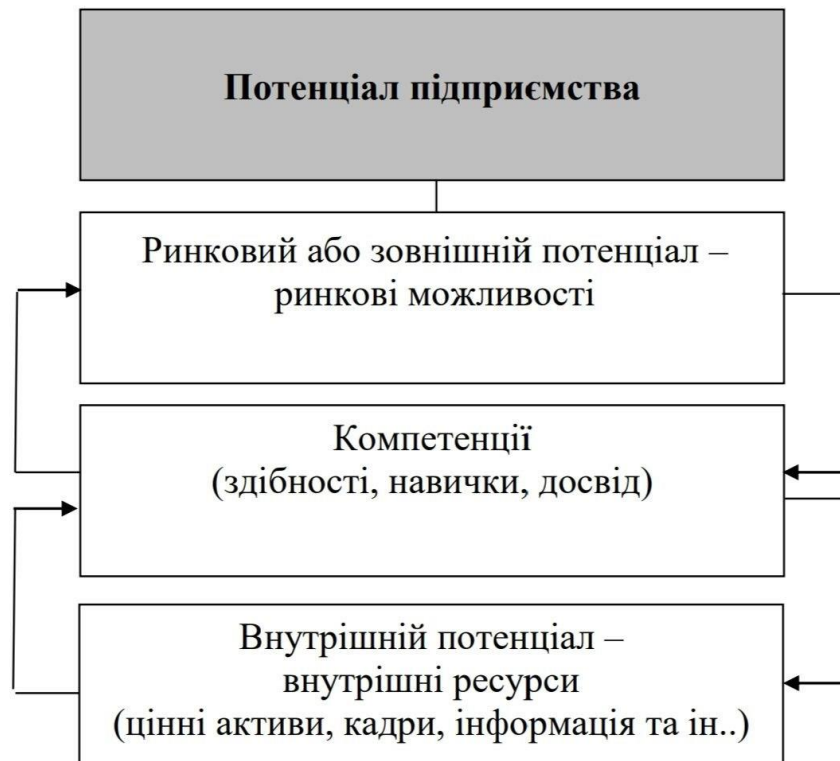


Рис. 1.2 Модель потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [2]

У сучасний період виробничий потенціал тісно пов'язаний із гнучкістю та адаптаційною здатністю елементів організації. Це визначає необхідність змін у ряді підсистем організації, таких як оргструктура, технології, організація праці, стиль управління та інші [9]. Такий підхід відображає актуальні вимоги до адаптивності та гнучкості організаційних структур для успішного функціонування в змінному середовищі.

Підприємство визначається сукупністю різноманітних можливостей, які визначають його конкурентоспроможність та соціальний вплив. Аналіз цих можливостей включає в себе [10, 14]:

- Якість та обсяг ресурсів: виробничі та невиробничі фонди, матеріальні запаси, фінансові та нематеріальні ресурси, такі як патенти, технології та ліцензії, включає кількість зайнятих працівників.
- Потенціал керівників та персоналу: оцінюється за їхнім освітнім, кваліфікаційним, мотиваційним та психофізіологічним потенціалом для створення конкретних видів продукції.
- Можливості менеджменту: враховуються професійною підготовкою, талантом та здатністю оновлювати й створювати організаційні структури підприємства.
- Інформаційні можливості: оцінюються за здатністю підприємства генерувати та трансформувати інформаційні ресурси для використання у виробничій, управлінській та комерційній діяльності.
- Інноваційні можливості: охоплюють здатність підприємства оновлювати техніко-технологічну базу виробництва, впроваджувати нові конкурентоспроможні продукти та використовувати сучасні методи управління.
- Фінансові можливості: включають кредитоспроможність та здатність залучати кошти, необхідні для ведення діяльності, та врегулювання внутрішньої та зовнішньої заборгованості у фінансовій сфері.

- Інші можливості: об'єднують різноманітні фактори та ресурси, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Разом усі ці можливості формують сукупний (економічний та соціальний) потенціал підприємства, який визначає його конкурентоспроможність порівняно з іншими підприємствами.

Виробничий потенціал підприємства невіддільно пов'язаний із спрямованістю на передові технічні та технологічні досягнення в галузі. Ця орієнтація має вирішальний вплив на розвиток і реалізацію існуючого потенціалу [15]. Постійне утримання конкурентних переваг виробництва стає ключовим для формування виробничого потенціалу; успіх тут залежить від впровадження передового обладнання та технологій, оскільки швидко старіє морально, і це відображено на рисунку 1.3, що ілюструє компоненти виробничого потенціалу підприємства.



Рис. 1.3. Компоненти виробничого потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [15]

Однією з ключових функцій виробничого потенціалу є оптимізація витрат ресурсів у процесі виробництва продукції. Для досягнення цього стратегічного завдання підприємство постійно здійснює пошук нових резервів для оновлення свого

виробничого потенціалу та його адаптації до змінних умов невизначеності. Розмаїття резервів для підвищення ефективності використання виробничого потенціалу відкриває безліч перспективних напрямків для їх реалізації. Такий пошук не лише сприяє вдосконаленню виробничих процесів, але й сприяє адаптації підприємства до змінних умов ринку та економічного середовища.

Однією з ключових стратегій в пошуку потенційних резервів є підвищення коефіцієнта змінності роботи обладнання, що є суттєвим для підприємства. Нормативні значення цього показника не завжди відповідають актуальному рівню розвитку підприємства [16]. Тому належить періодично переглядати ці нормативи, особливо у контексті конкретної галузі. Важливо розглядати цей показник у взаємозв'язку з вартістю обладнання та його обслуговуванням, оскільки між ними існує прямопропорційна взаємодія. При оцінці значення цього показника необхідно звертати увагу також на коефіцієнт завантаження. Ці показники разом дозволяють не лише оцінити, але й виявити потенційні резерви за інтегральним коефіцієнтом завантаження обладнання.

Важливо враховувати, що без розробки нормативних значень для конкретного підприємства обговорені показники не зможуть повністю визначити вплив на підвищення ефективності використання виробничого потенціалу. Невід'ємною частиною стратегії росту підприємства є систематичний пошук резервів на рівні робочого часу.

В літературі можна виявити різноманітні підходи до аналізу структури потенціалу підприємства. Хоча більшість науковців зосереджується на ресурсній структурі, яка включає різні компоненти, відзначаються відмінності в трактуванні їх кількості та природи. Різні підходи рекомендують враховувати різні аспекти, такі як робоча сила, матеріальні ресурси, природні резерви та інші складові. Такий розмаїття підходів забезпечує комплексний погляд на структуру підприємницького потенціалу та враховує різноманітні аспекти, що сприяє більш повному розумінню цього поняття.

Слід відзначити, що, незважаючи на переваги ресурсного підходу, він не забезпечує повноцінного охоплення терміну "потенціал підприємства". Останнім часом проводяться дослідження, орієнтовані на багатоаспектний аналіз структури потенціалу, які враховують інші ключові аспекти, такі як система збору, обробки та використання інформації, корпоративний досвід, енергетичні аспекти і інші. Це розширене дослідження сприяє більш глибокому розумінню сутності підприємницького потенціалу та врахуванню різноманітних факторів, які впливають на його розвиток і використання.

На рисунку 1.4 наведено структуру потенціалу підприємства, з розмежуванням на суб'єктні та об'єктні складові. Об'єктні складові пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формою потенціалу, такі як виробничий, інноваційний, фінансовий потенціал відтворення.

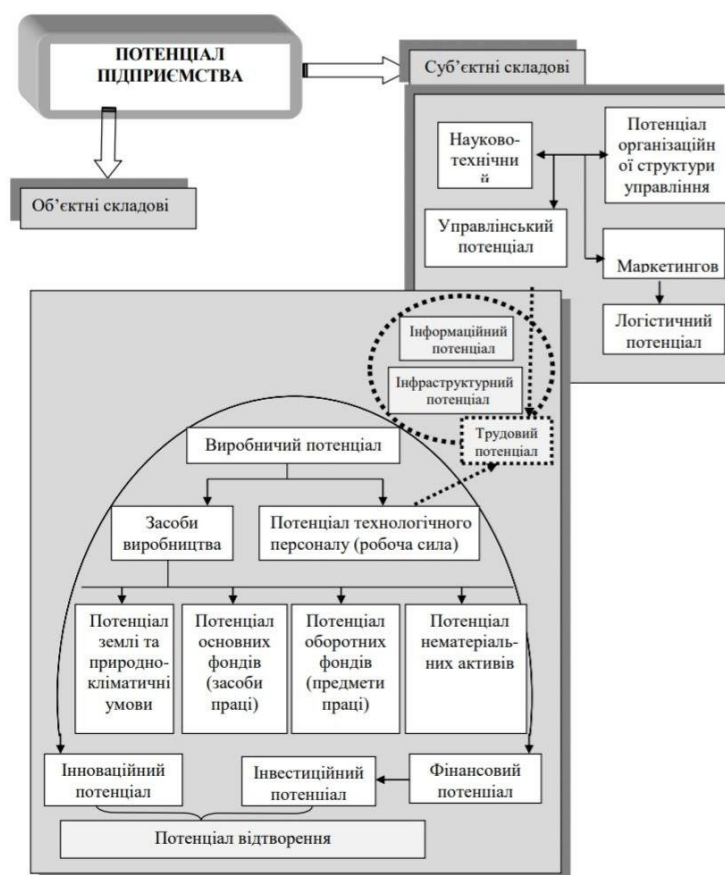


Рис. 1.4. Структура потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [16]

Інноваційний потенціал визначається можливістю підприємства генерувати, сприймати та впроваджувати нові ідеї для технічного, організаційного та управлінського оновлення [17]. Виробничий потенціал охоплює можливості підприємства залучати фактори виробництва для виготовлення максимально можливого обсягу продукції [18; 19].

Отже, виробничий потенціал визначається поліструктурною системою, що включає різноманітні компоненти:

- Можливості використання природних ресурсів у господарській діяльності підприємства залежать від потенціалу землі та природно-кліматичних умов. Земельні та природно-кліматичні фактори враховуються для оптимального використання цих ресурсів.

- Техніко-технічний базис виробничої потужності підприємства формується за рахунок можливостей основних фондів, включаючи як наявні, так і приховані резерви цих фондів. Це визначає потенціал для розвитку та модернізації виробничих процесів.

- Оборотні фонди підприємства, такі як сировина, матеріали та інші ресурси, які перебувають в запасах, грають ключову роль у виробництві. Потенціал цих фондів визначає можливість ефективного управління виробничим капіталом та підтримання стійкості виробничого процесу.

- Можливості використання прав на інтелектуальну власність та інших нематеріальних активів підприємства грають важливу роль у його корпоративних інтересах. Розробка нових продуктів і використання існуючих інтелектуальних розробок сприяють задоволенню потреб суспільства та конкурентоспроможності підприємства.

- Здатність технологічного персоналу виробляти продукцію та надавати послуги визначається їх професійною компетентністю та ефективністю в роботі. Потенціал технологічного персоналу визначає можливість підприємства конкурувати на ринку через високу якість та інноваційність виробленої продукції.

Ці елементи взаємодіють та співпрацюють, створюючи комплексну структуру виробничого потенціалу, яка допомагає підприємству досягати стратегічних цілей та забезпечувати його стабільний розвиток.

Отже, виробничий потенціал підприємства визначається його можливістю виготовляти асортимент продукції, що відповідає ключовим параметрам попиту на ринку. Сучасні дослідження розглядають два основні підходи до вивчення цього потенціалу: ресурсний і результативний (цільовий). Ресурсний підхід розглядає виробничий потенціал як динамічну систему, що формується з різноманітних елементів, які взаємодіють між собою, виконуючи різні функції в процесі виробництва. Сутність цього підходу полягає у виготовленні продукції потрібної якості та кількості в обумовлені терміни [20].

Щодо результативного (цільового) підходу, його трактування зводиться до визначених можливостей підприємства створювати продукцію конкретного асортименту та якості для задоволення потреб споживачів [3; 6]. Обидва підходи, незважаючи на свою специфіку, об'єднуються загальним аспектом - спрямованість на формування та трансформацію ресурсів у готову продукцію для задоволення потреб ринку та досягнення стратегічних цілей.

Виробничий потенціал підприємства має такі характеристики, як динамічність, системність і складність структури. Його динамічність пов'язана зі зміною його величини в часі. Виробничий потенціал за своєю структурою є складною системою, і, відповідно, має риси, властиві будь-якій системі. Складність структури обумовлена різноманітністю та складністю виробничих зв'язків підприємства

Таким чином, виробничий потенціал є важливою складовою загального потенціалу підприємства, забезпечуючи його стабільний розвиток та конкурентоспроможність. Сутність цього поняття виявляється у взаємодії та взаємозв'язку його структурних елементів, що спрямовані на оптимізацію виробничих процесів та досягнення максимального випуску продукції.

1.2 Нормативно-правове забезпечення управління виробничим потенціалом

Управління виробничим потенціалом є ключовою сферою діяльності, спрямованою на досягнення конкретних обсягів виробництва протягом заданого періоду [21]. Процес управління розвитком та ефективним впровадженням виробничого потенціалу може мати дві основні площини реалізації. По-перше, це визначення і досягнення цілей у масштабі загальних завдань системи управління підприємства в цілому. По-друге, це впровадження в межах конкретної системи управління, що включає в себе різноманітні компоненти, такі як структура, елементний склад, принципи функціонування, інформаційне, фінансове, кадрове, правове та організаційне забезпечення (див. Рис. 1.5).



Рис. 1.5. Система управління виробничим потенціалом

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [16]

Ймовірно, можна розглядати можливість створення унікального механізму управління для впровадження та розвитку виробничого потенціалу. Під цим механізмом розуміється складна система взаємопов'язаних компонентів, спрямованих на забезпечення максимально ефективного використання виробничого потенціалу підприємства. Основна мета цієї системи полягає в оптимальному використанні внутрішніх ресурсів підприємства, таких як інформаційні, нормативні,

технічні та правові, для досягнення максимальної продуктивності та конкурентоспроможності.

Оптимізація робочого потенціалу для підвищення ефективності підприємства передбачає створення механізму управління, що базується на ряді ключових принципів (див. Рис. 1.6).

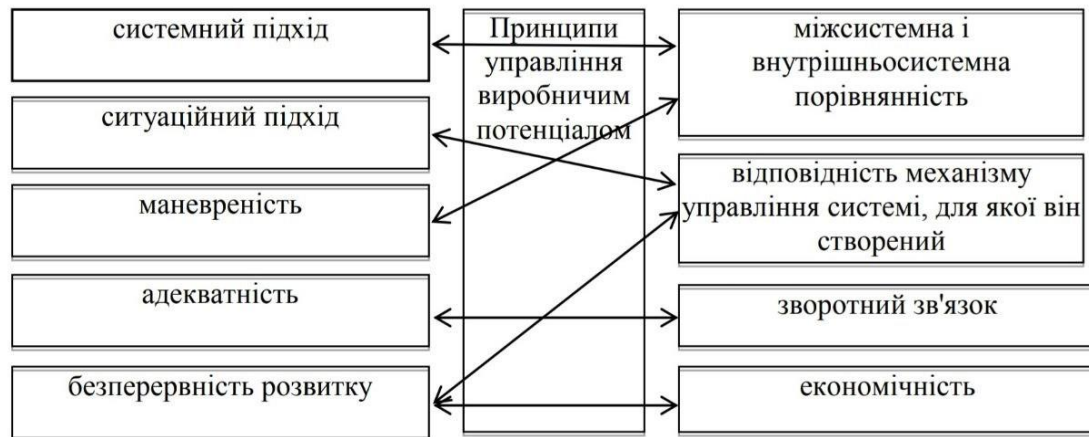


Рис. 1.6. Механізм управління виробничим потенціалом та його принципи

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [22-23]

У процесі формування стратегії управління використанням та розвитком виробничого потенціалу надзвичайно важливим є належне урахування аспектів адекватного розвитку його складових компонентів, зокрема – нормативно-правового блоку. Нормативне забезпечення передбачає активний процес визначення та впровадження нормативної бази управління в різноманітних напрямках, таких як загальні та часткові нормативи, а також критерії для оцінки впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що становить значущий аспект цього процесу [24].

Елементи правового забезпечення призначені для встановлення порядку у правових відносинах між учасниками господарської діяльності, переважно спрямованими на господарські питання. У структурі правового механізму виділяють чотири основні групи правових норм [22]:

1. Норми, що визначають способи функціонування підприємств, їх внутрішню організаційно-економічну діяльність, а також процеси створення, реорганізації та ліквідації.

2. Положення, що регулюють правові аспекти виробничо-господарської діяльності, охоплюючи виробництво, технології, розвиток виробництва та маркетинг.

3. Правила, які визначають правові відносини між органами державної влади, управлінням та підприємствами різних організаційно-правових форм.

4. Норми, регулюючі арбітражний розгляд господарських спорів відповідно до вимог арбітражного процесуального права.

Важливо враховувати, що регулюючу роль відіграють не лише самі норми права, але й мотивація діяльності, а також економічні і організаційні механізми, що формуються в рамках цих норм. Процес реалізації норм права взаємодіє зі структурою та функціонуванням зазначених механізмів [23].

Законодавчі норми, в самому своєму ядрі, мають суб'єктивний характер. Рівень об'єктивності чи суб'єктивності цих норм залежить від того, наскільки законодавець сприймає об'єктивно економічні, соціальні та організаційні аспекти правових актів, які регулюють господарські процеси [25].

Суб'єктивний характер правових норм створює можливість для виникнення суперечливостей у впливі однієї та тієї ж правової норми на різні механізми [26]. Це означає, що під впливом цієї норми одні механізми можуть зміцнюватися, тоді як інші можуть послаблюватися. Аналогічно, не можна уникнути суперечностей у впливі різних правових норм на один і той самий механізм управління.

Основою управління виробничим потенціалом є Державна система стандартизації. Особлива роль стандартизації в управлінні якістю продукції на сучасному етапі полягає в зміцненні органічного зв'язку зі стандартами якості, а також великого інституційного потенціалу для інтеграції стандартизації підприємства та організацій, незалежно від їх приналежності до цільового впливу на якість. на всіх етапах виробництва та рівнях управління.

Стандарти критично впливають на якість усіх етапів формування, від планування до споживання. Вони дозволяють комплексно зв'язати вимоги до якості матеріалів, сировини, комплектуючих і готової продукції, встановлюють єдині вимоги до основних параметрів і розмірів, показників надійності і довговічності, а також встановлюють єдині методи і засоби випробувань і контролю якості продукції.

Стандарт встановлює на певний період часу оптимальний технічний рівень і якість продукції. Для підвищення якості продукції стандартизація використовує такі прийоми, як гармонізація, нормалізація, уніфікація, типізація, створення параметричних і розмірних рядів.

Методами стандартизації, спрямованими на підвищення якості продукції, є комплексна стандартизація, випереджаюче підвищення якості сировини, матеріалів, комплектуючих і інструментів.

Стандартизація з її методами і можливостями дозволяє практично реалізувати управління якістю.

Удосконалюються технологічні процеси на підприємствах, вживаються заходи щодо зміцнення виробничо-технологічної дисципліни, своєчасного введення в дію та суворого дотримання стандартів і технічних регламентів, створюються та зміцнюються служби стандартизації, метрології та контролю якості.

Виходячи з організаційно-економічної сутності системи управління, основою для її створення обрано нормативно-технічну та методичну документацію, призначення якої має забезпечити єдність та регламентацію дій за напрямками роботи.

В умовах контролю якості виробництва важливу роль набуває розробка і впровадження нормативно-технічної документації, нормативних вимог і правил, які потім задаються видами продукції і варіативністю виготовлення, зазначеними в керівних технічних матеріалах і технологіях.

Нормативно-технічна документація є однією з важливих ланок продукції системи управління якістю. До такого комплексу нормативно-технічних і методичних матеріалів входять документи, що визначають [27]:

- економічні та організаційні питання управління якістю;
- методи кількісної оцінки та оптимізації якості продукції;
- єдина система сертифікації якості продукції;
- забезпечення надійності;
- термінологія в галузі менеджменту якості.

Система управління якістю продукції на підприємстві є основою для вирішення на підприємстві таких питань управління виробничим потенціалом, як:

- планування та техніко-економічне обґрунтування економічної оцінки якості продукції;
- організація взаємодії різних служб підприємства із забезпечення якості;
- технічне та організаційне забезпечення якості продукції;
- організація методів статистичного контролю тощо.

Особливе місце в дослідженні та розробці наукових проблем вимірювання якості управління виробничим потенціалом займають проблеми оцінки якості, тому що управління виробництвом втрачає сенс, якщо не можна оцінити стан керованого об'єкта та ступінь його відхилення від заданого рівня.

