МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«Допущено до захисту»

«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА МАГІСТРА

на тему

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІННИЦЬКА ПТАХОФАБРИКА» ФІЛІЯ «ПЕРЕРОБНИЙ КОМПЛЕКС» М. ЛАДИЖИН ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконала: студентка 2 курсу, 21м-з-м групи освітньо-професійної програми «Менеджмент організації та адміністрування»
НЕЗБУТНЯ Анна Іванівна

Керівник: к.е.н., доцент
КЛИМЕНКО Лідія

Умань – 2024

Зміст

Вступ 7

Розділ 1. Теоретичні засади планування та прогнозування економіки підприємств **10**

1.1. Прогнозування показників розвитку економіки на довгострокову перспективу 10

1.2. Системи стратегічного планування і прогнозування у сфері забезпечення соціальнополітичної стабільності України 22

1.3. Система планування на підприємствах 28

Розділ 2. Характеристика господарської діяльності та оцінка системи планування і прогнозування у ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» **33**

2.1 Оцінка господарської діяльності національних підприємств на ринку продукції птахівництва 33

2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» м. Ладижин 41

2.3. Діючі аспекти системи планування та прогнозування діяльності підприємства 53

Розділ 3. Удосконалення системи планування та прогнозування підприємницької діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» м. Ладижин Вінницької області **64**

3.1. Моделювання системи планування виробничих потужностей ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» 64

3.2. Обґрунтування структури та послідовності етапів планування щодо забезпечення стійкого розвитку підприємства 75

3.3. Стратегічне планування економічного розвитку підприємства 80

Висновки та пропозиції 91

Список використаної літератури 93

Додатки 97

ВСТУП

Важливою стратегією методичного планування у аграрних підприємствах є прогнозування виробничої та збутової діяльності показників господарювання та оточуючого середовища економіко-правов спрямування.

У сучасних умовах інтеграційних змін на зовнішньому ринку характерної значущості приймають базові плани вдосконалення менеджменту виробництв в першу чергу у функціональному середовищі розвитку підприємницької діяльності. Від того наскільки якісно спроектована бізнесова робота підприємств виробництва багато в чому залежить розвиток національної економіки країни. Причому це стосується підприємств на міжнародному рівні великотоварних та дрібносерійних виробництв.

Над сформованою проблематикою в сфері бізнес прогнозування та планування працюють наступні економісти: В.І. Осипов, О.В. Акіліна, В.М. Попов, І. Е. Берзінь, Н.Н. Грибанова, А.М. Богатирьов, С.А. Варакута, Ю.А. Єгупов, А.Ф. Гойко, І.О. Бланк, В.Д. Камаєв, Ю.В. Богатін, В.А. Горемикін, І.М. Герчикова, Ю.Н. Єгоров, В.Г. Пасічник, В.А. Грузінов, О.О. Орлов, Л.А. Швайка та ін. У національній та зарубіжній науковій літературі сформовано різноманітність наукових положень щодо сучасної проблематики стратегічного і тактичного планування, а також проаналізовано затрати, які може понести підприємство у результаті прийняття необґрунтованих стратегічних, а також поточних рішень.

Метою формування завдань є обґрунтування базових методичних підходів розвитку підприємства зважаючи на існуючу методику прогнозування та планування та оцінки господарської діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс», аналіз економічних показників розвитку виробничої діяльності, та власне розробка прогнозно-планових показників відносно розвитку агарного бізнесу та прогнозування економічної ефективності його господарювання.

Об'єктом дослідження є сукупність базово-теоретичних, методичних та прикладних питань відносно удосконалення методів планування та прогнозування на базі ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс».

Предметом дослідження є підбір найліпших методів прогнозування та планування господарювання ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс».

Для досягнення визначеної мети сформованої роботи, передбачено рішення наступних завдань:

- аналіз функціональних підходів прогнозування та розрахунку прогнозних показників функціонування вітчизняної економіки і виявлення безкомпромісних розбіжностей щодо розроблених наукових поглядів;

- оцінка системи менеджменту у сфері планування господарської діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс», а також формування прогнозних резервів підприємства;

- прогнозування господарського, функціонального, економічного, маркетингового потенціалу підприємств та визначити планові показники діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс».

Серед функціональних методів дослідження використано наступні методи прогнозування об'ємів виробництва та реалізації, а також виконання маркетингових процедур новоствореної продукції, обрахунок планових затрат для забезпечення активності виробництва продукції та реалізації продукції; при оцінці функціональної діяльності застосовано базові статистичні методи розрахунку числових рядів: горизонтальний (динаміка показників), вертикальний (структура показників) та їх оцінка.

Під час оцінки активів підприємства та фондів аграрного підприємства, ефективності використання трудових ресурсів і рівня оплати їх праці, удосконалення системи менеджменту на підприємстві, виробничої та господарської спеціалізації, ефекту, собівартості, фінансового стану та рентабельність аграрного підприємства широко використовувалися

монографічні та порівняльні методи дослідження.

Інформаційною базою дослідження були офіційні матеріали Державного комітету статистики України, Міністерства аграрної політики України, матеріали регіональних органів управління АПК, первинна документація ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс».

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Прогнозування показників розвитку економіки на довгострокову перспективу

Головними характерними особливостями довгострокового прогнозування від коротко- і середньострокового планування є та обставина, що економіко-математичні та кореляційні моделі у багатьох випадках не відображають необхідної точності при їх залученні до розрахунків довгострокових перспектив.

Під час прогнозування показників розвитку національної економіки відбувається методична оцінка визначення прогнозних показників щодо проходження суспільно-економічних процесів і відповідно прогнозних результатів, для здійснення суспільного відтворення, формування, розподілу і використання ВВП.

Прогнозування показників розвитку аграрної економіки обумовлюється потребою України у визначенні шляхів піднесення суспільства на поточний період та подальшу перспективу і обґрунтуванні попиту на економічні ресурси, що забезпечують їх потенційні досягнення, для виявлення найбільш ймовірних та економічно ефективних різновидів середньо- і довгострокових планів та обґрунтування основних стратегій економічної і соціальної політики, передбачення результатів прийнятих рішень та розробка конкретних заходів для досягнення визначених цілей і пріоритетів.

Тому базовою функцією прогнозування розвитку економіки є наукове проектування економічного і соціального стану національної економіки у майбутньому. Наукове прогнозування істотно оцінює сукупність тенденцій соціально-економічного розвитку національного суспільства та оцінюють стан економіки аграрного сектора економіки, що склався.

Проблема вибору достовірних та оптимальних моделей та методів прогнозування макроекономічних національних показників і явищ на середньо- та довгостроковий фазис постійно привертає увагу національних та зарубіжних науковців-економістів.

Як наукове проектування, прогнозування сприятиме,

- по-перше, сформувати попит на національну продукцію;
- по-друге, обґрунтувати напрями його забезпечення за рахунок внутрішньої і зовнішньої товарної пропозиції.

Якщо дані моделі надають прийнятні результативні показники на короткострокову перспективу, а результати економіко-математичного моделювання за наявності стійкої динаміки виробництва і на середньостроковий фазис, то при їх застосовуванні на довгостроковий період наслідки прогнозування, як правило, не відповідають запланованим аспектам.

Вітчизняні вчені всебічно досліджували недоліки а також переваги наявних методів прогнозування [1; 3; 5]. Але погрішності в довгострокових прогнозах провідних макроекономічних показників підтверджують необхідність нових наукових досліджень у даному напрямі.

За функціональною характеристикою (напрямком прогнозування) тривалі прогнози пропонується підрозділяти на три типи:

- за тенденціями;
- цільовий;
- комплексний.

Прогноз за тенденціями опирається на відносному продовженні в майбутнє тенденцій розвитку агарних об’єктів господарювання в минулому і за умов сучасності та не враховує фактори, які спроможні трансформувати ці тенденції. Його завдання — встановити, як буде удосконалюватися аграрний сектор за умов збереження присутніх тенденцій.

Цільовий прогноз аграрного середовища, на відміну від прогнозу за тенденціями, формується на базі завчасно визначених цілей. Його задачі —

обрахувати шляхи і строки досягнення припустимих станів об’єкта прогнозування в майбутньому, сформованих за мету.

Оскільки прогноз за тенденціями спрямований на визначення майбутнього стану об’єкта передбачає оцінку його минулого і сьогодення, то цільовий прогноз відбувається у зворотному порядку: від жаданого стану в майбутньому до наявних тенденцій та їх перемін у рамках поставленої мети.

Комплексний прогноз поєднує прогнози за тенденціями і цільовий. Спочатку трапляється прогноз за тенденціями, а далі на базі даного прогнозу виконується цільовий, напрямом розроблення й вартості заходів економічної політики та їх підсумовування до розрахунків прогнозу за тенденціями.

Обмеженнями кількості заходів виступають залучені фінансові, трудові, та інші ресурси.

У теорії і практиці методів прогнозування розроблений ряд сучасних методів, які постійно удосконалюються, оскільки безперервно вдосконалюються та розробляються вимоги до точності й обґрунтованості проведених розрахунків та величини планованих показників, а також до ступеня їх збалансованості та оптимальності і відповідно до раціональних сфер застосування визначених методів (табл. 1.1)

Методи сучасного економічного прогнозування розглядаються як сукупність заходів та способів їх осмислення, що санкціонують на основі обробки ретроспективних даних, ендогенних та екзогенних зв’язків об’єкта прогнозування, а також їх визначення у рамках дієвих явищ або процесів, що розглядається, трансформувати висновок з істинною імовірністю стосовно майбутнього розвитку підприємства [4, с. 4].

В існуючих наукових джерелах представлено різні класифікаційні положення методів прогнозування.

Однією з найбільш визначних класифікаційних ознак сучасних методів прогнозування є ступінь їх формалізації, що доволі всебічно охоплює прогностичні методи.

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 Кількісні: екстраполяційний; інтерполяційний
Спосіб розрахунку планових показників	Дослідно-статистичний (середніх показників) Факторний (чинниковий) Нормативний
Узгодженість ресурсів і 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)

Розроблено автором на основі інформації [12, 34, 41]

Другою класифікаційною особливістю можна виділити загальні положення дії методів існуючих методів прогнозування, третьою особливістю є спосіб одержання прогнозної інформації.

У залежності від сформованих цілей прогнозування може проходити різними методами. Згідно умов довгострокового прогнозування виділені майбутні групи методів:

— методи економічного аналізу;

— методи факторного прогнозування (однофакторні моделі та багатофакторні підходи);

— економіко-математичні методи (лінійного програмування та кореляційно-регресійний підхід тощо);

Таблиця 1.2

Класифікація кількісних методів прогнозування*

Метод	Визначення	Форми, діапазон	Економічний параметр	Переваги і проблеми
Кількісні методи прогнозу	Оцінювання майбутнього на основі минулих даних за допомогою математичних і статистичних методів	Коротко- і середньострокові		Отримання кількісних даних на майбутнє. Спирання на минулі дані. Необхідність сильної структуризації проблеми
Екстраполяція тренда	Перенесення даних існуючого динамічного ряду на майбутнє	Короткострокові	Розвиток збуту або прибутку для певного періоду часу	Невисокі витрати, швидке отримання даних. Різка зміна тренду. Низький потенціал більш раннього встановлення
Прогнозування на базі індикаторів	Оцінювання руху процесу, який мало залежить від підприємця, на підставі однієї або кількох передумов		В основному використовується в галузях, які виробляють засоби виробництва, оцінка надходження замовлень на основі аналізу інвестиційного клімату і надходження замовлень у споживчій галузі	Більш раннє встановлення зміни тренду, ніж при екстраполяції. Труднощі в установленні відповідних індикаторів. Стабільність зв’язків між індикаторами
Регресивний аналіз	Метод визначення напрямку і щільності зв’язку між незалежними і залежними змінними	Проста і багатофакторна регресія. Економетричні моделі	Оцінка частки ринку (залежна перемінна) при різних витратах на рекламу і різних цінах (незалежна перемінна)	Невисокі витрати. Взаємозв’язок незалежних змінних

Розроблено автором на основі інформації [8, 9, 12]

— методи прогнозування певних часових рядів (метод ковзної середньої, експоненціальне згладжування, адаптивного згладжування);

Таблиця 1.3

Методи прогнозування та сфера їх використання

Група методів	Назва методів	Характеристика і сфера використання
Методи аналізу	— статистичного аналізу (методи групування, аналітичний, індексний, визначення середнього темпу зростання); — метод порівняльного аналізу; — факторного аналізу; — аналізу динаміки; — метод SWOT-аналізу; — метод системного аналізу	Методи аналізу надають уявлення про стан досліджуваного явища і тенденції його розвитку. Вони є передумовою усіх видів прогнозування.
Економіко-статистичні методи	— регресії криволінійного вирівнювання (проста регресія, зростаючі криві тощо); — багатомірної регресії ковзних середніх; — метод найменших квадратів; — економетричні моделі, — метод декомпозиції; — методи експоненційного згладжування.	Економетричні моделі будуються на поєднанні балансових тотожностей та статистичних зв'язків між показниками. Особливістю статистичних моделей є жорсткі критерії до динамічних рядів показників у звітному періоді. Екстраполяція передбачає вивчення попереднього розвитку об'єкта і перенесення закономірностей його розвитку в минулому і сьогоденні на майбутнє. В умовах сталого розвитку і за відсутності значних зрушень можуть використовуватися при довгостроковому прогнозуванні.
Розрахунково-аналітичні методи	— балансовий; — нормативний; — метод коефіцієнтів; — прямого розрахунку; — програмно-цільовий; — структурний; — методи від ресурсних можливостей, від потреб, від кінцевих цілей	Розрахунково-аналітичні методи дозволяють обирати ефективні варіанти прогнозних розрахунків і забезпечують високу точність. Використовуються як самостійно, так і у складі інших методів.
Методи факторного прогнозування	— однофакторні моделі; — багатофакторні моделі (праця і капітал; праця, капітал й інші фактори; система KLEMS). — метод критичного шляху (сітьовий); — метод еластичності; — багатофакторна кореляція.	Базуються на теорії факторів виробництва. У цих моделях макропоказник подається як функція, що залежить від кількості використаних факторів виробництва і граничної їх продуктивності. Забезпечують достатньо високу точність

Продовження таблиці 1.3

кономіко-математичні	— методи дослідження операцій (лінійного, нелінійного та	Економіко-математичні моделі дозволяють на основі екзогенних

методи	динамічного програмування); — математична статистика, теорія імовірності, теорія оцінок; — теорія ігор (ігрові імітаційні моделі); — міжгалузевого балансу; — оптимізаційні моделі (транспортна задача тощо); — імітації.	змінних, які прогнозуються поза моделлю і подаються на її вхід, отримувати прогнозні оцінки інших змінних, що відповідають комплексу взаємозв'язків між показниками. Дані моделі трудомісткі і занадто чутливі навіть до незначних шоків. На довгострокову перспективу не забезпечують необхідну точність.
Евристичні методи	— експертної оцінки; — метод сценарію (імовірнісні сценарії); — метод «мозкової атаки»; — метод ПАТТЕРН; — метод відносності оцінки; — метод Дельфі; — метод узгодження та тестування стратегічних альтернатив; — модель очікування споживача; — емпіричне прогнозування (досвід маркетологів, фінансових, виробничих керівників);	Експертний метод ґрунтується на попередньому зборі інформації (шляхом анкетування, інтерв'ювання, опитування) та її обробці, а також на судженнях експертів щодо поставленої задачі. Евристичні моделі використовують у випадках, коли інші не дають прийнятного результату
Мультимодельний метод	Усі види моделей	Мультимодельний метод розуміється як метод статистичної обробки результатів декількох прогнозів, здійснених за різними моделями шляхом визначення середньої (чи середньозваженої) величини ранжируваного (по зростанню чи убуванню) ряду множини прогнозованих показників при очищенні їх від випадкових значень. Можна використовувати при різних горизонтах прогнозування.

Розроблено автором на основі інформації [14, 26, 42]

У підсумку, проведений нами аналіз приділив перспективу для довгострокового прогнозування характеризувати наступні методи:

— метод аналогії із міжнародним розвитком — для попередньої оцінки потенціальних результатів розвитку;

— методи факторного прогнозування — у вразі визначення чисельної оцінки чинників виробництва;

— методи прогнозування сформованих часових рядів — у разі їх уточнення за рахунок дефініції та оцінки і розрахунку зовнішніх і внутрішніх припущень;

— інші методи — за умови майбутньої обробки результатів мультимодельних методів з урахуванням їх значення [8, с. 58].

Детальний аналіз методів і моделей прогнозування показує, що для формування прогнозів основних макроекономічних показників із практичної сторони і достатньої досконалості та ефективності розрахунків прогнозів можна репрезентувати комбіноване моделювання, що обгортає формалізовані і неформалізовані параметри. Формалізованими методами зазвичай прогнозується варіант за певними тенденціями розвитку, а далі із урахуванням певних припущень формується базовий варіант розвитку подій.

На основі базового підходу з урахуванням оцінок ресурсного потенціалу підприємств і заходів національної економічної політики розробляються певні альтернативні сценарії розвитку.

Попередній аналіз прогнозованих методів і підходів на довгострокову перспективу підтверджує необхідність і достатність додержання подальших методологічних принципів.

1. Головною відмінністю даного довгострокового прогнозування є складнощі у розрахунку моделей впливу нових факторів і ризиків, що можуть виникати у майбутньому. Вже зараз міністерства у системі прогнозування використовує такий інструмент, який враховує зовнішні і внутрішні припущення щодо зміни ситуації на перспективу. Якщо ж реалізувати кількісну оцінку і врахувати її у розрахунковому процесі прогнозування підприємств, то для довгострокового прогнозування системи господарювання можна значно збагатити коло застосованих моделей, залучивши в нього навіть сучасні трендові моделі.

2. Різні сучасні моделі прогнозування на перспективу розраховуються за різними результатами, оцінкою точності яких немає можливості на перспективу. Але при їх розрахунку за мультимодельним методом можна

отримати відносно усереднений наслідок без випадкових сутностей, що дає першочергову точність і свідчить про резерв їх використання у довгостроковому прогнозуванні чималого кола моделей різностороннього типу.

Нами сформовано блок-схему моделі прогнозування на довгострокову перспективу (рис. 1. 1).

