

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та адміністрування

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

**магістра**

---

(назва освітнього ступеня)

на тему:

“Дослідження системи управління виробничими та трудовими ресурсами підприємства, на прикладі ТзОВ “Зборівська птахофабрика”

Виконав: студент 6 курсу, групи БМм-61  
спеціальності 073 “Менеджмент”

---

(шифр і назва спеціальності)

Бубняк Т. В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Кужда Т. І.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О. Б.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О. А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Паляниця В. А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2022

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О. А.

(підпис)

(прізвище та  
ініціали)

“ ” \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього  
ступеня

магістра

\_\_\_\_\_ (назва освітнього ступеня)

за спеціальністю

073 “Менеджмент”

\_\_\_\_\_ (шифр і назва спеціальності)

студенту

**Бубняк Тетяні Володимирівні**

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи “Дослідження системи управління виробничими та трудовими  
ресурсами підприємства, на прикладі ТзОВ “Зборівська птахофабрика”

Керівник роботи

к.е.н., доц. Кужда Т. І.

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 31 » серпня 2022 року № 4/7-727.

2. Термін подання завершеної роботи

30 листопада 2022 р.

3. Вихідні дані до

роботи звітно-статистичні дані ТзОВ “Зборівська птахофабрика”

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи системи управління виробничими та трудовими ресурсами  
підприємства

2. Дослідження системи управління виробничими та трудовими ресурсами

ТзОВ “Зборівська птахофабрика”

3. Шляхи покращення системи управління виробничими та трудовими ресурсами

ТзОВ “Зборівська птахофабрика”

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів): рисунок: склад та характеристика виробничих ресурсів підприємства; організаційна структура ТзОВ “Зборівська птахофабрика”; обсяг реалізованої продукції (за видами) ТзОВ “Зборівська птахофабрика” у 2019-2021 рр.; розраховані параметри прогнозної моделі для прямих матеріальних витрат у 2022 р.; результати визначення ефективності використання конвеєру “Автоматична обвалка птиці СПЕКТРУМ 1000” на птахофабриці; таблиці: характеристика складових управління виробничими ресурсами підприємства; характеристика підходів до управління трудовими ресурсами підприємства; результати вивчення техніко-економічних показників діяльності ТзОВ “Зборівська птахофабрика” за 2019-2021 рр.; результати аналізу динаміки собівартості реалізованої продукції тваринництва за період 2020-2021 рр.; результати аналізу основних засобів ТзОВ “Зборівська птахофабрика” у 2020-2021 рр.; результати аналізу продуктивності праці ТзОВ “Зборівська птахофабрика” у 2019-2021 рр.; результати розрахунку прогнозу прямих матеріальних витрат під впливом затрат на корм у 2022 р.; розрахунок очікуваної середньомісячної виручки для ТзОВ “Зборівська птахофабрика”; вихідні дані для оптимізаційної використання ресурсів ТзОВ “Зборівська птахофабрика”.

## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ                           | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|----------------------------------|---|----------------|------------------|
|                                  |   | завдання видав | завдання прийняв |
| Нормоконтроль                    | доц. Мосій О. Б.                          |                |                  |
| Охорона праці                    | доц. Шерстюк Р. П.                        |                |                  |
| Безпека в надзвичайних ситуаціях | ст. викл. Стручок В. С.                   |                |                  |

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів роботи  | Термін виконання | Примітка |
|-------|--|------------------|----------|
| 1     | Вступ  | вересень         | виконано |
| 2     | Розділ 1. Теоретичні основи системи управління виробничими та трудовими ресурсами підприємства                           | вересень         | виконано |
| 3     | 1.1. Виробничі ресурси в системі менеджменту підприємства  | вересень         | виконано |
| 4     | 1.2. Система управління трудовими ресурсами підприємства   | вересень         | виконано |
| 5     | 1.3. Нормативно-правове забезпечення управління виробничими та трудовими ресурсами підприємства                          | вересень         | виконано |
| 6     | Розділ 2. Дослідження системи управління виробничими та трудовими ресурсами ТзОВ “Зборівська птахофабрика”               | жовтень          | виконано |
| 7     | 2.1. Загальна характеристика діяльності ТзОВ “Зборівська птахофабрика”   | жовтень          | виконано |
| 8     | 2.2. Аналізування системи управління виробничими ресурсами птахофабрики  | жовтень          | виконано |
| 9     | 2.3. Оцінювання трудових ресурсів в системі менеджменту ТзОВ “Зборівська птахофабрика”                                   | жовтень          | виконано |
| 10    | Розділ 3. Шляхи покращення системи управління виробничими та трудовими ресурсами ТзОВ “Зборівська птахофабрика”          | листопад         | виконано |
| 11    | 3.1. Прогнозування впливу вартості кормової бази на матеріальні витрати виготовлення продукції                           | листопад         | виконано |
| 12    | 3.2. Покращення системи управління виробничими ресурсами птахофабрики за рахунок встановлення автоматичної обвалки птиці | листопад         | виконано |
| 13    | 3.3. Оптимізація використання ресурсного потенціалу ТзОВ “Зборівська птахофабрика”                                       | листопад         | виконано |
| 14    | Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях  | листопад         | виконано |
| 15    | 4.1. Охорона праці у ТзОВ “Зборівська птахофабрика”  | листопад         | виконано |
| 16    | 4.2. Підвищення стійкості роботи підприємства, що продовжує свою роботу під час війни                                    | листопад         | виконано |
| 17    | Висновки та пропозиції   | листопад         | виконано |

