

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Бакалавр»

**на тему: «Функція планування в системі менеджменту
підприємства»**

Виконав:

Корніцький Ігор Владиславович
студент спеціальності
073 «Менеджмент»

Керівник:

Ткаченко Вікторія Вікторівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені
професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Суми – 2023

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІЇ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Роль функції планування в системі менеджменту підприємств в ринкових умовах господарювання

Планування – це свідомо розумова діяльність людей, метою якої є визначення цілей і завдань функціонування певних систем (підприємства, району, держави), а також шляхів і методів досягнення цих цілей і завдань. Тобто планування передбачає наперед прийняття рішень про те, що робити, коли, хто і як буде робити, необхідно спланувати бажане майбутнє та його ефективні шляхи. Образно кажучи, планування – це місток між тим, де ми є зараз, і тим, де ми хочемо бути.

На корпоративному рівні планування виробничо-фінансової діяльності та соціального розвитку колективу називається внутрішньогосподарським плануванням і включає сукупність планово-облікової, господарсько-організаційної роботи з розробки, перевірки та контролю виконання корпоративного плану, а також напрямки її діяльності на певний період часу.

Більше того, планування – це не просто вміння передбачати й визначати дії, які необхідно здійснити. Це також здатність передбачати та реагувати на несподіванки, які можуть виникнути під час робочого процесу. Підприємство не може повністю виключити ризик зі своєї діяльності, але воно може ним керувати за допомогою ефективного планування.

У компанії предметом планування є виконання діяльності та функцій. Основними функціями (видами діяльності, які підлягають плануванню) підприємства є:

— Прибуткові операції з метою захисту соціально-економічних інтересів власника майна та членів трудового колективу. Вирішення компанією цього

завдання можливе лише на основі виробництва та реалізації необхідних суспільству продуктів і послуг;

— Соціальні заходи, що створюють умови для відтворення та просування інтересів працівника (політика оплати праці, забезпечення безпечних умов для всіх працівників підприємства; підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації персоналу тощо);

— Природоохоронні заходи щодо обмеження та компенсації негативного впливу виробництва підприємства на навколишнє середовище. Ця діяльність фінансується з власних ресурсів або з інших джерел і має бути чітко пов'язана з основною діяльністю.



Рисунок 1.1 Зв'язок планування з іншими функціями управління

Джерело: сформовано автором з використанням [18]

Планування виробництва як особливий вид управлінської діяльності забезпечує цілеспрямованість і злагодженість роботи всіх учасників виробничого процесу. У результаті поділу праці, розвитку кооперації та збільшення обсягу виробництва планування стало самостійною формою діяльності.

У зв'язку з переходом до ринкових методів господарювання в науці і практиці в даний час знову проявляється значення і роль планування в управлінні економікою. Розрізняють два види господарювання: перший – на принципах централізованого планування, другий – на механізмах ринкового регулювання.

Необхідність реформування планування в цілому та планування в економіці зокрема можна пояснити несумісністю існуючої системи планування та ринкового механізму управління; а це важливе економічне і практичне завдання.

Щодо питання сумісності планування з ринковою економікою, то досвід розвинутих країн світу показує, що планування та ринок пов'язані та взаємодоповнюють один одного. Кожен з них має свою сферу впливу на економіку і свої методи регулювання. Планування дає змогу виявити існуючі проблеми на ринку та намітити необхідні заходи щодо їх вирішення в майбутньому. Однак передбачити всі параметри економічної системи, реалізовані на практиці, неможливо, оскільки план завжди складається з недостатньою інформацією. Ринок – це той, хто здатний коригувати економічні процеси та приводити їх у необхідну рівновагу. План між ринковими умовами та незалежністю компаній повинен передусім забезпечувати ритм виробництва, отримання стабільних доходів та стабільне фінансове становище компаній.

Планування також допомагає зменшити невизначеність. Ключові способи посилити контроль над зовнішнім середовищем, одночасно розсуваючи межі впливу:

а) вертикальна інтеграція, коли організація об'єднує підприємства, що входять в єдиний технологічний ланцюг. Наприклад, до складу птахофабрики входять комбікормові підприємства, комбікормові заводи, транспортні та торговельні організації;

б) регулювання попиту шляхом вдосконалення маркетингової діяльності компанії не в результаті грубого тиску попиту, а в результаті пристосування компанії до потреб споживачів;

в) договірні відносини, які в усьому світі стали надійним інструментом для значного зменшення невизначеності та дають можливість планувати діяльність компанії. На початку 1990-х років понад 2/3 усіх комерційних операцій у західному світі мали договірний характер;

г) створення корпоративних мереж. Відносини всередині мережі відрізняються від звичайних ринкових угод тим, що вони зміцнюються не силою закону, а морально-етичними нормами та довірчими відносинами.

Концепція управління ринковою економікою передбачає повну незалежність суб'єктів господарювання від органів державної влади та управління в правових та економічних відносинах. Господарська діяльність комерційних організацій регулюється тільки чинним законодавством і договірними відносинами з контрагентами, управлінські рішення приймаються на основі ринкових механізмів регулювання економічних процесів. Метод планування – це специфічний метод, технічний прийом, за допомогою якого вирішуються всі питання планування, розраховуються числові значення показників пропозицій, стратегічних програм і планів.

Компанії використовують різні методи при плануванні своєї діяльності та вибирають їх для задоволення конкретних потреб. Методи проектування повинні відповідати зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних етапів процесу становлення і розвитку ринкових відносин; Необхідно враховувати специфіку діяльності об'єктів проектування, а також різноманітні засоби і методи досягнення основної мети бізнесу - прибутку (валового доходу). Класифікація методів проектування за різними ознаками міститься в таблиці 1.1.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку ресурсів і товарів для будь-якої компанії важливо визначити вихідну позицію для розробки плану. У багатьох випадках планування фактично йде від витрат до випуску (метод планування ресурсів): спочатку визначається, які ресурси може мати компанія за якою ціною (ресурсна стратегія), а потім на основі цих даних компанія визначає свій продукт і ринкову стратегію. Цей метод також можна використовувати, коли компанія займає монопольне становище або слабку конкурентну позицію. У міру зростання конкуренції ринкові потреби та попит на продукцію (продуктово-ринкова стратегія) стають відправною точкою для розробки плану. Насправді ці стратегічні групи - ресурсна і продуктова - формуються у взаємодії.

Таблиця 1.1 – Класифікація методів планування

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для розробки плану	— Ресурсний (за можливостями) — Цільовий (за потребами)
Принципи визначення планових показників	— Якісні: — експертно-оцінний — евристичний — Кількісний: — екстраполятивний — інтерполятивний
Спосіб розрахунку планових показників	— Дослідно-статистичний (середніх показників) — Факторний (чинниковий) — Нормативний
Узгодженість ресурсів та потреб	— Балансовий — Матричний
Варіантність розроблюваних планів	— Одноваріантний (інтуїтивний) — Поліваріантний (розрахунково-конструктивний) — Економіко-математичної оптимізації
Спосіб виконання розрахункових операцій	— Ручний — Механізований — Автоматизований
Форма подання планових показників	— Табличний — Лінійно-графічний — Логіко-структурний (сітьовий)

Джерело: сформовано автором з використанням [13].

Залежно від структури проектних задач і сили позиції на ринку компанії використовують різні принципи для визначення кінцевих і проміжних значень проектних показників. Експертні (оцінні) або евристичні методи використовуються для вирішення неструктурованих задач. Вони засновані на використанні непрямой і неповної інформації, на досвіді та інтуїції професіоналів. Конкретні форми їх використання наступні:

а) масове оцінювання – з’ясування думки окремих груп населення щодо характеру проблеми планування в соціальних дослідженнях;

б) організація системної роботи експертів (експертних комітетів органів законодавчої та виконавчої влади, вчених рад при Міністерстві економіки України тощо). Особи, які залучаються як експерти, є висококваліфікованими спеціалістами відповідних галузей знань з великим професійним і практичним

досвідом;

в) організація експертної роботи на основі специфічної системи їх діяльності. Добре відомі такі методи організації експертної роботи, як напр. Наприклад: «Мозковий штурм», «Delphi», «Patters» тощо.