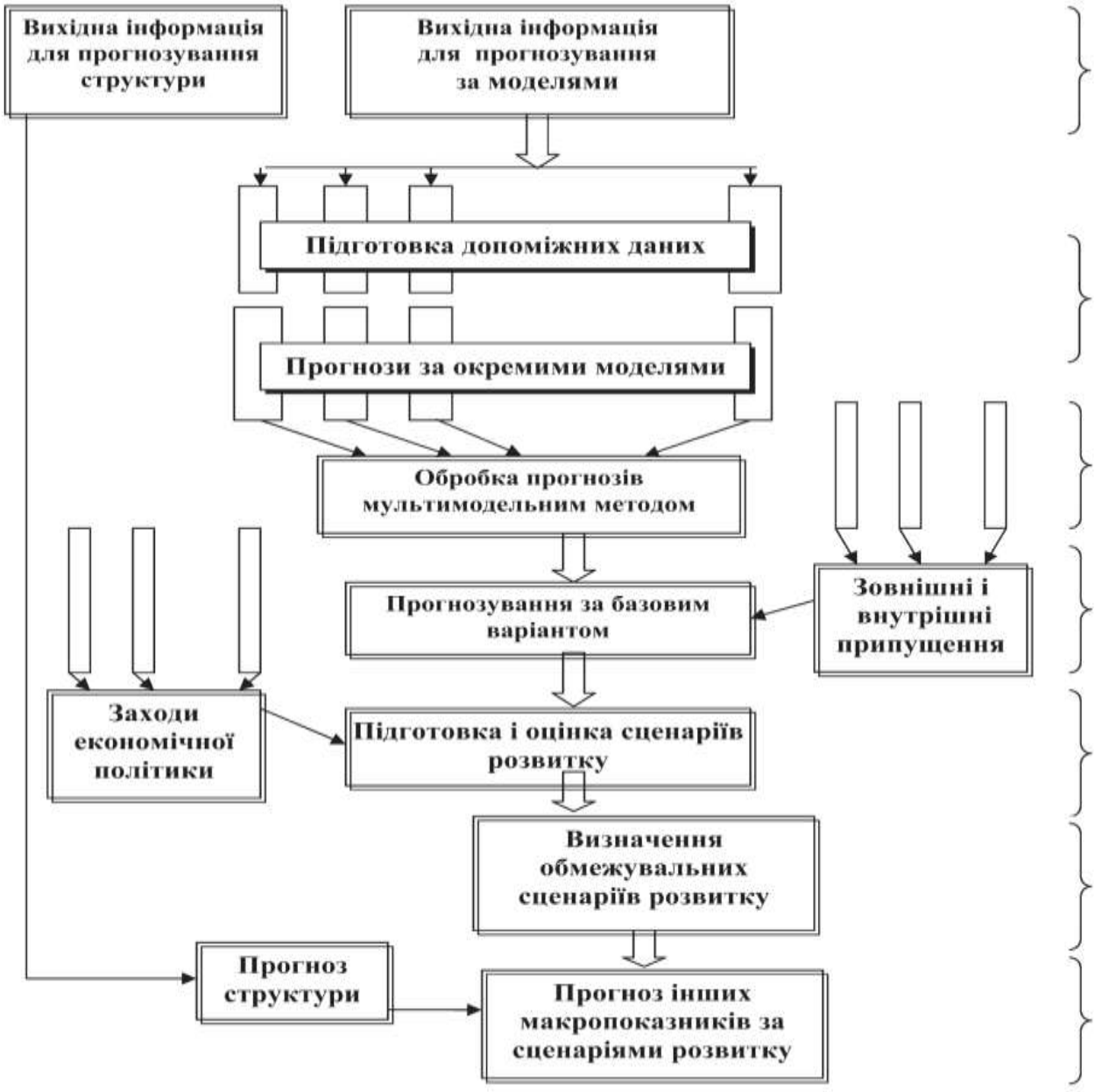


Рис. 1.1. Блок-схема прогнозування ОМЕП на довгострокову перспективу

Розроблено автором на основі інформації [3, 19, 27]

Отже, прогноз розвитку діяльності підприємств за тенденціями може використовуватися як база для формування стратегії розвитку держави на довгострокову перспективу. Він може бути застосований як один із сценаріїв розвитку. На його основі дозволено побудувати базовий варіант розвитку подій з додаванням впливу як внутрішніх так і зовнішніх припущень і передбачити кінцеві варіанти прогнозу за визначеними сценаріями розвитку з урахуванням впливу певних заходів економічної політики.

1.2. Система стратегічного планування та прогнозування у сфері забезпечення соціально політичної стабільності України

Сфера національної безпеки і оборони відрізняється підвищеною складністю планування та прогнозування. Це пояснюється як дією чималих внутрішніх чинників (станом фінансової сфери, функціонуванням політичної системи, розвитком економіки, соціальними ефектами, тощо), так і постійним зовнішнім впливом, частина з котрих проявляє собою прямі загрози й небезпеки, спрямовані супроти громадянина, суспільства, держави.

Ефективність реалізації суб'єктом управління власних функцій безпосередньо залежить від його здатності обрахувати стратегічні параметри розвитку керованої системи, а також спрогнозувати можливості їх коригування. Планування і прогнозування були й удержуються невід'ємними сторонами державно-управлінської діяльності.

Створення державою сектору безпеки і оборони спрощує завдання планування і прогнозування, оскільки чітко відзначається об'єктом планування.

Законодавство з питань національної безпеки і оборони визначає сутність планування у сфері національної безпеки та планування, пояснює порядок їх практичної реалізації.

Враховуючи структурно-функціональну складність сектору безпеки і оборони, доцільно ретранслювати функцію планування на всі складники

сектору, маючи за мету виготовлення сукупності узгоджених документів планувального характеру, розрахованих на тривалу, середню та коротку перспективи.

Основні риси, що властиві стратегічному плануванню розвитку соціально-економічних систем як процесу, наведені на рис. 1.2.

Стосовно часового критерію слід відмітити таке: планування, яке розраховане на 10 та більше років з огляду на свою довготривалість, що в науковій літературі носить назву стратегічного, не завжди є таким за своїм змістом.



Рис. 1.2. Загальні риси процесу стратегічного планування розвитку соціально-економічних систем*

Розроблено автором на основі інформації [3, 17, 39]

Головні переваги від використання стратегічного планування на рівні соціально-економічних систем мезорівня представлені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Переваги застосування стратегічного планування на мезорівні

Ключові напрямки	Основні переваги
Управління та співробітництво	− допомога уряду у створенні системи управління на базі аналізу досягнутих результатів; − сприяння більш чіткому визначенню завдань, що стоять перед територіальною громадою, та реагування на ці виклики більш безпосередньо та більш ефективно; − сприяння більшої узгодженості та зв'язку між адміністративними структурами для координації громадських дій через багаторівневе управління; − зміна системи управління у напрямку визначення пріоритетів розвитку та покращення інституційного реагування на місцевому рівні.
Мобілізація зацікавлених сторін	− підтримує та структурує діалог між сторонами, зацікавленими у процесі стратегічного планування та допомагає в розробці рішень на основі консенсусу; − відкриває нові перспективи і можливості для соціальної інтеграції; − може забезпечити прийнятність політики старого уряду новим.
Розробка інноваційних та стійких концепцій	− визнає матеріальні та нематеріальні культурні цінності, які додають цінність для якості життя; − визнає екологічні проблеми в якості пріоритетних для сталого розвитку соціально-економічних систем; − забезпечує гнучкі інструменти для швидкого реагування уряду на стихійні лиха.
Реалізація	− сприяє легшому збалансуванню обмежених ресурсів з джерелами їх покриття; − генерує більш широке розуміння обов'язків; − забезпечує визначеність для довгострокового інвестування з боку громадян та приватних операторів.

Розроблено автором на основі інформації [11, 20, 34]

На підставі узагальнення результатів проведеного дослідження, слід засвідчити, що керівні владні структури на певному етапі історичних трансформацій економіки вдаються до запровадження управлінського

інструменту у вигляді стратегічного планування розвитку соціально-економічних систем, використовуючи при цьому управлінську категорію в системі державного управління та саме напрацювання галузі стратегічного менеджменту стосовно рівня корпоративної культури, що стали суттєвим надбанням національної науки та широкої міжнародної практики стратегічного менеджменту.

Результати проведеного дослідження системи стратегічного прогнозування дозволяють констатувати, що цілком закономірним етапом розвитку соціально-економічних систем на мезорівні (адміністративно-територіальних одиниць України та її об'єднань територіальних громад– «агломерацій», «субрегіонів») нині стає усвідомленням необхідності планування соціально-економічних аспектів, які відбуваються на рівні базових одиниць планування, як дія органів управління знайти адекватні інструменти планування, які б допомогли спрямувати відповідь на глобальні економічні, політичні, технологічні, соціальні, екологічні та ніші виклики міжнародного рівня.

Важливе місце при застосуванні партнерського підходу до розробки стратегій соціально-економічного прогнозування мезосистем відводиться відбору потенційних учасників процесу стратегічного планування. Адже, незаперечним у разі його запровадження є визнання того факту, що участь зацікавлених сторін в розробленні та виконанні стратегічного плану необхідна. З огляду на дані обставини на адміністрацію підприємства покладається зобов'язання створення певних умов, за яких якомога більша кількість партнерів мала б змогу прийняти участь у роботі над стратегічним документом.

Залежно від чисельності залучення стейкхолдерів стратегічного планування до формування стратегій економічного та соціального розвитку мезосистем можна виділити три провідні категорії його учасників: ключових учасників стратегічного планування, першочергових та другорядних зацікавлених сторін (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Категорії стейкхолдерів стратегічного планування соціально-економічного розвитку мезосистеми

Розроблено автором на основі інформації [13, 31, 49]

В процесі планування перспективних перемін в економічній та соціальній галузі країни, в сучасних умовах управління соціально-економічними процесами, що відбуваються в національній економіці, слід відштовхуватися саме від опорної одиниці планування, намагатися визначити спочатку місцевий розвиток: адже чітка оцінка місцевих обмежень, конкурентних переваг місцевих територій у підсумку дозволить виробити благополучну та дієву державну політику економічного та соціального розвитку країни, адекватним, фундаментом соціально-економічного розвитку на макрорівні є саме місцевий розвиток.

В основу майбутньої модернізації національної економіки зважаючи на конкурентні заклики нового століття та зважаючи на позитивний досвід місцевого розвитку країн заходу має формуватись підхід, за яким до планування майбутнього місцевого соціально-економічного розвитку слід підходити на основах публічності, діалогу та погодження інтересів базових стейкхолдерів стратегічного планування – влади, бізнесу та громадськості.

1.3 Система планування на підприємствах

У сучасній національній економіці переважна більшість господарських завдань виконуються, завдяки діючого проекту або сформованого прогнозованого плану. Це свідчить про те, що провідні спеціалісти аграрних підприємств спочатку визначають загальні кінцеві цілі прогнозування, а потім формується уточнення щодо часового виміру досягнень запланованих дій, орієнтуючись вартісними та іншими виробничими й фінансовими обмеженнями.

Нині на вітчизняних аграрних підприємствах фігурують тенденції стосовно зменшення сутності планування, а винятково системності виконання даного процесу. Навіть за умови узгодженості наявної системи планування та прогнозування на аграрному підприємстві, вони практично залишаються постійним системним явищем вздовж багатьох років.

Однак у сучасних умовах аграрного виробництва відзначуючи на міжнародні інтеграційні процеси та глобальні виклики планування які потребують удосконалення та оптимізації.

Тому в сучасних умовах глобального виробництва ефективну систему планування на аграрному підприємстві необхідно розробляти у відповідності до узагальнених рекомендації аграрного виробництва згідно міжнародних стандартів технологій та планування.

У сучасних конкурентних умовах особливої цінності набуває система розвитку передових сфер управління аграрним підприємством, і передусім, це планування їх підприємницької діяльності. Від того, наскільки оптимально обґрунтовано виробнича та збутова діяльність на нижчих ланках менеджменту аграрних підприємств, багато в чому залежать фінальні результати розвитку галузі та економіки України.

Завдання системи аграрного планування поділяють на інформаційно-довідкові, планово-розрахункові та функціональні.

До планово-розрахункових завдань аграрного виробництва відносяться:

а) визначення потреби в матеріальних, трудових, фінансових ресурсах для виготовлення запланованого товарного асортименту, та необхідної сировини;

б) розрахунки прогнозних виробничих потужностей підприємств та його сформованих структурних підрозділів.

Основоположні домінанти діяльності аграрних підприємств в системі планування формуються з планів, які мають комплектний характер і включають наступні елементи:

- поточні плани аграрних підприємств на один рік (план з праці та персоналу, план матеріально-технічного забезпечення, план виробництва,);

- генеральний, або стратегічний план аграрного підприємства;

- загальні плани суб'єктів підприємництва, що розробляються для реалізації стратегічного плану діючого підприємства й характеризують головні завдання розвитку аграрної організації (план обсягу продажу, план оновлення продукції, план інвестицій);

- оперативно-календарні плани розвитку певних підрозділів, що узгоджують їх загальну діяльність в часі та просторі;

- програми та проекти діяльності аграрних підприємств[6, с. 8].

Детальніше провідні види планування на аграрному підприємстві та їх взаємозв'язки представимо на рисунку 1.4 [5, с. 11].

Отже, можна сформувати, три властиві реалізаційні функції планування в аграрній економіці [4, с. 22]:

а) підвищення ролі планування та прогнозування підприємств в умовах глобальної конкуренції, оскільки у випадку суперечностей результатів управлінської діяльності може навіть наступити банкрутство суб'єкта господарювання та зміна власника;

б) поєднання виробничих, соціальних, фінансових, екологічних та інших питань які, впливають на загальний прибуток аграрної організації;

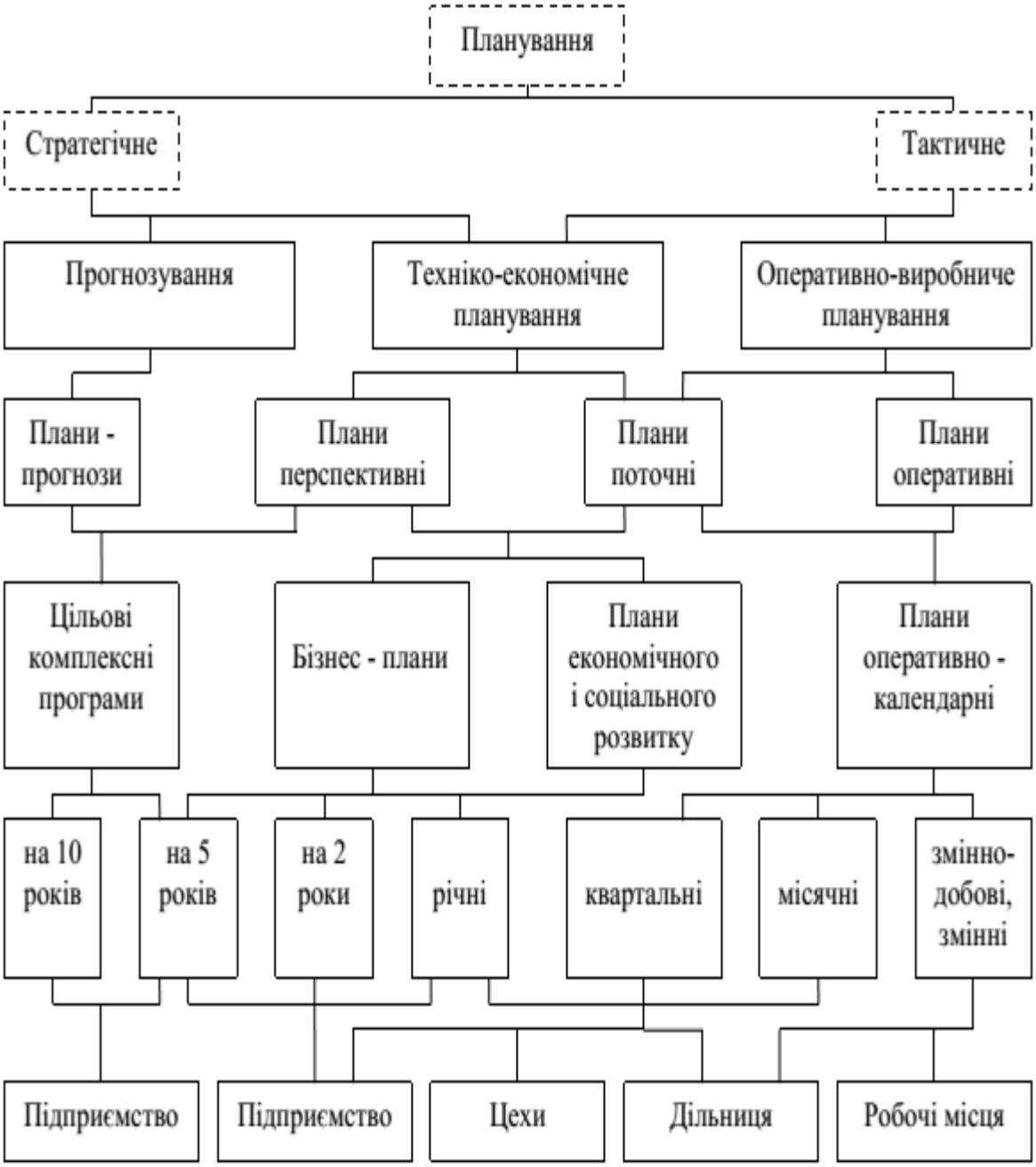


Рис. 1.4. Класифікація базових планів підприємства та їх взаємозв'язок

Розроблено автором на основі інформації [5, 28, 47]

в) адаптивний характер підприємств установчого планування, які спрямовані керівниками організації на адаптацію до змінного економічного та правового середовища підприємства.

На думку вітчизняних спеціалістів узагальнена схема системи планування діяльності аграрних підприємства, може бути представлена у

вигляді принципів, процесу, методів і результатів, якими і є планові показники.

Отже, проведене нами узагальнення наукових джерел дозволило сформувати висновок, що фундаментальними тенденціями, які варто враховувати при формуванні системи планування аграрного підприємства

РОЗДІЛ 2.
ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ У ТОВ «ВІННИЦЬКА ПТАХОФАБРИКА» ФІЛІЯ «ПЕРЕРОБНИЙ КОМПЛЕКС»

2.1. Оцінка господарської діяльності національних підприємств на ринку продукції птахівництва

Птахівництво на всій території України історично широко розвинене і виступає традиційною галуззю національного сільського господарства та переважно сконцентроване навколо великих міських мегаполісів.

Галузь птахівництва формує складне агропромислове виробництво з досить тривалим безперервним циклом виробництва, який не можливо періодично зупиняти.

Кінцевою продукцією виробництва цієї галузі є інкубаційні і харчові яйця, м'ясо, продукти забою і переробки, пух та пір'я Продукція галузі птахівництва, маючи досить швидкі темпи розвитку і відтворення, відносну доступність за ціною, на вітчизняних ринках користується підвищеним попитом населення на всі види продукції.