Отже, були розглянуті основні теоретичні підходи до управління виробничим потенціалом підприємства. Це дозволило з'ясувати ключові принципи організації та використання ресурсів підприємств. Аналіз наукових концепцій дав змогу визначити переваги та недоліки різних стратегій управління виробничим потенціалом. Під виробничим потенціалом розуміють наявні і приховані можливості, ресурси які можна використовувати для досягнення цілей підприємства. Розгляд теоретичних підходів є важливим у формуванні бази для подальшого практичного застосування управління виробничим потенціалом. Механізм якого є сукупність організаційних, економічних, правових засобів, що забезпечують зв'язок взаємодіючих сторін, об'єктів управління та об'єктів. Ознайомлення з теоретичними аспектами дозволило визначити напрямки подальших досліджень та розвитку управлінської практики в даній галузі.

РОЗДІЛ II. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИ ПОТЕНЦІАЛОМ

2.1 Методика оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом

Незаперечною складовою економічного потенціалу підприємства є його виробничий потенціал. В даному контексті виробничий потенціал розглядається як сукупність ресурсів, які належать підприємству [28]. Цей аспект є ключовою характеристикою підприємства та тісно пов'язаний із соціально-економічним розвитком країни. Виробничий потенціал підприємства – це система взаємопов'язаних елементів, таких як засоби, запаси та джерела, які виконують різноманітні функції у процесі виробництва продукції та розвитку підприємства.

Важливо зазначити, що фінансовий стан підприємства в значній мірі визначається його виробничою діяльністю. Таким чином, при аналізі фінансового становища підприємства, особливо за попередній період, важливо провести оцінку його виробничого потенціалу.

У світлі цього виникає проблема обрання оптимальних методів оцінки виробничого потенціалу підприємства. Ці методи повинні бути науково обґрунтованими, спроможними розкрити внутрішні можливості підприємства, виявити приховані резерви та сприяти підвищенню ефективності його функціонування. Важливо відзначити, що відсутність повноцінної та науково підтвердженої методології оцінки, а також відсутність чітких практичних рекомендацій управління виробничим потенціалом обмежують можливості ефективного господарювання суб'єктів у господарській діяльності.

Оцінка виробничого потенціалу підприємства представляє собою завдання, що вносить значну складність через необхідність проведення аналізу та оцінки всіх його складових в контексті їх взаємозв'язку та динаміки. Вчені, такі як О. В. Ареф'єва [29], Л. Л. Ковальська [30], З. В. Герасимчук [31], О. С. Хринюк [12] та інші, присвятили свої дослідження питанням оцінки ефективності формування та використання

економічного та виробничого потенціалів підприємства. Це свідчить про важливість та актуальність подібних наукових досліджень, які вимагають серйозної уваги.

У питанні визначення розміру виробничого потенціалу існують різні концепції, які використовують різноманітні підходи. Зокрема, існують три основні підходи до визначення виробничого потенціалу підприємства: ресурсний (обліково-звітний), структурний (функціональний) і цільовий (проблемно-орієнтований) [32]. Це відображає різноманітність та складність аспектів, які слід враховувати під час вивчення та оцінки виробничого потенціалу підприємства.

Ресурсний підхід визначає виробничий потенціал як комплекс виробничих ресурсів, оцінюючи його розмір як суму фізичних та вартісних оцінок його окремих компонентів [12]. Основна мета цього підходу полягає в визначенні оптимального співвідношення між трудовими, матеріально-технічними, інформаційними, енергетичними та фінансовими ресурсами з метою досягнення максимальних виробничих результатів. Кожен ресурс має свою вартісну оцінку та спрямований на створення доданої та споживної вартості.

Крім того, кожен з видів ресурсів вносить свій внесок у формування кінцевих результатів, що визначає важливість їхнього правильного використання. Таким чином, розуміння та вивчення структури складових виробничого потенціалу стає ключовим етапом для досягнення максимальних результатів в сучасних умовах.

Структурний підхід у контексті виробничого потенціалу підприємства націлюється на визначення оптимальної організації його внутрішньої структури, враховуючи передові норми і стандарти, що визначені сучасними технологіями та методами виробництва в даній галузі. При аналізі структурних характеристик виробничого потенціалу, досліджують масштаб його можливостей, їх просторовий розподіл, характер функцій, які він виконує, і ступінь його взаємодії та внутрішньої замкнутості (див. Табл. 2.1).

Аналіз і оцінка цих характеристик пов'язані з певними труднощами, оскільки всі елементи потенціалу взаємодіють між собою, утворюючи комплексну систему.

Таблиця 2.1

Структурні характеристики виробничого потенціалу

Характеристика	Опис
Масштаб потенціалу	Визначає розмір та обсяг можливостей виробничого потенціалу та його просторове розміщення в рамках підприємства.
Характер діяльності	Визначає види функцій, які здатний виконувати виробничий потенціал, та розглядає його як об'єкт дослідження.
Ступінь замкнутості	Визначає, наскільки виробничий потенціал є самодостатнім та взаємозалежним, що може впливати на його стійкість та ефективність.

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [33].

Однак важливо врахувати, що у структурному підході може виникати проблема, коли застаріле обладнання обмежує можливості впровадження нових технологій, що, в свою чергу, може призводити до виробництва менш конкурентоспроможної продукції. Таким чином, необхідно забезпечити взаємодію та взаємодоповнення всіх елементів виробничого потенціалу для забезпечення його стійкого та інноваційного розвитку.

Цільовий підхід передбачає оцінку відповідності наявного потенціалу досягненню визначених цілей та визначає його розмір як ступінь відповідності окремих складових потенціалу необхідному чи ідеальному уявленню про його структуру, компоненти та механізми функціонування, спрямовані на виробництво конкурентоздатної продукції.

Для аналізу ефективності використання виробничого потенціалу можна користуватися експертними оцінками, які подаються за наступною шкалою:

- 5 – абсолютна відповідність;
- 4 – відповідність у більшості випадків;
- 3 – відповідність у великій кількості компонентів;
- 2 – невелика відповідність;

1 – відповідність у менш важливих елементах;

0 – відсутність відповідності.

Отримані оцінки дозволяють визначити рівень відповідності виробничого потенціалу підприємства обраним стратегіям окремих компонентів. Враховуючи вагомість цих компонентів для виробничого потенціалу, яка виражена експертами у відповідних коефіцієнтах, можна визначити загальний цільовий баланс виробничого потенціалу. Отримані значення надають можливість орієнтуватися в тому, які заходи слід прийняти на підприємстві для забезпечення виконання стратегічних завдань. Ефективність виробничого потенціалу розглядається в двох вимірах – технологічному та економічному [33].

Ефективність економічного виробництва формується завдяки технологічній вдосконаленості та раціональному об'єднанню запасів і потоків різноманітних виробничих ресурсів, використовуваних у процесі виготовлення продукції. Поставлені на підприємство ресурсні потоки переважно залучаються до виробництва лише після перебування на етапі запасів. Таким чином, загальний виробничий процес можна уявити як створення запасу виробничих ресурсів і їх взаємодію під час виготовлення продукції.

Оцінка ефективності функціонування виробничого потенціалу підприємства, переважно, проводиться за допомогою визнаних нормативних методів [17]. Однак швидкі зміни в економіці загалом і, зокрема, в промисловому виробництві вимагають суттєвого вдосконалення і розширення наявних нормативних підходів.

Л. А. Квятковська та Ю. В. Тюленєва звертають увагу на різні аспекти виробничого потенціалу під час оцінки його ефективності. Л. А. Квятковська визначає чотири ключові компоненти цього потенціалу: фондний (основні засоби та оборотні активи), кадровий, фінансовий і управлінський [34]. З іншого боку, Ю. В. Тюленєва та О. Л. Сичков визначають конкретні напрямки оцінки ефективності управління виробничим потенціалом, серед яких важливі аспекти:

1. Оцінка ефективності використання основних засобів.

2. Оцінка витрат на оборотні засоби.
3. Дослідження рівня рентабельності підприємства.
4. Визначення показників ділової активності [35].

Ці аспекти дозволяють отримати комплексний погляд на різні сторони ефективного використання виробничого потенціалу та виявити його слабкі та сильні сторони з метою подальшого удосконалення управління.

Т. А. Кулаковська та Ю. О. Цапенко запропонували метод визначення інтегрального показника ефективності використання виробничого потенціалу, окремо розглядаючи у його структурі технічну, матеріальну та кадрову складові [36].

На основі комплексного підходу до структуризації виробничого потенціалу, запропонованого О. С. Хринюк можна виділити наступні основні компоненти виробничого потенціалу [12]:

1. Потенціал необоротних ресурсів
2. Потенціал оборотних засобів
3. Трудовий потенціал
4. Земельний потенціал
5. Інформаційний потенціал
6. Інвестиційний потенціал
7. Інноваційний потенціал

Ці компоненти становлять основні елементи, які піддаються оцінці для визначення ефективності використання виробничого потенціалу. Результати цього оцінювання слугують важливим інформаційним підґрунтям для прийняття обґрунтованих рішень та визначення перспектив розвитку виробничого потенціалу .

Оцінюючи ефективність використання виробничого потенціалу як складної характеристики активів підприємства за певний період, звертаємо увагу на застосування моделей детермінованого факторного аналізу для практичного використання. Такий метод дозволяє визначити вплив різних факторів на

результативний показник [37]. Проте, не менш важливо правильно вибрати модель для його оцінки та визначити компоненти аналізу.

О. С. Хринюк пропонує використовувати метод пропорційного ділення та застосовувати, наприклад, рівняння комбінованої адаптивної моделі (2.1):

$$Y = b / \sum(x_i) \quad (2.1)$$

де Y - визначається факторними ознаками;

b - показник загального ефекту;

x_i - показник окремих складових виробничого потенціалу підприємства.

Це рівняння відображає ефективність використання ресурсів і дозволяє враховувати внесок кожного окремого елемента у загальний результат [12].

У даному випадку аналіз базується на визначенні унікальних показників, що ілюструють продуктивність окремих складових виробничого потенціалу.

Узагальнюючим критерієм є величина чистого прибутку, яка відображає сукупний ефект - кінцеві результати діяльності підприємства (в цьому випадку абстрагуємося від впливу різних факторів на цю величину).

Внесок окремих компонентів виробничого потенціалу в кінцеві результати є різним і залежить від якісних та кількісних характеристик споживаних та використовуваних ресурсів, виражаючись обсягами кожного з них та формуючи об'ємний розподілений фактор впливу.

Узагальнена модель ефективності використання виробничого потенціалу за умови детермінованого характеру змінних матиме наступний вираз (2.2):

$$U_{ef} = ЧПр / \sum(O_i) \quad (2.2)$$

де U_{ef} - ефективність використання робочого виробничого потенціалу;

$ЧПр$ - чистий прибуток, грн.;

i - складова виробничого потенціалу підприємства;

O_i - обсяг складової виробничого потенціалу підприємства, грн [38].

Розрахунки оціночних параметрів виконуються в три етапи. Починаючи з визначення обсягів складових робочого виробничого потенціалу, подальший крок включає визначення комплексного показника ефективності використання робочого виробничого потенціалу підприємства [12]. Наступним етапом є визначення впливу кожної конкретної складової потенціалу на досягнуті результативні показники.

Можна систематично та поетапно представити методику управління ефективністю використання виробничого потенціалу (ВП), орієнтовану на оцінку ефективності витрат, що визначають можливості підприємства (рис. 2.1) [12].



Рис. 2.1. Управління ефективністю виробничим потенціалом

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [12]

Отже, розробка моделі ефективності використання виробничого потенціалу підприємства дозволяє систематизувати вплив кожної складової цього потенціалу на

остаточний результат його діяльності, який у даному випадку визначається конкретним чистим прибутком [39; 40]. Після проведення економічних розрахунків керівник підприємства отримає об'єктивну картину факторного впливу складових виробничого потенціалу на загальні результати. Це надасть можливість оцінити значущість кожної з цих складових та визначити тенденції поведінки аналізованих показників. Крім того, отримана інформація дозволить розробити заходи щодо оптимізації рівня та структури виробничого потенціалу підприємства.

Проблема оцінювання ефективності управління виробничого потенціалу дуже важлива як в теоретичному так і практичному плані. Знання виробничих потенціалів підприємств створює основу для забезпечення сполученості суміжних підприємств та виробництв. Значення виробничих потенціалів підприємств необхідні для виявлення витрат виробничих ресурсів (величин його елементів), потрібних для оптимізації чи для визначення пропорцій розвитку напрямів інвестиційної політики.

У даному розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз та оцінку методичних підходів до оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом. З'ясовано, що різноманітність підходів до цього процесу враховує специфіку кожної компанії та її бізнес-моделі. Встановлено, що ефективно оцінювання управління виробничим потенціалом вимагає комплексного підходу та врахування багатьох факторів, включаючи внутрішні та зовнішні чинники. Основним висновком є необхідність вдосконалення методичних підходів до оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ III. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КВП ПО ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ У НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

3.1 Характеристика та аналіз виробничо-господарської діяльності КВП по організації харчування у навчальних закладах

Комунальне виробниче підприємство по організації харчування у навчальних закладах (КВП по організації харчування у навчальних закладах) створено Миколаївською міською радою шляхом реорганізації державного комунального виробничого підприємства по організації харчування у навчальних закладах, з метою здійснення господарської діяльності для організації харчування у навчальних закладах міста, та засноване на комунальній власності територіальної громади міста Миколаєва [41].

Місце знаходженням КВП по організації харчування у навчальних закладах є: Україна, м. Миколаїв, вул. Генерала Карпенко, 49 (поштовий індекс 54038).

Предметом діяльності КВП по організації харчування у навчальних закладах є виробнича і торгівельна діяльність, а також виконання окремих видів робіт та надання послуг. КВП по організації харчування у навчальних закладах створено з метою [41]:

- випуску продуктів громадського харчування;
- організації харчування учнів навчальних закладів міста, організації харчування на базах відпочинку, літніх таборах;
- здійснення торгово-закупочної діяльності (оптової, роздрібної, комісійної з правом відкриття магазинів), посередницької діяльності;
- закупівлі та переробки сільськогосподарської продукції, продуктів харчування;
- організації та експлуатації об'єктів громадського харчування (їдалень, ресторанів, кафе, барів);
- надання автотранспортних послуг по перевезенню вантажу.

Підприємство самостійно планує свою діяльність та визначає перспективи розвитку виходячи із попиту на виготовлену продукцію та надані послуги, необхідністю свого виробничого та соціального розвитку.

Основний вид діяльності КВП по організації харчування у навчальних закладах [42]:

- 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань.

Інші види діяльності КВП по організації харчування у навчальних закладах [42]:

- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;

- 27.51 Виробництво електричних побутових приладів;

- 43.21 Електромонтажні роботи;

- 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;

- 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах;

- 56.21 Постачання готових страв для подій;

- 56.29 Постачання інших готових страв;

Підприємство реалізує свою продукцію та надає послуги по цінам та тарифам, встановленими самостійно або на договірній основі, а у випадках, передбаченими законодавчими актами України, - за державними цінами і тарифами.

Майно КВП по організації харчування у навчальних закладах становлять основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства. Майно підприємства відповідно до законів України, статуту підприємства є комунальною власністю територіальної громади міста Миколаєва [41].

Джерелами формування майна КВП по організації харчування у навчальних закладах є:

- грошові та матеріальні внески власника;
- доходи, одержані від реалізації продукції, а також від інших видів господарської діяльності;
- кредити банків та інших кредиторів;
- придбання майна іншого підприємства, організації;
- безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян;
- Інші джерела, не заборонені законодавчими актами України.

В таблиці 3.1 наведено майно, а саме будівлі КВП по організації харчування у навчальних закладах які використовуються для виробництва та іншої діяльності.

Таблиця 3.1

Будівлі підприємства

№	Найменування	Загальна площа, м. кв.	Призначення
1.	Будівля Підприємства	1976	Виробництво продуктів харчування, приміщення адміністрації
2.	Будівля складу	590	Зберігання продуктів харчування
3.	Будівля кафе	81	Виробництво та продаж продуктів харчування
4.	Кіоск	21	Торгівля
5.	Кіоск	12	Торгівля

Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства

Основним показником фінансових результатів господарської діяльності підприємства є прибуток. Прибуток КВП по організації харчування у навчальних закладах утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат по оплаті праці [41].

Головним замовником у КВП по організації харчування у навчальних закладах послуг на організацію харчування у навчальних закладах є Управління освіти Миколаївської міської ради. Тому підприємство використовує харчоблоки та виробниче обладнання, які розташовані у школах, дитячих садках та інших навчальних закладах на правах оренди для здійснення своєї діяльності. Серед загальної кількості харчоблоків які орендує підприємство, є харчоблоки де відбувається повний цикл приготування їжі, а є харчоблоки які не мають достатньої кількості виробничого обладнання або приміщення не відповідають вимогам виробництва і використовуються як буфети. Тобто готову їжу привозять з іншого харчоблока, іде підігрів і фасування та продаж. Кількість харчоблоків які використовуються підприємством на умовах оренди в Управлінні освіти Миколаївської міської ради в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Кількість харчоблоків

	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Харчоблоки з повним циклом приготування	105	102	104
Харчоблоки які використовуються як буфет	20	20	20

Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства

КВП по організації харчування у навчальних закладах бере активну участь у державних тендерах. Відповідно Закону України «Про публічні закупівлі», Управління освіти Миколаївської міської ради щоб визначитись з постачальником послуг на організацію харчування у навчальних закладах проводить тендер через систему Прозорро.

Аутсорсинг. Саме такий спосіб організації харчування вибрало Управління освіти Миколаївської міської ради. Страви готують працівники приватного або комунального підприємства на харчоблоці закладу освіти. З цим підприємством укладається договір про постачання послуг, а харчоблок переходить до нього в оренду. Наразі, за оцінкою експертів, так організоване шкільне харчування

приблизно у 18 % громад. Постачальником для школи або дитсадка може бути лише підприємець або компанія, що спеціалізується на виробництві і/або продажі продуктів чи послуг з харчування [43].

Підприємство повинно забезпечити збалансоване харчування вихованців та учнів у відповідності до циклічного меню та натуральних норм згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 24 березня 2021 р. № 305 «Про затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку» Інструкції з організації харчування в навчальних закладах від 17.04.2006 р. № 298/227, та згідно з граничними нормами коштів для харчування дітей у навчальних закладах, затверджених рішенням виконавчого комітету Миколаївської міської ради, а також використовувати якісні продукти харчування та здійснювати доставку цих продуктів автотранспортом.

Відповідно договорів КВП по організації харчування у навчальних закладах повинно відшкодувати замовнику вартість фактично використаної електроенергії, газопостачання, водопостачання, водовідведення, для забезпечення технологічного процесу приготування їжі (надання послуги з організації харчування), а також послуг з тепlopостачання.

Щоб мати право користування харчоблоками та використовувати обладнання для приготування їжі, яке знаходиться у власності управління освіти (закладів управління освіти) КВП по організації харчування у навчальних закладах зобов'язано оформити право користування згідно з чинним законодавством. І тоді у підприємства виникають додаткові обов'язки:

- здійснювати поточний ремонт та обслуговування торгово-технологічного та холодильного обладнання;
- нести відповідальність за безпечну експлуатацію торгово-технологічного та холодильного обладнання, проводити перевірку обладнання;
- у літній канікулярний період привести до належного санітарно - гігієнічного стану харчоблоки, торгово-технологічне та холодильне обладнання;

- утримувати приміщення харчоблоку та складських приміщень у належному санітарно-гігієнічному стані та у відповідності до вимог законодавства України та діючих стандартів та інших вимог;

- повинен нести відповідальність за технічний стан, відповідність санітарно-гігієнічним вимогам та нормам технологічного і холодильного обладнання, яке використовується для надання послуг з організації харчування в навчальних закладах;

КВП по організації харчування у навчальних закладах є важливим соціальним партнером Миколаївської міської територіальної громади. Підприємство забезпечує харчуванням дітей, які навчаються у школах та дитячих садках, а також працівників навчальних закладів. Відповідно договорів які були укладені між підприємством і Управління освіти Миколаївської міської ради в таблиці 3.3 представленні данні кількості діто-дні та дохід від надання послуг.