1.2 Особливості планування та державного регулювання в розвитку сільськогосподарських підприємств

У сільському господарстві планування має багато особливостей, у порівнянні з іншими галузями необхідно всебічно враховувати набагато ширше коло факторів:

- екологічні, у тому числі біологічні виробничі цикли, охорона флори і фауни, правила карантину, потреба в агрокліматичному потенціалі, видові та сортові вимоги тощо. Природне довкілля є невід'ємною частиною сільськогосподарського виробництва, тому дотримання правил екологічної безпеки є обов'язковим. Виробничі процеси не повинні загрожувати екологічній безпеці регіону, території чи ландшафту. Екологічно чисте управління покращує соціальний імідж компанії, сприяє співпраці з населенням і муніципалітетами, і в кінцевому підсумку є економічно вигідним;

- технологічні технології в сільському господарстві відрізняються високою диференційованістю і диверсифікацією. Вони залежать від природно-економічних умов, технічної оснащеності виробництва та фінансових можливостей виробника. Технологічні варіанти вимагають ретельного вивчення та аналізу їх економічної доцільності. Надійним інструментом такої оцінки є технологічні карти та створені на їх основі нормативи витрат;

- технічні, зумовлені необхідністю використання широкого спектру сільськогосподарських технічних засобів. Більшість із них використовуються протягом обмеженого часу. Технічні пристрої часто неоднорідні, робочі та витратні матеріали, деталі не взаємозамінні. Таким чином, вартість обладнання відносно висока в порівнянні з оригінальним продуктом;

- соціальні. У сільській місцевості можливості для працівників значно обмежені, оскільки в населеному пункті часто є лише провідне сільськогосподарське підприємство. Тому створення позитивної соціальної атмосфери з урахуванням місцевих традицій, потреб і настроїв працівників і членів їх сімей є набагато важливішим, ніж у містах. У сільській місцевості частка пенсіонерів, які потребують соціального захисту, значно вища (33,5% проти 23,8% у містах);

- економічна. Рентабельність сільськогосподарського виробництва в усьому світі нижча, ніж в інших галузях виробництва; це підтримується. Досягнення результату займає більше часу і пов'язане з високим ризиком;

- організаційна. Сільськогосподарське виробництво, як ніяке інше, поширене практично по всій території України. Це призводить до значних додаткових витрат на створення великих транспортних, інженерних та інших засобів сполучення, управління, зв'язку тощо. до його складності.

Ступінь ризику в корпоративному плануванні сільськогосподарського підприємства можна оцінити, виходячи з припущення, що існуючі тенденції в становленні економічні відносини триватимуть нескінченно довго. Надалі особливу увагу селянство приділятиме плануванню, врахуванню непередбачуваних обставин.

При цьому особливої уваги заслуговують питання державного регулювання та стимулювання сільськогосподарського виробництва.

Саме сільське господарство потребує найбільшого державного регулювання та підтримки. З одного боку, це пов'язано з тим, що ця галузь є життєво необхідною в кожному суспільстві та є пріоритетною у визначенні соціально-економічних перспектив розвитку країни; По-друге, сільське господарство, як правило, не виробляє кінцевого продукту. Людина в кінці технологічного ланцюжка досягає найбільшого впливу. Тому одним із головних завдань аграрної політики країни є забезпечення рівноправних відносин між бізнес-партнерами.

Метою державного регулювання сільськогосподарського виробництва є досягнення найбільш ефективного, стабільного та поступального економічного і

соціального розвитку сільського господарства. У ході такого регулювання агрохолдинги економічно підтримуються, щоб, з одного боку, вони мали необхідну прибутковість навіть за несприятливих ринкових умов, поряд із нормальним фермерством, а з іншого боку, вони зацікавлені у виробництві таких обсяг, асортимент продукції та її якості, що приносить користь споживачам і забезпечує соціальну стабільність суспільства.

Узагальнюючи десятирічний вітчизняний досвід ринкової трансформації та багатовіковий досвід розвинутих економік [18], можна зробити наступні основні висновки:

- без державного регулювання найважливіших параметрів суспільного виробництва та розвитку соціальної сфери неможливе створення та ефективне функціонування соціально орієнтованої економіки. Причина цього полягає в тому, що не всі функції та дії, необхідні для ефективного перебігу відтворювальних процесів і забезпечення повноцінної життєдіяльності суспільства, можуть бути реалізовані через ринкові відносини. Перш за все, йдеться про розробку та просування стратегії економічного розвитку національної економіки; регулювання інноваційних процесів та інвестиційної діяльності; перерозподіл консолідованих (централізованих) доходів і ресурсів, стабілізація економіки та соціальний захист населення; Моніторинг і регулювання природоохоронних і відтворювальних процесів;

- ринок, як основний регулятор виробництва, сам стає предметом державного регулювання, спрямованого на суспільний прогрес;

- державне регулювання економіки має не замінювати ринковий механізм, а лише доповнювати його, оскільки переважає економічний вплив на розвиток суспільного виробництва;

Основними принципами державного регулювання аграрної економіки є: по-перше, мінімальне втручання державних органів в економічні процеси (на них мають бути покладені лише ті функції, які не можуть виконувати суб'єкти ринкових умов); по-друге, вплив відповідних державних структур на розвиток

соціально-економічних процесів реалізується за допомогою встановлених державою економічних регуляторів і нормативів;

- в умовах національної економічної кризи посилюється використання адміністративних методів управління.

Ситуація в українській економіці не дозволяє проводити політику простого протекціонізму щодо сільського господарства. Тому доцільно застосувати диференційований підхід і поєднати ці дві політики – протекціонізм і ефективність – для окремих секторів, видів продукції та регіонів. Це знайшло відображення в правовій системі України, указах Президента України та інших нормативних актах щодо розвитку сільськогосподарського виробництва та соціального відродження українського села.

Основні напрями державного регулювання та підтримки сільськогосподарського виробництва в Україні на найближчі 10 років:

1. Регулювання доходів сільськогосподарських товаровиробників. Основою державної аграрної політики має стати концепція рівності доходів сільськогосподарських товаровиробників із доходами працівників інших галузей економіки, а також паритетності рентабельності ресурсів. Він містить низку заходів, спрямованих на це, зокрема:

- Запровадження сприятливої податкової та кредитної політики.

- Підтримка сільгоспвиробників державною допомогою та субсидіями. Перш за все, для відродження тваринництва необхідна система підтримки, яка б забезпечувала ефективне виробництво на фермах з належною продуктивністю тварин.

- впровадження системи здешевлення матеріально-технічних засобів, необхідних для сільського господарства (мінеральних добрив, паливно-мастильних матеріалів, засобів захисту рослин і тварин, технічного обладнання);

- розвиток фінансово-кредитного механізму сільськогосподарського виробництва, що має сприяти активізації інвестиційної діяльності в аграрному секторі. Це включає створення та державну підтримку належної банківської системи у формі іпотечних, базових та кооперативних банків. Як свідчить

світовий досвід, іпотечні кредити становлять майже 70% сільськогосподарського кредиту, що використовується для покриття витрат виробництва та капітальних вкладень.

З огляду на обмежені фінансові можливості держави доцільно поступово регулювати доходи фермерських господарств з урахуванням галузевого та зонального підходу. Пріоритетним має бути розвиток: 1) стратегічно важливих галузей, що забезпечують валютні надходження до держави (вирощування зернових культур, буряківництва, льонарства та олійних культур); 2) господарства в гіршому природно-економічному становищі (Полісся, передгірські та гірські райони). Крім зазначених галузей економіки, для цих економік доцільно запровадити систему державної підтримки спеціалізованої продукції відповідних зон.

1. Зважаючи на високу концентрацію виробництва таких трудомістких видів продукції, як картопля, овочі, фрукти, ягоди та тваринницька продукція в особистих селянських господарствах населення, доцільно цілеспрямовано та з гарантованими закупівлями популяризувати цей вид бізнесу. Продукція споживчої кооперації та переробних підприємств, ціни договірні, організація централізованої доставки.

2. Розвиток ефективної сільськогосподарської структури та торгової політики. Перша мета – забезпечення раціональної структури промисловості, розміщення спеціалізованих виробництв у регіонах із найбільш сприятливими природними й економічними умовами, підвищення економічної віддачі природних ресурсів і капіталу. Реструктуризація промисловості має привести до балансу між виробництвом і споживанням харчових продуктів, забезпечуючи тим самим чутливість сільського господарства до ринкових умов і підвищуючи конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції.