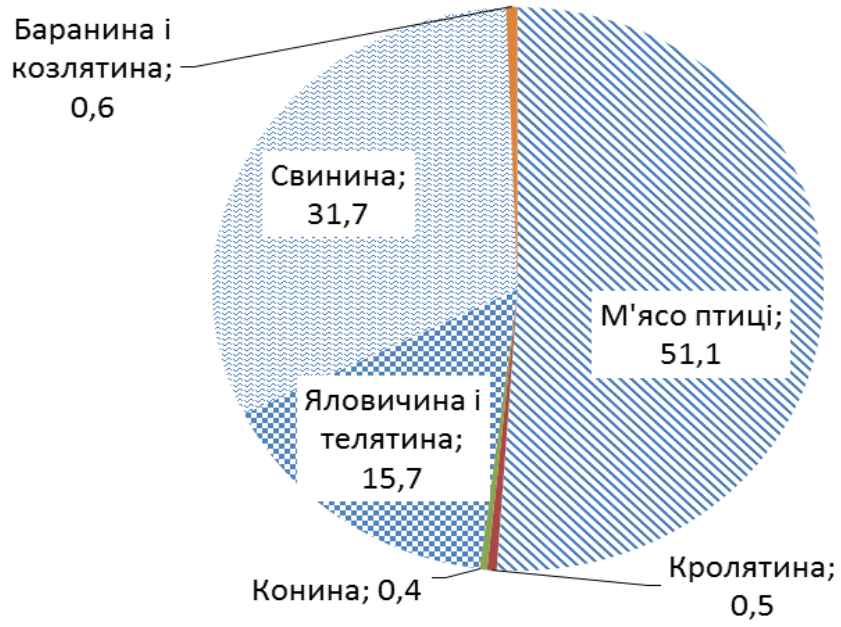


Рис. 2.1. Структура виробництва м'яса всіх видів в Україні у 2023 р., %

Таблиця 2.1

Чисельність поголів'я сільськогосподарської птиці по категорії господарств у розрізі областей України (тис. голів)

Регіон	Господарства всіх категорій		Сільськогосподарські підприємства		Господарства населення	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Україна	222635,9	213851	118452,8	110327,5	104183,1	103523,5
Вінницька	31771,6	29619,7	22522,4	20303,8	9249,2	9315,9
Волинська	8393,9	7961,9	4937,2	4552,9	3456,7	3409
Дніпропетровська	19355,1	19117,7	14692,3	14608	4662,8	4509,7
Донецька	5576,9	4170,4	3346,2	2011,3	2230,7	2159,1
Житомирська	7838,6	7530,8	596,8	505,2	7241,8	7025,6
Закарпатська	4279,3	4267,1				
Запорізька	5182,7	5089,1	2885,2	2787	2297,5	2302,1
Івано-Франківська	5342,8	4316,6	2172,8	1136,6	3170	3180
Київська	29775,4	27800,4	20862,9	19736,4	8912,5	8064
Кіровоградська	5742,9	5674,1	35,3	28,1	5707,6	5646
Луганська	1120,3	1003,3				
Львівська	11351,4	10932,6	3972,7	3664,8	7378,7	7267,8
Миколаївська	2883,4	2968,3	840,7	755,5	2042,7	2212,8
Одеська	3409	4381,2	142,8	159,3	3266,2	4221,9
Полтавська	5980,3	5854,7	2686,2	2698,5	3294,1	3156,2
Рівненська	7631,7	7827,9	2168,3	2435,5	5463,4	5392,4
Сумська	5550,9	5504	1379,1	1251,1	4171,8	4252,9
Тернопільська	5563,8	5224	2034,9	1732,9	3528,9	3491,1
Харківська	8207,6	8037,1	2966,2	2620,2	5241,4	5416,9
Херсонська	6944,5	7737,1	3751,6	4262,7	3192,9	3474,4
Хмельницька	7557,9	7440,1	4830	4786,5	2727,9	2653,6
Черкаська	25420,5	24041,9	20248,3	19110,7	5172,2	4931,2
Чернівецька	3701,5	3500,8	962	772,7	2739,5	2728,1
Чернігівська	4053,9	3850,2	235,7	241,4	3818,2	3608,8

У загальній структурі виробництва м'яса сільськогосподарськими підприємствами України в 2023 році більше половини належить виробництву

м'яса птиці, майже третину займає виробництво свинини і на останніх позиціях виробництво яловичини і телятини.

Розподіл поголів'я птиці по областях України у 2023 р. виявив що лідерами галузі щодо всіх категорій виробників, є Вінницька (31771,6 тис. голів), Київська (29775,4 тис. голів), Черкаська (25420,5 тис. голів), Дніпропетровська (19355,1 тис. голів), Львівська (11351,4 тис. голів) області що утримують від 6 до 13% загального поголів'я.

Однак найбільші прирости поголів’я сільськогосподарської птиці у 2023 р. були у Донецькій (33,7 %), Івано-Франківській (23,7%) та Луганській (11,7%) областях.

Поголів'я сільськогосподарської птиці в Україні у всіх категоріях господарств станом на 1 січня 2024 року склало 222,6 млн. голів, що на 4,11 % більше від чисельності птиці аналогічного періоду 2022 року.

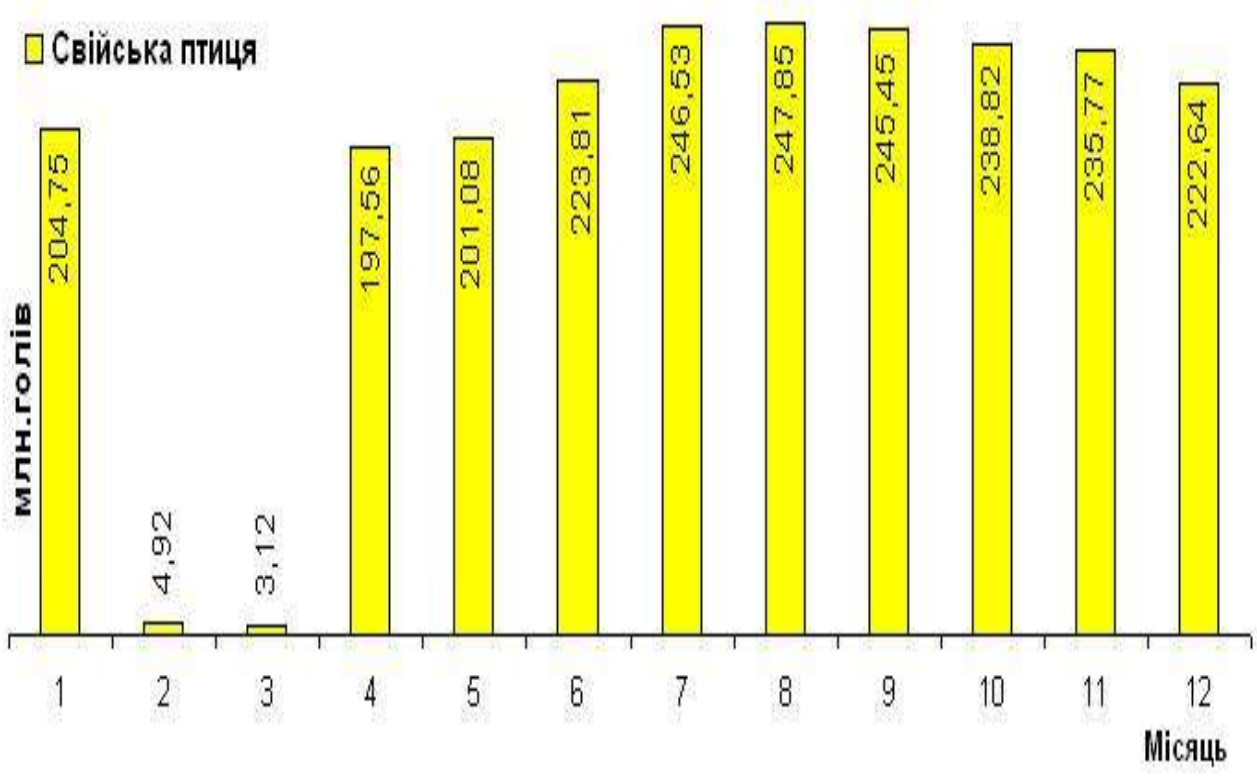


Рис. 2.2. Поголів'я сільськогосподарської птиці в Україні у всіх категоріях господарств станом на 1 грудня 2023 року, млн. гол.

* Побудовано автором згідно звітності підприємств

Серед ідентифікованих причин низької ефективності галузі птахівництва на фоні збільшення обсягів виробництва виділяють наступні:

- імпорт дешевої продукції з-за кордону;
- процеси монополізації ринку виробництва м'яса сільськогосподарської птиці;
- зношеність засобів виробництва призвели до зменшення рентабельності більшості підприємств та їх банкрутства.

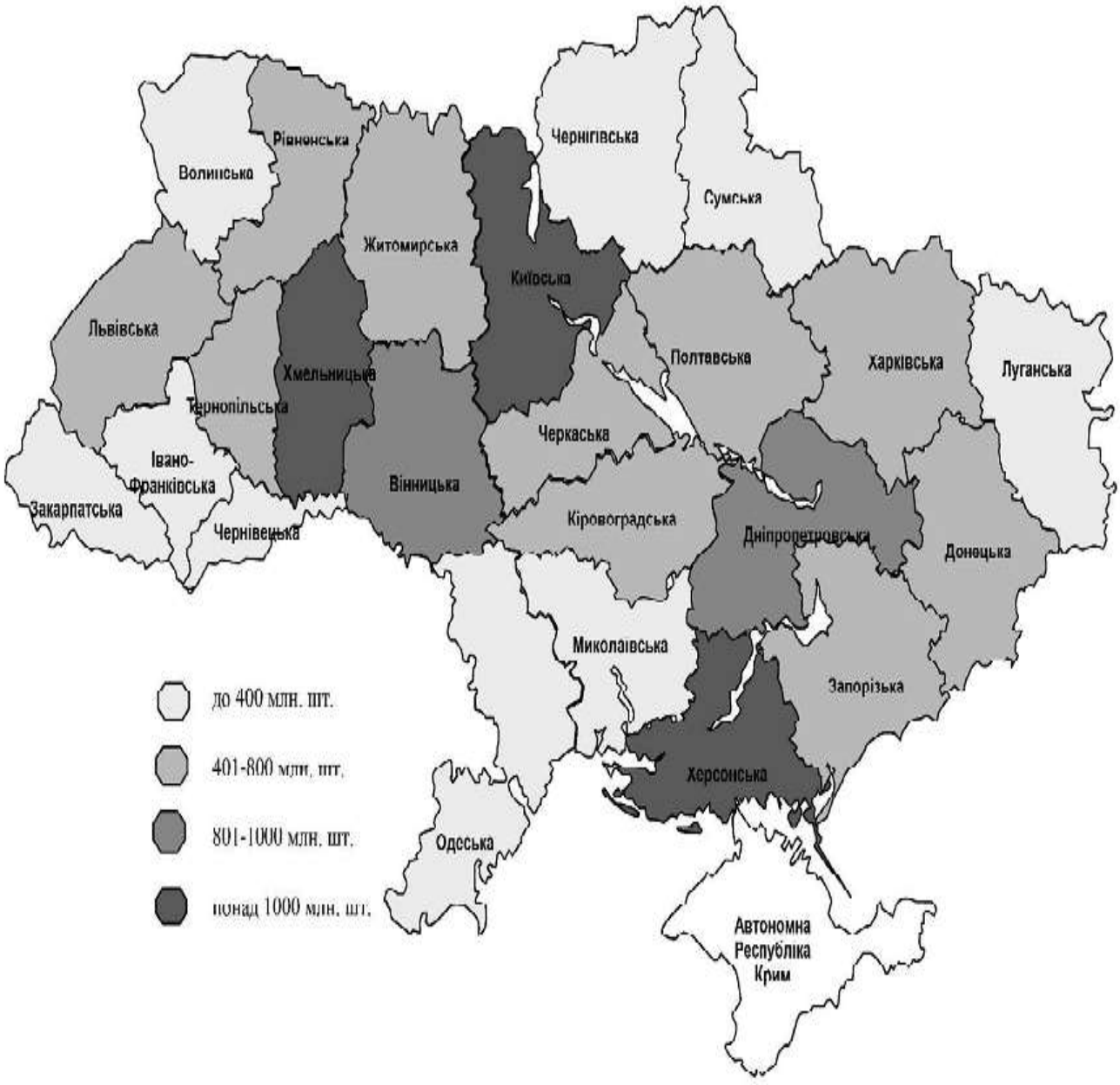


Рис. 2.3. Картограма виробництва яєць в Україні, станом на 01.01.2023 р.

*Побудовано на підставі даних [47].

Нами з'ясовано, що подальше ускладнення економічної ситуації в Україні призводить до зниження реальних доходів національного населення і відповідно скорочення фонду споживання яєць, що впливає на обсяги виробництва промислових підприємств.

На національному ринку також спостерігається динаміка приросту виробництва яєць, яке протягом років двадцяти збільшилось на 20,3%, а протягом трьох останніх років на 4%. Цьому сприяло значне збільшення виробництва яєць у переважній більшості областей.

В період 2000-2023 рр. загальне виробництво яєць к Україні зросло майже в два рази, переважно за рахунок збільшення виробництва на сільськогосподарських підприємства майже в три рази. Частка вироблених у сільськогосподарських підприємствах України яєць у загальній їх чисельності збільшилась з 33,8% до 54,0%. При цьому виробництво яєць на одну особу збільшилося у 2,5 рази – з 179 до 456 яєць.

Протилежна ситуація виробництву м'яса птиці в Україні відмічається з рентабельністю особливо харчових яєць, де, починаючи з 2000 року, виробництво яєць було прибутковим (10,6%), то у 2005 році рентабельність збільшилась до 24,9% і її пік росту припадав на 2020 рік при рівні – 60,9%. На сьогодні рентабельність виробництва яєць складає – 9%. Що зумовлено підвищенням собівартості.

В першу чергу це пов'язано з різкими зростанням цін на зерно, яке становить найбільшу частину кормової суміші птиці.

По-друге –з підвищенням ціни на енергетичні ресурси.

По-третє – зі зниженням рівня споживання яєць в Україні.

Низька купівельна спроможність населення спонукає виробників активніше експортувати продукцію на зовнішні ринки. Падіння обсягів виробництва безпосередньо по-в'язано зі скороченням внутрішнього збуту через втрати ринку на підконтрольних територіях, скорочення кількості населення і зниження його купівельної спроможності. Подальше

ускладнення економічної ситуації.

Національне виробництво продукції птахівництва зосереджене у сільськогосподарських підприємствах великотоварного характеру із спеціалізованим виробництвом.

За підсумками 2023 року, найбільших приростів у виробництві м'яса птиці 45 тис. тонн зафіксовано підприємствами групи ПАТ «Миронівський хлібопродукт».

Основна діяльність ПАТ «Миронівський хлібопродукт» розведення птиці, виробництво та продаж м'ясної продукції, а саме

курятини (ТМ «Наша Ряба»), гуски (ТМ «Фуа Гра»),

яловичини (ТМ «Сертифікований Ангус»),

м'ясних напівфабрикатів (ТМ «Легко!»),

ковбасних виробів (ТМ «Дружба Народів», ТМ «Бащинський», ТМ «Європродукт»).

У МХП три основних напрямки діяльності:

− рослинництво (вирощування пшениці, кукурудзи, ріпаку, соняшнику), виробництво кормів та соняшникової олії;

− птахівництво і супутні виробництва (виробництво охолодженої курятини, продуктів швидкого приготування);

− інші сільськогосподарські операції (виготовлення свіжої яловичини преміум класу, фуа-гра, ковбасних виробів і копченини, фруктів) [15].

МХП – вертикально інтегрована компанія, котра контролює повний виробничий цикл отримання товарного м'яса курки.

1. Вирощує зерно для виробництва комбікормів;

2. Виготовляє корми для своїх птахофабрик з вирощування батьківського поголів'я і фабрик з виробництва м'яса птиці.

3. Завдяки власному парку вантажівок-рефрижераторів МХП займається доставкою своєї продукції в дистрибуційні центри та франчайзингові точки на території України та за її межами.

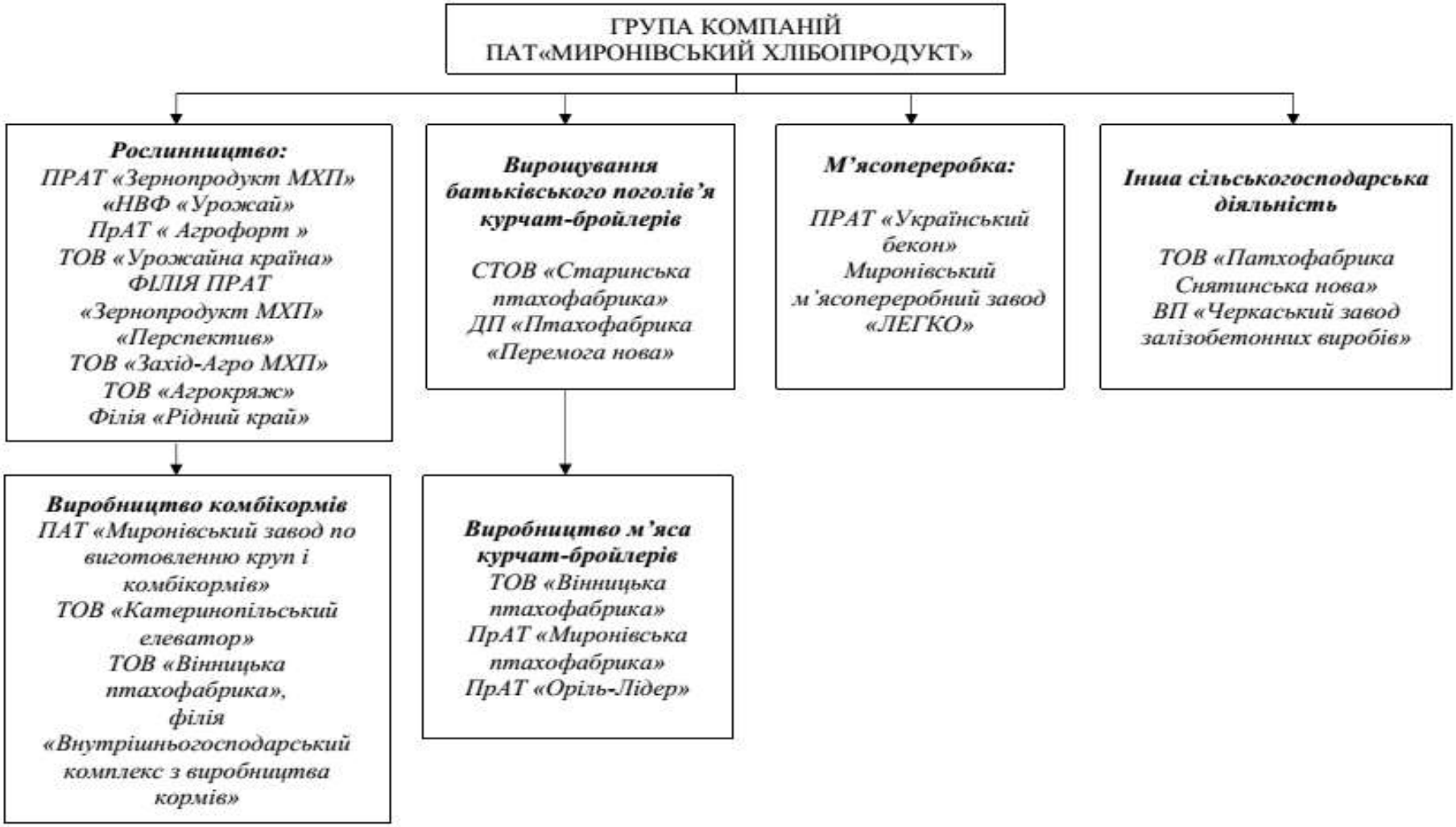


Рис. 2.4. Структура компанії ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

* Побудовано автором згідно звітності підприємства

Дана компанія є найбільшим виробником в Україні зернових та продукції птахівництва. ЇЇ частка ринку у 2023 р. становила 60 %. За минулий 2023 рік експорт м'яса продукції птахівництва торгової марки «Наша Ряба» збільшився на 45 % і склав 165,2 тис. тонн, порівняно з 101,6 тис. тонн за попередній рік.