Таблиця 3.3

Основний дохід підприємства

Рік	Договір	Діто-дні	Сума, грн
2019	№6-2 від 22.12.2018 р.	4 115 387	71 523 310
2020	№6-2 від 22.12.2018 р. Додаткова угода 20% від 20.01.20р. №6-9 від 10.03.2020р.	2 529 634	50 909 332
2021	№6-9 від 10.03.2020р. Додаткова угода 20% від 20.01.2021р. №6-3 від 05.02.2021р.	2 413 967	71 225 918

Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства

Відповідно до умов тендерної документації вартість продуктів харчування (продуктова корзина) які будуть використовуватись для надання послуг, повинна передбачати умови, щодо націнки (розпорядження №155-р від 29.04.2009 року Миколаївської обласної державної адміністрації «Про встановлення граничних

надбавок на продукцію громадського харчування що реалізується в загальноосвітніх закладах»), яка становить 50 % від продуктової тарілки.

Додатковий дохід КВП по організації харчування у навчальних закладах отримує:

- від надання послуг з організації харчування укладаючи угоди з іншими учбовими закладами які фінансово самостійні від Управління освіти Миколаївської міської ради;
- від надання послуг з організації харчування в літніх дитячих таборах;
- від постачання готових страв для організацій;
- від роздрібної торгівлі продуктами харчування, а також власного виробництва в спеціалізованих магазинах;
- від торгівлі продуктами харчування в буфетах шкіл, якими користується на правах оренди з Управлінням освіти Миколаївської міської ради;
- від виробництва та продажу борошняних, кондитерських виробів, тортів і тістечок.

Різниця між доходом отриманого КВП по організації харчування у навчальних закладах від укладання договору з Управлінням освіти Миколаївської міської ради та доходом отриманого від іншої діяльності представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Види доходів підприємства

Рік	Загальний дохід, тис. грн	Дохід отриманий відповідно договору з Управлінням освіти Миколаївської міської ради, тис. грн	Дохід отриманий від іншої діяльності, тис. грн
2019	89771	71523	18248
2020	61251	50909	10342
2021	83421	71225	12195

Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства

Головними зовнішньоекономічними чинниками, які мають вагомий вплив на діяльність підприємства, є: економічний, демографічний, технологічний фактори та конкуренція.

Характер економіки, інфляція, система оподаткування, регламент ціноутворення на продукцію – все це має прямий вплив на діяльність підприємства, адже від цього в певній мірі залежать витрати та прибуток підприємства.

Населення – це потенційні клієнти, відповідно, чим більша кількість людей в населеному пункті, тим більша ймовірність того, що вони звернуться саме до даного підприємства.

Темпи технологічних змін значно впливають на діяльність КВП по організації харчування у навчальних закладах, оскільки, обладнання яке використовується на харчоблоках учбових закладів є застаріле і енерговитратне.

Потрібно використовувати 4 типи технологічного обладнання для сучасного харчоблоку [44]:

- теплове - забезпечує процес приготування страв термічною обробкою (плити, духові шафи, марміти, обладнання для смаження, електричні котли);
- електромеханічне - допомагає здійснити первинну обробку продуктів та підготувати потрібні інгредієнти (різні блендери, тістоміси, очисні машини, овочерізки, слайсери, м'ясорубки та інше);
- посудомийне - допомагає здійснити якісне очищення та дезінфекцію столового приладдя (мийні ванни, посудомийні машини та інше);
- холодильне - відповідає за зберігання харчових продуктів у безпечному температурному режимі (холодильні скрині, морозильні шафи, шокери, холодильні вітрини та інше).

Головними конкурентами КВП по організації харчування у навчальних закладах є, підприємства, які надають схожі послуги з організації харчування у навчальних закладах інших міст. Намагаючись масштабувати свій бізнес, приймають участь в тендерних аукціонах які проводить Управління освіти Миколаївської міської

ради. Переважно це підприємства приватної власності, які мають більш гнучкий рівень управління в порівнянні з комунальним підприємством. Цей чинник має досить вагомий вплив, враховуючий той факт, що договір з Управлінням освіти Миколаївської міської ради приносить 85 % від чистого доходу КВП по організації харчування у навчальних закладах. Якщо КВП по організації харчування у навчальних закладах о не зможе виграти тендер з Управлінням освіти Миколаївської міської ради, який відбувається кожен рік, то це може привести фактично втрати цього ринку і до закриття підприємства.

Маркетингова стратегія КВП по організації харчування у навчальних закладах є неформалізованою, тобто існує в уявленнях власників і керівництва підприємства і не оформлена у вигляді спеціального документа.

КВП по організації харчування у навчальних закладах має деякі елементи маркетингової стратегії, зокрема власники визначили стратегічну мету підприємству зайняти весь ринок послуг з організації харчування у навчальних закладах міста Миколаїв, а також надавати послуги постачання готових страв до закладів охорони здоров'я за сприятливими для споживача цінами.

КВП по організації харчування у навчальних закладах орієнтує свої масштаби і обсяги виробництва та реалізації, асортименту, якості, ціни виходячи з параметрів ринку надання послуг з організації харчування у навчальних закладах: ємність ринку, ступінь насиченості, інтенсивність насичення, параметри послуг конкуруючих фірм.

Таким чином, аналіз маркетингової стратегії КВП по організації харчування у навчальних закладах дозволив дійти висновку, що маркетингова стратегія має неформалізований вигляд та обмежується декількома елементами, що відповідно свідчить про потребу її удосконалення.

Трудовий колектив КВП по організації харчування у навчальних закладах складають усі громадяни, які своєю працею беруть участь у діяльності на підставі договору, що регулює трудові відносини. Працівники трудового колективу приймаються на роботу і звільняються директором підприємства. Спеціалісти усіх

відділів підприємства діють у відповідності із положеннями про відділ та посадовими обов'язками.

Характерною для КВП по організації харчування у навчальних закладах є лінійна форма керування [41]. Всі відділи дотримуються єдиної корпоративної політики.

Відповідно організаційної структури підпорядкування співробітників харчоблоку КВП по організації харчування у навчальних закладах йде до головного технолога і заступника з виробництва. Формується штат співробітників шкільної їдальні за наступним принципом. Повинні бути підсобний робітник і комірник, а також кухарі. Кількість кухарських ставок залежить від кількості учнів, які їдять у закладі [45]:

- до 60 учнів — пів ставки кухаря,
- 60—100 учнів — одна ставка,
- 100—200 учнів — півтори ставки,
- понад 200 — дві ставки кухаря.

У дитсадках, де діти проводять понад чотири години на день і для них організоване харчування, штат працівників їдальні також залежить від кількості груп. Якщо груп 5 або більше, запроваджується посада комірника (5—7 груп — чверть ставки, 8 груп — пів ставки, 9 і більше — повна ставка). Якщо груп менше, роботу комірника виконують інші працівники кухні. У садочку з 1—3 групами — пів ставки підсобного робітника, 4—5 груп — повна ставка, 6—8 груп — півтори, 9 і більше груп — дві повні ставки. Що ж до кухарів, то в садочку з однієї групою є одна ставка кухаря, 2—3 групами — півтори, 4—6 групами — дві, 7—9 групами — три. Якщо в садку 10 і більше груп дітей, на додачу до двох ставок кухаря запроваджується посада шеф-кухаря; понад 12 груп — ставка шеф-кухаря і три ставки кухарів.

У дитсадку або школі може працювати кухар з кваліфікацією не нижче третього розряду. Кваліфікаційні вимоги до розрядів кухарів визначені в Довіднику кваліфікаційних професій працівників.

Завдання для кухарів третього й четвертого розряду дуже різняться. Кухар третього розряду, наприклад, займається первинною обробкою сировини, допомагає готувати, комплектує та роздає страви. Кухар четвертого розряду готує їжу, наприклад другі та холодні страви тощо.

Вимоги до рівня освіти кухарів третього і четвертого розряду також різні. Для третього розряду достатньо мати професійно-технічну освіту або навчитися безпосередньо на виробництві. А ось кухар четвертого розряду повинен або здобути професійно-технічну освіту з кваліфікацією, або, маючи третій розряд, не менше, ніж рік стажуватися в їдальні, а потім пройти кваліфікаційну атестацію на виробництві.

Для допуску до роботи в їдальні потрібно:

- мати особисту медичну книжку;
- пройти профілактичний медичний огляд перед прийняттям на роботу та проходити його періодично;
- пройти навчання на тему гігієни персоналу та застосування системи аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок (НАССР);
- знати санітарний регламент для шкіл, спецшкіл або дитсадків.

Виробничий процес продуктів харчування для шкільних обідів включає наступні етапи:

- сировина та матеріали для виробництва продуктів харчування для шкільних обідів повинні відповідати вимогам державних стандартів та мати сертифікати якості;
- приймання сировини та матеріалів має здійснюватися відповідно до встановлених процедур;
- сировина та матеріали зберігаються в умовах, що забезпечують їхню безпеку та збереження якості;
- переробка сировини та матеріалів здійснюється відповідно до технологічних регламентів;

- готова продукція упаковується та маркується відповідно до встановлених вимог;
- готова продукція зберігається в умовах, що забезпечують її безпеку та збереження якості.

КВП по організації харчування у навчальних закладах зобов'язано закуповувати товари для власної діяльності через систему Прозоро. Це передбачено Законом України "Про публічні закупівлі" [46]. Згідно з цим законом, комунальні підприємства, які є юридичними особами публічного права, зобов'язані проводити закупівлі товарів, робіт і послуг, вартість яких перевищує 50 тисяч гривень. Це стосується закупівель, які здійснюються за власні кошти комунальних підприємств, а також за кошти, які виділяються їм з бюджету. Якщо сума закупівлі не перевищує 50 тисяч гривень у системі Прозоро публікується звіт про укладений договір. Таким чином, публічними стають усі кошти, які комунальне підприємство мають у процесі своєї діяльності.

Аналіз виробничо-господарської діяльності КВП по організації харчування у навчальних закладах проведено за період 2019-2021 рр.. В 2022 р. Підприємство працювало за своїм основним напрямком (організація харчування в навчальних закладах) до 24 лютого. Від початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну, навчальні заклади міста Миколаєва не працювали до 2023 р.. На початку 2023 р. навчальні заклади Управління освіти Миколаївської міської ради поступово почали відновлювати роботу. Після проведення тендеру і визначення КВП по організації харчування у навчальних закладах переможцем, підприємство відновило надання послуги в місті Миколаїв.

Основні показники фінансово-господарської діяльності Комунального виробничого підприємства по організації харчування у навчальних закладах за 2019-2021 рр. наведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства

Показники	Періоди аналізу			Відхилення абсолютне		Відхилення, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020-2019 рр.	2021-2020 рр.	2020-2019 рр.	2021-2020 рр.
Чистий дохід, тис. грн	89771	61251	83421	-28520	22170	-31,77	36,20
Собівартість продукції, тис. грн	82406	55357	80623	-27049	25266	-32,82	45,64
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	-428	-4905	-6623	-4477	-1718	1046,03	35,03
Дохід від участі в капіталі, тис. грн	-	-	-	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат, тис. грн	15	-4855	-6582	-4870	-1727	-32466,67	35,57
ЕВІТДА	-90	-4780	-6285	-4690	-1505	5211,11	31,49
Рентабельність ЕВІТДА	-0,1	-8	-8	-7,90	0,00	7900,00	0,00
Власний капітал, тис. грн	982	-1730	-3812	-2712	-2082	-276,17	120,35
Основні засоби, тис. грн	335	285	892	-50	607	-14,93	212,98
% Оборотні активи, тис. грн	7504	7961	9368	457	1407	6,09	17,67
Капітальні інвестиції	185	40	926	-145	886	-78,38	2215,00
Фондовіддача, грн	267,97	214,92	93,52	55,75	-121,39	35,02	-56,48

Продовження таблиці 3.5

Показники	Періоди аналізу			Відхилення абсолютне		Відхилення, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020-2019 рр.	2021-2020 рр.	2020-2019	2021-2020
Фондоозброєність, грн	0,99	0,84	2,84	-0,83	2,00	-49,62	236,90
Період обороту оборотних коштів, дні	31	47	41	16,93	-6,45	55,49	-13,60
Середня кількість працівників, осіб	362	362	338	0,00	-24,00	0,00	-6,63
адміністративно- управлінський персонал, осіб	25	23	23	-2,00	0,00	-8,00	0,00
працівники, осіб	337	338	314	1,00	-24,00	0,30	-7,10
Фонд оплати праці всього персоналу, тис. грн	15482	12942	20901	-2540,00	7959,00	-16,41	61,50
Середньорічна заробітна плата, грн	4 276	6267	8420	1991	2153,00	46,56	34,35
Продуктивність праці, грн\особу	160,33	165,95	177,32	5,62	11,37	3,50	6,86
Рентабельність вкладень (активів), %	0,0012	-58,9	-64,1	-58,90	-5,20	-4908433,33	8,83
Рентабельність основної діяльності, %	0,0002	-7,9	-7,8	-7,90	0,10	-3950100,00	-1,27
Рентабельність власного капіталу, %	0,005	2,8	1,7	2,80	-1,10	55900,00	-39,29

Продовження таблиці 3.5

Показники	Періоди аналізу			Відхилення абсолютне		Відхилення, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020-2019 рр.	2021-2020 рр.	2020-2019 рр.	2021-2020 рр.
Коефіцієнт фінансової стійкості, %	0,27	-0,17	-0,27	-0,44	-0,10	-162,96	58,82
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	0,73	0,89	0,73	0,16	-0,16	21,92	-17,98
Отримано залучених коштів усього	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт маневреності власних коштів,	0,43	1,16	1,23	0,74	0,07	173,63	5,95
Коефіцієнт поточної ліквідності,	1,21	0,79	0,67	-0,42	-0,12	-34,71	-15,19

Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства

За даними таблиці 3.5 чистий дохід КВП по організації харчування у навчальних закладах у 2020 р. зменшився на 28 520,00 тис. грн (31,77 %), а у 2021 р. приріст склав 22 170,00 тис. грн (36,20%), що характеризується негативно, причиною є зниження обсягів продажу за рахунок часткової втрати ринку.

Собівартість реалізованої продукції КВП по організації харчування у навчальних закладах у 2020 р. зменшилась пропорційно до зменшення чистого доходу на 27 049,00 тис. грн (32,82%), у 2021 р. відбулося відповідно збільшення на 25 266,00 тис. грн (45,64 %).

При цьому фінансовий результат від операційної діяльності в 2020 р. зменшився на 4 477,00 тис. грн. (більше ніж 1000 %), в 2021 р. збиток збільшився на

1 718,00 тис. грн (35%), що характеризується вкрай негативно, що обумовлено зростанням витрат.

Чистий прибуток КВП по організації харчування у навчальних закладах у 2020 р. та 2021 р. відповідно зменшився на 4 870,00 тис. грн та 1 727,00 тис. грн.

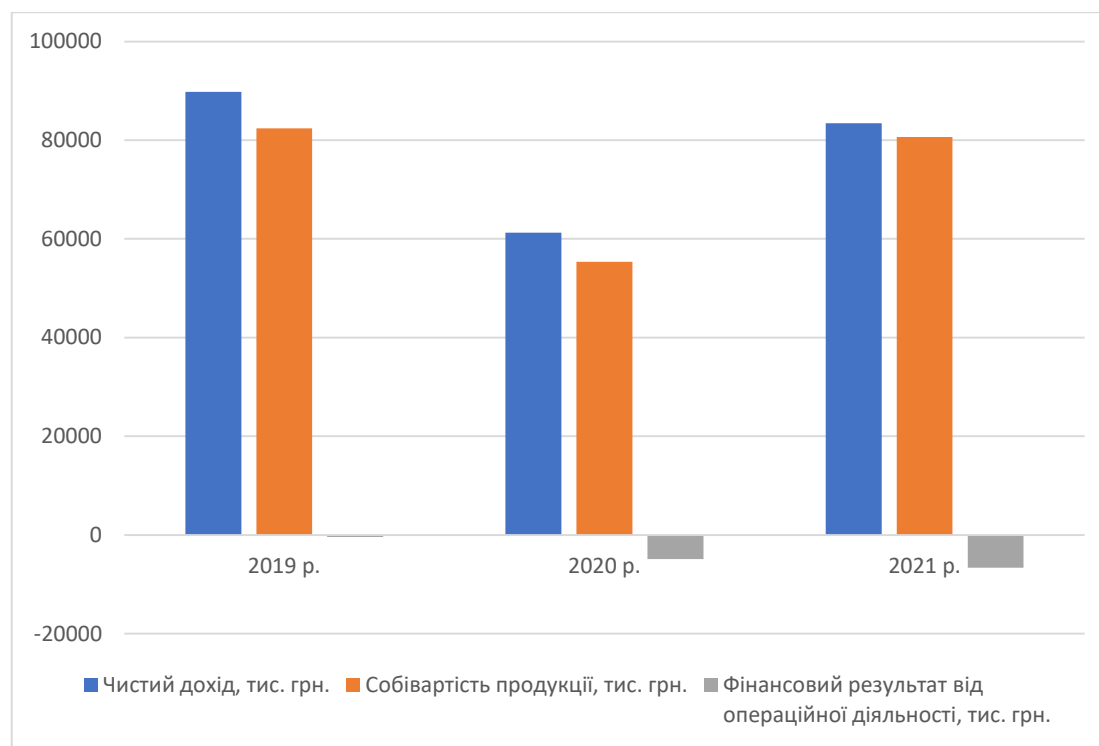


Рис. 3.1. Динаміка фінансових результатів

Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства

Власний капітал КВП по організації харчування у навчальних закладах у 2020 р. зменшився на 2 712,00 тис. грн, або на 276,17 %, а у 2021 р. зменшився на 2082,00 тис. грн, або на 120,35 %, що характеризується вкрай негативно.

Основні засоби КВП по організації харчування у навчальних закладах у 2020 р. зменшились на 50,00 тис. грн (14,93 відсотка). У 2021 р. збільшились на 607,00 тис. грн (212 відсотків).

Оборотні засоби у 2020 р. збільшились на 457,00 тис. грн (6,9 %), у 2021 р. збільшились на 1407,00 тис. грн (17,67 %). Період обороту обігових коштів має негативну тенденцію до збільшення на рівні зниження чистого доходу підприємства.

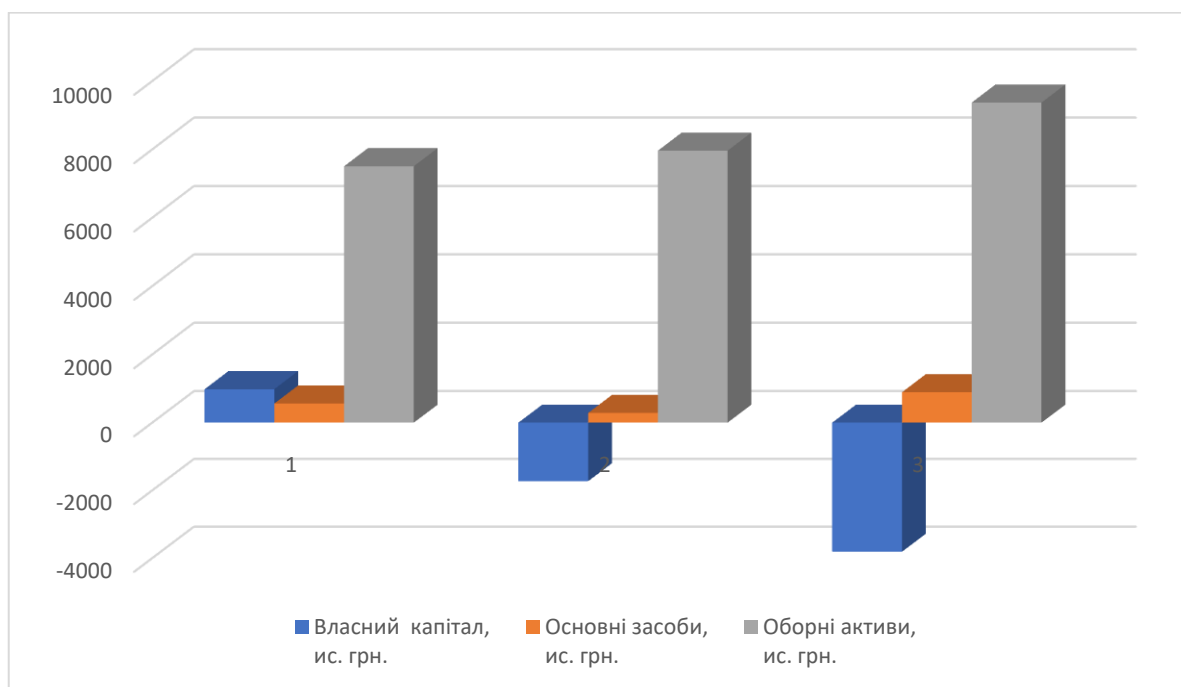


Рис. 3.2. Динаміка майнових показників

Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства

У порівнянні 2019 р. та 2020 р. капітальні інвестиції було зменшено на 145,00 тис. грн (78,4 %), в 2021 р. збільшення відбулося на 886,00 тис. грн (більше 2000 відсотків). При цьому, більшу частину в розмірі 731,00 тис. грн було інвестовано у придбання нових основних фондів, що склало 78,94% від загального об'єму інвестицій в 2021 р. Це можна віднести до позитивної динаміки.