Метою аграрної торгової політики є регулювання ринку сільськогосподарської продукції. У всіх випадках держава зобов'язана забезпечити всім товаровиробникам рівний доступ до українських ринків, організувати систему ринкової інформації та розробити правила торгівлі.

3. Захист інтересів вітчизняного виробника:

- сприяння експорту конкурентоспроможної продукції, особливо переробної промисловості;

- реалізація політики захисту внутрішнього ринку від імпорту продовольчих товарів і матеріально-технічних ресурсів, для виробництва яких Україна має право стягувати мита на їх відповідні вітчизняні види. Тариф є більш розумним порівняно з квотою, оскільки він збільшує ціну на внутрішньому ринку відносно світового лише на суму фактичного тарифу і ніколи не перевищує цей рівень. Однак у межах квоти зростання внутрішнього попиту нескінченно підвищує внутрішні ціни, оскільки цей попит не може бути задоволений імпортом.

4. Держава має активніше сприяти охороні та підвищенню родючості ґрунтів та охороні навколишнього середовища; розвиток селекції, племінної справи та насінництва; здійснення протиерозійних заходів, розвиток науки та ведення наукової діяльності.

Ми переконані, що плануючи діяльність підприємства на перспективу, необхідно акцентувати увагу на необхідності включення загальних і специфічних прийомів і методів організації внутрішнього контролю. Ці заходи мають бути реалізовані на практиці у формі короткострокової та довгострокової політики фінансового планування, яка повинна включати:

- порядок організації внутрішнього бюджетного аудиту;
- контрольні форми короткострокового планування;
- створення системи розрахунку вартості та собівартості;
- контроль якості внутрішнього контролю короткострокового фінансового планування.

Таким чином, оперативне та стратегічне планування є важливими елементами тактичного та стратегічного управління, що забезпечують формування бюджетів доходів та витрат, виконання яких гарантує розвиток компанії. Автоматизація, навпаки, забезпечує оптимізацію виробничих потужностей підприємства, ефективне використання ресурсів, оперативне управління та координацію робочих процесів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОНАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ

НВП ТОВ «ЕКО-ЦЕНТР» СУМСЬКОГО РАЙОНУ

2.1 Природно-економічні умови розвитку НВП ТОВ «Еко-Центр» Сумського району Сумської області

НВП ТОВ «Еко-Центр» юридично створено в 1997 році відповідно до наказу Регіонального відділення Фонду Державного майна України по Сумській області № 1436 від 8 грудня 2010 року зі статусом малого приватного сільськогосподарського підприємства зі статутним капіталом в сумі 318 тис. грн., адміністративним центром в с. Велика Чернеччина Сумського району Сумської області.

Товариство розміщене у зоні Лісостепу, на відстані 5 км від обласного центра м. Суми. Середньорічна кількість опадів наближається до 500 мм. Середньорічна температура повітря $+6^{\circ}\text{C}$ середня тривалість без морозного періоду 157 днів, глибина промерзання ґрунту 50-120 см. Переважаючими ґрунтами є чорноземи, місцями опідзолені.

Визначивши природно-кліматичні умови, розташування підприємства, ми приходимо до висновку, що вони є сприятливими для розвитку галузі птахівництва, утримання птиці і виробництва дієтичного яйця. Спеціалізація підприємства – виробництво товарного перепелиного яйця, в структурі виручки за останні три роки займає 54,8 %.

Таблиця 2.1 – Склад і структура товарної продукції

Вид продукції	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Сума, тис грн.	Питома вага, %	Сума, тис грн.	Питома вага, %	Сума, тис грн.	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Тушки перепелині	444	8,7	523	6,1	309	9,6
Яйця	2625	51,2	1945	64,3	2821	87,3
Інша	2062	40,2	1202	29,6	99	3,1

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Разом	5131	100,0	3670	100,0	3229	100,0

Джерело: розраховано автором з використанням даних форми № 21-заг Звіт про реалізацію продукції сільського господарства

Таким чином, можна зробити висновок, що спеціалізація, яка фактично склалася в господарстві, відповідає плановій і природно-економічним умовам і територіальному місцерозміщенню, господарство має всі необхідні умови для виробництва цих видів продукції.

Загалом, констатуємо, що підприємство спеціалізується на виробництві та реалізації яєць, з розвинутими умовами для розвитку м'ясного птахівництва.

Для забезпечення виробничої програми підприємство забезпечено певною кількістю у визначеній видовій структурі, ресурсним потенціалом.

Таблиця 2.2 – Наявність та забезпеченість підприємства ресурсним потенціалом

Вид ресурсів	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р., ±
Сільськогосподарські угіддя, га	60	139	124	+64
в т.ч. рілля, га	32	113	124	+92
Середньорічна вартість активів, тис грн.	5816	4650	4720	-1096
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	110	58	24	-86
Сумарна енергетична потужність, м.к.с.	890	1050	1050	+160

Джерело: аналітична довідка підприємства за даними оперативної звітності

Як видно з таблиці 2.2, відносно значно збільшились за звітний період площі сільськогосподарських угідь та ріллі, які стовідсотково засіяні зерновими культурами, дещо збільшились сумарні енергетичні сили, які представлені технічною потужністю трьох тракторів та 14 вантажними автомобілями.

Якість і структура ресурсного потенціалу обумовлює в певній мірі кількість і якість виробничої програми. Основні види продукції (яйця і м'ясо птиці) визначені у співставних цінах, мають тенденцію до зменшення. Обсяг виробництва у 2021 році скоротився майже вдвічі (на 46,9 %) пр. співставленні з 2019 роком.

Таблиця 2.3 – Динаміка виробництва продукції

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р., ±	
				Абсолютне, тис грн.	Відносне, %
Виробництво яєць у співставних цінах, тис. грн.	3550,2	2439,0	2147,8	-1402,4	-39,5
Виробництво м'яса птиці у співставних цінах, тис. грн.	1492,4	58,9	553,9	-938,5	-62,9
Разом	4992,6	2497,9	2701,7	-2340,9	-46,9

Джерело: розраховано автором з використанням даних форми № 24 Звіт про виробництво продукції тваринництва, кількість сільськогосподарських тварин і забезпеченість їх кормами

Відповідно до статутного виду діяльності НВП ТОВ «Еко-Центр» згідно зі Статутом складається з трьох основних підрозділів – автотракторного загону, виробничо-тваринницькій загін (2 птахоферми та інкубатор), бази постачання міндобавок та засобів захисту птиці, а також із адміністративного апарату, який здійснює загальне управління підприємницькою діяльністю.

Таблиця 2.4 – Динаміка трудових ресурсів та їх використання

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р., %
Середньорічна чис. прац, чол.	110	58	24	21,8
в т.ч. у тваринництві	110	58	24	21,8
Відпрацьовано 1 працівником, люд- дн.	209	202	210	100,5
Відпрацьовано 1 працівником, люд- год.	1673	1616	1680	100,5

Джерело: аналітична довідка підприємства за даними оперативної звітності

Аналізуючи наведені показники відмічаємо, що середньорічна чисельність працівників у птахогосподарстві в 2021 році в порівнянні з 2019 роком зменшилась майже в 5 разів, але інтенсивність використання в порівнянні з 2019 роком майже не змінилась.

Виробничий процес і рівень технічної озброєності, а відповідно продуктивність праці і ефективність діяльності підприємства в цілому залежать від кількості, структури і якісного стану основних фондів.