2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» м. Ладижин

Вінницький комплекс компанії ПАТ «Миронівський хлібопродукт» формують виробничі потужності ТОВ «Вінницька птахофабрика» – яка є найбільшим комплексом по виробництву продукції птахівництва у Європі. Продукція ТОВ «Вінницька птахофабрика» є високої якості та екологічності і впевнено лідирує та конкурує на зарубіжних ринках багатьох країн. Вінницька птахофабрика є потужним птахокомплексом який розташований поблизу м. Ладижин у Вінницькій області.

Підприємство ТОВ «Вінницька птахофабрика» повністю автоматизовано та оснащене найсучаснішим обладнанням.

Наразі виробничі потужності ТОВ «Вінницька птахофабрика» за обсягом переробки курчат-бройлерів, використовуються 115 % проектної потужності, тому до кінця 2024 року планується дані обсяги виробництва утримати на відповідному рівні.

Щоденно на комплексі переробляється понад 500 тис. курчат-бройлерів і у середньому відвантажується по 950 тонн м’ясної продукції курчат-бройлерів. Асортимент продукції ТОВ «Вінницька птахофабрика» становить понад 160 найменувань.

До складу виробничих потужностей птахокомплексу входить комплекс із вирощування птиці на 24 зони вирощування кожний із яких вміщує 38 пташників. Крім того, обов’язковою частиною птахофабрики є інкубаторна станція, що повністю забезпечує внутрішні потреби даної птахофабрики, а

також комплекс шо до переробки курчат-бройлерів і також дистрибуційний центр.

ТОВ «Вінницька птахофабрика» повністю оснащена найсучаснішим устаткуванням та виробничі лінії автоматизовані. Також у ТОВ «Вінницька птахофабрика» впроваджені сучасні енергозберігаючі технології.

Комбікормами ТОВ «Вінницька птахофабрика» забезпечує внутрішньогосподарський комплекс із виробництва кормів, що входить до її складу.

Операційну діяльність ТОВ «Вінницька птахофабрика» забезпечують:

- ТОВ «Вінницька птахофабрика» Філія «Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів»;

- Філія «Птахокомплекс»;

- ВП «Птахофабрика «Вінницький бройлер»;

- Філія «Комунальний комплекс».

- філія «Переробний комплекс».

Виробничий комплекс ТОВ «Вінницька птахофабрика» з виробництва комбікормів знаходиться у Вінницькій області і забезпечує комбікормами все підприємство.

На заводі встановлено обладнання міжнародних компаній:

- «Andritz» (Данія),
- «Schmidt-Seeger» (Німеччина),
- «Geelen Counterflow» (Голландія),
- «Schule» (Німеччина),
- «Alfa Laval» (Швеція),
- «Harburg-Freudenberger Maschinenbau GmbH» (Німеччина),
- « Хорольський механічний завод».

- Філія «Птахокомплекс» містить дві лінії забою. Директор даної філії «Птахокомплекс» – Олександр Валерійович Гуров. Виробнича потужність Вінницької птахофабрики складає 440 тисяч тон м’яса на рік.

На сьогоднішній день філія «Птахокомплекс» налічує понад 900

робочих місць. Переважно це були висококваліфіковані фахівці із Ладижина, Бершадського, Тростянецького, Гайсинського районів Вінницької області.

У 2024 р. на підприємстві працювало шість виробничих дільниць з вирощування курчат-бройлерів, місткістю на 38 пташників. Нині готується до запуску сьома дільниця у Тростянецькому районі.

Обов’язковою частиною даної бройлерної птахофабрики є діючий інкубаторно-птахівнича станція, яка повністю задовольняє ресурсні потреби птахофабрики. Приміром, у 2012 році проінкубовано близько 17 мільйонів штук яєць.

Філії «Комунальний комплекс» підпорядкування «Птахофабрика «Вінницький бройлер» є Лещенко Ігор Васильович. Вона вміщує гуртожитки, житлові будинки, спортзал.

Інші об'єкти ТОВ «Вінницька птахофабрика»:

-один інкубатор потужністю 16 млн яєць/міс.

- Філія «Переробний комплекс» яка вміщує 12 зон вирощування. Кількість голів в одному пташнику – 54 000 гол.

Філія «Переробний комплекс» Вінницької області є відокремленими підрозділом ТОВ «Вінницька птахофабрика» яка введена в експлуатацію в 2012 році.

ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» засновано у 27.062011 року № 227-4 відповідно рішень регіонального відділення Фонду Держмайна України у Вінницькій області шляхом перереєстрації Державного підприємства птахорадгоспу «Вінницька птахофабрика».

Операційну діяльність ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» розпочало 22.05.2012.

Виконавчий директор ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» – Лещенко Ігор Васильович.

Юридичною адресою підприємства є Вінницька область, м. Ладижин, вул. Хлібозаводська, 2Б.

На комплексі проводилися пусконалагоджувальні роботи у дві черги:

І черга – 2012 рік – понад 200 тис. тонн м`яса на рік.

ІІ черга – 2020 рік – понад 400 тис. тонн м`яса на рік.

У 2023 р. потужність підприємства було збільшено завдяки введенню в експлуатацію третьої технологічної лінії виробництва. Комплекс може переробляти до півтора мільйона кілограм м`яса на добу:

перша черга – це дві лінії по 12 тисяч голів на годину,

друга черга – 4 лінії.

Станом на 2024 р. відокремлений підрозділ ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» має статус юридичної особи.



Рис 2.5. Структура управління відокремленого підрозділу ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс»

* Побудовано за наданою підприємством документацією

Засновником підприємства виступає держава в особі фонду держмайна у Вінницькій області.

Кількість акціонерів даного підприємства 3307 у тому числі 3282 - фізичні особи, 23 – юридичні, 2–номінальні.

Статутний фонд підприємства 6691 тис. грн. Номінальна вартість простих акцій 0,05 грн., їх кількість – 133822820 штук.

ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» здійснює діяльність за наступними базовими напрямками:

- Пакування охолодженої продукції.
- Первинна переробка птиці.
- Зберігання охолодженої продукції.
- Виробництво напівфабрикатів з м`яса птиці.
- Заморожування та зберігання м’ясної продукції.
- Виробництво збагачувачів вироблених кормів тваринного походження.

Метою діяльності досліджуваного підприємства є: здійснення виробничої діяльності щодо виробництва товарів народного споживання за участі національних підприємств та громадян України, а також інших держав з метою забезпечення економічних інтересів підприємства, держави, населення України.

ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» для забезпечення виробничих потужностей діяльності розрахована на створення 3500 робочих місць.

За словами представниці «Переробного комплексу» ТОВ «Вінницька птахофабрика», на підприємстві працівники отримують стабільно заробітну плату, яка виплачується чітко, в певні установлені дати, майже без затримок, мають соціальний пакет, який включає комплексне харчування на підприємстві, безкоштовну доставку до роботи, можливість надання лікарняного та відпусток, крім того, відпустки соціальні для матерів, які мають двоє та більше дітей, та матерів – «одиночок», можливість оздоровити дітей у за рахунок путівок до оздоровчих таборів тощо.

Загальна земельна площа підприємства ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» станом на 31. 12. 2023 року становить:

- сільськогосподарських угідь – 2927 га;
- в тому числі взято в оренду – 2665 га
- з них рілля – 2815 га;

У таблиці 2.2 наведено існуючу структуру продукції рослинництва відокремленого підрозділу ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс».

Таблиця 2.2

Структура продукції рослинництва відокремленого підрозділу ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс»

Продукція	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	зібрана площа, га	вироблено продукції, ц	зібрана площа, га	вироблено продукції, ц	зібрана площа, га	вироблено продукції, ц
Пшениця	461	21556,0	475	20555,0	591	15792,0
Ячмінь	245	9098,0	475	17552,0	79	965,0
Кукурудза на зерно	789	37838,0	989	60308,0	333	6010,0
Соняшник	-	-	-	-	155	2950,0
Соя	121	2412,0	263	6291,0	343	3155,0
Плоди	6	36,0	6	31,0	6	76,0

* Побудовано за наданою підприємством документацією

Найбільші площі посіву на підприємстві відведено під кукурудзу (41%), пшеницю (29 %) і ячмінь (14%). Також у товаристві займаються вирощуванням сої, площа виробництва якої за три роки збільшилася практично у два с половиною рази (із 121 га до 343 га). У 2023 році посіяно 155 га соняшнику, з яких зібрано 2950 ц (по 19,2 ц/га) для власних потреб.

Місцевий дитсадок та школи м Ладижин забезпечуються завдяки продукції ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс».

У ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» відповідно до збільшення виробничих потужностей відбувається збільшення показників фондозабезпечення. Так протягом 2014-2023 рр. фондозабезпеченість збільшилась на 7,42%. Це зумовлено придбанням у 2020-2023 роках чотирьох сучасних та запуском нового забійного цеху (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості фондами у відокремленому підрозділі ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс»*

Показники	2014 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Фондозабезпеченість	16,2	17,4	18,7	16,3	17,5
Фондоозброєність	55,9	60,2	64,7	59,2	72,1
Фондомісткість	0,9	0,9	0,8	0,7	0,7
Фондовіддача	1,1	1,1	1,2	1,8	1,9

* Побудовано за наданою підприємством документацією

Внаслідок збільшення обсягів виробництва ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» фондовіддача також збільшилась на 57,6 %, а фондомісткість – на 59 %.

Спеціалізацією підприємства є виробництво м'яса бройлерів, забій власно вирощеної птиці, переробка і реалізація м'яса птиці і м'ясопродуктів в межах країни, а також за її межами.

В цілому на 100 га зернових ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» виростили 6789,6 ц птиці. У 2021 р. на 100 га зернових вироблено 3796,7 ц птиці, у 2022 р. – 4822,3 ц, у 2023 р. – 11749,8 ц. м`яса.

В цілому спеціалізація філії зосереджена на виробництві певного виду продукції птахівництва.

Базовим показником, що визначає напрям спеціалізації ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» є структура його товарної продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура товарної продукції ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс»*

Продукція	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зернові і зернобобові	608	1,75	208	0,39	634,3	0,86
В т. ч. пшениця	15,4	0,05	120,7	0,23	164,5	0,22
- ячмінь	493,5	1,41	65,6	0,12	469,9	0,64
- кукурудза на зерно	98,4	0,29	20,8	0,05	–	–
- соняшник	–	–	–	–	773,2	1,05
- соя	64,6	0,19	583,8	1,07	235,7	0,32
Разом по рослинництву	1215	3,48	415	0,76	2277,2	3,10
Птиця	33761	96,54	54723	99,26	71239	96,90
Разом по тваринництву	33761	96,54	54723	99,26	71239	96,90
Всього по рослинництву і тваринництву	34975	100,0	55137	100,0	73516	100,0

* Побудовано за наданою підприємством документацією

Структура товарної продукції ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» формує спеціалізацію підприємства: адже для відгодівлі птиці засівають значну частку земельних ресурсів зерновими, а також сою яку вважають добрим попередником і корисною добавкою у ковбасні вироби та паштети.

Частка зернових і зернобобових в 2023 році в порівнянні до 2021 року збільшилась до 635,2 тис. грн., в той час як - кукурудзи на зерно у 2021 році зменшилась у п’ять разів раз.

Виручка від реалізації продукції птахівництва ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» за три роки у двічі (з 33761,4 тис. грн.. у 2021 році до 71239,1 тис. грн. у 2023 році) завдяки формуванню додаткових потужностей (забійного цеху) і, відповідно збільшення обсягів реалізованої продукції.

Основою збільшення виробництва аграрної продукції і підвищення матеріального добробуту населення регіону є раціональне використання трудових ресурсів підприємства та виробничих фондів.

Трудові ресурси ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» є базовою сферою продуктивних сил, а віддана праця спеціалістів - вирішальним фактором сільськогосподарського виробництва (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Наявність трудових ресурсів у ТОВ **«Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс»**

Категорії працівників	2022 р.		2023 р.	
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %
Адміністрація	30	4,9	32	4,7
Головні спеціалісти	14	2,3	17	2,5
Автопарк і тракторна бригада	98	16,1	106	15,5
Працівники цехів по обробці птиці	320	52,7	355	51,9
Служба охорони	3	0,5	3	0,4
Будівельна бригада	6	1	6	0,9
Працівники магазинів та реалізатори	35	5,8	38	5,6
Працівники їдальні	6	1	6	0,9
Працівники зерноскладу і кормоцеху	24	4	28	4,1
інші працівники	71	11,7	92	13,5
Всього	607	100	683	100

* Побудовано за наданою підприємством документацією

У 2023 році загальна кількість працівників ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» збільшилась до 683 чоловік, що становить 112,5%, порівняно з 2022 роком. Дані зміни відбулося в результаті збільшення кількості працівників у цехах по обробки птиці (34 чоловік).

За 2023 рік у ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» більш як у двічі збільшився валовий обсяг продукції, як наслідок його валовий прибуток зріс теж у двічі.

Таблиця 2.6

Економічні показники діяльності відокремленого підрозділу ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс»

Показники	2014 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Валової продукція в співставних цінах 2010 року, тис. грн.	29748,9	31988,1	34395,8	59022,3	88019,1
на 1 га с.-г. угідь, тис. грн.	18,3	19,6	21,1	26,7	31,2
Середньорічна кількість працівників, чол.	408,3	439,1	472,1	607,1	685,1
Валовий прибуток, тис. грн.	5938,5	6385,5	6866,1	2749,3	4781,7
на 1 га с.-г. угідь, тис. грн.	3,7	3,9	4,3	1,3	1,8
на 1 працівника, тис. грн.	12,7	13,6	14,6	4,6	7,1
Чистий прибуток, тис. грн.	5650,5	6075,8	6533,1	2308,4	4467,7
на 1 га с.-г. угідь, тис. грн.	3,6	3,8	4,1	1,1	1,7
на 1 грн. виробничих витрат, грн.	0,3	0,3	0,3	0,1	0,2
Рівень рентабельності, %	20,5	21,9	23,7	4,4	6,6

* Побудовано за наданою підприємством документацією

Це сприяло збільшення чистого прибутку підприємства в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь і на 1 грн. виробничих витрат у 2 рази. Але в порівняні 2023 р. до 2021 р. валовий прибуток зменшився на 4116,9 тис. грн. Дані зміни зумовлені певним сезонним зниження цін на продукцію та збільшення її собівартості. Відтак зменшується чистий прибуток на 4224,7 тис. грн. а рівня рентабельності досягнув лише 6,6 %.

Підприємство повністю оснащене спеціальними новітніми системами очищення та знезараження стічних вод, а рівень забруднення атмосферного повітря згідно періодичних перевірок не перевищує нормативи.

Загалом технологічний процес ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» щодо виробництва м`яса повністю є безвідходний.

Продукція підприємства є сертифікована

- FSSC 22000:2021 «Система управління якістю і безпечністю харчових продуктів» (впроваджено в 2021 р.).

- ISO 9001:2022 «Система управління якістю» (впроваджено в 2021 р.).

- Стандарт безпеки харчових продуктів BRC (впроваджений в 2022 р.).

- Сертифікація SGS-2023. Дієздатність системи на птахофабриці щорічно підтверджується незалежним міжнародним органом по сертифікації SGS.

Благодійність ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» також на високому рівні. Так керівництво:

- продовжує програму фінансування дитячих садків м. Ладижин «Дзвіночок», «Джерельце» (у 2023 році сума склала 4,7 млн грн.);

- надається допомога на розвиток територіальних громад, місцевих організацій у сфері освіти та медицини;

- фінансування учасників АТО;

- забезпечення соціального магазину у м. Ладижин;

- на інші благодійні проекти було перераховано 10,4 млн грн.

2.3. Діючі аспекти системи планування та прогнозування діяльності підприємства

Ключовим принципом управління у ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» є формування ефективної системі планування.

Адміністративні органи ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс», формуючи даний принцип планування, враховується наявність виробничих потужностей, стабільний трудовий колектив, та попит на дану продукцію

Нині керівництво ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» у своїй діяльності розробляє наступні плани:

- капітального будівництва;
- план витрат на виробництво і реалізацію продукції;
- матеріально-технічного забезпечення та продуктивності праці;
- фінансовий план.

У системі менеджменту при плануванні та прогнозуванні виробництва керівництво ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» віддає перевагу наступним методам:

- - прямого впливу коли у при плануванні керівництвом ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» передбачається безпосередній вплив на прогнозну систему завдяки формуванню певних інструкцій, розпоряджень, вказівок, наказів, положень;

- - морального впливу які спрямовані керівництвом ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» на формування сприятливого психологічного клімату.

- Економічні методи планування ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» застосовують стосовно засобів та інструментів, цілеспрямованої діють на функціональний розвиток підприємництва. С

Серед найбільш дієвих стимулів ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» є аванс, зарплата, премії, привілеї, спецодяг тощо.

Таблиця 2.6

Плани розвитку ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс»

Види планів	Ціль
План капітального будівництва	Будівництво нових, розширення та реконструкцію діючих комплексів, будівництво й розширення виробничих комплексів, модернізацію устаткування, заміну застарілої сільськогосподарської техніки новою більш продуктивною, вдосконалення технології виробництва, механізацію і автоматизацію виробничих процесів
План матеріально-технічного забезпечення	Вирішити проблеми оптимізації виробничих запасів, сировини, інструментів, окремих деталей у виробничому процесі підприємства
Плану щодо праці і кадрів	Передбачити систематичне підвищення продуктивності праці як основної умови збільшення обсягу виробництва і підвищення його ефективності
План витрат на виробництво і реалізацію продукції	Підвищувати ефективність виробництва, найбільш раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.
Фінансовий план	Розрахунок потреби у власних оборотних коштах і завдання прискорення їх обігу; взаємодія підприємства з державним бюджетом; створення та використання основних виробничих фондів; збільшення прибутку. Важливою частиною фінансового плану ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» є кредитний розділ.
План соціального розвитку колективу	Посилення впливу соціальних заходів на розвиток виробництва і підвищення його ефективності
План заходів з охорони природи і раціонального використання природних ресурсів	Впровадження маловідходних і безвідходних технологічних процесів, розвиток комбінованих виробництв, які забезпечують повне та комплексне використання природних ресурсів, сировини і матеріалів, яке виключає або істотно знижує шкідливий вплив на довкілля

* *Авторська розробка*



Рис. 2.6. Схема реалізації системи планування на підприємстві*

*Авторська розробка

Сильні та слабкі сторони ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови розвитку функціонування підприємства.