Фондовіддача у 2020 р. збільшилась на 55,75 тис. грн. (35 %), а у 2021 р. зменшилась на 121,39 грн (56,48 %), що характеризується негативно, та свідчить про зниження ефективності використання основних засобів КВП по організації харчування у навчальних закладах.

Фондоозброєність у 2020 р. зменшилась на 0,83 тис. грн (49,62 %), у 2021 р. збільшилась на 2,00 тис. грн (236 %), що характеризується позитивно та свідчить про зростання забезпеченості персоналу основними засобами.

Рентабельність вкладень у КВП по організації харчування у навчальних закладах з 2020 р. має негативну тенденцію до зменшення станом на кінець 2021 р.,

що характеризується негативно, та свідчить про зниження ефективності використання активів.

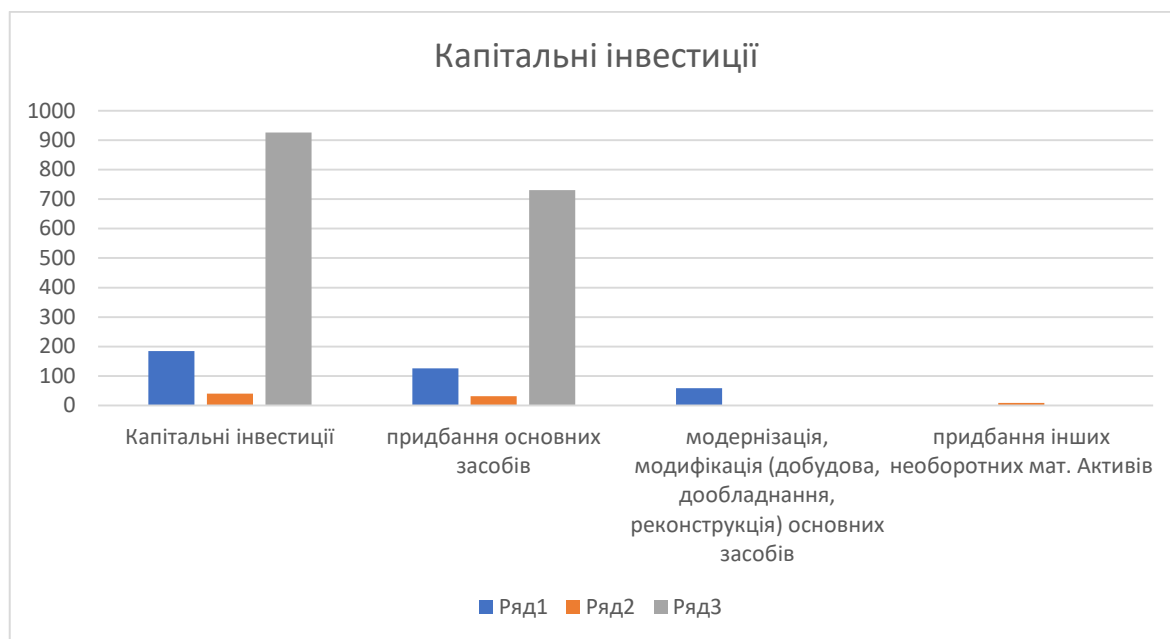


Рис. 3.3. Структура капітальних інвестицій 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства

Рентабельність вкладень у КВП по організації харчування у навчальних закладах з 2020 р. має негативну тенденцію до зменшення станом на кінець 2021 р., що характеризується негативно, та свідчить про зниження ефективності використання активів.

Рентабельність основної діяльності з 2020 р. зменшується, що характеризується негативно.

Таким чином, за показниками рентабельності можна зробити висновок про негативну динаміку ефективності діяльності підприємства з 2020 р., що пов'язано зі зниженням прибутку КВП по організації харчування у навчальних закладах.

Розглянемо показники фондів КВП по організації харчування у навчальних закладах на рис. 3.4 і динаміку рентабельності за 2019-2021 рр. на рис.3.5.

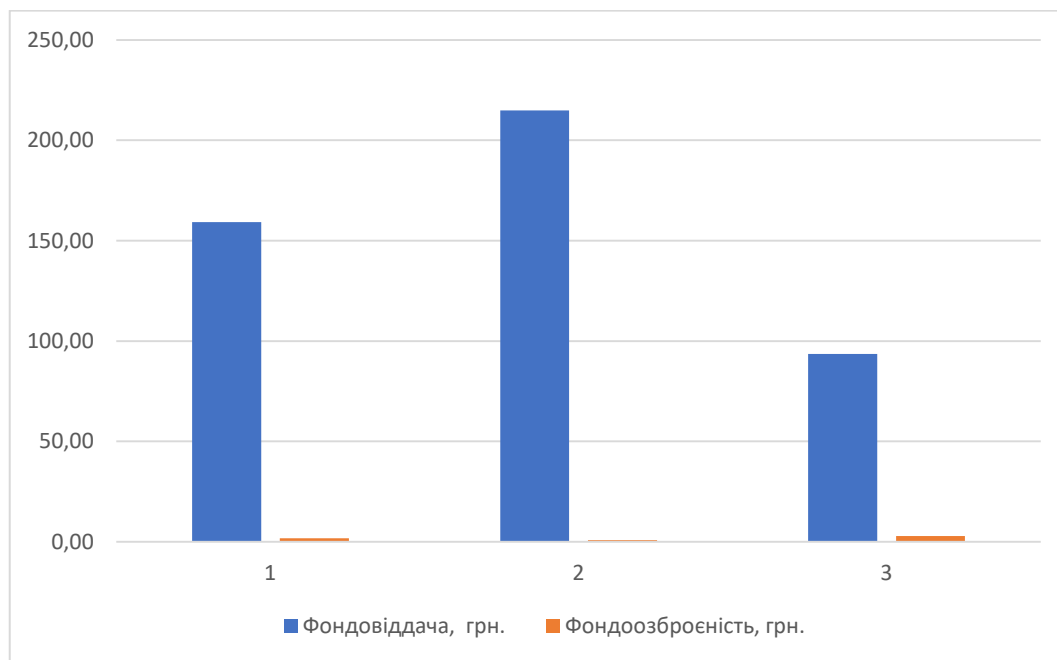


Рис. 3.4. Показники фондів за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства.

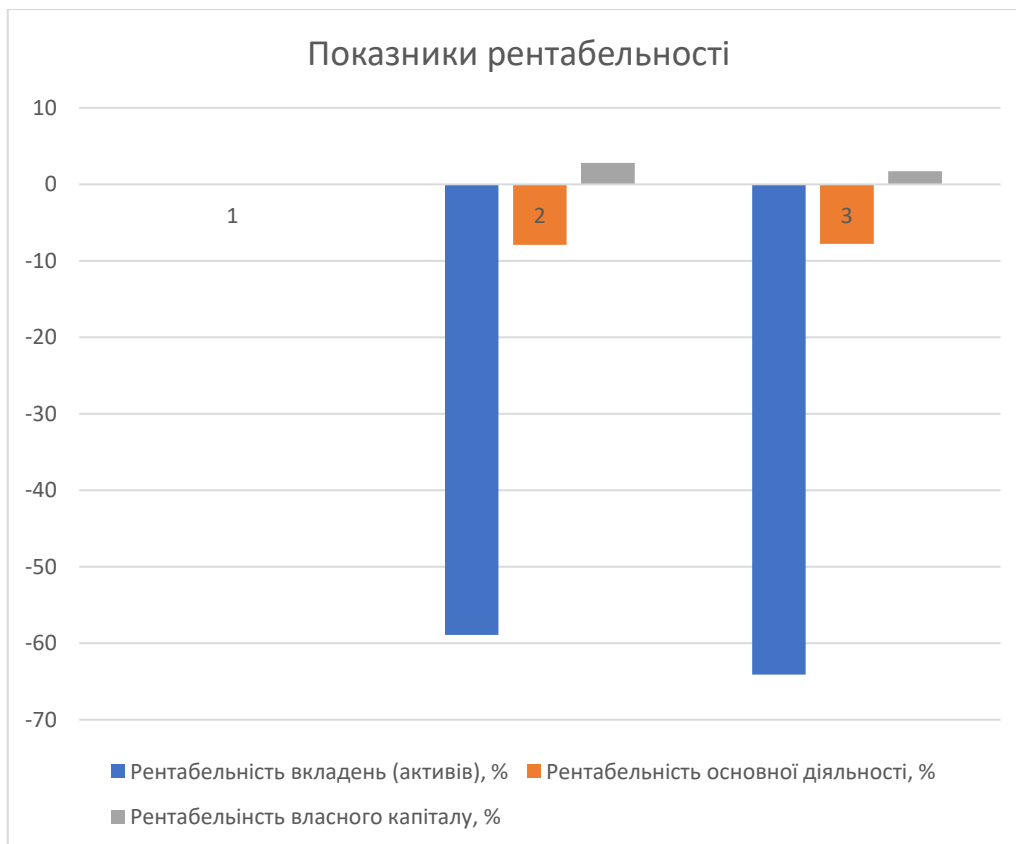


Рис. 3.5. Динаміка рентабельності за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства.

У таблиці 3.6 наведені коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності за 2019-2021 роки. Коефіцієнт поточної ліквідності зменшився нижче 1, що має крайнє негативне значення, та відображає недостатність ресурсів підприємства, які можна було б використати для погашення поточних зобов'язань, бо нормативне значення показника 1-1,5. Коефіцієнти EBITDA та фінансової стійкості мають значення зі знаком «-», що вкрай негативно характеризує фінансовий стан підприємства.

Таблиця 3.6

Коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності за 2019-2021 рр.

Показники	Періоди аналізу		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.
ЕВІТДА	-90	-4780	-6285
Рентабельність ЕВІТДА	-0,1	-8	-8
Коефіцієнт фінансової стійкості, %	0,27	-0,17	-0,27
Коефіцієнт поточної ліквідності,	1,21	0,79	0,67

Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства

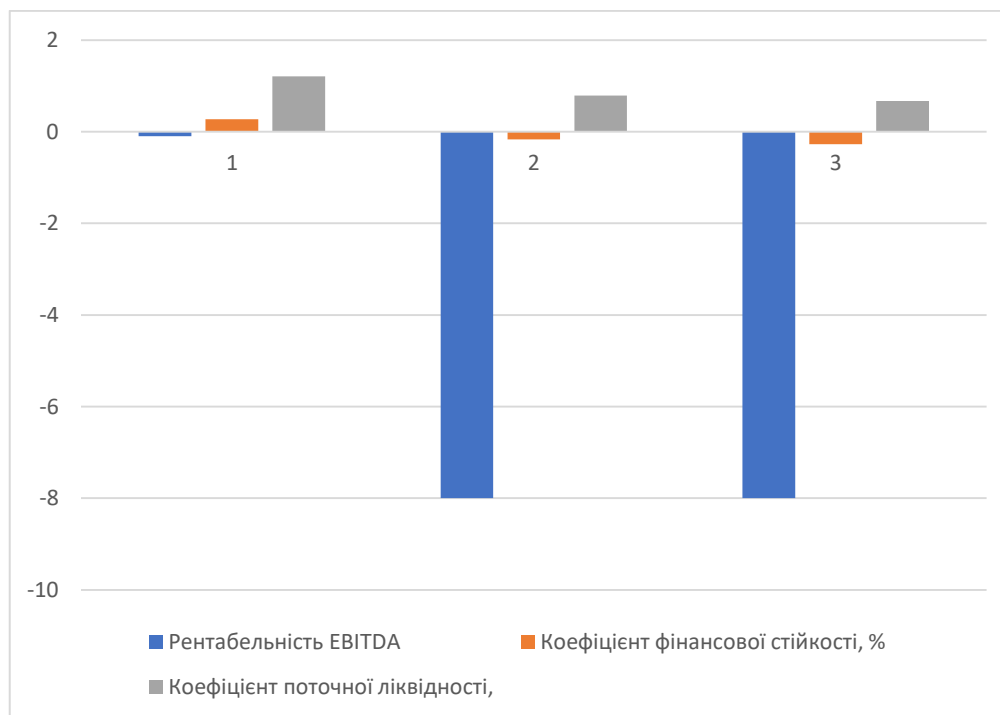


Рис. 3.6. Коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства

Серед показників фінансово-господарської діяльності КВП по організації харчування у навчальних закладах за період 2019-2021 роки було проаналізовано структуру дебіторської та кредиторської заборгованостей, які наведені у таблиці 3.7.

Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованостей та їх структур показує систематичне збільшення кредиторської заборгованості в 2020 р. на 3093,00 тис. грн (45%) та в 2021 р. на 4121,00 тис. грн. (41,37 відсотка). У порівнянні з незначними коливаннями дебіторської заборгованості в 2020 р. зменшення на 500,00 тис. грн (33,7%) та в 2021 р. збільшення на 611 тис. грн (62%). Що показує негативну динаміку фінансового стану підприємства.

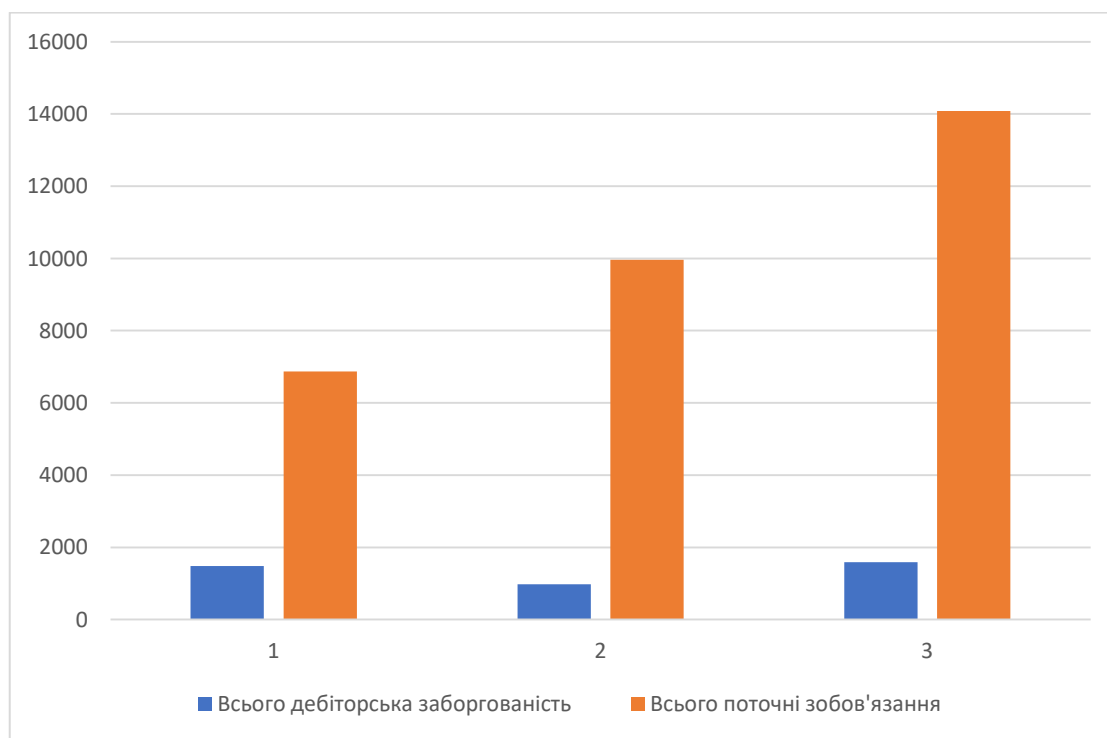


Рис. 3.7. Структура дебіторської та кредиторської заборгованості 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства

Також варто зазначити, що підприємство не залучає зовнішні кошти для розвитку. КВП по організації харчування у навчальних закладах не отримувало кредит в банківській системі через незадовільний фінансовий стан та складну процедуру погодження

Таблиця 3.7

Структура дебіторської та кредиторської заборгованості за 2019-2021 рр.

Показники	Періоди аналізу			Відхилення абсолютне		Відхилення, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020-2019 рр.	2021-2020 рр.	2020-2019 рр.	2021-2020 рр.
Дебіторська заборгованість за товари, продукцію	1409	730	1221	-679,00	491,00	-48,19	67,26
Дебіторська заборгованість за рахунками з бюджетом	15	192	302	177,00	110,00	1180,00	57,29
Інша поточна дебіторська заборгованість	57	59	69	2,00	10,00	3,51	16,95
Всього дебіторська заборгованість	1481	981	1592	-500,00	611,00	-33,76	62,28
Кредиторська заборгованість за товари, продукцію	5373	8104	11985	2731,00	3881,00	50,83	47,89
Кредиторська заборгованість за рахунками з бюджетом	273	24	177	-249,00	153,00	-91,21	637,50
Кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	131	155	71	24,00	-84,00	18,32	-54,19
Кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	649	771	942	122,00	171,00	18,80	22,18
Всього поточні зобов'язання	6869	9962	14083	3093,00	4121,00	45,03	41,37

Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства

За аналізований період середня кількість працівників на КВП по організації харчування у навчальних закладах у 2020 р. не має значних коливань, у 2021 р. відбулося скорочення на 24 працівника (7%).

При цьому при аналізі фонду оплати праці та середній заробітній платі підприємства:

- у 2020р. відмічається зменшення фонду оплати праці на 2 540,00 тис. грн (16,4%), при цьому середньорічна заробітна плата збільшилась на 1991,00 грн (46,56%), такі зміни відбулись за рахунок тривалого карантину;

- у 2021 р. ж на рівні зменшення кількості працівників на 6,6% відмічається збільшення фонду оплати праці на 7 959,00 тис. грн (61,50%) , разом зі збільшенням середньорічної заробітної плати на 2 153,00 грн (34,35 відсотків).