Характеристика основних виробничих фондів господарства наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Забезпеченість і стан основних виробничих фондів

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р., ±
Первинна вартість, тис. грн.	6121	5945	5994	-127
Знос, тис. грн.	3238	3169	3495	+257
Залишкова вартість, тис. грн.	2883	2776	2499	-384
Надійшло, тис. грн.	871	-	46	-825
Вибуло, тис. грн.	17	1030	-	-17
Коефіцієнт придатності	0,47	0,47	0,42	-0,05
Коефіцієнт зношення	0,53	0,53	0,58	+0,05
Коефіцієнт оновлення	0,14	-	0,01	-0,13
Коефіцієнт вибуття	-	0,17	-	0,0

Джерело: розраховано автором з використанням даних форми № 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

З даних таблиці 2.5 видно, що первісна вартість основних засобів підприємств зменшилась на 127 тис грн. Отже, технічний стан основних засобів у цілому погіршився. Про це свідчить зниження коефіцієнта придатності на 0,05 та зростання коефіцієнта зношеності основних фондів. Коефіцієнт вибуття фондів перевищував коефіцієнт надходження. Основні засоби під час їх використання у виробництві повертають свою вартість на протязі тривалого часу у вигляді амортизаційних відрахувань. Період повернення авансованої вартості основних засобів визначають діленням середньорічної їх вартості на суму амортизаційних відрахувань. За даними таблиці 2.5 цей показник відновності основних фондів складав 25 років.

Скорочення строків окупності основних фондів залежить переважно від збільшення інтенсивності їх використання.

Розглянемо розміщення капіталу в балансі підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Розміщення капіталу в балансі підприємства на кінець року, тис. грн.

Показник	Наявність капіталу, тис. грн.		
	2019 р.	2021 р.	Зміна, +/-
Власний капітал	3087,0	-206,8	-3293,8
Статутний капітал	318,0	318,0	0,0
Необоротні активи	6121,0	5944,0	-177,0
Оборотні активи	2730,0	3264,0	+534,0
Власний оборотний капітал	-520,0	-6150,8	-5630,8
Позикові кошти	5817,0	3815,0	-2002,0
з них:			
Довгострокові зобов'язання	1500,0	-	-1500,0
Поточні зобов'язання	1750,0	3815,0	+2065,0
Кредиторська заборгованість	1554,0	2899,5	+1345,5

Джерело: розраховано автором з використанням даних форми № 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Дані таблиці 2.6 показують, що необоротні і оборотні активи не покриваються за рахунок власного капіталу. Оборотні засоби фінансуються за рахунок позикових коштів, у тому числі 100% за рахунок поточних фінансових зобов'язань. Загальна сума позикового капіталу збільшилася на 1345 тис грн. У складі позикових коштів основна частка припадає на поточні зобов'язання. В структурі поточних зобов'язань найбільший відсоток займає кредиторська заборгованість по розрахунках 88,8%.

Взагалі, можна зробити висновок, що розміщення капіталу за даними балансу є неякісним і має тенденцію до погіршення. Підприємство отримало таку суму збитку, що перекирило в абсолютному значенні величину зареєстрованого фонду.

Власний капітал є від'ємною величиною, що свідчить про передкризовий фінансовий стан.

Узагальнюючу економічну характеристику результативності діяльності підприємства можна представити наступною таблицею.

Таблиця 2.7 – Динаміка узагальнюючих показників ефективності підприємства

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Виробництво валової продукції всього, тис. грн.	5217,4	2783,1	2915,8
в т.ч. на 1 середньорічного працівника	47,4	48,0	121,5
на 100 грн. ОВФ	85,2	46,8	48,6
на 100 га с-г угідь	86,9	20,0	23,5
Дохід від реалізації всього, тис. грн.	5240,0	3829,0	3698,7
в т.ч. на 1 середньорічного працівника	47,6	66,0	152,9
на 100 грн. ОВФ	85,6	64,4	61,7
на 100 га с-г угідь	87,3	27,5	29,8
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-1155,0	-641,2	-1010,6
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-1370,0	-732,0	-485,0
Рівень рентабельності (+), збитковості (-), %	-33,8	-16,8	-8,0

Джерело: узагальнено автором за попередніми розрахунками

До 2019 року підприємство отримувало прибутки, зокрема, в 2018 році 170 тис грн., в 2017 334 тис грн., але починаючи з 2019 року спостерігається від’ємний фінансовий результат. Виробництво продукції в динаміці зменшилось за останні чотири роки в рази.

Обсяги виробництва скоротились при майже незмінному технічному забезпеченні та обсязі площ сільськогосподарських угідь, що обумовило суттєве зменшення ефективності використання виробничих фондів і земельних ресурсів.

Значно підвищився рівень продуктивності праці, оскільки середньорічна чисельність працюючих зменшилась в п’ять разів, в результаті впровадження нових технологій утримання, які потребують значно менших затрат праці.

2.2 Аналіз виконання виробничої програми галузі птахівництва в НВП ТОВ «Еко-Центр»

Важливим фактором, який впливає на загальні показники ефективності розвитку галузі птахівництва є поголів'я птиці, її продуктивність та обсяги виробництва продукції. В свою чергу, і вони взаємопов'язані і обумовлюються один через одного.

З даних наступної таблиці можна зробити висновок про значне зменшення поголів'я птиці в звітному році в порівнянні з 2019 роком майже в 3 рази.

Але ж, як відомо, продуктивність молодняка виражається у середньодобових привісах 1 гол (г) і розраховується діленням загальної кількості приросту за рік на поголів'я птиці і на кількість кормо-днів у році, або діленням середньореалізаційної ваги на кількість днів годівлі.

Таблиця 2.8 – Динаміка поголів'я та м'ясної продуктивності птиці

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р., ±	
				Абсолютне, тис грн.	Відносне, %
Середньорічне поголів'я птиці, голів	97782	24500	27591	-70191	-71,8
Вироблено продукції, кг	34224	7350	9105	-25119	-73,4
Середня вага 1 тушки молодняка, кг	0,35	0,30	0,33	-0,02	-5,7
Середньодобовий привіс, г	7,5	5,0	5,7	-1,8	-24,0
Кількість днів годівлі, кормо-дні	46,7	60	57,9	-11,2	-24,0

Джерело: розраховано автором з використанням даних форми № 24 Звіт про виробництво продукції тваринництва, кількість сільськогосподарських тварин і забезпеченість їх кормами

Дані таблиці 2.8 свідчать про критичний стан у м'ясному напрямі галузі, оскільки середньодобові привіси зменшилися на 24,0 %.

Для відгодівлі 1 голови до стандартної ваги в середньому потрібно 133 дні, що є майже невиправдано для внутрішнього бізнесу підприємства в 2021 році. Тривалість утримання однієї перепілки зросла на 11 днів.

Іншим і основним напрямом галузі є виробництво перепелиних яєць.

Таблиця 2.9 – Динаміка дорослого поголів'я перепілок та їх яйценосткості

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р., ±	
				Абсолютн е, тис. грн.	Відносне, %
Середньорічне поголів'я, гол.	42679	35298	27591	-15088	-35,4
Вироблено яєць, тис. шт.	11630	7990	7036	-4594	-39,5
Середньорічна продуктивність, шт.	272	226	255	-17	-6,3

Джерело: розраховано автором з використанням даних форми № 24 Звіт про виробництво продукції тваринництва, кількість сільськогосподарських тварин і забезпеченість їх кормами

Як видно з таблиці, цей напрям галузі птахівництва відмічається не таким динамічним спадом, як поголів'я так і продуктивності. Так, поголів'я перепілок зменшилось на 35,4%, а їх продуктивність на 6,3%.

Теорія і практика підтверджує вирішальний вплив на валове виробництво кожного виду продукції двох основоvizначальних фактори – поголів'я і продуктивність. В якій мірі впливає кожен із них на обсяги приросту і збір яєць в НВП ТОВ «Еко-Центр».

Таблиця 2.10 – Факторний аналіз зміни приросту і збору яєць

Вид	Поголів'я, голів		Продуктивність, г (шт.)		Валове виробництво, кг			Відхилення +/-		
	2019	2021	2019	2021	2019	2021	ум	всього	в т.ч. за рахунок зміни	
									Поголів'я	Продуктивності
М'ясо	97782	27591	7,5	5,7	34224	9105	11981	-25119	-1224,2	-2876
Яйця	42679	27591	272	255	11630	7036	7505	-4594	-4125	-469

Джерело: розраховано автором з використанням даних таблиці 2.9

Розрахунки показали негативний вплив, звичайно, зменшення поголів'я птиці на спад валового виробництва, як м'яса, так і яєць. Причому, майже весь обсяг недоотримання продукції відбувся за рахунок цього фактору.