На заключному етапі аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» необхідно зробити оцінку факторів його внутрішнього середовища, які найбільш суттєво впливають на його діяльність підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Перелік сильних і слабких сторін ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс»

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора	Слабкі сторони	Оцінка фактора
Організація управління	1. Відповідність організаційної структури щодо стратегії. 2. Ефективна організаційна структура управління забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, 3.Сприяє спеціалізації та інтенсифікації роботи функціональних підрозділів, 4.Дозволяє здійснювати необхідний маневр матеріально-фінансовими ресурсами.	+ ++ + +	-	-
Маркетинг.	1. Цінові переваги 2. Стійка на вітчизняному ринку продукція.	+ + +	Слабкі позиції в конкурентній боротьбі на ринках зарубіжних країн	- -
Технологія	1.Поступове введення на підприємство нових технологій. 2.Висока технологія якості виробничої продукції.	+++ ++	Застарілі технології, обладнання, необхідність оновлення.	- -
Персонал	1.Висока кваліфікація персоналу та компетентність спеціалістів 2.Якісне виконання своєї роботи.	+ + + + + +	Певні проблеми соціально-ментального характеру	
Фінанси	1. Стабільний дохід від основної діяльності. 2. Інвестиційно приваблива галузь	+ + + +		
Організаційна культура і імідж	1.Поінформованість про підприємства. 2.Імідж підприємтсва	+ + + +		
Планування	1. Грунтове розроблення планів. 2.Висока якість. 3.Стабільний контроль за дотриманням планів.	+ + + + + +	Відсутність довгострокових стратегічних планів, що пов’язане з мінливим середовищем	
Разом	Сильні сторони	33	Слабкі сторони	8

Так, оцінка певного фактора внутрішнього середовища підприємства в 3 бали свідчить про сильну сторону, а відповідно оцінка в 1 бал - звичайно про слабку сторону.

Найзначніші сильні сторони ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» повинні стати основою планової стратегії. З іншого боку, хороша стратегія ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін господарювання на його конкурентний статус (табл. 2.8 та 2.9).

Таблиця 2.8

Матриця можливостей ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс»

Фактор	Ймовірність використання			Ступінь впливу		
	Висока	Середня	Низька	Висока	Середня	Низька
Сприятливі можливості						
1. Розвиток цільового ринку		+			+	
2. Зростання попиту на товари підприємства			+		+	
3. Підвищення ступеню прихильності постачальників до співпраці з підприємством	+			+		
4. Розширення мережі постачальників	+			+		
5. Висока доцільність договірної політики	+			+		
6. Зростання купівельної спроможності банками			+			+
7. Зростання темпів розвитку галузей		+			+	
8. Підвищення світових цін			+	+		
9. Прихід інвестора			+	+		
10. Збільшення (зменшення) розміру статутного фонду .			+		+	

Сформовано автором за даними підприємства

Першим етапом SWOT-аналізу ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» є визначення та оцінка ринкових можливостей та загроз за допомогою матриці сприятливих можливостей та матриці загроз.

Таблиця 2.9

Матриця загроз ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс»

Фактор	Ймовірність використання			Ступінь впливу		
	Висока	Середня	Низька	Висока	Середня	Низька
Сприятливі можливості						
1. Значна мінливість політичного середоища		+			+	
2. Скорочення чисельності постачальників		+			+	
3. Загострення конкурентної боротьби		+				+
4. Тенденція укрупнення (злиття) укр. підприємств АПК			+			+
5. Виникнення низки труднощів і проблем у процесі експорту продукції за кордон, збільшення валових витрат підприємства		+				+
6. Зростання закупівельних цін на сировину та матеріали		+			+	
7. .Зростання обмеженості сировинної бази			+		+	
8. Нестабільність економічної ситуації в країні		+			+	
9. Зміна ринкової кон’юктури			+			+

Сформовано автором за даними підприємства

Після визначення можливостей і загроз ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс», слабких та сильних сторін товариства необхідно встановити лінії зв'язків. Для визначення дієвих ланцюжків зв'язків складається матриця SWOT. У ліву частину даної матриці вписуються визначені сильні та слабкі сторони підприємства з оцінкою їх визначеної значущості, у верхню частину – визначені можливості та загрози зовнішнього середовища діяльності підприємства як прямої, так і непрямої дії.

Для зовнішнього середовища ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» використовуємо систему розрахункових балів від 0 до 10, а для внутрішнього виміру від 0 до 5.

Таке ранжування ситуаційних аспектів пов'язане із ступенем впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ на діяльність підприємства та можливими наслідками для його господарської діяльності.

У таблиці 2.10 визначено вихідні дані для переліку стратегічних проблем в діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс», який формується на основі SWOT матриці.

Такий перелік факторів формується для визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства та формулювання мети його діяльності.

Після проведення детального аналізу діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» мета функціонування підприємства сформульована наступним чином: у наступному році провести обладнання матеріально-технічної бази підприємства на суму 15% від чистого річного прибутку, та розробити план дій пошуку та інтеграції джерел сировини для створення власної сировинної бази у структурі ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс».

Для подальшого аналізу конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» логічно використовувати метод профілю полярності.

Таблиця 2.10

Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс»

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах (від 1 до 10)
СіМ	1. Ефективна організаційна структура при зростанні кількості постачальників дозволить швидко наростити обсяги виробництва без додаткових витрат. 2. Висока кваліфікація персоналу, договірна політика та позитивний імідж дають можливість до підвищення лояльності постачальників та розширення їх бази.	9 7
СЛМ	1. Розвиток цільового ринку не приносить користі за відсутності стратегічного бачення майбутнього. 2. Зростання темпів розвитку галузі не компенсує відсутність НДДКР та нововведень	6 7
СіЗ	1. Ефективність організаційної структури не може вирішити проблеми пов’язані з загостренням конкурентної боротьби 2. Позиція на ринку та позитивний імідж не компенсують загрози скорочення сировинної бази	5 6
СЛЗ	Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку підприємства може тільки посилити негативний ефект від нестабільного економічного і політичного середовища в державі	8

Сформовано автором за даними підприємства

Таблиця 2.11

Перелік стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс»

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах (від 1 до 10)
СіМ	Організаційні та кваліфікаційні переваги дозволяють провести об'єднання з постачальником(-ами) сировини для створення власної сировинної бази	8
СЛМ	Проведення оновлень виробничої бази підприємства та використання новітніх розробок, що дозволить збільшити продуктивність і знизити витрати	7
СіЗ	Збільшити мотиваційні фактори для персоналу, що призведе до зміцнення колективу та зростання продуктивності праці, і як наслідок значні переваги у конкурентній боротьбі	7
СЛЗ	Розробка стратегічних планів, які дозволять стабільно працювати незалежно від зовнішньої політично-економічної кризи	5

Сформовано автором за даними підприємства

Для подальшого удосконалення системи планування та проведення оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» нами використано метод профілю полярності. Для виявлення конкурентних переваг ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» необхідно провести порівняльну оцінку його діяльності й активного конкурента. Порівняльна оцінка здійснюється розрахунків із використанням даних профілю господарської діяльності його активних конкурентів за допомогою вирахування відповідних оцінок.

Зовнішнє середовище / Внутрішнє середовище		Можливості	Бал	Загрози	Бал
		1. Розвиток цільового ринку	6	1. Значна мінливість політичного середоища	9
		2. Підвищення світових цін на продукцію АПК	8	2. Скорочення чисельності постачальників	6
		3. Розширення мережі постачальників	8	3. Недосконаліть зовнішньоек. законодавства	4
		4. Зростання темпів розвитку галузі	5	4. Зростання закупівельних цін на сировину та матеріал	7
		5. Висока доцільність договірної політики	9	5. Зростання обмеженості сировинної бази	6
		6. Підвищення ступеню прихильності постачальників до співпраці з підприємством	7	6. Нестабільність економічної ситуації в країні	9
		7. Зростання купівельної спроможності банками	5	7. Загострення конкурентної боротьби	5
Сильні сторони	Бал				
1. Ефективність організац. структури, відповідність характеру виробництва	5				
2. Позиція на ринку	4	Поле СіМ		Поле СіЗ	
3. Доцільність договірної політики	4				
4. Контроль якості продукції	4				
5. Висока кваліфікація персоналу	4				
6. Позитивний імідж	3				
Слабкі сторони	Бал				
1. Відсутність чітких цілей стратегій розвитку	3				
2. Недостатній рівень зворотніх зв'язків	3	Поле СЛМ		Поле СЛЗ	
3. Недостатній рівень організаційної культури	2				

Рис. 2.7. SWOT- матриця ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс»*

Сформовано автором за даними

Отримані результати порівняльної оцінки ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» відображаються в «Профілі полярності» (табл. 2.12).

Результат зі знаком «+» свідчить про перевагу над конкурентом, а зі знаком «-» указує на слабкі сторони ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс». У результаті впорядкування "Профілю полярності" ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» має

можливість виявити свої конкурентні переваги й на цій основі визначити сильні сторони та вирішити як їх посилити.

Таблиця 2.12

Аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» в порівнянні з конкурентами

№	Фактори конкурентоспроможності	Рейтинг ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» в порівнянні з конкурентами						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Якість товару			♠				
2	Технологія виробництва					♠		
3	Ступінь диференціації торгової марки		♠					
4	Наявність інвестицій			♠				
5	Швидкість поставки товару						♦	
6	Рекламний бюджет						♠	

Отже, компанія-виробник торгової марки «Наша Ряба» – ПАТ «Миронівський хлібопродукт» – вперше запропонував вітчизняним споживачам якісне охолоджене м’ясо птиці національного виробництва ще в 2002 році. Нині ТМ «Наша Ряба» є флагманом в категорії яка займає понад 50% українського ринку курячого м’яса у великих масштабах виробництва.

Продукція ТМ «Наша Ряба» виробляється на підприємстві в умовах суцільної чистоти та гігієни на сучасних підприємствах по всій Україні, де щодня проводиться санітарно-гігієнічний контроль. Також на підприємстві впроваджено систему управління якістю та безпечністю продуктів: ISO 9001 (ДСТУ ISO 9001); ISO 22000 (ДСТУ ISO 22000); схему сертифікації FSSC 22000.

РОЗДІЛ 3.
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІННИЦЬКА ПТАХОФАБРИКА» ФІЛІЯ «ПЕРЕРОБНИЙ КОМПЛЕКС» М. ЛАДИЖИН ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Моделювання системи планування виробничих потужностей ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс»

Світові трансформаційні процеси у економічному середовищі які позначаються на розвитку підприємств України та потребують ґрунтовного управління щодо формування виробничих планів. Процес планування у національних підприємствах ускладнюється динамічністю зовнішнього середовища, тобто сучасним спеціалістам аграрних підприємств потрібно ураховувати не тільки дану ситуацію, а й прогноз на найближчу перспективу.

Однією з оптимальних характеристик виробничого плану ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» є його ефективність та економність у витратних ресурсах, яка може відображати як дохід та прибуток ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс». Для оцінки якості виробничого плану загальної системи показників господарювання ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» недостатньо, тому що діючі умови реалізації товарного асортименту можуть відрізнятися від прогнозних.

Тому, нині значимість достовірності показників у діючій системі планування ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» відображає проблему сталості теперішніх розрахункових показників ефективності господарства.

Керівникам ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» на стадії опрацювання плану варто чітко сформулювати певні резерви вибору майбутньої виробничої стратегії, складових часток при

побудові планів відносно підсистеми, що планується.

Таким чином, при структуруванні плану ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» слід змінити функціональні складові цілісної системи в потрібному напрямі.

Виробничі плани ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс», які прийняті до виконання і знаходяться на різних стадіях їх впровадження, досить часто приймають атрибути інерційності, разом з тим визначені резерви маневрування вельми скорочуються, тому досить актуально спрогнозувати майбутню інерційну позицію керівництва ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс».

При виборі видозміни плану розвитку ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» можна комбінувати способами інтенсивності та функціонування використаних даних способів.

Здатність виробничого плану ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» до певних «деформацій» без істотної втрати можливостей реалізації кінцевої мети іменується еластичністю.

Існують різні модуси визначення атрибуту еластичності виробничого плану ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс», один з них ґрунтується на оцінці градуса впливу забезпеченості одним (кількома) ресурсами на обсяги виробництва товару.

Зв’язок між скороченням забезпеченості ресурсами та недовипуском продукції ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» записується так:

$$F(\frac{\Delta S_i}{S_i}, \frac{\Delta P_k}{P_k}) = 0, \quad (3,1)$$

де $\frac{\Delta S_i}{S_i}$ – відносна недопоставка і-го ресурсу;

$\frac{\Delta P_k}{P_k}$ – відносний недовипуск k-ї продукції.

У кожній точці функції розрахунків (1) еластичність плану визначається певним відношенням:

$$e_{ik} = (\frac{\Delta S_i}{S_i}) / (\frac{\Delta P_k}{P_k}). \quad (3.2)$$

Існування атрибуту еластичності залежить від активності впровадження плану. Наявність норм маневрування та інерційність дають резерв управляти еластичністю планів. Недостатня забезпеченість істинним ресурсом найбільш негативно позначається на кінцевому результаті виконання етапів плану, тому назрілим завданням є формулювання меж потенціального управління матеріальними потоками за умов невизначеності виробничих параметрів. Потенційна ймовірність здійснення запланованих даних називається надійністю втілення плану.

Увесь комплекс структурних і функціональних рекомендацій може бути використаний для формування моделі оцінювання стабільності плану з урахуванням невизначеності виробничих параметрів.

Отримані оцінки планування ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» використовуються для формування оптимального виробничого проекту щодо обсягів виробництва певної номенклатури товару з урахуванням певної множини прийомів функціонування підприємства й об’єктів в цілому з метою забезпечення істинного рівня доходу ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс».

Оцінювання функціональності виробничого плану в зовнішній ситуації невизначеності була проведена для ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс». План сформований на місяць для одного з підрозділів підприємства визначає виробництво 4-х видів товарної продукції з використанням 8-ми видів різних ресурсів за визначеними цінами на суму

3523,13 тис. грн. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Базовий план розвитку ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» за асортиментом продукції та ресурсним потенціалом*

Товар	План виробництва, шт	Норми витрат ресурсів на виробництво одиниці продукції								Ціна одиниці, грн	Дохід тис. грн.
		С1	С2	С3	С4	С5	С6	С7	С8		
К1	7000	0,51	0,29	0,14	0,0	0,0	0,0	0,05	0,0	81,16	568,1
К2	2000	2,14	0,20	0,0	0,0	0,20	0,66	0,0	0,0	243,70	487,4
К3	6010	0,0	1,63	0,50	0,0	0,0	0,0	0,01	0,18	290,95	1748,6
К4	5000	0,0	0,50	0,0	0,01	0,0	0,0	0,05	0,14	143,80	719,0
Всього											3523,10

*Розраховано на основі моделі оцінювання стабільності плану з урахуванням невизначеності

На першому етапі сформований план виробництва продукції та розвитку ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» потрібно дослідити еластичність товару за одним із ресурсів.

Для випадку неприсутності і-того ресурсу (крім С2) системою Microsoft Excel відзначаються оптимальні плани розвитку ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс», які убезпечать максимальний дохід від виробництва. Результати проведених розрахунків наведено в табл. 3.2.

Аналіз розрахункових даних свідчить, що, за відсутності у ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» ресурсів С1 чи С4, існує резерв маневрування загальними обсягами виробництв та окремих видів товарного асортименту підприємства.

Таблиця 3.2

Оптимальні плани розвитку ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» за відсутності і-го ресурсу*

Базовий план	Продукція	С1=0	С3=0	С4=0	С5=0	С6=0	С7=0	С8=0

7000	К1			2	7000	7000		7000
2000	К2		2000	2000			2000	2000
6010	К3	7968		7968	6010	6010		
5000	К4	2558	5000		5000	5000		
3523,13	Дохід	2690,01	1206,40	2805,85	3035,73	3035,73	487,40	1055,52

*Розраховано на основі моделі оцінювання стабільності плану з урахуванням невизначеності

Для визначення ресурсів ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» виконане імітаційне моделювання, яке відтворює можливість недопоставки певної кількості ресурсів.

Результати імітаційного моделювання на базі розробленої системи планування ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» наведено в табл. 3. 3 і 3. 4.

За формулою (3.2) нами визначено коефіцієнт еластичності виробничого плану для прогнозних обсягів поставки ресурсів.

На рис. 3.1 та 3.2 наведено коефіцієнти еластичності виробничого плану ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» для ресурсів С1 і С2 залежно від обсягів недопоставки, а також апроксимуючі функції та коефіцієнта детермінації.

Графіки еластичності плану ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» за ресурсами С1 та С4 у процентному співвідношенні наведено на рисунках 3.3 і 3.4 разом з апроксимуючими функціями та коефіцієнтами детермінації.

Таблиця 3.3

Залежність доходу ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» від обсягів поставки ресурсу С1

С1	0,0	784,9	1569,8	2354,7	3139,6	3924,5	4709,4	5494,3	6279,2	7064,1	7849,0
Дохід, тис.	2690,0	2779,5	2868,9	2958,4	3047,7	3137,4	3219,4	3295,1	3371,0	3446,9	3523,1

грн											
К1	0	0	0	1	2	2	849	2390	3924	5463	7000
К2	0	367	734	1101	1467	1835	2000	1999	2000	1999	2000
К3	7968	7968	7968	7968	7968	7968	7731	7300	6870	6440	6010
К4	2585	2585	2585	2585	2585	2585	2877	3408	3938	4469	5000

*Розраховано на основі імітаційної моделі оцінювання стабільності плану з урахуванням невизначеності

Таблиця 3. 4

Залежність доходу ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» від обсягів поставки ресурсу С4

С4	0,0	6,50	13,00	19,50	26,01	32,51	39,01	45,51	52,01	58,50	65,01
Дохід, тис. грн	2805,9	2877,8	2949,7	3021,6	3093,5	3165,4	3237,0	3308,5	3380,0	3451,5	3523,1
К1	2	2	2	2	2	2	1207	2654	4105	5552	7000
К2	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
К3	7968	7968	7968	7968	7968	7968	7631	7226	6820	6415	6010
К4	0	500	1000	1500	2000	2500	3000	3500	4000	4500	5000

*Розраховано на основі імітаційної моделі оцінювання стабільності плану з урахуванням невизначеності

Полога форма залежності планових показників у ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» на початку діапазону свідчить про відносно сприятливу характеристику якості плану виробництва за еластичністю.