Аналіз продуктивності показав позитивну динаміку збільшення показника, а саме в 2020 р. продуктивність збільшилась на 5,62 грн\особу, що складає 3,5%, в 2021 р. збільшення відбулось на 11,38 грн\особу, тобто 6,84 відсотка. Це вказує на позитивне зростання ефективності продуктивності праці

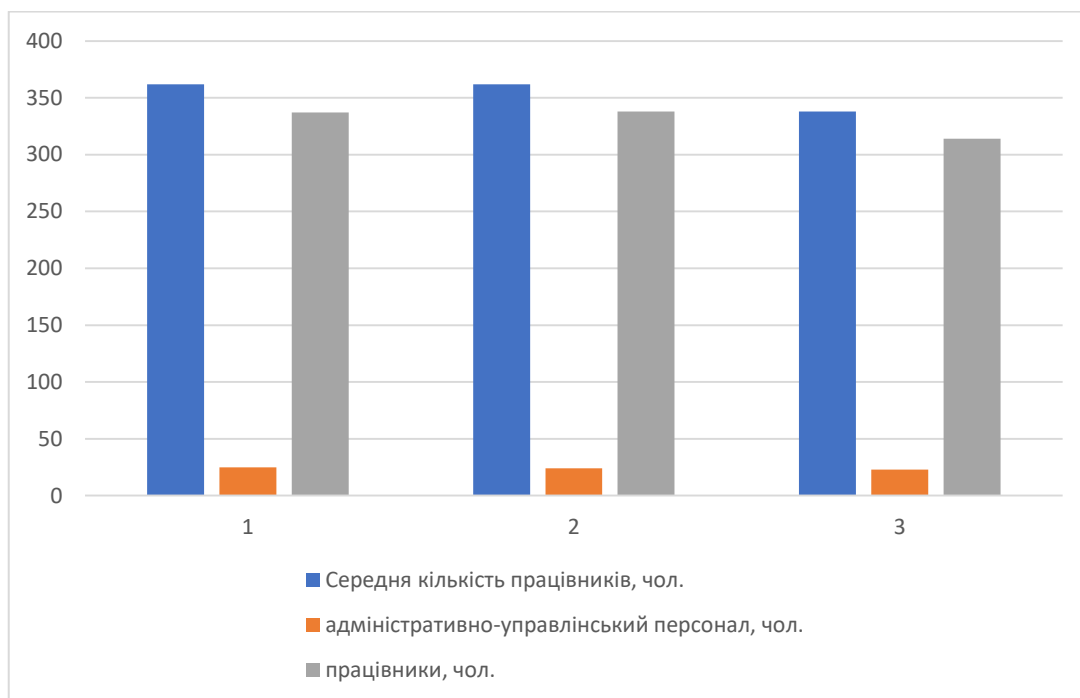


Рис. 3.8. Кількість працівників за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства

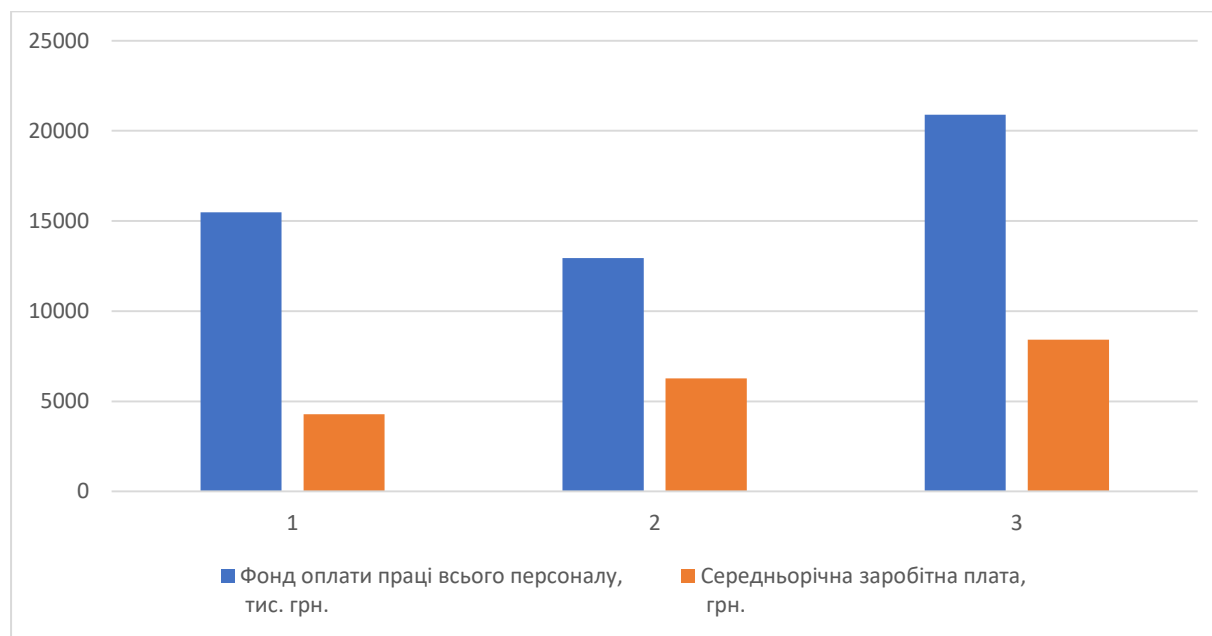


Рис. 3.9. Оплата праці за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства

Таким чином, за результатами аналізу фінансово-господарської діяльності Комунального виробничого підприємства по організації харчування у навчальних закладах за 2019-2021 рр. можна зробити висновок про негативні тенденції в зміні показників, а саме: зниження виручки та зменшення фінансового результату, негативним є зниження прибутку, що пов'язано зі зростанням витрат, в т. ч. значними є витрати на оплату праці. Складний період у підприємства був також в результаті впровадження карантинних обмежень в Україні в 2020 – 2021рр. Комунальне виробниче підприємство по організації харчування у навчальних закладах не маючи змоги надавати послуги гарячого харчування та отримувати дохід від реалізації буфетної продукції в загальноосвітніх школах в період карантинних обмежень, відчувало велике навантаження від фонду оплати праці. Але незважаючи на це в 2021 р. були прийняті стратегічні рішення по модернізації обладнання та ремонту приміщень, для подальшого розвитку комунального підприємства.

3.2 Оцінка управління виробничим потенціалом КВП по організації харчування у навчальних закладах

Проведемо аналіз ефективності управління виробничим потенціалом Комунального виробничого підприємства по організації харчування у навчальних закладах розглянувши рівень економічної безпеки підприємства за функціональними складовими до структури виробничого потенціалу. Розрахунки наведемо за структурними складовими виробничого потенціалу.

Оцінка показників проводиться за їх динамікою і середнім значенням протягом обраного періоду. Візьмемо за «1» - низький рівень ефективності використання певної складової потенціалу, «2» – незадовільний, «3» – задовільний, «4» – високий [47;48].

Таблиця 3.8

Оцінка ефективності управління потенціалом виробничих фондів

Показники	Періоди аналізу			Бажана тенденція	СРЗНАЧ	Оцінка
	2019 р.	2020 р.	2021 р.			
Фондовіддача	267,97	214,92	93,52	Збільшення	192,14	2
Фондоозброєність, грн.	0,99	0,84	2,84	Збільшення	1,56	3
Фондомісткість	0,00	0,00	0,01	Зменшення	0,003	3
Рентабельність ОФ	4,48	-1703,51	737,89	Збільшення	-812,31	2
Кф. оновлення ОФ	0,38	0,11	0,82	Збільшення	0,43	3
Кф. вибуття ОФ	0,00	0,15	0,00	Зменшення	0,05	2
Кф. зносу ОФ	0,86	0,89	0,73	Зменшення	0,83	3
					СРЗНАЧ	2,57

Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства.

Провівши аналіз виробничих фондів можемо стверджувати, що рівень є незадовільним. Окрему уваги КВП по організації харчування у навчальних закладах слід звернути на рентабельність та на збільшення показників фондівддача.

Таблиця 3.9

Оцінка ефективності управління потенціалом оборотних фондів

Показники	Періоди аналізу			Бажана тенденція	СРЗНАЧ	Оцінка
	2019 р.	2020 р.	2021 р.			
Оборотність оборотних активів	11,96	7,69	8,9	Збільшення	9,52	3
Тривалість 1 обороту оборотних активів, днів	30,51	47,44	40,99	Зменшення	39,65	3
Оборотність запасів	46,35	45,52	28,57	Збільшення	40,15	2
Тривалість 1 обороту запасів, днів	7,88	8,02	12,78	Зменшення	9,56	2
Оборотність дебіторської заборгованості	63,71	83,91	68,32	Збільшення	71,98	3
Тривалість 1 обороту дебіторської заборгованості, днів	5,73	4,35	5,34	Зменшення	5,14	3
					СРЗНАЧ	2,67

Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства

Проведена оцінка рівня ефективності управління оборотними фондами КВП по організації харчування у навчальних закладах показала що рівень є задовільним. З аналізу спостерігається тенденція збільшення тривалості оборотності оборотних фондів як загалом так і за окремими групами. Підприємству слід переглянути свою політику управління грошовими коштами і запасами задля підвищення її ефективності. На сьогоднішній день за ефективний рівень можна прийняти управління дебіторською заборгованістю підприємства, так як в середньому дебітори підприємства швидко сплачують за своїми зобов'язаннями.

Таблиця 3.10

Оцінка ефективності управління потенціалом нематеріальних активів

Показники	Періоди аналізу			Бажана тенденція	СРЗНАЧ	Оцінка
	2019 р.	2020 р.	2021 р.			
Фондовіддача	267,97	214,92	93,52	Збільшення	192,14	2
Фондоозброєність, грн.	0,99	0,84	2,84	Збільшення	1,56	3
Фондомісткість	0,00	0,00	0,01	Зменшення	0,003	3
Рентабельність ОФ	4,48	-	-737,89	Збільшення	-812,31	2
					СРЗНАЧ	2,5

Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства

Управління потенціалом нематеріальних активів можемо вважати незадовільного рівня, проблемою є низхідна динаміка рентабельності.

Тепер необхідно визначити величину матеріально-технічного потенціалу підприємства за допомогою виведення середньої оцінки за його складовими $СРЗНАЧ(2,57;2,67;2,5)=2,58$. З чого ми бачимо, що ефективність управління матеріально-технічним потенціалом Підприємства у 2,58 бал є близьким до незадовільного.

Якщо розглядати загальний рівень управління трудовими ресурсами Підприємства можемо оцінити його як задовільний. Відбувається збільшення рівня соціальних витрат на 1 працівника, рівень продуктивності праці збільшується.

Таблиця 3.11

Оцінка ефективності управління трудовим потенціалом

Показники	Періоди аналізу			Бажана тенденція	СРЗНАЧ	Оцінка
	2019 р.	2020 р.	2021 р.			
Продуктивність праці, грн/особу	160,34	165,95	177,33	Збільшення	168	3
Виробіток	266	181	266	Збільшення	237,76	3
Трудомісткість	6,24	6,03	5,64	Зменшення	5,97	3
Кф. обороту по вибуттю	0,66	0,78	0,83	Зменшення	0,76	3
Кф. обороту по прийому	0,63	0,78	0,84	Збільшення	0,75	2
Кф. плинності кадрів	66	78	83	Зменшення	76	3
СРЗНАЧ						2,83

Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства

Наступний крок, визначення величини ресурсного потенціалу КВП по організації харчування у навчальних закладах на основі виведення середньої оцінки за його складовими $СРЗНАЧ(2,58;2,83)=2,7$. З чого ми бачимо, що ефективність управління ресурсним потенціалом Підприємства 2,7 бали наближається до задовільного.

Можемо оцінити на результативному рівні інноваційну діяльність підприємства. Присутнє нарощення обсягів витрат інноваційної діяльності підприємства. КВП по організації харчування у навчальних закладах спрямовує значну частину інвестиційних витрат на придбання основних засобів. Якщо

розглядати вкладення коштів в нематеріальні активи, то побачимо, що значний рівень інвестування у 2021 р.

Таблиця 3.12

Оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом

Показники	Періоди аналізу			Бажана тенденція	СРЗНАЧ	Оцінка
	2019 р.	2020 р.	2021 р.			
Капітальні інвестиції тис. грн.	185	40	926	Збільшення	383,67	3
Придбання основних засобів тис. грн.	126	31	731	Збільшення	296	3
Модернізація, модифікація (добудова, дообладнання, реконструкція) основних засобів	59	0	0	Збільшення	19,67	2
Придбання інших необоротних мат. активів	0	9	0	Збільшення	3	2
СРЗНАЧ						2,5

Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства

Останнім кроком є визначення виробничого потенціалу КВП по організації харчування у навчальних закладах на основі середньої оцінки за його складовими $СРЗНАЧ(2,7;2,5)=2,6$. З даного показника можемо стверджувати, що ефективність управління виробничим потенціалом Підприємства знаходиться на незадовільному рівні.

На основі проведеного аналізу, ми можемо зробити висновок, що рівень ефективності управління виробничим потенціалом Комунального виробничого підприємства по організації харчування у навчальних закладах є незадовільним.



Рис. 3.10. Слабкі і сильні сторони управління виробничим потенціалом підприємства
Джерело: складено автором на підставі звітності підприємства.

Отже, було проведено оцінку та аналіз управління виробничим потенціалом Комунального виробничого підприємства по організації харчування у навчальних закладах. Виявлено, що управління виробничим потенціалом є незадовільним і вимагає системного підходу та врахування специфіки галузі. Підприємство в дуже складному стані, і є проблеми з подальшим веденням господарської діяльності. Потрібно впровадження сучасних підходів до управління виробничим потенціалом підприємства у сфері харчування з метою підвищення ефективності та задоволення потреб споживачів. Детальний аналіз показав, що вдосконалення управлінських практик може сприяти вирішенню проблем та забезпеченню стабільного функціонування комунального підприємства.

РОЗДІЛ IV. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КВП ПО ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ У НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

4.1 Проблеми ефективного управління виробничим потенціалом КВП по організації харчування у навчальних закладах в сучасних умовах та напрями їх розв'язання

У сучасних ринкових відносинах найбільшого успіху домагаються ті підприємства, які розробляють стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства та продукції, постійно аналізують зміни у перевагах споживачів, відстежують співвідношення попиту та пропозиції, оцінюють вплив факторів зовнішнього оточення, своєчасно реагують та адаптують своє внутрішнє середовище. Правильне формування стратегії управління підприємством є одним із найбільш чинних та актуальних проблем у розвитку та життя підприємства.

Важливо оцінити потенційні можливості підприємства, оскільки знання їх якісних та кількісних характеристик дозволить керівнику підприємства приймати основні стратегічні рішення.

Для ефективного управління підприємством важливо врахувати вплив факторів, що впливають на формування та розвиток потенціалу підприємства. Виробничий потенціал є складовою сукупного розвитку підприємства і відіграє значну роль підвищення конкурентоспроможності, оскільки без оцінки і сформованого на її основі ефективного управління виробництвом неможливо отримати позитивний ефект від використання наявних ресурсів. Це виводить до актуальних економічних проблем, питання управління виробничим потенціалом підприємства та оцінку ефективності його використання.

Не ефективне використання виробничого потенціалу свідчить про необхідність вжити конкретних заходів щодо підвищення технічного рівня підприємства та впровадження методів управління виробничим потенціалом [49]. Підприємства повинні забезпечувати ефективне використання виробничого потенціалу, як у

внутрішньому середовищі – це виробництво продукції та взаємодія всіх ресурсів підприємства, що використовуються у процесі виробництва, так і у зовнішньому оточенні – це реалізації продукції, формування довгострокових взаємин із споживачами. Це обумовлюється нагальною проблемою ефективності використання виробничого потенціалу, на основі грамотної організації управлінського процесу для внутрішнього та зовнішнього оточення підприємства.

Виробничий потенціал, як і будь-яка інша складна система, потребує управління. Під організацією управління виробничим потенціалом комунального підприємства розглядається система заходів, пов'язаних з чітким регламентом дій управлінського персоналу підприємства щодо залучення та ефективного використання матеріально-технічних, трудових та інформаційних ресурсів щодо забезпечення результативної виробничої діяльності з досягнення встановлених цілей, з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства .

Для ефективної реалізації системи управління виробничим потенціалом Комунального виробничого підприємства по організації харчування у навчальних закладах необхідно враховувати, що:

- процес використання та нарощування виробничого потенціалу є безперервним;
- використання виробничого потенціалу підприємства має супроводжуватись його зростанням;
- виробничий потенціал проявляється лише у його використанні.

В основі ефективної реалізації управління виробничим потенціалом підприємства застосовуються такі принципи:

- всі елементи виробничого потенціалу повинні розглядатися як єдиний об'єкт управління;
- різні складові регулюються за допомогою соціологічних, організаційних та економічних методів управління.

- всі елементи взаємопов'язані між собою та зміни одного можуть спричинити зміни у всіх інших.
- у безперервному процесі адаптації кожен елемент виробничого потенціалу має власну динаміку розвитку.
- виробничий потенціал адаптується до зовнішніх умов за допомогою зміни своїх складових.
- діапазон застосування кожного елемента виробничого потенціалу має свої раціональні межі.
- кожен елемент виробничого потенціалу також є складним об'єктом управління.
- існують оптимальні пропорції у використанні різних елементів виробничого потенціалу.
- проявляється в результаті синтезу виробничо-технічної та соціальної сутностей виробничого потенціалу.

Ефективність системи управління виробничим потенціалом є також засобом виявлення внутрішніх резервів та основою для прогнозування та розробки планів.

Елементом високого рівня соціально-економічного розвитку міських агломерацій є ефективна та раціональна діяльність усіх суб'єктів господарювання, незалежно від форми власності, розміру та організаційної структури управління. Вплив на рівень соціального розвитку міських агломерацій має стан використання комунальної власності, яка представлена роботою комунальних підприємств.

Комунальне комерційне підприємство є суб'єктом підприємницької діяльності, майно якого перебуває у комунальній власності і закріплюється за таким підприємством на праві господарського відання. Майно комунального некомерційного підприємства перебуває у комунальній власності та закріплюється за ним на праві оперативного управління [50].

Метою діяльності комунального підприємства є забезпечення раціонального функціонування та досягнення високого рівня ефективності господарської діяльності

шляхом надання населенню та іншим суб'єктам послуг відповідного рівня якості, при реалізації заходів спрямованих на забезпечення екологічної безпеки.

Прибутковість та результативність комунальних підприємств залежить від ефективності використання ресурсів, що перебувають у власності або у господарському розпорядженні, від основного та оборотного капіталу, від його структури та джерел формування. При цьому варто зазначити, що власність підприємства має розглядатися як щодо участі у виробництві (у процесі надання послуг, виконання робіт), так і щодо його ліквідності (швидкого перетворення в дохід). Від того, наскільки оптимальним є співвідношення основного та оборотного капіталу, скільки коштів вкладено в запаси матеріалів, і скільки їх у грошовій формі, значною мірою залежить результат виробничої та фінансової діяльності, а отже, і фінансовий стан та фінансовий результат діяльності підприємства. Стан та ефективність використання основних засобів безпосередньо впливає на можливість отримання прибутку підприємства. Стан основних засобів комунальних підприємств є безпосереднім показником оцінки ефективності управління комунальними ресурсами.

Матеріальна база (виробничі ресурси, земля та нерухомість) – це частина комунальної власності, яка є основою функціонування комунального підприємства.

Необхідно розуміти специфіку діяльності кожного окремого комунального підприємства для висновків про стан та ефективність використання його основних засобів. Важливо знати ефективність використання комунального майна, наданого підприємству для провадження діяльності на правах оперативного управління або господарського розпорядження, з метою розробки практичних рекомендацій та заходів, спрямованих на виявлення та скорочення невиробничих витрат, зумовлених недоліками організації управління.

Фінансово-економічні результати діяльності комунальних підприємств залежать від виробничої діяльності і виробничого потенціалу, до складових яких

відносять основні засоби, виробничі запаси, незавершене будівництво та витрати майбутніх періодів.

Аналіз виробничого потенціалу КВП по організації харчування у навчальних закладах показав, що розраховані показники вказують на незадовільний рівень ефективності використання основних засобів. Зменшення показника фондівіддачі, який розрахований за показником чистого доходу від реалізації продукції/середньорічна залишкова сума основних засобів. Це свідчить про зменшення рівня ефективності використання основних засобів КВП по організації харчування у навчальних закладах. Кожна гривня основних засобів із кожним роком приносить меншу суму доходу. Отже, витрати на створення, утримання, експлуатацію основних засобів підприємства є неефективними. Показники рентабельності основних засобів, що розраховані за показником чистого прибутку, показують аналогічні тенденції. Там, де цей показник має негативне значення, підприємство зазнає збитків. Таким чином, використання комунального майна не призводить до створення прибутку, який може бути спрямований на розвиток комунальної власності територіальної громади. Проведений аналіз діяльності комунального підприємства свідчить про низьку ефективність використання основних засобів, і навіть свідчить про високу значимість дотацій з бюджету для функціонування підприємства. Не можна стверджувати, що комунальна власність використовується ефективно і здатна забезпечувати соціальний розвиток міської агломерації. Проведений аналіз свідчить про те, що і процес функціонування комунального підприємства досить проблематичний – воно не здатне за рахунок наявних ресурсів надавати якісні соціальні послуги населенню, формувати високі доходи від реалізації, забезпечувати окупність витрат. Виявлені тенденції показують, що питанням управління підприємства слід приділити значну увагу.

КВП по організації харчування у навчальних закладах показало позитивний результат рентабельності за 2019 рік. Але вже в наступні 2020 та 2021 роки економічні показники стрімко погіршилися. За три роки на комунальному

підприємстві змінилося 4 директори [51]. Цей факт вказує, що на підприємстві відсутня стратегія розвитку, і у своїй діяльності керівництво не може визначитися, в якому напрямку необхідно спрямувати виробничий потенціал.

КВП по організації харчування у навчальних закладах створено Миколаївською міською радою з метою здійснення організації харчування у навчальних закладів міста Миколаєва [41]. Підприємство протягом багатьох років отримувало основний дохід від надання послуг харчування у навчальних закладах (школи та дошкільні навчальні заклади), не розвиваючи інші напрямки діяльності використовуючи наявні ресурси.

Враховуючи дані особливості, виникає ситуація, за якої, з одного боку, діяльність КВП по організації харчування у навчальних закладах є менш ризиковою, унаслідок їх економіко-правового зв'язку з місцевим органом влади, а з іншого боку, постійна участь у тендері на надання послуг з організації дитячого харчування в місті Миколаєві накладає залежність від програшу в закупівлях.

Наявність необхідної кількості виробничого персоналу, знання у технології та специфіки надання послуг харчування у навчальних закладах, а також наявність складських та виробничих приміщень, дозволяє КВП по організації харчування у навчальних закладах, брати участь у щорічному тендері, яке організує Управління освіти Миколаївської міської ради, але не гарантує підписання договору.

Поява нових конкурентів з більшими фінансовими, організаційними та виробничими можливостями, та загальна не адаптованість до ринкових умов комерційної взаємодії, та конкуренції як їх невід'ємного складника можуть привести КВП по організації харчування у навчальних закладах до програшу у тендері і як наслідок до потенційного скорочення долі ринку та тимчасового призупинення діяльності або до повного банкрутства та ліквідації. Це результат надмірної концентрації (90%) споживачів послуг КВП по організації харчування у навчальних закладах у одного замовника в особі Управління освіти.