Дослідження свідчать, що галузь птахівництва в товаристві змінила видову

спеціалізацію: тоді як в 2019 році із загального поголів'я 140,5 тис. перепелів – 70% утримувалось для виробництва м'яса і лише третина для виробництва яєць, а в 2021 році пропорції склали 1:1.

Важливою умовою досягнення високопродуктивного виробництва є наявність кормової бази, рівень забезпечення поголів'я кормами, збалансованість раціонів за поживністю та окупність корму продукцією. Майже всі корми, які використовуються в підприємстві є покупними. Зернові культури, які вирощує підприємство на 124 га ріллі ні за яких умов не зможуть забезпечити птахогосподарство кормами. Основним видом корму для птиці є комбікорми.

Ефективність виробництва продукції птахівництва тісно пов'язана з продуктивністю праці, яка є одним із результативних показників виконання виробничої програми, що є особливо актуальним, оскільки чисельність працівників зменшилась з 122 до 24 осіб, з яких основних пташниць на три цехи – шість чоловік, 2 підмінні, 4 слюсарі, працівник кормоцеху, 3 водії, 2 трактористи-машиністи, електрик і сторожі.

Продуктивність праці показує здатність живої праці створювати за одиницю робочого часу певну кількість споживчих вартостей. Підвищення продуктивності праці сприяє збільшенню обсягу виробництва. Вплив факторів на продуктивність праці, а тим самим визначення резервів підвищення ефективності виробництва досліджено на основі розрахунків таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Розрахунок впливу факторів на продуктивність праці в галузі птахівництва

Вид	Затрати праці на 1 голову / 1 тис. яєць		Середньорічна продуктивність		Трудомісткість 1 продукції, люд-год			Трудомісткість 2021 р. від 2019 р.		
								всього	в т.ч. за рахунок зміни	
	2019	2021	2019	2021	2019	2021	ум		витрат праці	продукти- вності птиці
М'ясо	0,5	0,7	2,1	2,7	0,23	0,26	0,33	+0,03	+0,1	-0,07
Яйця	2,58	2,37	272	255	9,31	9,29	8,71	-0,02	-0,6	+0,58

Джерело: розраховано автором з використанням даних таблиць: 2.4; 2.8; 2.9.

Трудомісткість виробництва 1 тис штук яєць майже не змінилась, проте дещо зменшилась на 0.02 люд-год, але якщо зосередитись на складових факторах, то з'ясовується, що резерви підвищення продуктивності праці зосереджені саме в підвищенні продуктивності, при умові дотримання яйценоскості, на рівні 2006 року, витрати праці на 1 тис штук яєць склали б не 9,29, а 8,71 люд-год, що дало б можливість зекономити витрати на оплату праці і підвищити ефективність виробничої програми.

Як уже відмічалось, економічна ефективність виробничої програми по кожному виду продукції птахівництва визначається за системою показників, такими як: продуктивність праці, затрати праці на одиницю продукції, продуктивність 1 голови, затрати кормів на одиницю продукції, які можна об'єднати в групу натуральних та вартісних: виробничі витрати на одну голову, собівартість одиниці продукції, прибуток на 1 голову і одиницю продукції, середньо реалізаційна ціна, рентабельність тощо.

Дослідивши рівень, динаміку і структуру виробничих витрат можна визначити напрями їх економії і зменшення собівартості одиниці продукції.

Таблиця 2.12 – Динаміка складу і структури витрат на виробництво м'яса птиці

Елементи витрат	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Прямі матеріальні витрати – всього, в т.ч.	2170,6	77,3	1659,0	82,8	2652,2	83,0
Корми	1679,2	59,8	1377,0	68,8	2069,0	64,7
Нафтопродукти	249,9	8,9	75,0	3,2	165,0	5,2
Послуги сторонніми організаціями	-	-	-	-	14,0	0,4
Інші матеріальні	241,5	8,6	237,0	10,0	404,2	12,7
Оплата праці	376,2	13,4	135,0	5,7	220,0	6,9
Відрахування на соціальні заходи	137,6	4,9	22,0	0,9	50,0	1,5
Амортизація	67,4	2,4	270,0	11,4	275,0	8,6
Інші	56,2	2,0	-	-	-	-
Разом	2808,0	100,0	2066,0	100,0	3197,2	100,0

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7
Вироблено продукції, кг	34224		7350		11981	
Собівартість 1 кг	82,05		131,09		116,85	

Джерело: розраховано автором з використанням даних форми № 50-сг Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств

Як видно з даних таблиці 2.12, в динаміці відбулися суттєві зміни як в абсолютній величині витрат, так і в їх структурі. В цілому, за досліджуваний період сумарна величина витрат збільшилась на 389,2 тис. грн. (13,9 %), це за умови зменшення поголів'я на третину. Що ж стосується структури, то найбільшу питому вагу займають за всі три роки прямі матеріальні витрати, збільшуючись від 77,8 % до 83,0 %, серед яких близько 60% займають корми, до речі, витрати на придбання кормів збільшилися найбільше – на 390 тис. грн. (на 23,2 %).

Зменшення середньорічної чисельності робітників, обслуговуючих галузь птахівництва, дозволило скоротити витрати на оплату праці на 156 тис грн., та відрахування в соціальні фонди – на 87 тис грн. При інших постійних тенденціях це могло стати суттєвим чинником зменшення собівартості.

Аналогічні закономірності спостерігаються у витратах на виробництво яєць.

Таблиця 2.13 – Динаміка складу і структури витрат на виробництво яєць

Елементи витрат	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Прямі матеріальні витрати – всього, в т.ч.	9662	77,3	5400	90,0	8658	91,9
Корми	7475	59,8	5000	83,3	6000	63,7
Нафтопродукти	1112	8,9	100	1,7	760	8,1
Послуги сторонніми організаціями	-	-	-	-	10	0,1
Інші матеріальні	1075	8,6	3000	5,0	1888	20,0
Оплата праці	1675	13,4	3000	5,0	600	6,4
Відрахування на соціальні заходи	613	4,9	1000	1,7	140	1,5
Амортизація	300	2,4	2000	3,3	20	0,2
Інші	250	2,0	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6	7
Разом	12500	100,0	6000	100,0	9418	100,0
Вироблено, тис. шт.	11630		7990		7036	
Собівартість 1 тис. шт., грн.	1074,8		750,9		1338,5	

Джерело: розраховано автором з використанням даних форми № 50-сг Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств

Матеріальні витрати в структурі виробничої собівартості в останні два роки склали понад 90%. Найнижча собівартість 1 тис. шт. яєць перепелиних була в 2020 році. В 2021 році собівартість 1 тис. яєць зросла на 263,7 грн., або на 24,5 %, при зменшенні загальної суми виробничих витрат на 24,7 %.

Прийняття управлінського рішення з приводу оптимізації собівартості 1 ц м'яса птиці і 1 тис штук яєць можливе після аналізу питомих витрат з розрахунку на 1 голову птиці і одиницю товарної продукції.

За попередніми даними видно, що суттєво зросли витрати в розрахунку як на утримання 1 голови молодняка (+21,35 грн.) більше як в 2 рази, так і на одну яйценосну голову – на 77 %, це з одного боку можна пояснити подорожчанням за чотири роки матеріальних ресурсів на утримання, зокрема вартості кормів, але з іншого боку, скорочення поголів'я курей при наявних виробничих потужностях, які втричі перевищують фактичну виробничу програму, а з цим збільшується сума постійних витрат на 1 продукції, таких як амортизаційні нарахування, освітлення, електрична енергія, газоспоживання тощо. А це не допустимо в період нестійкості виробництва.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються приростом суми власного капіталу, основним джерелом якого є прибуток, який перед усім формується в процесі реалізації продукції. Кількісно прибуток становить різницю між чистим доходом і сукупними операційними витратами, які окрім виробничих містять витрати, пов'язані з реалізацією і частину адміністративних витрат. Ступінь доходності, вигідність бізнесу, визначається рівнем рентабельності, які

навіть повніше ніж прибуток характеризують результати господарювання в цілому чи розвиток окремої галузі зокрема.