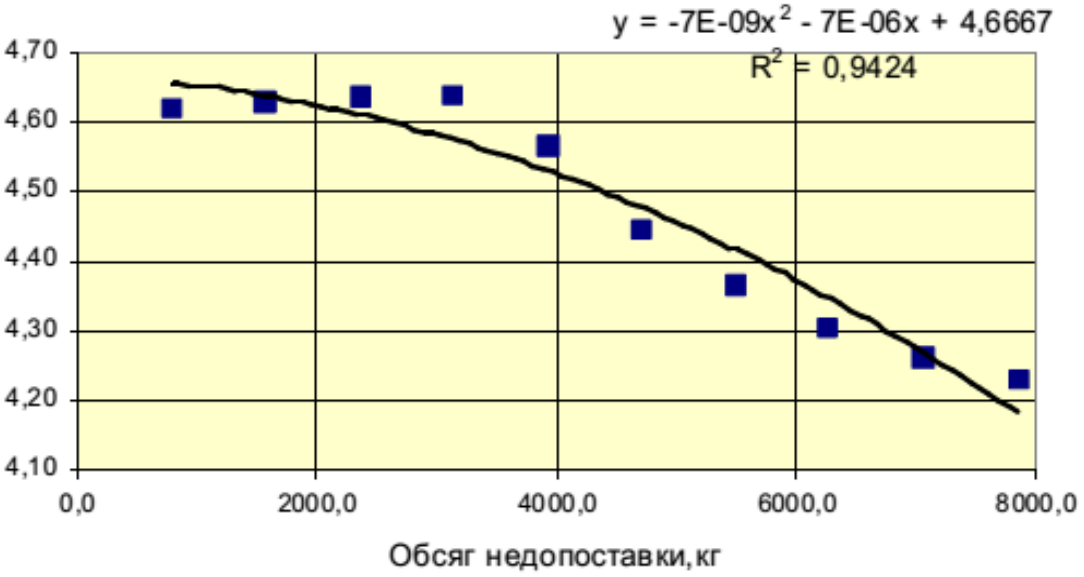


Рис. 3.1. Коефіцієнт еластичності плану ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» за ресурсом С1

*Розраховано на основі імітаційної моделі оцінювання стабільності плану з урахуванням невизначеності

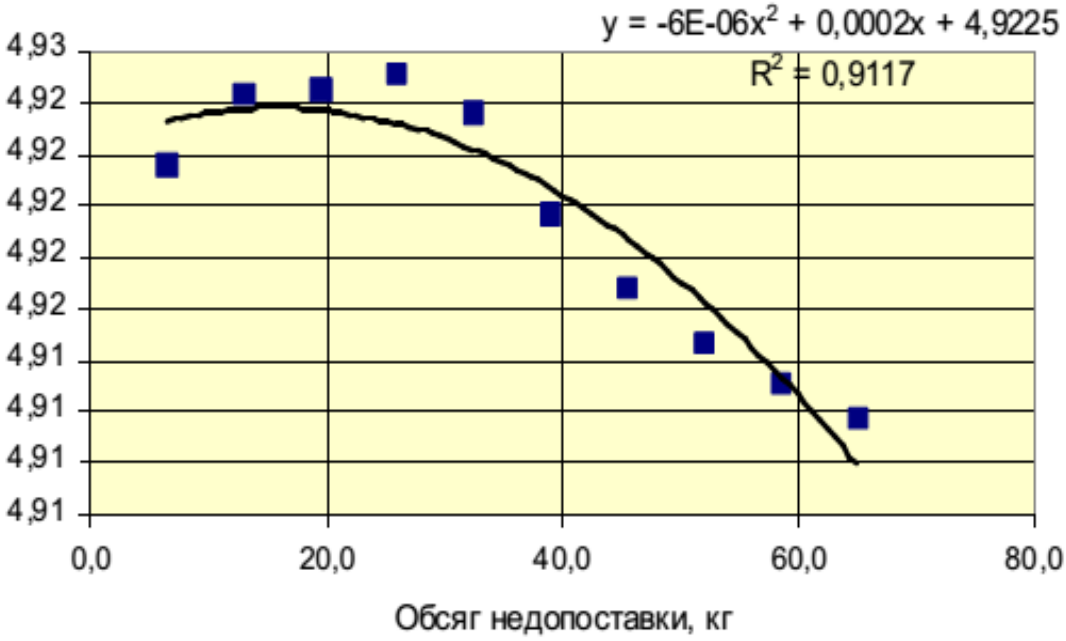


Рис. 3.2. Коефіцієнт еластичності плану ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» за ресурсом С4

*Розраховано на основі імітаційної моделі оцінювання стабільності плану з урахуванням невизначеності

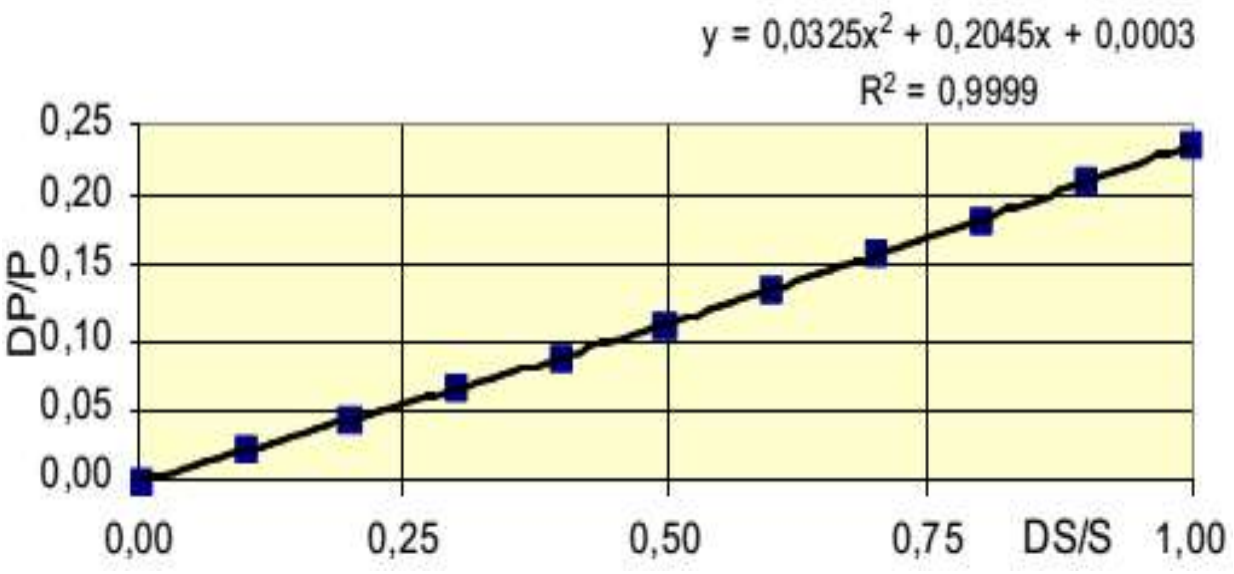


Рис. 3.3. Коефіцієнт e_{ik} в процентному співвідношенні при плануванні у ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» за ресурсом С1

*Розраховано на основі імітаційної моделі оцінювання стабільності плану з урахуванням невизначеності

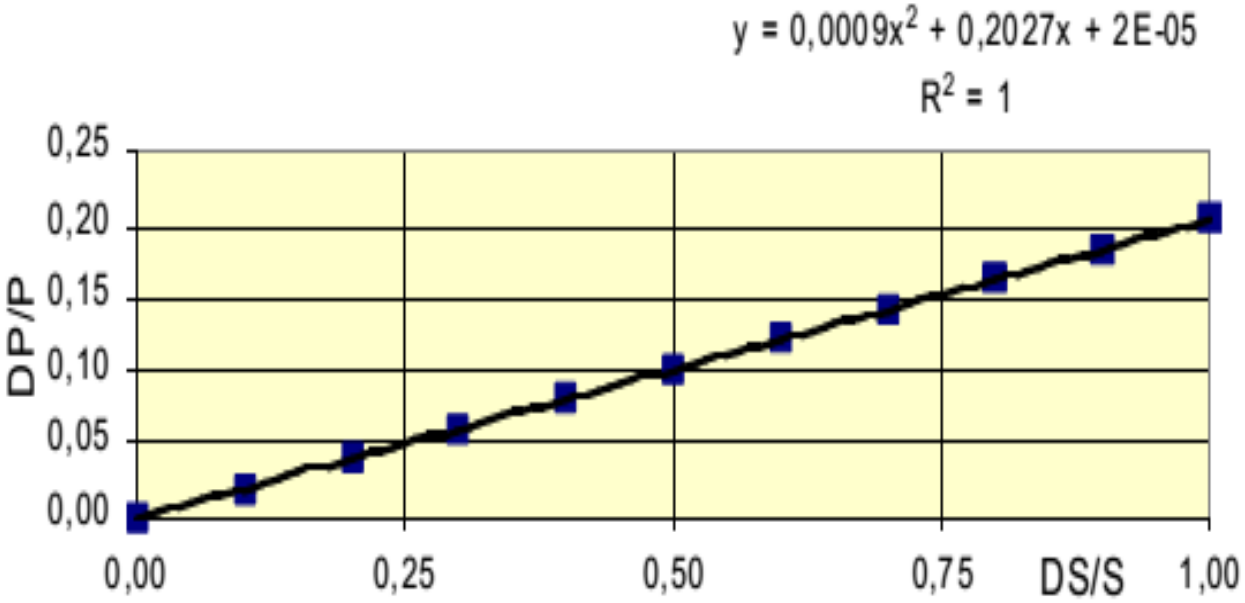


Рис. 3.4. Коефіцієнт e_{ik} в процентному співвідношенні при плануванні у ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» за ресурсом С4

*Розраховано на основі імітаційної моделі оцінювання стабільності плану з урахуванням невизначеності

На другому етапі сформованої системи планування здійснюється оцінка надійності плану для ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс».

У сучасній ситуації ринкової невизначеності, коли розподіл імовірностей недопоставок ресурсів невизначений, проте розрахованими є початкові і кінцеві показники інтерполяції, які визначають ймовірність всіх можливих значень недопоставок певного ресурсу.

Потім недоотриманий дохід від виробничої діяльності обчислюється за апроксимуючими функціями ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» за графіками еластичності (рис. 3.3 і 3.4), а прогнозний недоотриманий дохід ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» – як добуток імовірності недопоставки товару та недоотриманого доходу.

Після розрахунку функції математичного очікування недоотриманого доходу за кількісною формулою (4) розраховується результативність плану як різниця одиниці товару та отриманого його значення. Одержані результати наведено в табл. 3.5 і 3.6.

Таблиця 3.5.

Надійність плану ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» стосовно недопоставки ресурсу С1

Обсяг недопоставки С1, кг	500	450	400	350	300	250	200	150	100	50	0	Сума
Імовірність недопоставки	0,000	0,001	0,003	0,006	0,008	0,011	0,014	0,016	0,019	0,022	0,900	1,0
Недоотриманий дохід	0,135	0,121	0,108	0,095	0,082	0,068	0,055	0,042	0,029	0,016	0,003	
Надійність плану	0,9993											

*Розраховано на основі імітаційної моделі оцінювання стабільності плану з урахуванням невизначеності

Напруженість плану розробки для ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» залежить від рівня його надійності. Згідно 100-бальної шкали ми отримали значення, значно менше від одиниці (0,7 та 0,6). Отже розроблені плани на базі ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» не досить надійні, тому що оцінки досить низькі.

Таблиця 3.6.

Надійність плану ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» стосовно недопоставки ресурсу С1

Обсяг недопоставки С1, кг	5,0	4,5	4,0	3,5	3,0	2,5	2,0	1,5	1,0	0,5	0,0	Сума
Імовірність недопоставки	0,000	0,001	0,003	0,006	0,008	0,011	0,014	0,016	0,019	0,022	0,900	1,0
Недоотриманий дохід	0,156	0,141	0,125	0,0109	0,094	0,078	0,063	0,047	0,031	0,016	0,003	
Надійність плану	0,9994											

*Розраховано на основі імітаційної моделі оцінювання стабільності плану з урахуванням невизначеності

Отже, після формування властивостей стабільності діючої системи планування у ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» можна зазначити, що він є достатньо еластичний та надійний і може бути керівництву підприємства запропонований до впровадження.

Сформовані результати планування у ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» можуть бути призначені для обґрунтування дієвості управлінського рішення щодо певного коригування обсягів планового виробництва певної номенклатури товарного асортименту на майбутній короткотерміновий період.

Запропоновані нами розрахунки згідно економіко-математичного моделювання на базі ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний

комплекс» сприятимуть удосконаленню системи планування загальних обсягів виробництва продукції аграрного підприємства для забезпечення чіткого рівня доходу за умов невизначеності виробничих параметрів. Таким чином, це створює умови для удосконалення якості управління ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс», та підвищення конкурентоспроможності продукції для забезпечення стабільність фінансового стану товариства.

3.2. Обґрунтування структури та послідовності етапів планування щодо забезпечення стійкого розвитку підприємства

Оскільки підприємства АПК постійно протистоять змінам зовнішнього середовища й тому спосібні якийсь час зберігати свою певну структуру і якість у змінному середовищі, тому ідейний і консервативний підбір напрямків організаційних перемін даного типу підприємств зобов'язані протікати в часі швидше, ніж переміни самого зовнішнього середовища, тому планування й робота на випередження з ціллю зміцнення, обладнання функцій і збереження підприємств є життєво цінною закономірністю менеджменту, що обґрунтовується критерієм «адаптивні організаційні зміни».

Удосконалення управління розвитком ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс», в процесі здійснення виробничих змін, полягає в підвищенні керованості систем менеджменту, що залежить як від удосконалення інформаційного забезпечення базових процесів прийняття управлінських рішень, так і від організації внутрішньої структури діяльності підприємства в часі й просторі.

Множина цілей системи формується в підсистемі стратегічного управління ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» і повністю відкореговується нею в наслідку внурішньорівневої і міжрівневої взаємодії різних видів потенціалів. Множина обмежень може створюватися в

результаті отримання супротиву наслідків діяльності підприємства із зовнішнього середовища, що потребує розроблення адаптивних змін і управлінських рішень на певному етапі виявлення супротивних ситуацій.

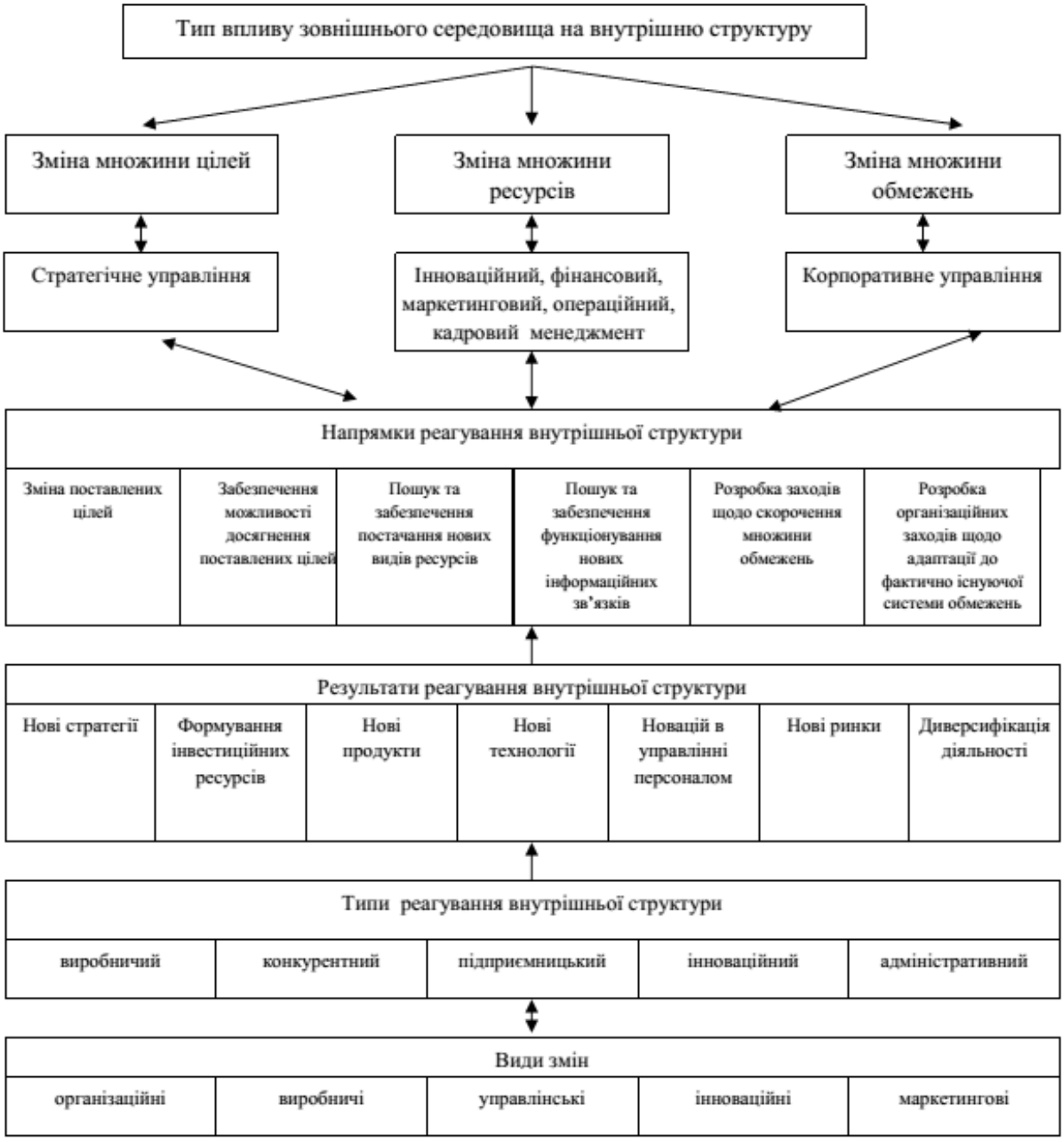


Рис. 3.5. Концептуальна схема взаємодії внутрішньої структури підприємства й зовнішнього середовища ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» в процесі адаптації до змін.

Однак, варіативність та наповненість складових множин прямо пропорційні мірі впливу зовнішнього середовища на ТОВ «Вінницька

птахофабрика» філія «Переробний комплекс» та підпорядковуються певному стану зовнішнього середовища. Якщо ритм змін, що проходить в зовнішньому середовищі, суттєво менший, ніж ритм змін, що відбуваються в систематичності, то середовище не чинить на систему майже ніякого вирішального впливу іменується стабільним, тому що розвиток системи відбувається тільки-но через внутрішні вимоги і не пов'язаний із оточенням.