Політика місцевих органів влади у напрямі комерціалізації сектору шкільного харчування, зокрема щодо питань фінансування спеціальних соціальних програм, скорочення соціальних видатків та зниження ролі держави у якості головного джерела фінансування функціонування інституцій соціальної допомоги, та регулювання граничних торгівельних націнок на готові страви має негативний вплив на розвиток КВП по організації харчування у навчальних закладах.

Відповідно до рішень виконкому Миколаївської міської ради «Про встановлення граничної вартості на послуги з організації харчування в закладах освіти м. Миколаєва», вартість харчування збільшувалась щороку а також змінювався підхід до відсоткової компенсації вартості послуги з боку місцевої влади. Пільгова категорія має право на безоплатне харчування за рахунок бюджетних коштів. Харчування інших дітей здійснюється за власний кошт, але органи місцевого самоврядування можуть забезпечувати харчування учнів інших категорій та передбачати на зазначену мету відповідні видатки з місцевих бюджетів [52].

У 2021 році також змінили підхід до фінансування з міського бюджету харчування у загальноосвітніх навчальних закладах міста Миколаєва. У 2019-2020 роках сніданки для всіх школярів з 1 по 4 клас були безкоштовними та компенсувалося КВП по організації харчування у навчальних закладах за надані послуги з місцевого бюджету. Але у 2021 році сніданки для 1-4 класу не оплачували лише пільгові категорії, інші могли сплатити 50% вартості, залишок 50% оплачував місцевий бюджет [53]. Таке рішення було прийнято через постійні нарікання батьків стосовно якості готової їжі, і фактично великих залишків сплачених з місцевого бюджету сніданків.

Прагнення місцевої влади скоротити витрати місцевого бюджету привело не до більш ефективного функціонування комунального підприємства, а навпаки до погіршення фінансового стану.

Кількість дітей у загальноосвітніх школах яким надавало КВП по організації харчування у навчальних закладах послуги гарячого харчування у 2021 році в

порівнянні з даними 2020 року зменшилось у 2 рази. Це призвело до зменшення доходу загалом та негативної рентабельності на комунальному підприємстві.

Зменшення кількості дітей не вплинуло на зменшення витрат виробництва на КВП по організації харчування у навчальних закладах. Нормативи передбачають комплектування мінімальної кількості працівників харчоблоку для організації харчування в навчальних закладах, тому кількість виробничого персоналу не змінилася. Технологія приготування та обладнання на харчоблоках розраховані на велику кількість порцій, та різке зменшення кількості дітей не призвело до бажаної економії комунальних послуг. Адміністративні витрати залишилися на колишньому рівні.

Крім того, бажаного результату щодо покращення якості послуг також не було досягнуто. Однією з причин є низька гранична вартість на послуги організації харчування в навчальних закладах. Початкове бажання охопити максимальну кількість дітей, щоб надати безкоштовне харчування у школах у рамках певного бюджету, призвело до невиконання 100% норм, встановлених Кабінетом Міністрів України (постанова від 22 листопада 2004 року №1591), спільних наказів Міністерства освіти та науки та Міністерства охорони здоров'я (від 21.05.1992 №258) [54;55]. А це впливає на поживну цінність та на обмеженість асортименту страв, які були запропоновані школярам.

Для виконання КВП по організації харчування у навчальних закладах договірних зобов'язань у наданні послуг харчування у навчальних закладах, Управління освіти Миколаївської міської ради надавало в оренду приміщення харчоблоків з виробничим обладнанням. Наявність такого факту призвело до того, що підприємство не займалося поліпшенням своєї власної матеріально-технічної бази, і не використовувала свої власні виробничі потужності. Обладнання на харчоблоках навчальних закладів здебільшого досить застаріле і вичерпало термін своєї служби. Воно встановлювалось іще тоді, коли створювались або будувались школи, до того ж воно є достатньо енергозатратним. Заміна всієї техніки в усіх

навчальних закладах вимагає значних фінансових затрат, тому рішення по модернізації не ухвалювалось, а вирішувалось вибірково по об'єктам.

Нове обладнання в харчоблоці учбового закладу може значно впливати на виробничий потенціал підприємства, яке надає послуги харчування:

- Ефективність виробництва: Сучасне та функціональне обладнання може збільшити швидкість приготування їжі, зменшити час очікування для учнів і покращити загальний обсяг виробництва. Це допомагає підприємству більш ефективно обслуговувати і забезпечувати високу якість їжі.

- Безпека та санітарія: Обладнання, яке відповідає вимогам безпеки та санітарії, гарантує, що їжа готується в гігієнічних умовах і її якість не порушується. Це допомагає уникнути можливих захворювань та забезпечити високий стандарт якості продуктів харчування.

- Розширення меню: Сучасне обладнання може надати більше можливостей для приготування різноманітних страв, що дозволяє розширити меню та відповідати потребам різних клієнтів, включаючи тих, хто має специфічні дієтичні вимоги.

- Ефективність використання ресурсів: Сучасне обладнання може бути більш енергоефективним та економічним в управлінні ресурсами, такими як електроенергія та вода. Це дозволяє знизити витрати і збільшити прибутковість підприємства.

Витрати КВП по організації харчування у навчальних закладах за комунальні послуги при використанні застарілого обладнання на харчоблоках учбових закладів в 2021 році склало 10,5 % від загальної суми доходу.

Важливу роль виробниче обладнання харчоблоків учбових закладів відіграє в отриманні доходу від продажу продукції в буфетах . Враховуючи великий потенціал отримання прибутку від реалізації продукції, реальні показники незначні. Це складає 12 % від загальної суми доходу.

КВП по організації харчування у навчальних закладах не використовує свої приховані ресурси, а саме виробничу триповерхову будівлю і складські приміщення, а виготовляє борошняні та кондитерські вироби саме в місцях реалізації. Таким чином втрачає переваги від використання централізованого виробництва:

- виробництво продукції в централізованому режимі дозволяє використовувати менше обладнання, матеріалів та ресурсів, що призводить до зниження витрат на одиницю продукції;

- у централізованому виробництві легше впроваджувати стандартизовані процедури та контролювати якість продукції і це допомагає забезпечити сталу якість страв і безпеку їжі, що важливо для шкільних буфетів;

- централізоване виробництво дозволяє ефективно використовувати ресурси, такі як сировина, енергія і робоча сила;

- централізоване виробництво може дозволити розширити асортимент страв та напоїв, що пропонуються в шкільних буфетах;

- зменшити ризики, пов'язані з нестабільністю попиту в окремих шкільних буфетах. Замість того, щоб виробляти продукцію на місцях, де попит може коливатися, централізоване виробництво дозволяє більш точно прогнозувати потреби та планувати виробництво.

Загалом, централізоване виробництво може допомогти покращити ефективність та якість обслуговування в шкільних буфетах, знизити витрати та забезпечити стабільність виробництва.

Кількість виробничого персоналу на КВП по організації харчування у навчальних закладах протягом трьох років значно не змінювалась. Але якщо враховувати кількість об'єктів яке обслуговувало підприємство, і кількість персоналу яке повинно бути відповідно існуючих норм на харчоблоці, виникає висновок, що на підприємстві недостатня кількість співробітників для якісного надання послуг. Заробітна плата виробничого персоналу на мінімальному рівні, і це теж свідчить, що підприємство намагається збільшити кількість персоналу, за рахунок залучання

менш кваліфікованих співробітників, за рахунок обмеженого заробітного фонду. Що впливає на якість, ефективність і безпеку процесу приготування та надання харчових послуг виробництва і надання послуг.

Деякі аспекти ролі виробничого персоналу у виробничому потенціалі Комунального виробничого підприємства по організації харчування у навчальних закладах:

- відповідає за приготування страв, які відповідають стандартам якості і безпеки. Вони повинні мати високі навички кулінарії, знати технології приготування і вміння дотримуватися рецептур;

- дотримуватися вимог санітарії та безпеки під час роботи. Вони мають забезпечувати чистоту та гігієну на кухні, використовувати заходи захисту праці та дотримуватися стандартів безпеки продуктів харчування;

- повинен бути добре організованим і вміти ефективно планувати робочий процес. Це включає в себе вчасне приготування страв, розподіл завдань між робітниками та врахування розкладу обслуговування.

- знаходитися в контакті з клієнтами, такими як учні, батьки та вчителі. Вони повинні бути готові слухати побажання і скарги, а також надавати інформацію про страви та інші питання.

- Виробничий персонал повинен бути готовим реагувати на непередбачені обставини, такі як харчові алергії, надзвичайні події або інші кризові ситуації;

- постійно покращувати свої навички та знання в галузі харчування і готування. Це може включати участь у навчальних курсах та професійних тренінгах.

Узагальнюючи, виробничий персонал грає важливу роль у виробничому потенціалі шкільного харчування, оскільки вони відповідають за якість, безпеку та ефективність процесу приготування та надання їжі. Їхні навички, організація та спілкування з клієнтами мають вирішальне значення для успішної роботи шкільного буфету.

Вирішення питання нестачі кількості кваліфікованого виробничого персоналу, і при цьому покращити якість продукції та збільшити максимально реалізацію продукцію в буфетах учбових закладів допоможе впровадження фабрики-кухні на Підприємстві.

Модель фабрики-кухні є однією з трьох розроблених та затверджених у межах впровадження реформи шкільного харчування новітніх технологічних моделей організації харчування дітей. Її особливість полягає не лише в масштабах, але й у забезпеченні дотримання високих стандартів якості та вимог НАССР, що гарантує надійність та безпеку харчування [56].

Фабрика-кухня передбачає використання основного виробничого процесу на потужностях підприємства, а у шкільних їдальнях здійснюється лише розігрів та роздача готової продукції. Це дає можливість повного виробничого, фінансового контролю та контролю якості на всіх етапах виробництва продукції шкільного харчування, дозволяє скоротити до мінімуму витрати на оснащення шкільних харчоблоків та посилити контроль якості готової продукції.

Принцип цього виробництва передбачає такі положення:

- централізація виробництва напівфабрикатів та кулінарної продукції для шкільного харчування;
- використання при виробництві страв та кулінарних виробів напівфабрикатів високого ступеня готовності;
- застосування сучасних технологій інтенсивного охолодження та подальшої регенерації продукції;
- удосконалення нормативно-методичної бази підприємства;
- регламентація виробництва кулінарної продукції, булочних, кондитерських та інших виробів для харчування школярів за допомогою спеціалізованої технічної документації;
- впровадження системи централізованого виробничого контролю, зокрема з використанням лабораторно-інструментальних методів контролю;

- забезпечення підприємства кваліфікованими фахівцями;
- розробка оптимальних логістичних схем доставки напівфабрикатів та готової продукції до шкільних їдалень.

Формування меню для дітей з 2021 року в Україні ґрунтується на Постанові Кабінету Міністрів України від 24.03.2021 № 305 «Про затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку» де містить норми харчування [57].

В Постанові №305 поряд із використанням певного переліку сировини та продуктів існують вимоги до способів кулінарної обробки сировини та напівфабрикатів. Готове блюдо не буде повноцінним, якщо режимів його приготування не дотримуються: однаково важливі як температура, так і час приготування. Класичне, «перевірене» роками та десятиліттями обладнання, яке функціонує сьогодні на більшості харчоблоках навчальних закладів, не завжди може забезпечити делікатний підхід до виробництва продуктів харчування для дітей.

Стандартний набір виробничих цехів на фабриці-кухні включає в себе м'ясний і рибний цех, овочевий цех та цех для виробництва готових страв. У м'ясному і рибному цехах проводяться процеси підготовки та обробки сировини для подальшого виробництва готових продуктів. Ці зони оснащені сучасним обладнанням від провідних виробників, такими як м'ясорубки, мішалки для фаршу та котлетні формувальні автомати. Всі виготовлені напівфабрикати охолоджуються або заморожуються за допомогою камер для шокової заморозки, що допомагає зберегти корисні речовини і вітаміни у продуктах.

Овочевий цех спрямований на виконання процесів миття, очищення та обробки різноманітних видів овочів. Цей цех обладнаний спеціальними мийними машинами, автоматизованими картоплечистками, апаратами для очищення цибулі та коренеплодів, а також лінією для нарізання та упакування овочів. Готові овочеві напівфабрикати піддаються упакувці вакуумним пакувальником, що суттєво продовжує їхній термін зберігання.

Цех для виготовлення готових страв обладнаний пароконвекційними печами, варильними котлами (харчового призначення), промисловими сковородами, міксерами, а також передовим обладнанням, що дозволяє використовувати технологію Cook&Chill (термінологія, яка передбачає наступну технологію: приготування → охолодження → зберігання → регенерація). Система динамічної свіжості представляє собою сучасний технологічний підхід, що забезпечує збереження початкових якостей продукту протягом тривалого періоду.

Комунальне підприємство яке надає послуги на ринку харчування в учбових закладах, повинно здійснювати роботу, спрямовану на підвищення якості запропонованих страв і сервісу, економію часу і оптимізацію. Використання моделі фабрики-кухні у виробничому процесі допоможе вирішити ці питання. Переваги фабрики-кухні:

- значне зниження інвестиційних витрат, потрібних для придбання та оновлення на виробництві технологічного обладнання;
- зменшення чисельності виробничого персоналу, який займається приготуванням страв;
- зводиться до мінімуму зловживання виробничого персоналу при використанні сировини;
- потрібні менші виробничі площі і, відповідно менші витрати на орендні і комунальні платежі та затрати на обслуговування приміщень;
- використовуються під виробництво приховані ресурси підприємства;
- виробничі ризики та фінансові мінімізуються;
- здатність дотримувати єдиної стандартної процедури приготування страв, особливо корисна для впровадження єдиного меню в учбових закладах;
- впровадження системи централізованої логістики і закупівлі.

Розглянемо проблеми ефективного управління виробничим потенціалом КВП по організації харчування у навчальних закладах та їх подолання в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Напрями розв'язання проблем ефективного управління комунального підприємства

Джерело	Проблема	Рішення
Маркетинг та партнерство	<ul style="list-style-type: none"> - поява нових конкурентів з більшими фінансовими, організаційними та виробничими можливостями; - можливий програш у тендері на надання послуг з організації харчування у навчальних закладах міста Миколаїв; - надмірна концентрація (90%) споживачів послуг комунального підприємства у одного замовника в особі Управління освіти Миколаївської міської ради; 	<ul style="list-style-type: none"> - розробка стратегії розвитку; - підвищення ефективності комунікації з місцевими органами влади; - моніторинг інформації щодо підприємств-конкурентів з метою нарощення власних конкурентних переваг ; - диверсифікація діяльності підприємства; - підвищення якості виробленої продукції та послуг; - розвитку напрямів діяльності підприємства пов'язаних не з бюджетними можливостями місцевих органів влади;
Приміщення та обладнання	<ul style="list-style-type: none"> - приміщення і обладнання у навчальних закладах в оренді тільки на час виконання договору; - використовуються лише для надання послуг навчальним закладам; - обладнання недостатньо для виконання виробничих процесів; - основна частина обладнання застаріле та енергоємне; - обладнання потребує постійно ремонту; - підприємство не 	<ul style="list-style-type: none"> - визначити приховані ресурси підприємства; - пошук адміністративної підтримки з місцевими органами влади для прийняття рішення по ремонту і модернізації харчоблоків учбових закладів за бюджетні гроші; - розглянути можливість передачі обладнання учбових закладів на баланс підприємства; - використати поповнення статутного капіталу комунального підприємства для закупівлі

Продовження таблиці 4.1

Джерело	Проблема	Рішення
Приміщення та обладнання	використовує свої приміщення та обладнання для виробництва і покращення власного фінансово-господарського стану;	необхідного обладнання; - розглянути проект впровадження фабрики-кухні для оптимізації виробничих процесів;
Фінансові ресурси	<ul style="list-style-type: none"> - недостатньо фінансових засобів для функціонування і розвитку підприємства; - зростання кредиторської заборгованості; - ризик призупинення діяльності, повного банкрутства та ліквідації підприємства; 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення обсягів реалізації кондитерської та хлібопекарської продукції в буфетах учбових закладів (підприємство повинне відновити роботу кондитерського цеху); - диверсифікація діяльності підприємства; - підвищення якості виробленої продукції та розширення асортименту; - оптимізація елементів калькуляції готових страв та продукції; - нарощення власних конкурентних переваг; розглянути проект реалізації фабрика-кухня для покращення фінансово-економічних показників діяльності підприємств ;
Кадровий потенціал	- недостатньо кваліфікованого виробничого персоналу;	<ul style="list-style-type: none"> - проведення набору та навчання виробничого персоналу; - збереження та мотивація кваліфікованих працівників; - використання технологій для автоматизації процесів;

Продовження таблиці 4.1

Джерело	Проблема	Рішення
Технології та процеси	<ul style="list-style-type: none"> - бракує на підприємстві використання сучасних технологій приготування страв та обробки сировини; 	<ul style="list-style-type: none"> - Використання сучасних технологій приготування страв та обробки сировини; - впровадження систем автоматизації і управління процесами; - використання системи охолодження і заморозки для збереження продуктів.; - впровадження моделі фабрика-кухня;
Якість та безпека	<ul style="list-style-type: none"> - проблеми з системою контролю якості продуктів (сировини) та готових страв; - проблеми з якістю готової продукції; 	<ul style="list-style-type: none"> - введення системи НАССР на підприємстві; - модель фабрика-кухня, як варіант забезпечення великої кількості об'єктів задовільної якості продукції;
Сировина	<ul style="list-style-type: none"> - закупівля сировини, продуктів харчування матеріалів та інше здійснюється за допомогою тендерів в системі Prozzoro; - вимоги до сировини та продуктів харчування; - кредиторська заборгованість перед постачальниками; - недостатньо складських приміщень відповідно норм для забезпечення виробництва; 	<ul style="list-style-type: none"> - диверсифікація джерел постачання ресурсів; - підвищення якості тендерної документації відповідно до встановлених норм та вимог для покращення процесів закупівель; - формування страхового запасу продуктів тривалого терміну зберігання; - модернізація складських приміщень; - посилити контроль якості сировини;

Продовження таблиці 4.1

Джерело	Проблема	Рішення
Логістика та постачання	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність власного транспорту і залежність від перевізників; - вимоги до транспортування продуктів харчування; 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація логістичних процесів; - встановлення надійної системи постачання сировини та продуктів харчування; - при впровадженні моделі фабрика-кухня, до учбових закладів постачається готова їжа замість сировини;
Стандарти та регулювання	<ul style="list-style-type: none"> - вимоги до виконання постанови КМУ від 24.03.21 р. №305; - виконання умов системи аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок (НАССР); - встановлення граничних торговельних надбавок (націнок) на продукцію громадського харчування в навчальних закладах; 	<ul style="list-style-type: none"> - використовувати постанову КМУ від 24.03.21 р. №305 як аргумент для діалогу з місцевою владою до підвищення цін на послуги харчування для забезпечення виконання 100% норм харчування в учбових закладах; - вимоги до приміщень і обладнання учбових закладів відповідно виконання умов системи НАССР, може стати причиною оновлення обладнання та ремонту приміщень за рахунок замовника в особі Управління освіти Миколаївської міської ради; - оптимізація елементів калькуляції страв погодженого меню в учбових закладах, та продукції в буфетах ;

Джерело: розроблено автором

Для покращення управління виробничим потенціалом і підвищення ефективності Підприємства запропоновані низку заходів. Перераховані рішення безпосередньо вплинуть на управління потенціалом виробничих та оборотних фондів. Удосконалення управління виробничим потенціалом дасть змогу Комунальному виробничому підприємству по організації харчування у навчальних закладах вийти з кризи, збільшити прибутковість і покращити якість продукції та послуг.

4.2 Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності КВП по організації харчування у навчальних закладах в умовах реалізації запропонованих заходів

КВП по організації харчування у навчальних закладах в 2019-2021 рр. отримувало 90% доходу від надання послуг у одного замовника в особі Управління освіти Миколаївської міської ради. Запропоновані заходи для вирішення проблем ефективного управління виробничим потенціалом комунального підприємства включають також диверсифікацію діяльності підприємства, яке повинно вплинути на розвиток напрямків діяльності підприємства не пов'язаних з бюджетними можливостями місцевих органів влади. Але підприємство було створено Миколаївською міською радою для здійснення організації харчування у навчальних закладах міста Миколаїв і тому прогнозування тенденцій зміни економічної діяльності в 2024-2026 роках буде тісно пов'язано з розвитком основного напрямку діяльності.