Таблиця 2.14 – Результативність виробництва яєць в господарстві

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р., ±	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Виробнича собівартість 1 тис. шт., грн.	1074,8	750,9	1338,5	+263,7	+24,5
Повна собівартість 1 тис. шт., грн.	1266,3	827,1	1495,6	+229,3	+18,1
Середня ціна реалізації, грн.	1235,5	1247,4	1412,3	+187,8	+15,2
Рівень товарності, %	95,8	98,4	97,2	+1,4 п.п.	*
Загальний фінансовий результат, тис. грн.	-343,2	+3305,3	-569,7	-226,5	*
Прибуток (+), збиток (-) на 1 тис. шт., грн.	-30,8	+420,4	-83,3	-52,5	*
Рівень рентабельності виробництва, %	-2,7	+50,8	-5,6	-2,9	*
Рівень рентабельності продаж, %	-2,4	+33,7	-5,9	-3,5	*

Джерело: розраховано автором з використанням даних таблиці 2.12 та форми № 21-заг Звіт про реалізацію продукції сільського господарства

Загальна сума збитку збільшується, так як збільшується він і в розрахунку на 1 тис штук яєць. Специфічність продукції обумовлює її високий рівень товарності, але до досягнення 100% межі необхідно працювати над якістю яєць. Цього можна досягти різними шляхами, а зокрема збалансованістю годування і покращення організації праці пташниць. Додавання до корму вітаміну Д або інших необхідних мінеральних добавок укріплять шкаралупу.

Перевищення темпів збільшення повної собівартості над ціною реалізації і обумовлюють збільшення збитків, проте і абсолютна величина від'ємного фінансового результату отримана, тому що виручка саме на її розмірність не перекидає витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією товарного яйця.

Певний внесок в розвиток галузі вносить і її другорядна частина – приріст молодняку птиці на вирощуванні.

Таблиця 2.15 – Динаміка фінансових результатів виробництва і реалізації м'яса птиці

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р., ±	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Виробнича собівартість 1 ц, грн.	8205,0	13109,0	11685,0	+3480,0	+42,4
Повна собівартість 1 ц, грн.	8310,0	12804,0	11800,0	+3490,0	+42,0
Середня ціна реалізації, грн.	10500,7	9190,8	12100,1	+1599,4	+15,2
Рівень товарності, %	41,6	172,1	60,6	+19,0	*
Прибуток (+), збиток (-) на 1 ц, грн.	2190,7	-3613,2	+300,1	-1890,6	*
Рівень рентабельності виробництва, %	+26,4	-28,2	+2,5	-23,9	*
Рівень рентабельності продаж, %	+20,9	-39,3	+2,5	-18,4	*

Джерело: розраховано автором з використанням даних таблиці 2.13 та форми № 21-заг Звіт про реалізацію продукції сільського господарства

Дані таблиці свідчать про неоднозначність ситуації і відсутність певних чітко виражених тенденцій. Оскільки, незважаючи на певні позитивні зрушення в 2021 році в порівнянні з 2020 роком, в 2021 і 2020 роках економічна ситуація в підгалузі була надто критична, майже кризова. Можливо, варто ставити питання про доцільність розвитку цього напрямку.

Рентабельність виробництва продукції показує, що на кожну гривню витрачену на виробництво як яєць так і м'яса підприємство отримує в більшості періодів збитки, найвищий рівень збитковості по виробництву яєць був у 2021 році, а м'яса в 2020 році, коли гривня витрат приносила майже 0,3 гривні збитків.

Рентабельність продажів як комерційна маржа має від'ємне значення, а це говорить про те, що виробництво і комерційна діяльність підприємства не є ефективною.

Аналіз виробничої програми підприємства, як основного елементу оперативного планування дозволяє виявляти інформаційну базу і підґрунтя для визначення напрямів стратегічного розвитку підприємства. Для цього

застосовуються найбільш ефективні і доступно прості методи стратегічного планування, такі як розробка бізнес-планів та побудова матриці факторів взаємодії елементів внутрішнього і зовнішнього середовища SWOT-аналізу.

Оцінка результатів SWOT-аналізу дає можливість сформувати стратегічне бачення удосконалення менеджменту підприємства, що дозволить посилити економічну сутність бізнесу та спрямувати зусилля на досягнення конкурентних переваг у виробничій діяльності і конкурентному сегменті товарного ринку.

Таблиця 2.16 – SWOT-аналіз розвитку галузі птахівництва в НВП ТОВ «Еко-Центр»

Сильні сторони	Можливості
- Широка мережа дрібнооптових покупців. - Вигідне територіальне розміщення відносно ринків готової продукції і сировини для виробництва. - Достатньо можливостей для розширення (за рахунок оренди (придбання паїв) орних земель, придатних для вирощування зернових культур. - Доступний ринок робочої сили. - Доступність інтенсивних технологій і високий рівень інноваційних пропозицій в галузі	- Розширення виробництва. - Використання інноваційних новітніх технологій. - Можливість отримання додаткових інвестицій від стратегічних партнерів. - Створення інтернет-сайту та розміщення оперативної інформації на інших ресурсах Internet. - Створення інтернет-магазину. - Співпраця з мережею консалтингових фірм та консультаційних центрів.
Слабкі сторони	Загрози
- Низька поінформованість потенційних споживачів про асортимент і якість готової продукції. - Відсутність фірмової та інтернет-торгівлі. - Низькі показники конкурентоспроможності підприємства. - Високий рівень конкурентного середовища. - Нестабільні обсяги виробництва. - Низький рівень відновлення матеріально-технічної бази. - Низький рівень державної підтримки розвитку галузі. - Відсутність Інтернет-сайту підприємства.	- Доведення виробництва до кризового стану. - Скорочення реальної вартості доходів населення. - Економічна і політична нестабільність у суспільстві. - Зниження курсу національної валюти. - Неконтрольоване зростання цін на ресурси. - Розробка логістично-збутових ланцюгів реалізації продукції. - Удосконалення системи менеджменту, зокрема стратегічного планування.

Продовження таблиці 2.16

Слабкі сторони	Загрози
- Недостатність інформації про потреби споживачів, пропозиції покупців, відсутність інтеграції з консалтинговими і науковими установами. - Відсутність обґрунтованого стратегічного планування маркетингової діяльності (дослідження ринку, розробка рекламних заходів, гнучкість політики ціноутворення)	

Джерело: власна розробка автора

На основі проведеного SWOT-аналізу нами визначено стратегічні напрями управління виробничо-збутовою діяльністю НВП ТОВ «Еко-Центр» з метою посилення його конкурентоспроможності. Основними векторами розвитку системи управління є:

I. Удосконалення маркетингової стратегії: більш глибоке дослідження елементів ринкового середовища, формування стимулюючої системи збуту, розробка гнучкої цінової політики, створення власної товарної марки, мережі власні фірмові та інтернет-магазини.

Все це можливо в результаті реорганізації відділу маркетингу.

II. Удосконалення підсистеми операційного менеджменту, а саме:

- удосконалення кадрової політики підвищення кваліфікації всіх категорій персоналу, впровадження мотиваційної системи, системи організації і оплати праці, посилення соціальної складової в ТОВ;

- впровадження суцільної системи контролю якості продукції.

III. Удосконалення проектного менеджменту на інноваційній основі: підвищення ефективності управління власним ресурсним потенціалом, пошук партнерів і потенційних інвесторів для розширення успішного бізнесу.

Все перераховане вище в результаті цільової активізації макро- і мікросередовища досліджуваного підприємства дасть можливість розширити до оптимальної концентрації виробництва і збуту, отримання цільового прибутку за рахунок удосконалення маркетингової діяльності, виходу на раціональні ринки та отримання достатніх сум інвестиційних ресурсів від стратегічних партнерів.

РОЗДІЛ 3

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК МЕТОД ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Бізнес-планування є одним із елементів успішного бізнесу. Як відомо, це своєрідне економічне планування майбутнього, яке також прагне до підприємницької структури. Підприємництво - це сукупність процесів прийняття рішень, які відбуваються за наявності недостатньої інформації, тому планомірне та систематичне прийняття цих рішень знижує підприємницький ризик. Робота без плану – це реакція на події та ситуації, що вже відбулися, а дія за планом – реакція на передбачувані або очікувані події та ситуації та участь у їх розвитку. Керування компанією немислиме без чіткого розрахунку та бачення. Це значно полегшує підприємницьку діяльність і знижує її ризик. Планування – це процес визначення мети, завдань і дій, які необхідно виконати, програми діяльності та необхідних ресурсів.