Першочергово, при виборі типу реакції системи, необхідно враховувати, що вони повинні відповідати типу впливу середовища. Серед основних типів реакцій підприємства як економічної системи, слід виділити: виробничу, конкурентну, інноваційну, підприємницьку, адміністративну.

Внутрішнє середовище ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» повинне відповідати відповідному рівню та впливу зовнішнього середовища зважаючи на відповідний набір реакцій. Цей набір реакцій визначається необхідними плановими діями підприємства, що залежить від доцільного вибору виробничих потужностей і необхідного прийому процедур щодо ухвалення планових рішень. Складові поведінки системи планування, у свою чергу, визначають відповідні функціональні й фундаментальні рутинні підприємства із відповідним ступенем відповідності їхнього стану на момент реагування рівня впливу зовнішнього середовища. Взаємозв’язок реакцій внутрішнього середовища ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» досліджуваного та основних зовнішніх змін підприємств представлено в таблиці 3.7.

Компенсаційна функція ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» тісно пов’язана з попередніми двома і значить, що за умови отримання збитку однією із філій виробничого процесу, він буде усунутий, знівельований або компенсований передбаченими в системі інструментами, що створює в довгостроковій перспективі певні позитивні мотиваційні установки ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс».

Таблиця 3.7.

Взаємозв'язок реакцій внутрішнього середовища ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» та основних планових змін

Планові аспекти	Напрямок реакцій внутрішнього середовища	Форма реагування внутрішнього середовища
Зміна ресурсів	Зміна стану рівня ресурсів у системі й правил їхніх надходжень і регулювання	Створення запасів ресурсів і систем керування ними
		Використання гнучких стратегій надходження ресурсів у систему
		Розробка нових систем керування виробництвом на базі концепції «Lean production
		Аутсорсинг функції забезпечення ресурсами, передача її посередникам
	Підвищення ефективності взаємодії з існуючими постачальниками ресурсів	Створення інтегрованих ланцюгів поставок на основі партнерства, ексклюзивних, довгострокових або «вічних» контрактів
		Участь в інвестиційних проектах постачальників
		Організація спільних підприємств
		Лізингові й франчайзингові угоди з постачальниками
		Використання ресурсозберігаючих технологій
	Скорочення рівня ресурсів	Зміна систем нормування й обліку споживання ресурсів
		Проведення НДКР, придбання ліцензій, патентів
	Пошук нових і створення взаємозамінних видів ресурсів	Зміна виробничого потенціалу
		Модернізація продукції
		Зміна номенклатури
		Освоєння нових методів управління знаннями на підприємстві
		Зміна стратегії ринкового сегментування
Зміна цілей	Освоєння нових ринків і сегментів	Зміна номенклатури й обсягів послуг
		Зміна інтегрованого ланцюга поставок
		Зміна мережевої структури
		Створення філій і представництв
		Пряма вертикальна інтеграція (придбання фірм -продавців)
		Горизонтальна інтеграція (посилення контролю або придбання фірм - конкурентів)
		Центрована диверсифікованість (створення нових профільних виробництв)
	Збільшення частки ринку	Зміна номенклатури й обсягів продукції
		Центрована диверсифікованість (створення нових профільних виробництв)
		Зміна інтегрованого ланцюга поставок
	Розробка й освоєння нової продукції	Зміна виробничого потенціалу
		Зміна організаційного потенціалу
		Зміна стратегії ринкового сегментування
		Зміна номенклатури й обсягів продукції
		Зміна стратегії ринкового сегментування

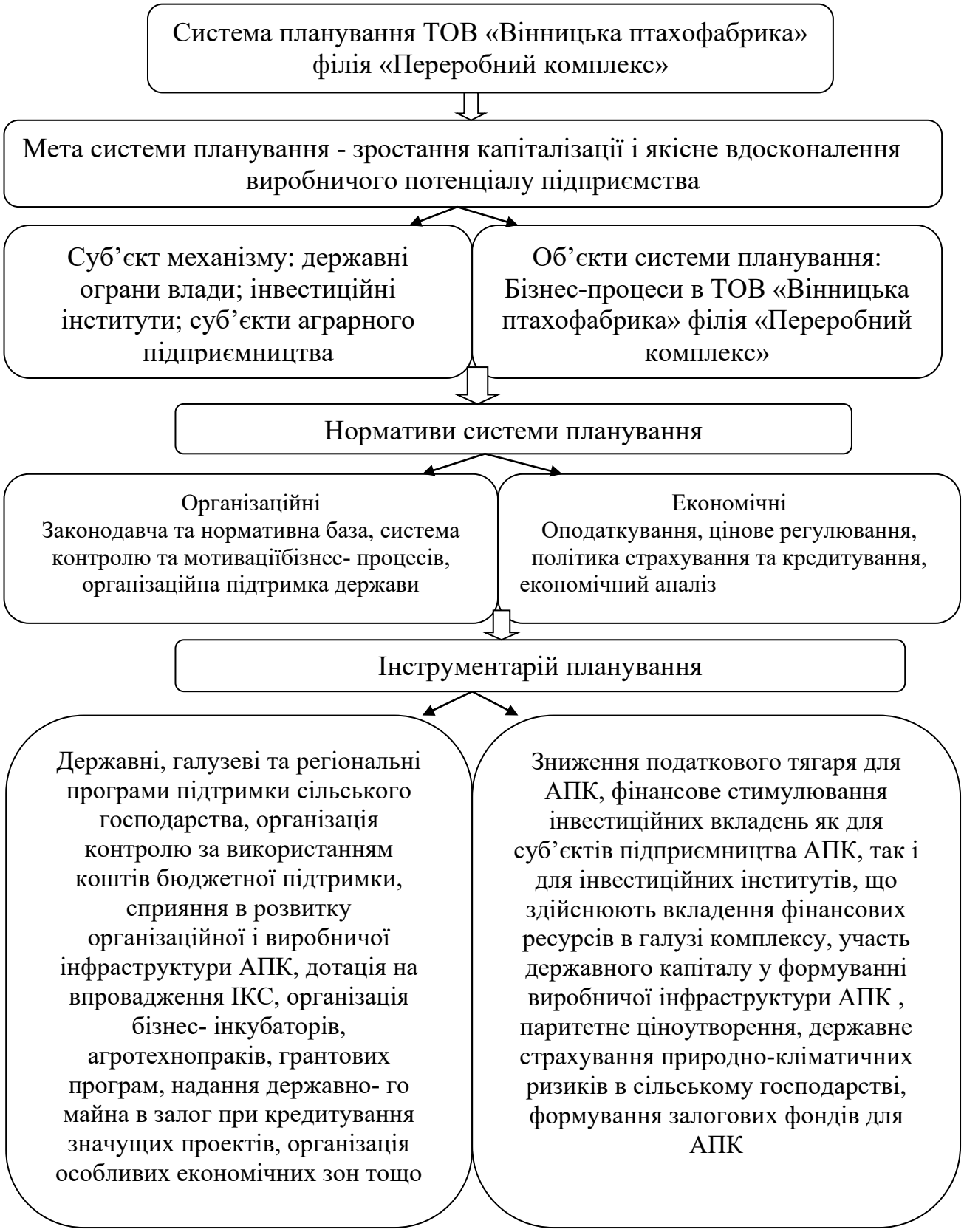


Рис. 3.2. Модель системи планування ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс»

Таким чином, адаптація системи управління розвитком ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» до змін являє собою складний комплексний процес, який потребує, враховуючи зростання приросного стилю поведінки керівництва ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс», надання пріоритетності стратегічному та корпоративному управлінню в досягненні цілей стійкого розвитку, шляхом використання адаптивних та онтогенетичних технологій, реалізація яких дозволить вчасно реагувати не тільки на зміни зовнішнього походження, а й трансформувати внутрішні процеси до вимог затребуваних реаліями господарської діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс».

3.3. Стратегічне планування економічного розвитку підприємства

Система управління розвитком ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» є керуючою, а керованим являється механізм управління розвитком бізнесу, який в своєму складі має ряд локальних систем планування. Досягаються планові показники за рахунок побудови ефективного функціонування, а також реалізації поставленої цілі на кожному з рівнів ієрархії, в певний період часу, на основі узгодженості та збалансованості свого потенціалу, незважаючи на обурюючі дії керівників внутрішнього і зовнішнього середовища різного походження.

Особливого значення із точки зору підтримки стійкого, динамічного розвитку ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» має своєчасне відстеження, а також адекватне реагування на дію механізмів техніко-технологічного та інформаційного впливу зовнішнього середовища, адже він, переважною мірою, має радикальний характер і може сприяти різкому стисненню (скороченню тривалості) нинішнього життєвого циклу підприємства та швидкому наближенню його до критичної точки власного функціонування.

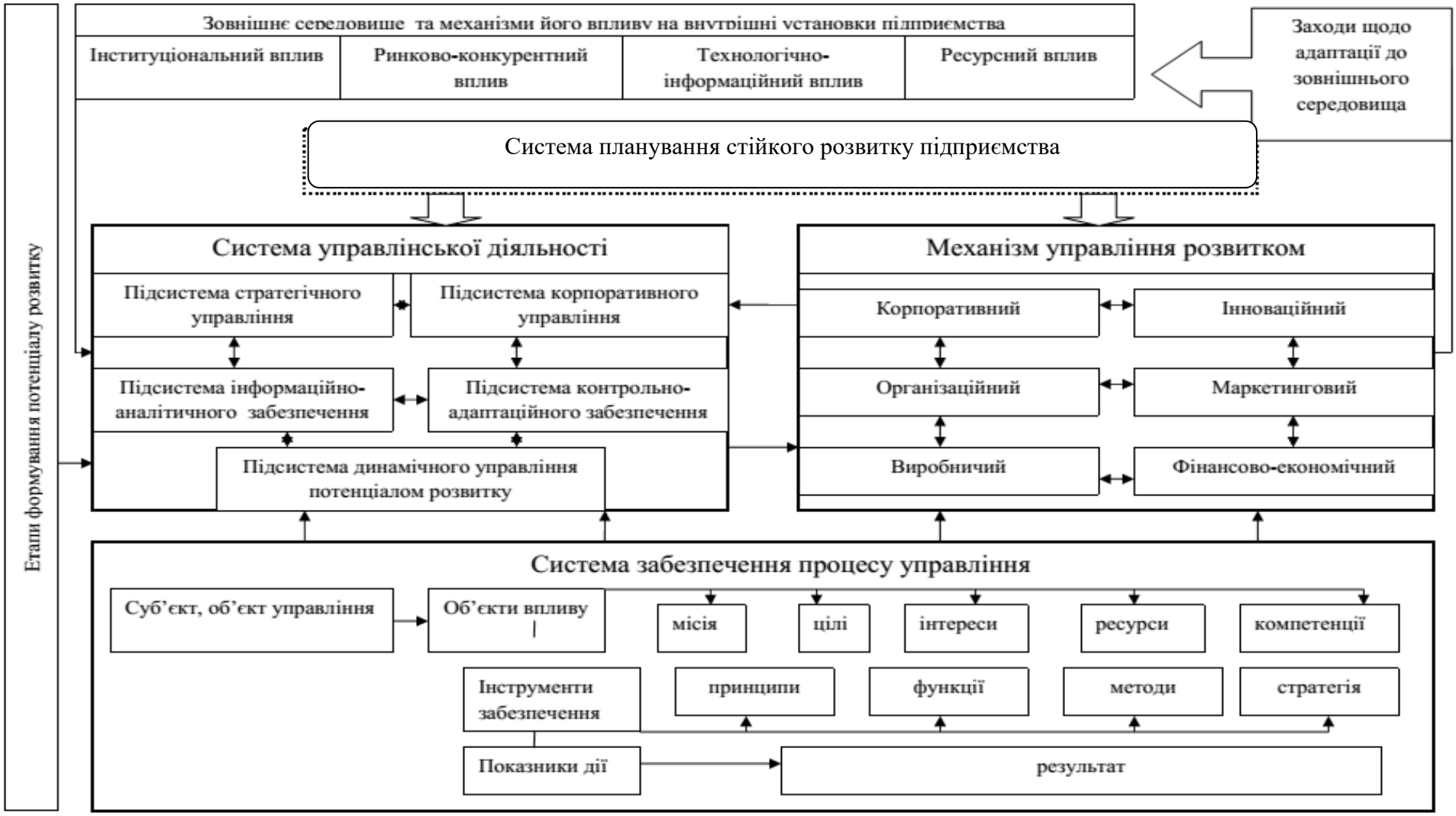


Рис. 3.6. Методологічний підхід системи планування управління стійкого розвитку підприємства ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс»

Кардинальні зміни техніко-технологічного та інформаційного середовища можуть не лише призвести до втрати підприємством компетенцій (навпаки, за інших обставин, сприяти появі нових джерел формування конкурентних переваг) і вимагати негайного перегляду генерального вектору його розвитку (місії), але і можуть спричинити крах підприємства та припинити його існування як організаційно-економічної та бізнес-системи.

В умовах євроінтеграції роль науково обґрунтованих прогнозів зростає. Процес розробки прогнозів індексу рівня розвитку ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» поділяється на етапи:

1) аналіз динаміки рівня розвитку ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» і виявлення тенденцій його змінення;

2) відбір основних чинників, які визначають переміну тенденцій розвитку;

3) обґрунтування методу прогнозування і форми зв'язку між показниками (далі будемо називати факторами);

4) розробка прогнозу та об'єктивізація отриманих результатів, тобто визначення помилок;

5) змістовна інтерпретація отриманих результатів та їх корегування.

Для соціальної компоненти стійкості, яка враховує вплив таких змінних як коефіцієнт кількісної укомплектованості персоналу управління ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс», коефіцієнт якісної укомплектованості персоналу управління, питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» та в галузі більш ніж 5 років, рентабельність витрат на управління рівняння регресії, яке було отримане після аналізу матриці парної кореляції між показниками, виглядає таким чином:

$$Iy= 0,083 + 0,167x1+ 0,0016x3+ 0,0171x4 \quad (3.1),$$

$$(3,3447)\ (7,4474)\ (5,2558)\ (3,5924)$$

При збільшенні коефіцієнту поточної ліквідності на 1 % величина індексу розвитку може збільшитися на 0,9107 %; при збільшенні коефіцієнта автономії на 1 % величина індексу рівня розвитку за компонентою може збільшитися на 0,113 %. При збільшенні рентабельності активів ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» на 1 % величина індексу рівня розвитку за компонентою може збільшитися на 0,0087 %.

Для визначення прогнозу інтегрального індексу розвитку ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» із врахуванням запровадження запропонованих заходів у короткостроковому періоді була побудована економіко- математична модель (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Економіко-математична модель прогнозування інтегрального індексу рівня розвитку ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс»

Складова	Компоненти	Модель	Коефіцієнт детермінації R^2
Соціальна	Управлінська	$I_у = 0{,}083+0{,}167x_1+0{,}167x_3+0{,}0171x_4$	0,986
	Кадрова	$I_к = 0{,}465-0{,}0065x_5+0{,}0056x_7+0{,}0269x_9$	0,895
	Мотиваційна	$I_{мо} = 0{,}131+0{,}0396x_{10}+0{,}085x_{13}+0{,}0517x_{16}$	0,953
	Інформаційно-комунікативна	$I_{ІК} = -0{,}33+0{,}262x_{17}+0{,}628x_{19}+0{,}012x_{20}$	0,927
Економічна	Фінансова	$I_ф = 0{,}376+0{,}113x_{21}+0{,}9107x_{23}+0{,}0087x_{25}$	0,864
	Інноваційна	$I_{ІНН} = -0{,}024+0{,}094x_{26}+0{,}308x_{28}+0{,}0143x_{29}$	0,918
	Інвестиційна	$I_{ІНВ} = 0{,}112+0{,}109x_{31}+0{,}0274x_{32}+0{,}019x_{34}$	0,856
	Маркетингова	$I_{МАР} = 0{,}175+0{,}524x_{35}+0{,}201x_{36}+0{,}6031x_{38}$	0,945
	Техніко-технологічна	$I_{ІТТ} = 0{,}562-1{,}126x_{39}+0{,}0179x_{41}+0{,}0214x_{42}$	0,924
Екологічна	Екологічна	$I_E = 1{,}112-0{,}5882x_{43}-0{,}2364x_{45}$	0,892

Розраховано автором за даними підприємства

На рис. 3.6. показано графік змінення загального інтегрального показника рівня трудового потенціалу ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія

«Переробний комплекс» за період 2020-2023 рр. з урахуванням отриманого поточного значення у 2024 році.

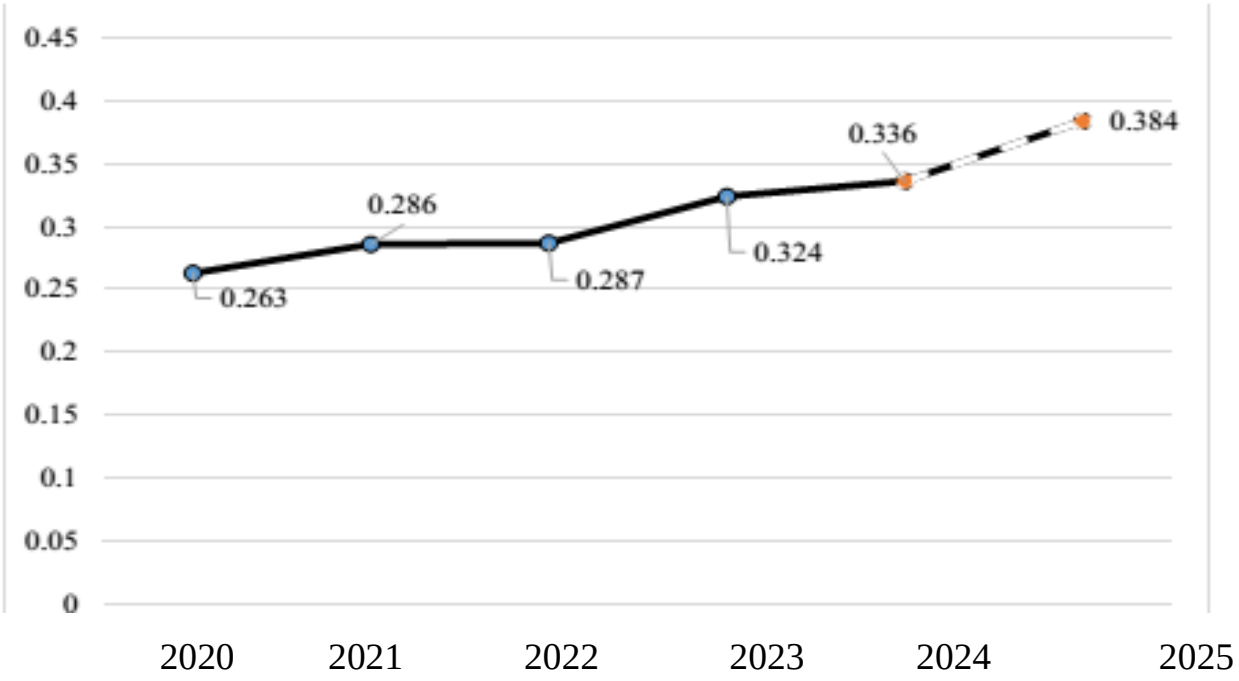


Рис. 3.6. Динаміка (2020-2023 рр.) і прогноз (2025 р.) загального інтегрального індексу рівня розвитку

Запропонована економіко-математична модель санкціонує здійснити прогноз рівня розвитку ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс». Визначено, що за умов реалізації запропонованих заходів щодо забезпечення розвитку фронтальний інтегральний показник рівня розвитку для даного підприємства матиме позитивну тенденцію і зміниться з 0,336 у 2024 р. до 0,384 у 2025 р., тобто покращиться на 14,3 %. Це забезпечить перехід підприємства до нового якісного стану, тобто з низького до середнього рівня розвитку.