Прогнозування передбачає подальшу співпрацю з Управлінням освіти Миколаївської міської ради у результаті виграшу у тендері на надання послуг. КВП по організації харчування у навчальних закладах виконує основні вимоги тендерної документації, а саме необхідна кількість виробничого персоналу, наявність досвіду надання послуг, наявність виробничих і складських приміщень та затверджене

Головним управлінням Держпродспоживслужби в Миколаївській області перспективне сезонне меню.

Підвищення ефективності комунікації КВП по організації харчування у навчальних закладах з місцевими органами влади, та реформування на державному рівні системи шкільного харчування в Україні з 2021 року привело до зміни підходів вирішення проблем організації харчування у навчальних закладах. Одна з проблем - виконання норм харчування у закладах освіти. Раніше фінансування забезпечувало вартість послуги лише на 50-70% виконання норм. Для комунального підприємства це недоотримання доходу, та погіршення асортименту і недотримання норм харчування для дітей. Рішенням даної проблеми, стало встановлення в 2023 році граничної вартості послуги харчування у навчальних закладах яка дозволяла здійснювати виконання норм [58]. В 2023 році виконання норм харчування складає 100%, це можливість для КВП по організації харчування у навчальних закладах покращити якість продукції і задовольнити потреби споживачів [59].

У разі виконання заходів з покращення управління виробничим потенціалом КВП по організації харчування у навчальних закладах, очікуються наступні результати отримання дохідної частини в 2024-2026 роках які наведені у таблиці 4.2.

Кількість дітей і кількість днів для розрахунків отримали з інформації діяльності КВП по організації харчування у навчальних закладах за 2021 рік. В порівнянні з 2021 роком, підприємство очікує отримати дохід в 2024 році майже втричі більше. Це пов'язано зі зміною ціни на вартість харчування в навчальних закладах. Реалізація буфетної продукції (хлібобулочні вироби, та інша продукція) залишається майже на тому рівні, це пов'язано з обмеженням асортименту дозволеної продукції. Реформа харчування в навчальних закладах передбачає обмеження реалізації продукції яка раніше вироблялася на підприємстві (кондитерські вироби з високим вмістом цукру).

Таблиця 4.2

Прогноз отримання доходу підприємством у 2024-2026 рр.

Показники	2021 р.	2024 р.		2025 р.		2026 р.	
	63 школи + ДНЗ	63 школи + ДНЗ	Фабрика кухня + ДНЗ	63 школи + ДНЗ	Фабрика кухня + ДНЗ	63 школи + ДНЗ	Фабрика кухня + ДНЗ
Загальноосвітні школи (63)							
Вартість харчування 1-4 класи, грн	14,20	55,95	55,95	59,87	59,87	63,34	63,34
Діто-дні, тис.	810 008	810 008	810 008	810 008	810 008	810 008	810 008
Сума, тис. грн	11 502	45 323	45 323	48 496	48 496	51 309	51 309
Вартість харчування 1-4 класи пільгова категорія, грн	14,20	55,95	55,95	59,87	59,87	63,34	63,34
Діто-дні	140 370	140 370	140 370	140 370	140 370	140 370	140 370
Сума, тис. грн	1 993	7 854	7 854	8 404	8 404	8 892	8 892
Вартість харчування 5-11 класи пільгова категорія, грн	17,00	66,70	66,70	71,37	71,37	75,51	75,51
Діто-дні	140 370	140 370	140 370	140 370	140 370	140 370	140 370
Сума, тис. грн	2 386	9 363	9 363	10 018	10 018	10 599	10 599
Разом сума, тис. грн	15 881	62 540	62 540	66 918	66 918	70 799	70 799
Разом діто-дні	1090748	1090748	1090748	1090748	1090748	1090748	1090748
Дошкільні навчальні заклади (61)							

Продовження таблиці 4.2

Показники	2021 р.	2024 р.		2025 р.		2026 р.	
	63 школи + ДНЗ	63 школи + ДНЗ	Фабрика кухня + ДНЗ	63 школи + ДНЗ	Фабрика кухня + ДНЗ	63 школи + ДНЗ	Фабрика кухня + ДНЗ
Дошкільні навчальні заклади (61)							
Вартість харчування ранній вік, грн.	29,50	102,27	102,27	109,43	109,43	115,77	115,77
Діто-дні	200 461	200 461	200 461	200 461	200 461	200 461	200 461
Сума, тис. грн.	5 914	20 501	20 501	21 936	21 936	23 208	23 208
Вартість харчування дошкільного віку, грн.	44,20	134,29	134,29	143,69	143,69	152,02	152,02
Діто-дні	1205849	1205849	1205849	1205849	1205849	1205849	1205849
Сума, тис. грн.	53 299	161 933	161 933	173 268	173 268	183 318	183 318
Разом сума, тис. грн.	59 212	182 434	182 434	195 204	195 204	206 526	206 526
Разом діто-дні	1406310	1406310	1406310	1406310	1406310	1406310	1406310
Загальна кількість діто-днів	2497058	2497058	1406310	2497058	1406310	2497058	1406310
Дохід від реалізації послуг, тис. грн.	75 094	244 974	244 974	262 122	262 122	277 326	277 326
Реалізація буфетної, тис. грн.	10 387	12 349	16 053	13 213	17 177	13 980	18 173
Загальна сума доходу, тис. грн.	85 481	257 323	261 028	275 336	279 300	291 305	295 499

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків

Для КВП по організації харчування у навчальних закладах пропонується для надання послуг харчування в загальноосвітніх школах використовувати модель фабрика-кухня. Для даного проекту потрібно задіяти централізоване виробниче приміщення підприємства, та чотири харчоблока учбових закладів Управління освіти Миколаївської міської ради. Ці чотири харчоблока, які за розмірами приміщення, та наявності обладнання підходять для приготування великої кількості страв, будуть укомплектовані додатковим обладнанням та необхідною кількістю виробничого персоналу. Відповідно даних 2021 року середня кількість дітей в школах на день яка отримувало гаряче харчування від підприємства становить 6500 порцій. Прогнозується з 2024 року не зменшувати таку кількість наданих послуг. Для забезпечення 63 навчальних закладів гарячим харчуванням, пропонується розмістити виробництво за таким принципом:

- фабрика-кухня надає 3000 порцій;
- базові харчоблоки в 4 школах забезпечують 2000 порцій;
- харчоблоки які розміщені в інших школах (10-15 об'єктів) виготовляють 1500 порцій.

Це кількість гарячих сніданків які були виготовлені відповідно договору з Управлінням освіти Миколаївської міської ради в 2021 році. На 2024 рік є план збільшити продаж гарячих сніданків, обідів та іншої продукції в буфетах навчальних закладів. Використання проекту фабрика-кухня покращить якість, збільшить асортимент та кількість виробленої продукції. Також надасть більш фінансового контролю за продажами в буфетах навчальних закладів. Фабрика-кухня дозволить збільшити реалізацію буфетної продукції на 30% в порівнянні з виробництвом у харчоблоках шкіл.

Інші переваги використання у виробничому процесі бізнес-моделі фабрики-кухні розглянемо в таблиці 4.3, де є розрахунки прогнозування фінансового результату Підприємства за 2024-2026 рр.

Таблиця 4.3

Прогноз фінансового результату підприємства за 2024-2026 рр.

Показники	2021 р.	2024 р.		2025 р.		2026 р.	
	63 школи + ДНЗ	63 школи + ДНЗ	Фабрика кухня + ДНЗ	63 школи + ДНЗ	Фабрика кухня + ДНЗ	63 школи + ДНЗ	Фабрика кухня + ДНЗ
Доходи							
Дохід від надання послуг харчування, тис. грн	75 094	244 974	244 974	262 122	262 122	277 326	277 326
Реалізація буфетної, тис. грн	10 387	12 349	16 053	13 213	17 177	13 980	18 173
Загальна сума доходу, тис. грн	85 481	257 323	261 028	275 336	279 300	291 305	295 499
Витрати							
Вартість продуктів з урахуванням логістики, тис. грн	52 727	171 549	174 018	183 557	186 200	194 203	196 999
Кількість виробничого персоналу, осіб	329	395	356	395	356	395	356
Заробітна плата виробничого персоналу, тис. грн	21 342	42 905	38 669	47 881	43 153	51 233	46 174
Загальний заробітний фонд, тис. грн	26 139	50 086	45 850	56 595	51 868	61 406	56 348
Комунальні послуги, тис. грн	8 921	17 062	13 650	18 529	14 823	19 845	15 876
Обслуговування обладнання, тис. грн	693	2 822	1 411	3 019	1 510	3 194	1 597

Продовження таблиці 4.3

Показники	2021 р.	2024 р.		2025 р.		2026 р.	
	63 школи + ДНЗ	63 школи + ДНЗ	Фабрика кухня + ДНЗ	63 школи + ДНЗ	Фабрика кухня + ДНЗ	63 школи + ДНЗ	Фабрика кухня + ДНЗ
Витрати							
Транспортні витрати, тис. грн	544	2 215	4 503	2 370	4 818	2 508	5 160
Кухонний інвентар (господарські товари), тис. грн	241	981	981	1 051	1 051	1 111	1 111
Інші витрати, тис. грн	710	2 891	2 891	3 094	3 094	3 273	3 273
Податки (ПДВ, на землю, нерухомість, екологічний податок, оренда землі), тис. грн	2 089	2 569	3 310	2 738	3 531	2 891	3 729
Загальна сума витрат, тис. грн	92 064	250 175	246 614	270 953	266 893	288 431	284 093
Результат, тис. грн	-6 582	7 148	14 414	4 383	12 406	2 874	11 405
Податок на прибуток, тис. грн		1 287	2 595	789	2 233	517	2 053
Чистий фінансовий результат, тис. грн		5 862	11 819	3 594	10 173	2 357	9 352

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків.

Результатом збільшення вартості харчування в навчальних закладах в 2024 році в порівнянні с цінами 2021 року, збільшився асортимент продуктів і обсяг продукції, необхідний для виробництва. Для виконання нового перспективного сезонного меню потрібно збільшити на 20% кількість виробничого персоналу на комунальному

підприємстві. При використанні фабрики-кухні, знадобиться менше людей і при прогнозуванні на 2024 рік додаємо 7% від даних 2021 року.

Прогнозований реалістичний варіант розвитку КВП по організації харчування у навчальних закладах передбачає використання приміщень і обладнання замовника послуг харчування. Прибуток від провадження управлінських рішень щодо управління виробничим потенціалом вже у 2024 р. складе 5 862 тис. грн..

Інший оптимістичний прогноз передбачає відкриття фабрики-кухні і збільшити частку централізації виробництва на КВП по організації харчування у навчальних закладах. Оптимізація кількості виробничого персоналу, зменшення витрат на комунальні послуги та обслуговування обладнання збільшить прибуток від реалістичного варіанту на 100%. Прибуток від провадження фабрики-кухні складе 11 819 тис. грн..

Розглянемо прогнозовані витрати на провадження проєкту фабрика-кухня на КВП по організації харчування у навчальних закладах в таблиці 4.4.

Таблиця 4.4

Прогнозовані витрати на відкриття фабрики-кухні на підприємстві

Стаття витрат	Витрати, тис. грн..
Ремонт виробничих приміщень підприємства I та II поверхів, тис. грн	4 200
Заміна комунікацій (водопостачання, електропостачання, газопостачання), тис. грн	1 300
Вентиляційна система та опалення, тис. грн	1 500
Технологічне обладнання, тис. грн..	7 400
Сума, тис. грн	14 400

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків.

Загальна сума інвестиції становить 14 400 000 грн. Будівля виробничого підприємства не використовувалась багато років, але за призначенням, приміщення двох поверхів і складські площі підходять для використання фабрики-кухні. Пропонується використовувати другий поверх для виробництва хлібобулочних

виробів та напівфабрикатів, перший поверх для виготовлення готової продукції для навчальних закладів (сніданки, обіди), складські приміщення у підвалі та на території підприємства для зберігання сировини і продуктів харчування, третій поверх для учбових класів підвищення кваліфікації виробничого персоналу та для використання адміністрації підприємства (бухгалтерії, технологів та інших). Загальна площа будівлі 1976 м. кв.. Раніше була побудована і використовувалась для виробництва продукції для комбінату харчування. Зараз потребує ремонту, заміну комунікацій, встановлення нової вентиляційної системи і систем опалення. Сума ремонту та придбання технологічного обладнання розраховано автором на аналізі аналогічних проведених тендерів у системі електронних закупівель Prozzogo за 2023 рік.

Процес отримання кредиту в банківській системі для комунального підприємства має низку складнощів. По перше це незадовільний фінансовий результат Підприємства за 2020-2021 рік. По друге це складний процес отримання погодження у власника і засновника КВП по організації харчування у навчальних закладах. Один з варіантів – поповнення статутного капіталу комунального підприємства. Підставою для здійснення подібного внеску є рішення місцевої ради про збільшення розміру статутного капіталу комунального підприємства [60]. Є обмеження щодо суми яку можна отримати. Частина недостатнього фінансування, можна компенсувати використанням обладнання яке на правах оренди відповідно договорів отримує підприємство для надання послуг харчування у навчальних закладах.

Термін окупності інвестицій для підприємства складає 3 роки.

Цей проект підвищить рівень ефективності виробничого потенціалу, збільшить виробництво і надання послуг харчування у навчальних закладах та збільшить прибуток КВП по організації харчування у навчальних закладах.

Вплив запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації управління виробничим потенціалом на комунальному підприємстві розглянемо у таблиці 4.5.

Таблиця 4.5

Прогноз показників розвитку після запропонованих заходів

Показники	2021р.	2024р.		2025р.		2026р.	
	63 школи + ДНЗ	63 школи + ДНЗ	Фабрик а кухня + ДНЗ	63 школи + ДНЗ	Фабрик а кухня + ДНЗ	63 школи + ДНЗ	Фабрика кухня + ДНЗ
Виробіток, тис. грн	266,00	651,45	733,22	697,05	784,55	737,48	830,05
Фондовіддача, грн	93,52	16,83	17,07	18,01	18,26	19,05	19,32
Фондоозброєність, тис. грн	2,84	38,71	42,96	38,71	42,96	38,71	42,96
Фондомісткість, грн	10,69	0,06	0,06	0,06	0,05	0,05	0,05
Рентабельність ОФ	-7,37	0,38	0,77	0,24	0,67	0,15	0,61
Кф. Оновлення, %	0	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39
Продуктивність праці, грн\год	177	452,40	509,18	484,06	544,83	512,14	576,43
ЕВІТДА	-6 285		14 414		12 406		11 405
Рентабельність ЕВІТДА	-0,1		5,52		4,44		3,86

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків.

Запропоновані заходи мають позитивний вплив на показники які відображають зміни економічної діяльності в порівнянні з 2021 роком. Використання моделі фабрика-кухня має більш результативний підхід при здійсненні виробничої діяльності протягом 2024-2026 роки. Динаміка рентабельності показує значне збільшення в 2024 році і поступово зменшення протягом 2025-2026 роках але залишається позитивною. Це пов'язано зі збільшенням заробітного фонду для мотивації виробничого персоналу. КВП по організації харчування у навчальних

зкладах повинно використати покращення фінансового стану для диверсифікації діяльності та нарощення власних конкурентних переваг.

Аналіз прогнозування показників використання основних фондів показує позитивну тенденцію до поліпшення, відзначається якісна зміна рентабельності основних фондів на позитивну за рахунок збільшення доходності підприємства.

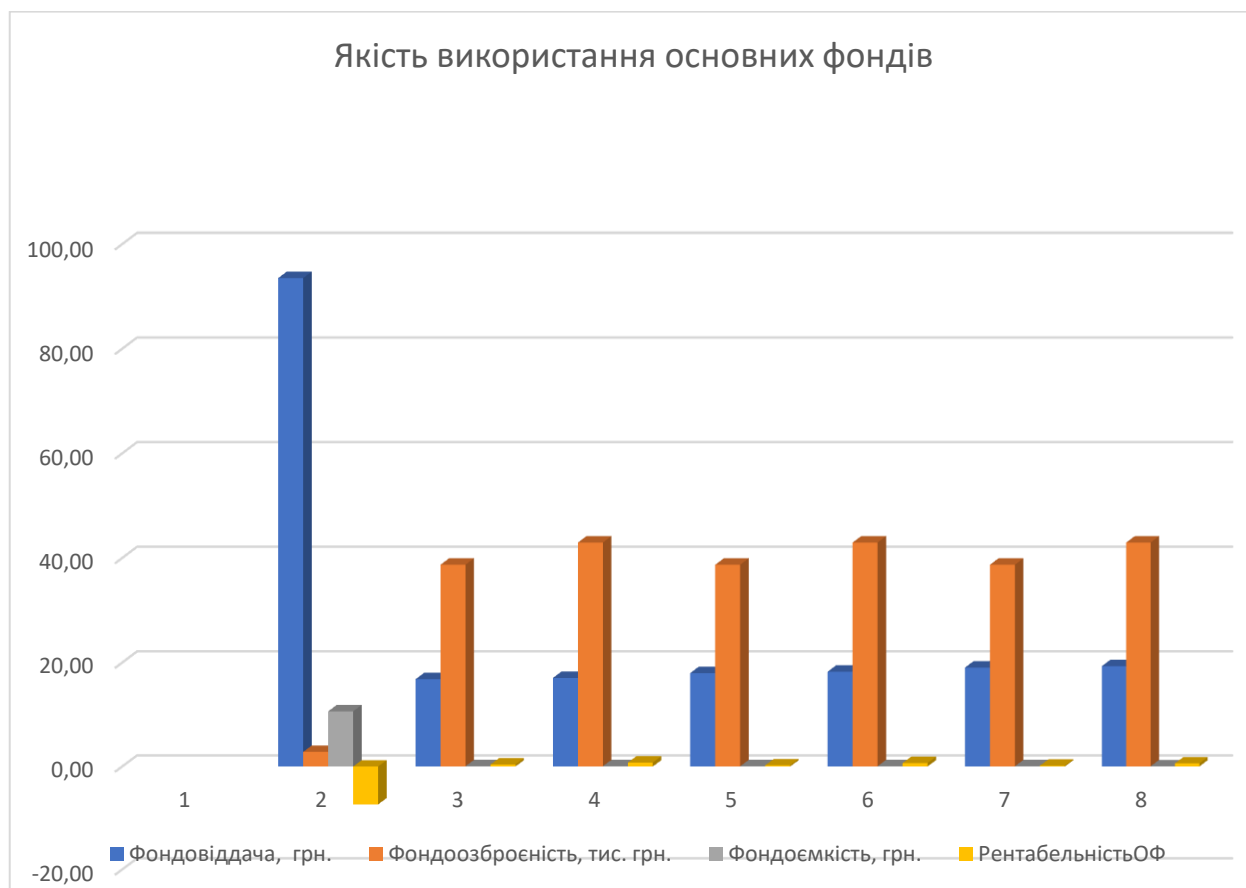


Рис. 4.1. Якість використання основних фондів

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків.

За показниками рентабельності рис. 4.2 можна прогнозувати позитивну ефективність підприємства, що пов'язано зі збільшенням прибутку.

Визначенні основні можливі сценарії розвитку КВП по організації харчування у навчальних закладах на 2024-2026 рр. З двох прогнозів ймовірність отримання позитивних результатів та подальшого розвитку у бік збільшення виробництва, модернізації та оптимізації виробничих процесів, покращення якості виробництва і надання послуг мають заходи з використанням проекту фабрика-кухня.

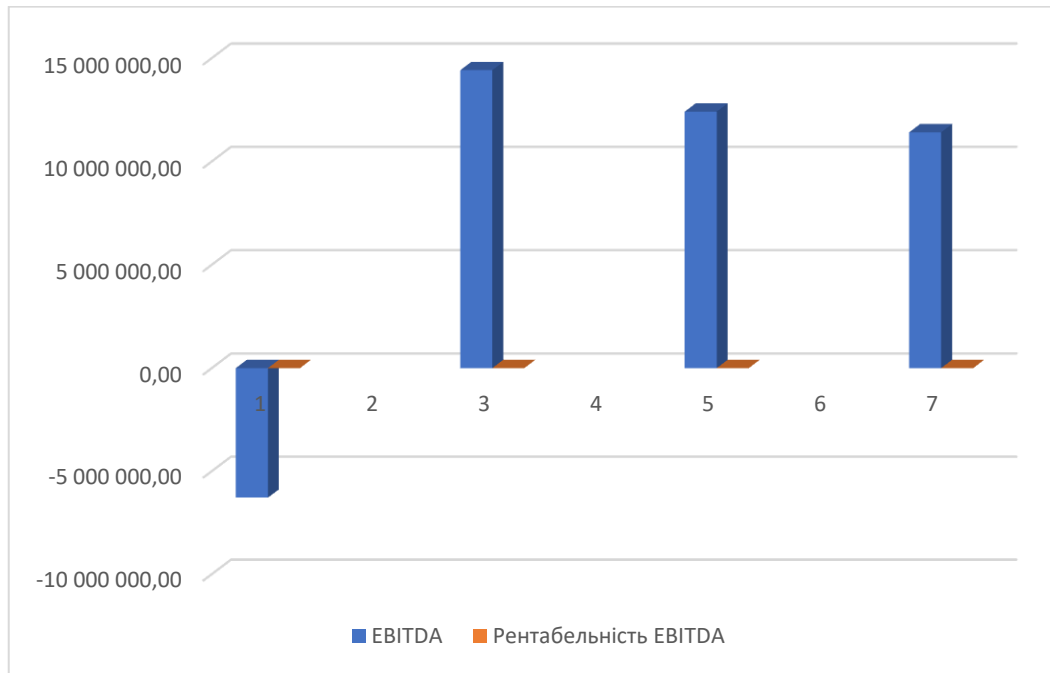


Рисунок 4.2. Динаміка рентабельності за 2024-2026 рр.