Прогнозування і вибір є основними етапами і метою планування: передбачення перебігу подій і явищ найкращого рішення.

Перед початком будь-якої діяльності результативність менеджменту визначається оптимальними обсягами і структурою завдання, коли, якими засобами, і з якою ефективністю воно буде вирішено. Інакше наміри бізнесу не можуть бути реалізовані. Тому першим і основним кроком в управлінні будь-якою актуальною діяльністю завжди є постановка мети та пошук шляхів її досягнення. І це конструктивні особливості.

Результати проведеного дослідження показали економічну нестабільність вирощування перепелів. Динаміка поголів'я має стрімкі тенденції до зменшення. Вирощування м'ясних порід мало в окремі періоди від'ємний фінансовий результат. За таких тенденцій потрібні докорінні зміни за всіма векторами управління виробничою, збутовою, інвестиційною і фінансовою діяльностями.

Для узагальнення результативності змін необхідна синергетична система,

така як бізнес-план розвитку провідного виду виробництва.

Сьогодні вирощування перепелів за різними технологічними напрямками вважається нішевим напрямом не тільки в галузі птахівництва, а і в галузі сільськогосподарського виробництва в цілому. Галузь перепельництва має суттєві переваги як для виробника, так і для споживача продукції, як в економічному, так і в соціальному сенсі:

- Галузь для розвитку потребує менші виробничі площі для розміщення птиці і виробництва основної кормової маси.
- З розвитком культури харчування попит на продукцію перепільництва (як м'яса, так і яєць) постійно зростає.
- Продукція галузі має тривалісний термін зберігання і більшу мобільність і компактність в транспортуванні.
- Низький поріг рентабельності і швидка окупність інвестиційних вкладень.
- Птиця нейтральна до епідеміологічних захворювань.

Ми пропонуємо для впровадження інноваційний бізнес-проект на розведення 10 тис. голів перепелів. Для впровадження даного проекту потрібно 550 м² площі виробничих приміщень, які не потрібно орендувати, а лише модернізувати з врахуванням організації більш оптимальних умов утримання птиці.

Основними умовами утримання є:

- перехід з напільного утримання на кліткове. На 100 голів птиці потрібно 0,5 м² площі, клітки об'єднуються в батареї, в одній батареї утримується до 300 голів птиці;
- забезпечення температурного режиму утримання в межах 18-20 °С за допомогою обігрівачів і системи кондиціонування;
- підтримання вологості повітря на рівні 60-70 %;
- забезпечення світлового режиму тривалістю 16 годин, що в зимовий період можна досягти за допомогою освітлювачів.

При складанні бізнес-плану необхідно враховувати одноразові капітальні витрати. Основним обладнанням стане наступний перелік, який є оптимальним за

складом для кожної птахоферми:

- клітки. Оптимальною вважається клітка з параметрами 500×650×200 см (Ш×В×Г);
- опалювальне, освітлювальне і клімато-контрольне обладнання;
- інкубатор (на наступні періоди роботи ферми, а стартовим молодняком має бути купленим);
- система додаткового обігріву;
- ясла-брудер. Брудер (апарат), який обігріває незміцнілих курчат після інкубації в перші тижні, що дає можливість підвищенню імунітету і виживанню молодняка до 90-95 %%. Окремі клітки-блоки збираються в яруси (батареї), які включають в себе 5-6 кліток. Оптимальна кількість птахів в клітці – 45 одиниць, таким чином в одній батареї вміщається 250-280 особин птахів, при потужності ферми в 10 тис. одиниць необхідно 35-40 батарей, вартість заводської моделі 150 \$ США за одиницю, що в загальній сумі складе 5250-6000\$.

На сьогодні підприємство має незалежне електропостачання з окремою підстанцією, тому добудова окремих гілок електромереж не потрібна.

За умови розпочаткування нового бізнесу необхідні додаткові вкладення в придбання сучасних транспортних засобів, обладнаних інноваційним холодильним обладнанням, але враховуючи те, що підприємство має в користуванні 4 автомобілі, оновлення автопарку плануємо після окупності вищеперерахованих капітальних вкладень.

Бізнес-план розведення перепелів на інноваційній основі плануємо на 2 роки. На перший рік – на 1000 голів птиці, а на другий рік – 5000 голів.

Таблиця 3.1 – Одноразові капітальні вкладення

Назва обладнання	1-й рік		2-й рік	
	Кількість, одиниць	Вартість, грн.	Кількість, одиниць	Вартість, грн.
1	2	3	4	5
Придбання кліток, одна секція розрахована на 815 м ² , або 250-270 голів	12	88000	45	330000
Інфочервоні лампи і інкубатор на 3 тис. гол.	10 / 1	9600	20 / 2	19200
Брудер	-	-	1	90000

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Разом	х	97600	х	439200

Джерело: власні розрахунки автора

Поточні витрати є невід’ємним елементом, супроводжуючим операційну діяльність. Основну складову поточних витрат складатимуть корми. З врахуванням інших параметрів годування (кількість корму на добу для яєчних перепелів не повинно перевищувати 20-30 г; для м’ясних порід – 40 г.), стартову кількість курчат і їх вартість (на придбання 1000 курчат необхідно 1000\$ США).

Таблиця 3.2 – Склад і структура поточних витрат на перший рік роботи підприємства

Стаття витрат	Методика визначення	Сума, грн.	Питома вага, %
Придбання молодняку	1000	40000	8,4
Вікові комбікорми з розрахунку на рік (8 тис. грн. в місяць)	20-40 г на добу	96000	18,3
Освітлення і обігрів	4000 гр.	48000	9,2
Заробітна плата: 1 птичника	10000	120000	22,9
1 підсобного працівника	8000	96000	18,3
Нарахування на заробітну плату	х	43200	8,2
Ветеринарні послуги	3000	36000	6,9
Адміністративні витрати	10 %	44000	8,8
Разом поточних витрат на 1-й рік	х	523200	100

Джерело: власні розрахунки автора

Для більшої наочності склад і структура поточних витрат нами відображено на наступному рисунку (рис. 3.1).

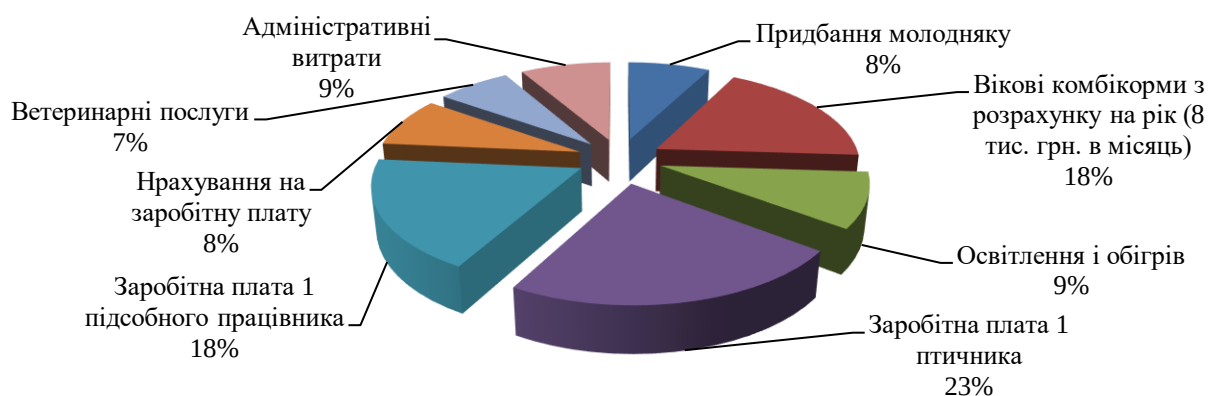


Рисунок 3.1 – Склад і структура поточних витрат за 1-й рік роботи підприємства

Джерело: побудовано автором з використанням даних таблиці 3.2

Враховуючи технологічні особливості утримання перепелів ми розрахували дохідну частину.

Репродуктивного періоду молоді перепілки досягають впродовж 2-х місяців, після чого починають активно нестися. Активна продуктивність самок складає 8-9 місяців після чого яйценосткість зменшується, а м'ясо втрачає поживну якість.