Згідно запропонованих заходів обсяг валової продукції у 2025 році збільшиться на 14,3% у порівнянні із 2023 р. та становитиме 102 млн. грн. Середньорічна чисельність працівників підприємства становитиме 726 осіб, що на 42 чоловік більше 2023 р. Збільшення чисельності спеціалістів ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» викликано залученням 1 програміста.

Таблиця 3.9

Фактичні та планові економічні показники діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Валової продукція в співставних цінах 2010 року, тис. грн.	59022,3	88019,1	95060,6	102665,5
Середньорічна кількість працівників, чол.	608	686	707	727
Валовий прибуток, тис. грн.	2749,3	4781,7	5164,2	5577,4
на 1 га с.-г. угідь, тис. грн.	1,3	1,8	1,9	2,1
на 1 працівника, тис. грн.	4,6	7,1	7,6	8,2
Чистий прибуток, тис. грн.	2308,4	4467,7	4825,1	5211,1
Рівень рентабельності, %	4,4	6,6	7,2	7,7

* Побудовано за наданою підприємством документацією

За рахунок створення додаткового цеху із виробництва цеху бойлерів у м. Ладижин та розширення салонів продажу продукції на регіональному рівні також збільшиться її вартість основних виробничих фондів на 16,5 % у 2024 р. у порівнянні із 2023 р. Собівартість зросте на 15 % за рахунок оренди приміщення під новими виробничими комплексами. В цілому чистий прибуток зросте на 742 тис. грн, а рівень рентабельності відповідно на 1,1 пункти у 2025 відносно 2023 р.

Отже, стратегічний план розвитку підприємства щодо удосконалення системи планування та прогнозування на базі ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» забезпечить підвищення його вагомість на ринку і завоювати нові ніші на Європейському сегменті, істотно удосконаливши фінансові показники і віддачу вкладеного капітал.

По-перше, вагомі зміни удосконалять систему продажів продукції птахівництва. Найбільше, якщо адміністрації ТОВ «Вінницька

птахофабрика» філія «Переробний комплекс» зможе забезпечити проникнення власної продукції на ринки європейських країн із конкурентною продукцією птахівництва.

По-друге, орієнтація ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» на показники, які необхідні реальним споживчим продукції птахівництва.

По-третє, підвищити економічну самостійність ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» і об'єм прав певних структурних підрозділів комплексу в межах фронтального регулювання. Це позитивно позначиться на зацікавленість співробітників підприємства в кінцевих результатах виробництва.

По-четверте, доцільно здійснити заходи щодо скорочення виробничих та реалізаційних витрат по кожній виробничо-збутовій складові, з урахуванням моніторингу загальної його собівартості та оптимізації збутової системи щодо поставки продукції на регіональному рівні.

У 2023 році Компанія постійно впроваджувала інноваційні рішення. На рівні ІТ-департаменту -- задля покращення систем захисту та безпеки даних, впровадження проектних підходів в управлінні інноваціями.

Проектний офіс, що був створений в ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» у 2024 році, допомагав створювати середовище задля просування інновацій, створення нових стартапів та розвитку підприємництва на національному рівні.

Одним із стартапів для підприємства ми пропонуємо діджиталізацію бізнес процесів Компанії. Тобто впровадження системи електронного документообігу EDOCS. Впровадження даної системи електронного документообігу (СЕД) Edocs є базовою метою оптимізації та прозорості документообігу та бізнес процесів даного підприємства. А також, швидкого доступу до інформації з будь-якого куточку світу.

Електронним документообігом можна буде користуватися не тільки з комп’ютера, але й в мобільному додатку. На початкових етапа впровадження

слід узгодити договори закупівлі, відпусток, відряджень, рекламацій, загальний документообіг, та інші можливості. Також цей проект матиме й позитивний вплив на довкілля через зменшення обсягів використаного паперу.

Наступним стартапом для підприємства може стати MOCO – система дистанційного навчання та оцінки персоналу. ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» завжди підтримує бажання співробітників до навчання та розвитку. Тому керівництво має за мету впровадження єдиної платформи навчання та оцінки персоналу, а також автоматизування HR-процесів. Впровадження цього проекту передбачає декілька етапів: •

ЕТАП 1. Запуск дистанційного навчання. Учбовий центр (керування очним навчанням: 03.09.2024– 24.05.2025) •

ЕТАП 2. Оцінка задач. Оцінка компетенцій. Оцінка потенціалу. Оцінка ефективності. План розвитку. Професійне та розвиток кар'єри. Річний оціночний лист. Ранжирування (01.02.2025- 16.03.2021) •

ЕТАП 3. Зворотній зв'язок «360»: місячний; квартальний; річний. Аналітична звітність для керівників, співробітників, департаменту HR (18.01.2021 - 29.12.2021).

З 2025 року у Компанії працюватиме відокремлений структурний підрозділ – Проектний офіс.

Метою Проектного офісу є організація взаємодії бізнес-замовника та проектної команди, визначення мети та очікуваних результатів; управління строками та бюджетом, розподіл ресурсів, управління ризиками та якістю. Саме Проектний офіс буде відправним пунктом та вектором руху проектної діяльності підприємства. Він управлятиме окремими проектами у рамках загальної затвердженої стратегії Компанії.

В 2025 році планується розпочати проект «Агропортал» – це web-платформа та мобільний додаток для загального обміну інформацією між структурними підрозділами агродіяльності МХП та зовнішніми

постачальниками сировини та послуг щодо: актуальних цін закупівлі та продажу, внесення актуальних залишків на складах сільскогосподарської продукції, формування пропозиції або замовлення, впровадження партнерських програм та функціоналу автоматизованого зворотнього зв’язку.

За словами директора філії "Переробний комплекс" Ігоря Лещенка, у 2025 р. після запуску другої черги на повну потужність, заплановано збільшити виробництво продукції вдвічі та надати додатково 1500 робочих місць.

У даний час відбувається підбір фахівців на провідні технічні та керівні посади на виробництві, які за два роки мають пройти навчання і набути необхідних навичок.

Через 3-4 роки МХП збільшить потужності з виробництва курятини на 45%, що надасть нам змогу ще більше задовольняти зростаючий попит на курятину у всьому світі. МХП інвестує у інновації та постійно дбає про високу якоість та безпечність продукції, яку виробляє. Компаніє робить внесок у досягнення цієї цілі не тільки в Україні, а й у світі.

Продукція фабрики успішно реалізується на ринках не лише України, а й більш ніж 70 країн, серед яких 36 країн Європи. Випуск продукції здійснюється під торговими марками «Наша Ряба», «Qualiko», «Ukrainian Chicken», «Al Hassanat», «Вінницькі курчата», «Sultanah», «Assilah».

Основною особливістю функціонування менеджменту в системі планування у ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» є впровадження менеджменту якості та безпеки.

Впровадження такої системи сертифікації дозволить підприємству поліпшити якість його продукції та послуг і знизити загальновиробничі витрати на доставку продукції, що дозволить досліджувати систему менеджменту як взаємопов'язаний процес, який наближений до реальних умов вітчизняного ринку. Забезпечення ефективної діяльності запропонованої системи планування можливе завдяки розробки та впровадження сучасних технологій, що дозволять підтримати прийняття

управлінських рішень. Перспективою подальших досліджень товариства у даному напрямку може бути розробка стандарту системи менеджменту у сфері планування та прогнозування з урахуванням міжнародних особливостей виробництва м’яса курей.

Дієвість системи управління значною мірою залежить від правильності вибору розмежувань сфери впливу стратегічного і корпоративного управління. Основні управлінські процеси закладаються на верхньому, зовнішньоорієнтованому рівні управлінської ієрархії підприємства ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» сфери стратегічного управління та нижньому, внутрішньоорієнтованому рівні управлінської ієрархії сфери корпоративного управління. Стійкий розвиток підприємства ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» стає можливим завдяки узгодженню зовнішнього і внутрішнього рівнів управлінської ієрархії, яке відбувається на рівні формування цілей діяльності підприємства та визначення необхідних для їх досягнення ресурсів і компетенцій.

У сучасних умовах господарювання проблеми, пов'язані з управлінням розвитком ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс», набули особливої актуальності. Зовнішніми спонукальними мотивами стали загальносвітові процеси, зокрема тенденції до глобалізації та корпоратизації світової економіки. Внутрішні мотиви об'єктивно виникли в результаті змін умов функціонування ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс», що призвело до необхідності розробки нових сучасних стратегії розвитку підприємств, які є базисом для успішної діяльності підприємств галузі птахівництва.

Висновки

Активне залучення товаровиробників продукції птахівництва до глобальних експортних потужностей та забезпечення продовольчих аспектів змусили топ-менеджмент аграрних формувань активізувати увагу на прогнозування та планування виробничих потужностей агробізнесу, та організацію базових планових процесів (виробництва, закупівель, розподілу), а також на можливість зменшення виробничих та збутових витрат за рахунок ефективного співробітництва з контрагентами.

Новим, інноваційним підходом щодо планування матеріальних, інформаційних, кадрових, фінансових та енергетичних потоків у галузі птахівництва є методологія прогнозування. Застосування саме сучасної методології елементів планування спрямоване на мінімізацію загальних витрат ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» в поєднанні з максимізацією задоволення наявного попиту споживачів. Для ефективного розвитку ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» та галузі птахівництва зокрема на особливу увагу заслуговує виробнича, закупівельна, розподільча, транспортна та складська сфера системи планування та прогнозування, які супроводжуються економічною оцінкою.

До п'ятірки регіональних лідерів з виробництва м'яса птиці в Україні належать: Вінницька (18,8%), Черкаська область (23%), Київська (13,6%) Дніпропетровська (14,2%), та Волинська область з часткою виробництва понад 5,8% від загальних національних виробничих потужностей. ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» є відокремленим підрозділом відомого підприємства ТОВ «Вінницька птахофабрика», який розпочав свою виробничу діяльність у 2011 р.

До складу ТОВ «Вінницька птахофабрика» філія «Переробний комплекс» входять: цех інкубації та три цехи вирощування бройлерів.

За рахунок створення додаткового цеху із виробництва цеху бойлерів у м. Ладижин та розширення салонів продажу продукції на регіональному рівні також збільшиться її вартість основних виробничих фондів на 16,5 % у 2024 р. у порівнянні із 2023 р. Собівартість зросте на 15 % за рахунок оренди приміщення під новими виробничими комплексами. В цілому чистий прибуток зросте на 742 тис. грн, а рівень рентабельності відповідно на 1,1 пункти у 2025 відносно 2023 р. р.

Список використаної літератури

1. Андрійчук В.Г. Ефективність прогнозування й планування діяльності підприємницьких структур: теорія, аналіз, методика К.:КНЕУ, 2020. 145 с.
2. Бандурова В.І. Прорахунок безпеки підприємств України в умовах глобалізації. Економіка АПК. 2023. №1. С. 47-57.
3. Бекиров С. М. Прогнозування промислового виробництва України. Харчова і переробна промисловість. № 10. 2022. С. 153- 165
4. Бірюк А. І., Ілларіонов Ю. В.,. Берлок Н. А. Прогнозування та планування в аграрних господарствах: Навч. посібник. К.: Київ, 2013. 136 с.
5. Бизюкова А.Г. Прогнозування стратегічного потенціалу аграрних підприємств. Економіка АПК 2023. №4. С. 125-130
6. Боркун В.П., Борова А.П. Статистический анализ отрасли и обработка данных в системе Windows. М.: Филинъ, 2023. 608 с.
7. Бортникова П., Троян В. Аграрна промисловість України: сучасні аспекти та перспективи. Економіка України. 2022. №12. С. 75.
8. Варич П.П. Мармуль Л.О. Методи виробничого планування в національному торгівельному середовищі України.В.: Науковий вісник, 2022. 163 с.
9. Ватруха Т.Г., Качмарик Я.Д. Планування та прогнозування галузей сільськогосподарської переробки продукції : навч. посіб. К. : Знання, 2022. 187 с.
10. Вітер С. О. Сучасний стан господарювання та перспективи розвитку певних господарських об’єднань. Агробізнес сьогодні. 2021. №11. С. 55-61.
11. Власов В.І., Ткач Г.В. Перспективи формування міжнародних галузевих ринків. Економіка АПК. 2023. №9 (246). С. 135-145.
12. Габіров Т. Розвиток потенціалу аграрних підприємств. Волинський університет економіки та менеджменту, м. Луцьк.- 2024: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.viem.edu.ua

13. Гаврилов А. О. Використання сучасних методів прогнозування в системі аграрного менеджменту. Економіка АПК. 2022. № 10. С. 38-46
14. Гайдуцький А. Економічні засади аграрного прогнозування. Економіка України. 2021. №12. С. 168-172.
15. Гаркава Л. В. Моделі прогнозування аграрного бізнесу. Економіка АПК №11. 2021. С.56 - 69
16. Герасименко Т. А. Менеджмент прогнозування. К.: ТИСНО, 2021. 135 с.
17. Гепард А. П., Гончарук Г. О. Бізнес-планування в економіці: навч. посібник. К. : Професіонал, 2021. 140 с.
18. Губенкова Ю.Е., Костецька І.І. Менеджмент аграрного прогнозування. Економіка АПК. 2022. № 12. С. 60-83.
19. Грабовецький О.Є. Економічне планування та методи аграрного прогнозування: Навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 208 с.
20. Грескова М. Г., Коцюба О. С., Гребешко О. М. Економічний механізм прогнозування аграрного підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 128 с.
21. Добуров М.І. Аграрне прогнозування інвестиційного розвитку. Науковий світ. 2023. №11. С. 28-29.
22. Довгий А.Є., Дукало Г.О. Удосконалення організаційно-економічного механізму аграрних підприємств. Журнал «Київський політехнічний інститут»: Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2021. № 48. С. 30-35.
23. Дубров П.С. Розвиток бізнес-процесів. Економіка АПК. Київ: ІАЕ УААН, 2022. С. 135-141.
24. Ілляш С.М. Управління інноваційними процесами: Навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Суми : ВТД «Університетська книга», 2022. 224 с.
25. Концепція державної програми розвитку на 2023-2025 рр. Економіка України. 2023. № 10. С. 125.
26. Кучеренко Н.В., Маркіт О.С. Карпов Г.Д. Бізнес-планування аграрних підприємств: Навч. посіб. К.: Знання, 2023. 223 с.

27. Лаврін Д.А., Смоляров Г.А., Курило А.О., Пасько Н. Б. Інформаційні технології бізнес-планування. Суми: Довкілля, 2022. 222 с.
28. Марков А.С. Формування ефективного механізму прогнозування. Бізнесінформ. № 11. 2022. С. 200–202.
29. Милашін А.В., Білоус Г.М. Концепція національного прогнозування галузей економіки України. Регіональна економіка. 2024. № 1. С. 18 -25.
30. Михайлов В.С. Основи національного бізнес-прогнозування. К.: НДІ статистики, 2022. 219 с.
31. Олексієнко М. Конкурентоспроможність аграрних товаровиробників. Урядовий кур'єр. №34. 2023. С. 14
32. Онищук С.М. Ефективність господарювання аграрних підприємств в умовах глобалізації. Київ: Промиловий простір, 2022. 178 с.
33. Перебийніс В.І., Ларінов П.С., Бойко Л.М. Національне реформування регіональних ринків агарної продукції. Вісник Харк. нац. техн. університету: Економічні науки. Ринкова трансформація економіки АПК. 2020. Вип. 35. С. 302-305.
34. Петренко С.С. Стратегія розвитку виробничого потенціалу аграрних підприємств України: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / С.С. Петренко; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. Національний екон. ун-т ім. В. Гетьмана". К., 2022. 21 с.
35. Перекопа С.Л. Качество в системе агробизнеса. М.: Система, 2023. 200 с.
36. Повороз А.М., Гайдуцький П.І., Лупенко Ю.О., Саблук П.Т. Перспективи розвитку аграрного сектора. К.: ННЦ ІАЕ, 2014. 135 с.
37. Покропивний С.Ф., Швидкун Г.О., Соболь С.М. Бізнес-план: технологія виробництва, розробки та обґрунтування: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2008. 208 с.
38. Попов С. Кон'юнктура українського аграрного ринку. Агробізнес сьогодні. 2024. №7. С. 58-59.
39. Присяжнюк В.В., Равікович А.С. Прогнозування національних соціально-економічних процесів: Навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2023. 378 с.

40. Рогоза С.П., Вергал К.Ю. Стратегічне прогнозування розвитку підприємств: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2023. 136 с.
41. Росак А.С. Система теоретичного базису прогнозування. Науковий журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій». Суми: «ТД «Папірус», 2021. №11. с. 199-211.
42. Семенюк Г.А., Станкевич В.К., Семенова А.Г. Нормативні параметри прогнозування. Київ: Центр навчальної літератури, 2022. 184 с.
43. Соколова Н.П. Тенденції розвитку національного бізнесу. Економіка АПК України. 2023. №10. С. 65-71.
44. Соколюк О. Світові тенденції національного прогнозування бізнесу. Економіка України. 2022. №2. С. 75-87.
45. Статистичний щорічник "Сільське господарство України" за 2023 рік / Державний комітет статистики України: [Під загальним керівництвом Ю.М. Остапчука]. К., 2024. 240 с.
46. Тарасюк А.М. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. Київ: Каравел, 2013. 232 с.
47. Чарак В. М. Планування діяльності аграрних підприємств. Збірник наукових праць. Серія економічна наука. Вип. 37. Львів: ЛКА, 2023. С. 112-116.
48. Швайка Л.А. Прогнозування та планування діяльності підприємства: Навч. посібник. Львів: Новий Світ 2010, 2022. 268 с.
49. Шиян Д.В. Бізнесовий розвиток сільськогосподарського господарств. Економіка України. 2022. №10. С. 35-41.
50. Яковенко Г.А., Гуров М.А. Прогнозування й моделювання життєвого циклу аграрного товару. Вісник наукових праць ХДУХТ. Вип. 1 (5), Т. 2. Харків, 2023. С. 285–290.