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків

Через управління слід приймати рішення щодо діяльності і розвитку підприємства і це є напрямом підвищення ефективності діяльності взагалі та управління виробничим потенціалом Комунального виробничого підприємства з організації харчування у навчальних закладах.

У даному розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано напрями удосконалення управління виробничим потенціалом КВП по організації харчування у навчальних закладах. Після проведення аналізу проблем ефективного управління було визначено ряд перспективних напрямків розвитку підприємства. Одним із найважливіших є впровадження інноваційних технологій у галузі харчування, що сприятиме підвищенню ефективності виробничих процесів та забезпечить високу якість продукції. Крім того, важливим є вдосконалення системи управління персоналом, враховуючи специфіку роботи підприємства. Запропоновані напрями удосконалення спрямовані на забезпечення стійкого розвитку КВП організації харчування в навчальних закладах та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ

Комунальні підприємства відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку будь-якого міста або району. У сучасних економічних умовах діяльність кожного комунального підприємства є предметом уваги багатьох людей, зацікавлених у результатах його функціонування. Комунальні підприємства мають специфічні галузеві особливості, які знаходять своє відображення у відносинах підприємств даної сфери з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, господарюючими суб'єктами та бюджетами різних рівнів. Проблеми, що існують у комунальному господарстві, стосуються кожного мешканця України, оскільки вони спричинені недосконалістю в управлінні комунальними підприємствами, низькою якістю комунальних послуг, неефективністю їх діяльності, недостатнім фінансовим забезпеченням та іншими факторами, які суттєво впливають на рівень життя населення країни та її регіонів. Таким чином, питання управління комунальним господарством та його фінансами вимагають всебічного аналізу та опрацювання, що зумовлює актуальність обраної теми.

У даній кваліфікаційній роботі було проведено дослідження та аналіз управління виробничим потенціалом Комунального виробничого підприємства по організації харчування у навчальних закладах. Основна мета роботи полягала у визначенні оптимальних стратегій та методів управління, спрямованих на ефективне використання ресурсів підприємства з метою досягнення його цілей та завдань. Аналіз ефективності управління виробничим потенціалом зробив можливим оцінити результативність прийняття рішень, проаналізувати вплив тих чи інших заходів. В результаті проведеного аналізу було встановлено, що ефективне управління виробничим потенціалом вимагає комплексного підходу, що враховує специфіку діяльності та потреби підприємства. Також було виявлено, що оптимізація виробничих процесів та раціональне використання ресурсів можуть значно підвищити конкурентоспроможність та ефективність діяльності комунального підприємства.

У процесі написання кваліфікаційної роботи на основі використання загальнонаукових і спеціальних методів дослідження було виконано наступні завдання:

Охарактеризували теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства, як механізм економічних, мотиваційних, організаційних та правових засобів, спрямованих на досягнення взаємно вигідних результатів для всіх учасників процесу управління. Ці засади забезпечують взаємодію між управлінцями, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами з метою ефективного використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Проаналізували сутність методичних підходів до оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом. З'ясовано, що різноманітність підходів до цього процесу враховує специфіку кожного підприємства та його бізнес-моделі. Встановлено, що ефективне оцінювання управління виробничим потенціалом вимагає комплексного підходу та врахування багатьох факторів, включаючи внутрішні та зовнішні чинники.

Проаналізували фінансово-економічні показники діяльності КВП по організації харчування у навчальних закладах протягом 2019–2021 рр. Дослідження показало, що протягом аналізованого періоду відбулось зменшення чистого доходу від реалізації продукції та надання послуг, водночас зростала і собівартість. Зростання витрат відбувалось швидшими темпами, ніж отримання доходів. З 2020 р. негативна динаміка діяльності підприємства, пов'язана зі зниженням прибутку підприємства.

Було наведено основні фінансові показники діяльності підприємства та різних видів рентабельності, що вказують на збитковість та фінансову нестабільність підприємства.

Проаналізовано ефективність управління виробничим потенціалом КВП по організації харчування у навчальних закладах за функціональними складовими до

структури виробничого потенціалу. Рівень ефективності управління виробничим потенціалом на підприємстві за 2019-2021 рр. є незадовільний.

Визначені проблеми та запропоновані рішення для покращення управління виробничим потенціалом КВП по організації харчування у навчальних закладах. У разі виконання заходів очікуємо збільшення прибутковості і покращення фінансового стану підприємства. Зроблені розрахунки прогнозу показників у разі підвищення ефективності управління виробничим потенціалом після запропонованих заходів.

Запропоновані рекомендації та напрями досліджень можуть служити основою для вдосконалення управління виробничим потенціалом комунальних підприємств та сприяти їх стійкому розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванов В. Б., Кохась О. М., Хмелевський С.М. Потенціал підприємства: науково-метод. посіб. Київ: Кондор, 2009. 300 с.
2. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник / О. К. Добикіна та ін. Краматорск: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
3. Круш П. В., Бойко Т. О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2015. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2015_1_13 (дата звернення: 12.12.2023).
4. Ареф'єва О. В., Мізюк С. Г., Ращепкін М. Д. Особливості формування економічного потенціалу підприємств із позицій економічної безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 22(1). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22\(1\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22(1)_3) (дата звернення: 12.12.2023).
5. Гаєвська Л. М., Чернова Л. М. Виробничий потенціал – основа розвитку підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. Економічні науки*. 2011. № 1 (55). С. 184-185.
6. Краснокутська Н. С. Концепція ціннісно-орієнтованого управління потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_8_5 (дата звернення: 12.12.2023).
7. Перерва П. Г., Побережна Н. М. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_2_23 (дата звернення: 12.12.2023).
8. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства. Державний університет «Житомирська політехніка». URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/40252/mod_folder/content/0/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97%202019%20%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%201.pdf?forcedownload=1.

9. Краснокутська Н. С., Бубенець І. Г. Підприємницький потенціал у контексті еволюції теорії підприємництва. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_9_36 (дата звернення: 12.12.2023).
10. Кузнєцова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 196 с.
11. Пан М. П., Торкатюк В. І., Вороніна О. С. Конспект лекцій з дисципліни «Управління потенціалом підприємства». Харків: ХНАМГ, 2011. 159 с.
12. Ганза І. В. Управління зовнішньоекономічним потенціалом підприємства: навчально-методичний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2015. 89 с.
13. Хринюк О. С., Гримашевич Т. І. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1168> (дата звернення: 12.12.2023).
14. Мішенін Є. В., Дутченко О. М., Семененко Т. О. Оцінка потенціалу підприємства: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2017. 113 с.
15. Мацко Н. Г. Управління розвитком виробничого потенціалу промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2017. № 23(2). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23%282%29__17 (дата звернення: 12.12.2023).
16. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. Вид. 2-ге, переробл. і допов. / Н. В. Касьянов та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 248 с.
17. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олесюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 316 с.
18. Григор'єва О. В. Чинники ефективного використання виробничого потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011.

№5. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_2/171-174.pdf (дата звернення: 12.12.2023).

19. Приб К. А., Патица Н. І. Діагностика в системі управління : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 432 с..

20. Ареф'єва О. В., Вовк О. М., Посипайко Є. А. Інтенсифікація формування матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неоіндустріальної модернізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2020_2_15 (дата звернення: 12.12.2023).

21. Василик Н. М., Матчук А. М. Управління виробничими ресурсами хлібопекарського підприємства. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2017. №. 14(54). С. 46-57.

22. Правове регулювання безпеки господарської діяльності в Україні : монографія . за ред. О. П. Гетманець. Харків : Константа, 2019. 296 с.

23. Дикань В. В. Теоретичні основи інтеграційного розвитку підприємств вітчизняного машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_43_25 (дата звернення: 12.12.2023).

24. Соломіна Г. В. Економіка підприємства : практикум. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. 142 с.

25. Господарське право: загальна частина : навч. посіб. К. Р. Резворович та ін. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2019. 262 с.

26. Саміло Г. О. Актуальні проблеми права: навч. посіб. Запоріжжя: Просвіта, 2014. 216 с.

27. Шевченко І. А., Васильченко Т. О., Власов А. О. Стандарти якості та сертифікація продукції: навч. посіб. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 136 с.

28. Хомяков В. І., Бакум І. В. Управління потенціалом підприємства. Київ: Кондор, 2007. 400 с.

29. Ареф'єва О. В., Коренков О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: монографія. Київ: ГРОТ, 2004. 200 с.
30. Ковальська Л. Л. Підприємницький потенціал підприємства: економічна сутність та методика оцінки. *Економічний форум*. 2019. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esfor_2019_4_22 (дата звернення: 12.12.2023).
31. Герасимчук З. В., Ковальська Л. Л. Виробничий потенціал регіону: методика оцінки та механізми його нарощування. Луцьк: ЛДТУ, 2003. 242 с.
32. Гриненко В. В. Стратегічна діагностика потенціалу підприємств: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 127 с.
33. Іщук С. О. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств. *Регіональна економіка*. 2015. № 3. С. 48-56.
34. Квятковська Л. А. Формування оцінки ефективності виробничого потенціалу промислового підприємства з використанням збалансованої системи показників. *Ефективна економіка*. 2010. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_6_16 (дата звернення: 12.12.2023).
35. Тюленєва Ю. В., Сичков О. Л. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_5_29 (дата звернення: 12.12.2023).
36. Кулаковська Т. А., Цапенко Ю. О. Удосконалення методики визначення рівня виробничого потенціалу підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 13(2). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_13\(2\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_13(2)_22) (дата звернення: 12.12.2023).
37. Хринюк О. С., Бойко Т. О. Виробничий потенціал підприємства: підходи та метод оцінки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №7. С. 521-526.
38. Яковлев В.І., Другова О.С., Колісник С.С. Методичні підходи щодо ефективності виробничого потенціалу підприємства. *Східна Європа: економіка,*

бізнес та управління. 2019. № 4(21). URL: http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/21_2019/56.pdf. (дата звернення: 12.12.2023).

39. Лойко В. В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посібн. Київ: КНУТД, 2015. 267 с.

40. Толпежников Р. О. Методика оцінювання виробничого потенціалу. *Економіка і регіон*. 2012. № 6. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=econrig_2012_6_20 (дата звернення: 12.12.2023).

41. Статут Комунального виробничого підприємства по організації харчування у навчальних закладах. КВП: веб-сайт. 2000. URL: <https://kvpm.com.ua/pro-nas/statut-pidpriiemstva> (дата звернення: 12.12.2023).

42. YouControl – Сервіс перевірки контрагентів: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05475854/ (дата звернення: 12.12.2023).

43. Як організувати харчування в закладі освіти. Знаймо: веб-сайт. URL: <https://znaimo.gov.ua/yak-orhanizuvaty-kharchuvannia-v-zakladi-osvity> (дата звернення: 12.12.2023).

44. Обладнання для шкільних харчоблоків та їдалень. Навчальний стандарт: -сайт. URL: <https://nsta.com.ua/obladnannya-dlya-shkilnyh-harchoblokiv-ta-yidalen/> (дата звернення: 12.12.2023).

45. Які працівники потрібні закладу освіти для організації харчування. Знаймо: веб-сайт. URL: <https://znaimo.gov.ua/yaki-pratsivnyky-potribni-zakladu-osvity-dlia-orhanizatsii-kharchuvannia> (дата звернення: 12.12.2023).

46. Про публічні закупівлі : Закон України від 25 лютого 2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 12.12.2023).

47. Дзюбинська Х.М., Шашина М.В. Оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства за його складовими. *Економічні студії*. 2018.

№ 4. URL: [http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2018/4\(22\)_2018.pdf#page=29](http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2018/4(22)_2018.pdf#page=29).
(дата звернення: 12.12.2023).

48. Квач К. М. Управління виробничим потенціалом ДП НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» з метою підвищення ефективності його використання: дис. магістра: / Нац. тех. ун-т України «Київський політ. ін-т ім. Ігоря Сікорського, 2018. 112 с.

49. Васильєва Т. А. Діяльність банківських установ на ринк інноваційного інвестування: методологічні засади: дис. д-ра. екон. наук: 08.00.08/ Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи національного банку України». Суми, 2008. 490 с.

50. Загірняк Д. М., Глухова В. І., Кравченко Х. В. Діяльність комунальних підприємств і їх фінансове забезпечення в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8528> (дата звернення: 12.12.2023).

51. Історія змін реєстраційної інформації. Оpendатобот: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/05475854> (дата звернення: 12.12.2023).

52. Про встановлення граничної вартості на послуги з організації харчування в закладах освіти м. Миколаєва від 21 жовтня 2022 № 561. URL: <https://mkrada.gov.ua/documents/39585.html> (дата звернення: 12.12.2023).

53. Про організацію харчування окремих категорій учнів у загальноосвітніх навчальних закладах. Постанова Кабінету Міністрів України від 19 червня 2002 р. №856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2002-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.12.2023).

54. Про затвердження норм харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 листопада 2004 р. №1591. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-2004-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.12.2023).

55. Про норми харчування та часткову компенсацію вартості продуктів для осіб, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 травня 1992 р. №258. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/258-92-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.12.2023).

56. Київська обласна військова адміністрація: веб-сайт. URL: <https://koda.gov.ua/u-buchi-vidkryly-pershu-v-krayini-fabryku-kuhnyu-dlya-navchalnyh-zakladiv-troh-gromad/> (дата звернення: 19.12.2023).

57. Про затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 березня 2021 р. №305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.12.2023).

58. Про встановлення граничної вартості на послуги з організації харчування в закладах освіти м. Миколаєва від 26 квітня 2023 № 241. URL: <https://mkrada.gov.ua/documents/40336.html> (дата звернення: 12.12.2023).

59. Раціональне харчування – запорука здоров'я дітей. Головне управління Держпродспоживслужби в Миколаївській області: веб-сайт. URL: <https://dpssmk.gov.ua/ratsional-ne-kharchuvannia-zaporuka-zdorov-ia-ditey/> (дата звернення: 12.12.2023).

60. Господарський кодекс України. Затверджений від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 12.12.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати підприємства за 2019-2021 рр.

Підприємство	КОМУНАЛЬНЕ ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО ПО ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ У НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2022	01	01
	(найменування)		05475854		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	83 421	61 251
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(80 723)	(55 357)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	2 698	5 894
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	9	3
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(4 143)	(3 727)
Витрати на збут	2150	(4 741)	(4 462)
Інші операційні витрати	2180	(446)	(2 613)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(6 623)	(4 905)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	41	50
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(6 582)	(4 855)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(6 582)	(4 855)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(6 582)	(4 855)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	63 253	46 923
Витрати на оплату праці	2505	20 901	12 942
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 156	3 556
Амортизація	2515	297	125
Інші операційні витрати	2520	446	2 613
Разом	2550	90 053	66 159

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

ВАСИЛЬЄВ ВІКТОР ВІКТОРОВИЧ

Головний бухгалтер

АВРАМЕНКО ВАЛЕНТИН ІВАНОВИЧ

Підприємство **КОМУНАЛЬНЕ ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО ПО
ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ У НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	01	01
05475854		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2020 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	61 251	89 771
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(55 357)	(82 406)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	5 894	7 365
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	3	9
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(3 727)	(2 900)
Витрати на збут	2150	(4 462)	(3 911)
Інші операційні витрати	2180	(2 613)	(991)
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(4 905)	(428)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	50	446
Інші доходи	2240	-	-
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	18
збиток	2295	(4 855)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	(3)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	15
збиток	2355	(4 855)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(4 855)	15

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	46 923	69 445
Витрати на оплату праці	2505	12 942	15 482
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 556	3 952
Амортизація	2515	125	338
Інші операційні витрати	2520	2 613	991
Разом	2550	66 159	90 208

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

ВАСИЛЬСВ ВІКТОР ВІКТОРОВИЧ

Головний бухгалтер

ПРОСКУРНЯ ІВАН МИКОЛАЙОВИЧ

Баланс підприємства за 2019-2021 рр.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	КОМУНАЛЬНЕ ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО ПО ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ У НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ	Дата (рік, місяць, число) за СДРГЮУ	КОДИ 2022 01 01 05475854
Територія	МИКОЛАЇВСЬКА	за КАТОТТГ	UA48060150010139573
Організаційно-правова форма господарювання	Комунальне підприємство	за КОПФГ	150
Вид економічної діяльності	Постачання інших готових страв	за КВЕД	56.29
Середня кількість працівників	338		
Адреса, телефон	вулиця ГЕНЕРАЛА КАРПЕНКО, буд. 49, м. МИКОЛАЇВ, МИКОЛАЇВСЬКИЙ РАЙОН, МИКОЛАЇВСЬКА обл., 54038		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	6	1
первісна вартість	1001	28	28
накопичена амортизація	1002	22	27
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	10
Основні засоби	1010	258	892
первісна вартість	1011	2 375	3 301
знос	1012	2 117	2 409
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	271	903
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 216	2 822
виробничі запаси	1101	1 216	2 822
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	730	1 221
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	192	302
у тому числі з податку на прибуток	1136	1	1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	59	69
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 872	3 523
готівка	1166	30	35
рахунки в банках	1167	4 842	3 488
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зоб'язань	1181	-	-

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	892	1 431
Усього за розділом II	1195	7 961	9 368
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	8 232	10 271

Пасиви	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 739	7 239
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	2 158	6 658
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	386	386
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподлений прибуток (непокритий збиток)	1420	(4 855)	(11 437)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(1 730)	(3 812)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	8 104	11 985
розрахунками з бюджетом	1620	24	177
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	155	71
розрахунками з оплати праці	1630	771	942
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	908	908
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	9 962	14 083
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	8 232	10 271

Керівник

ВАСИЛЬСВ ВІКТОР ВІКТОРОВИЧ

Головний бухгалтер

АВРАМЕНКО ВАЛЕНТИН ІВАНОВИЧ

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	КОМУНАЛЬНЕ ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО ПО ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ У НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Територія	МИКОЛАЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	2021	01	01
Організаційно-правова форма господарювання	Комунальне підприємство	за КОАТУУ	05475854		
Вид економічної діяльності	Постачання інших готових страв	за КОПФГ	4810136300		
Середня кількість працівників	1 362	за КВЕД	150		
Адреса, телефон	вулиця ГЕНЕРАЛА КАРПЕНКО, буд. 49, м. МИКОЛАЇВ, МИКОЛАЇВСЬКИЙ РАЙОН, МИКОЛАЇВСЬКА обл., 54038		56.29		
			40-87-44		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	12	6
первісна вартість	1001	28	28
накопичена амортизація	1002	16	22
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	7
Основні засоби	1010	335	258
первісна вартість	1011	2 333	2 375
знос	1012	1 998	2 117
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	347	271
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 778	1 216
Виробничі запаси	1101	1 778	1 216
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 409	730
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	15	192
у тому числі з податку на прибуток	1136	1	1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	57	59
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 519	4 872
Готівка	1166	40	30
Рахунки в банках	1167	3 478	4 842
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	726	892
Усього за розділом II	1195	7 504	7 961
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	7 851	8 232

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	581	2 739
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	2 158
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	386	386
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15	(4 855)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	982	(1 730)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 373	8 104
розрахунками з бюджетом	1620	273	24
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	131	155
розрахунками з оплати праці	1630	649	771
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	443	908
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від нерестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	6 869	9 962
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	7 851	8 232

Керівник

ВАСИЛЬСЬ ВІКТОР ВІКТОРОВИЧ

Головний бухгалтер

ПРОСКУРНЯ ІВАН МИКОЛАЙОВИЧ

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.