Середня вага 1 тушки, яка за весь продуктивний період здатна дати 200-300 яєць становить 250-300 гр.

Ми плануємо розпочаткувати новий бізнес з придбання дорослих перепілок, які здатні давати яйця з перших днів роботи ферми. В подальшому збільшувати поголів'я птиці вже на наступний рік до 5 тис. за рахунок інкубації покупних (спеціальних за вагою і якістю для інкубації). Вартість дорослої птиці на ринку від 1 до 1,5 \$ США, ми в план заклали вартість 1 голови в сумі 40 грн.

Таблиця 3.3 – Характеристика інкубатору

Показники	Параметри
Тривалість інкубаційного періоду	16-17 днів
Показники виходу	75 %
Падіж молодняка	15-20 %

Джерело: власні розрахунки автора

Плануючи кількість закуплених яєць для інкубації необхідно врахувати, що із 100 шт. яєць отримаємо 60 шт. повноцінного молодняка.

Таблиця 3.4 – Доходна частина першого року реалізації бізнес-плану

Показники	Обсяг (методика визначення)	Кількість одиниць (сума, грн.)
Результати виробництва		
Кількість отриманих яєць	1000×360	360000
з них підлягає реалізації	10 % - нестандарту	324000
Через 8-9 місяців поетапна реалізація перепелиних тушок (з розрахунку 3-4 тушки на 1 кг)	1000 / 3,5	285 г.
Результати реалізації		
Виручка від реалізації яєць	324 × 1,5 гр.	486000
Виручка від реалізації м'яса	285 г. × 170 грн.	48500
Разом	х	534500
Фінансовий результат	534500-523200	11300
Рівень рентабельності виробництва	11300 / 523200	2,1 %

Джерело: власні розрахунки автора

Таким чином, бізнес впродовж першого року від старту є беззбитковим. Сума доходу перевищує суму поточних витрат з незначною сумою в 11,3 тис. грн. перевищення (прибуток).

Таблиця 3.5 – Склад і структура поточних витрат реалізації бізнес-плану за II рік (5-тис. поголів'я)

Стаття витрат	Методика визначення	Сума, грн.	Питома вага, %
Собівартість закладки яєць в інкубатор	8300×4 грн.	33200	2,6
Середня вартість кормів в розрахунку на рік	$8000 \times 5 \times 12$	480000	38,2
Освітлення і обігрів	4000×12	48000	3,8
Заробітна плата 3 пташників	$10000 \times 3 \times 12$	360000	28,7
2 підсобних працівників	$8000 \times 2 \times 12$	192000	15,3
Нарахування на заробітну плату	x	12700	1,0
Ветеринарні послуги	5000×12	60000	4,8
Адміністративні витрати	10 %	70200	5,6
Разом поточних витрат	x	1256100	100,0
I. Доходи за II рік реалізації бізнес-плану			
Показники	Методика розрахунку	Сума	
Виручка від реалізації яєць	1750 тис. шт. $\times$ 1,5 гр.	2625000	
Виручка від реалізації перепелиного м'яса	1428 кг. $\times$ 170 грн.	242760	
Разом доходів	x	2867760	
Прибуток	$2867760 - 1256100$	1611660	
Рівень рентабельності виробництва	$1611660 / 1256100$	128,3 %	

Джерело: власні розрахунки автора

Для наочності склад і структура поточних витрат за 2-й рік нами відображено на наступному рисунку (рис. 3.2).

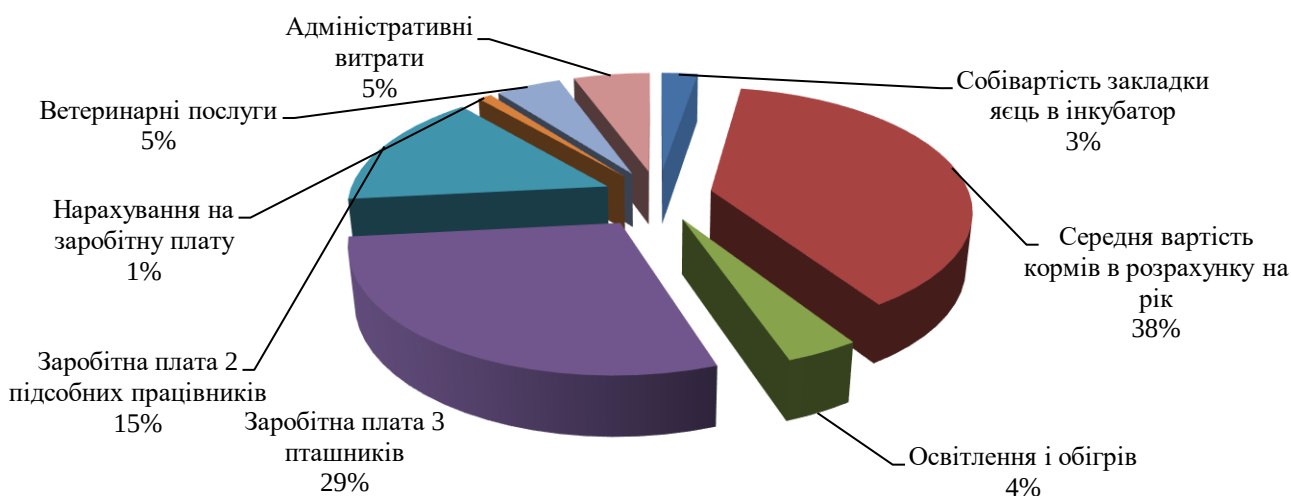


Рисунок 3.2 – Склад і структура поточних витрат за 2-й рік роботи підприємства

Джерело: побудовано автором з використанням даних таблиці 3.5

Як видно з таблиці і малюнків-секторних діаграм, сума і структура поточних витрат в перший і другий рік реалізації бізнес-плану відповідно на 1000 і 5000 шт. перепелів відрізняються. В другому варіанті найвищу питому вагу займають корми і інші змінні витрати, натомість сума питомих постійних витрат зменшується.

Рентабельність виробництва і реалізації продукції перепілярства складає 128,3 %. Капітальні інвестиції окупляться вже в перше півріччя другого року реалізації бізнес-плану.

Таким чином, бізнес-план, як один з методів стратегічного планування є передосновою успішного підприємницького бізнесу і ефективності менеджменту суб'єкта господарювання.

Основними векторіальними напрямками любого бізнесу є інноваційно-інвестиційний розвиток, що потребує допоміжної перебудови організаційно-економічного змісту менеджменту. Діючий організаційно-економічний механізм розвитку самого підприємства за нових умов має функціонувати в тісному взаємозв'язку і взаємодії з ринковими і регулюючими механізмами. Інноваційний менеджмент передбачає зростання відкритості функціоналу господарського механізму підприємства, а також активної взаємодії з платіжним макро і зовнішнім середовищем.

Докорінної перебудови і перегляду потребують методи, принципи і завдання функції планування в системі менеджменту підприємства.

Багатогранність можливостей планування діяльності підприємства взагалі, його виробничих і інфраструктурних процесів обумовлює необхідність формування ОЕМУІР (організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком), який передбачає, з одного боку трансформацію діючого ОЕМ підприємства в даному напрямку, з іншого – адаптацію до нових економічних умов.

Тактичне і стратегічне планування підприємства в умовах ОЕМУІР орієнтує їх діяльність на пошук і реалізацію нових реальних можливостей їх інноваційного

розвитку, забезпечуючи конкурентоспроможність і сталий розвиток у нестабільному макросередовищі, відповідно до обраної візії і місії.

Формування системи планування в умовах економічно-інноваційного розвитку підприємства ґрунтується на таких принципах:



Рисунок 3.3 – Система принципів планування в системі ОЕМУП підприємства

Джерело: власна розробка автора

Об'єднання вказаних принципів планування розвитку господарюючого суб'єкта в єдиний комплекс дозволить розглядати діяльність підприємства як відкриту, адаптивну, динамічну систему, яка діє в конкретному ринковому середовищі в рамках, визначених методами державного і регіонального регулювання.

Ефективно, системно, відповідально організований менеджмент створює умови тривалого виживання і прогресивного розвитку підприємства за рахунок постійного пошуку і використання нових сфер реалізації його потенціалу.