Студент

\_\_\_\_\_ Бубняк Т. В.

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ Кужда Т. І.

## АНОТАЦІЯ

Тема: “Дослідження системи управління виробничими та трудовими ресурсами підприємства, на прикладі ТзОВ “Зборівська птахофабрика”.

Кваліфікаційна робота магістра: 74 сторінки, 12 рисунків, 19 таблиць, 8 додатків, 39 літературних джерел.

Предметом дослідження є управлінські процеси в системі менеджменту виробничими та трудовими ресурсами птахофабрики.

Метою роботи є пошук шляхів покращення системи управління виробничими та трудовими ресурсами досліджуваного ТзОВ “Зборівська птахофабрика”.

Методи дослідження охоплюють: порівняльний аналіз, відносних величин структури та динаміки; статистичні; графічні; економіко-математичні; прогнозування; оптимізаційні.

Запропоновано шляхи покращення системи управління виробничими та трудовими ресурсами ТзОВ “Зборівська птахофабрика”. В роботі здійснено прогнозування впливу вартості кормової бази на матеріальні витрати виготовлення продукції, оптимізацію використання ресурсного потенціалу птахофабрики. Запропоновано покращення системи управління виробничими ресурсами птахофабрики за рахунок встановлення автоматичної обвалки птиці.

Результати дослідження будуть впроваджені у роботу ТзОВ “Зборівська птахофабрика”.

Ключові слова: управління, виробничі ресурси, трудові ресурси, птахофабрика, матеріальні витрати, прогнозування, оптимізація, ресурсний потенціал.

## ANNOTATION

Topic on “Research on the management of production and labor resources of the enterprise by using data of Zborivska Poultry Farm LLC”.

Master Degree thesis consists of 74 pages, 12 figures, 19 tables, 8 appendices, 39 references.

The subject of investigation is the managerial processes in the management of production and labor resources of the poultry farm.

The aim of the work is to search for ways to improve the management of production and labor resources of Zborivska Poultry Farm LLC.

The results are obtained with the following research methods: comparative analysis, structural analysis; dynamics analysis; statistical; graphical; economic and mathematical; forecasting; optimization.

The ways to improve the management of production and labour resources of Zborivska Poultry Farm LLC have been proposed. In the paper the impact of the feed cost on the material costs of production has been predicted; resource optimization of the poultry farm has been done.

The proposed improvements can be implemented at the Zborivska Poultry Farm LLC.

Key words: management, production resources, labor resources, poultry farm, material costs, forecasting, optimization, resource potential.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| Вступ.....  | 8  |
| Розділ 1. Теоретичні основи системи управління виробничими та трудовими ресурсами підприємства                                |    |
| 1.1. Виробничі ресурси в системі менеджменту підприємства.....  | 10 |
| 1.2. Система управління трудовими ресурсами підприємства.....   | 16 |
| 1.3. Нормативно-правове забезпечення управління виробничими та трудовими ресурсами підприємства.....                          | 22 |
| Розділ 2. Дослідження системи управління виробничими та трудовими ресурсами ТзОВ “Зборівська птахофабрика”                    |    |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності ТзОВ “Зборівська птахофабрика”..  | 26 |
| 2.2. Аналізування системи управління виробничими ресурсами птахофабрики.....  | 33 |
| 2.3. Оцінювання трудових ресурсів в системі менеджменту ТзОВ “Зборівська птахофабрика” ..                                     | 39 |
| Розділ 3. Шляхи покращення системи управління виробничими та трудовими ресурсами ТзОВ “Зборівська птахофабрика”               |    |
| 3.1 Прогнозування впливу вартості кормової бази на матеріальні витрати виготовлення продукції.....                            | 45 |
| 3.2. Покращення системи управління виробничими ресурсами птахофабрики за рахунок встановлення автоматичної обвалки птиці..... | 51 |
| 3.3. Оптимізація використання ресурсного потенціалу ТзОВ “Зборівська птахофабрика” ..   | 57 |
| Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях   |    |
| 4.1. Охорона праці у ТзОВ “Зборівська птахофабрика” ..  | 61 |
| 4.2. Підвищення стійкості роботи підприємства, що продовжує свою  |    |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| роботу під час війни.....    | 64 |
| Висновки та пропозиції ..... | 67 |
| Бібліографія.....            | 70 |
| Додатки.....                 | 74 |

## ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена необхідністю прийняття обґрунтованих рішень задля здійснення дій управлінського характеру щодо управління виробничими та трудовими ресурсами, яке би було раціональним та ефективним в сучасних умовах під впливами зовнішніх факторів, невизначеності середовища та його непередбачуваності, зростанням конкуренції та формування власних конкурентних переваг, їх утримання. Ефективна управлінська діяльність в сфері виробничих та трудових ресурсів веде до зростання прибутковості усієї господарської діяльності, конкурентоспроможності, досягнення запланованих цілей та динамічного розвитку. Для таких суб'єктів господарювання як птахофабрики питання підвищення ефективності управлінської діяльності щодо виробничих та трудових ресурсів є вкрай важливими, оскільки їхнє вирішення дозволяє з'ясувати проблеми виробничо-господарської діяльності та допомагати керівництву приймати виважені управлінські рішення щодо удосконалення ресурсної бази та господарської діяльності загалом. Управлінські ситуації, які виникають на птахофабриках в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища вимагають як управлінського досвіду, так і певних вмій, навичок для ефективного та оптимального використання виробничих та трудових ресурсів з метою отримання прибутку та виконання своєї місії.

Мета магістерської роботи полягає у пошуку шляхів покращення системи управління виробничими та трудовими ресурсами досліджуваного ТзОВ “Зборівська птахофабрика”. Поставлену мету в роботі досягнуто, оскільки вирішено наступні завдання, а саме:

- з'ясовано сутність виробничих ресурсів в системі менеджменту підприємства;
- охарактеризовано теоретичні аспекти системи управління трудовими ресурсами підприємства;
- вивчено нормативно-правове забезпечення управління виробничими та



трудовими ресурсами підприємства;

- охарактеризовано виробничо-господарську діяльність ТзОВ “Зборівська птахофабрика”;

- проаналізовано систему управління виробничими ресурсами птахофабрики;

- оцінено трудові ресурси в системі менеджменту ТзОВ “Зборівська птахофабрика”;

- здійснено пошук шляхів покращення системи управління виробничими та трудовими ресурсами ТзОВ “Зборівська птахофабрика”;

- здійснено прогнозування впливу вартості кормової бази на матеріальні витрати виготовлення продукції птахофабрики;

- запропоновано встановлення конвеєру автоматичної обвалки птиці задля покращення системи управління виробничими ресурсами птахофабрики;

- здійснено оптимізацію використання ресурсного потенціалу ТзОВ “Зборівська птахофабрика”;

- вивчено охорону праці у ТзОВ “Зборівська птахофабрика” та підвищення стійкості його роботи, що продовжує свою роботу під час війни.

Предметом дослідження є управлінські процеси в системі менеджменту виробничими та трудовими ресурсами птахофабрики. Об’єктом дослідження є птахофабрика та її діяльність.

Для виконання кваліфікаційної роботи магістра використано наукову інформацію, результати досліджень науковців, які стосуються предмета дослідження, нормативно-правове регулювання, звітно-статистичні дані господарської діяльності птахофабрики, інформаційну довідку ТзОВ “Зборівська птахофабрика”.

Наукова новизна розкрита через власне бачення автора терміну “управління трудовими ресурсами”. З практичної точки зору автором представлено ряд пропозицій, які дозволять підвищити ефективність управління ресурсною базою птахофабрики.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ТА ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Виробничі ресурси в системі менеджменту підприємства

Ефективна управлінська діяльність знаходиться під дією різноманітних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які чинять значний вплив на кінцеві показники роботи певного підприємства. Звертаючись до внутрішнього середовища підприємства, можна виокремити тут певні елементи, такі як організаційна (управлінська) структура, завдання, технології, персонал та ресурси. Саме здатність підприємства ефективно використовувати ресурси визначає його можливості до успішного розвитку, зростання ефективності його господарської діяльності та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Ресурсами підприємства є комплекс різноманітних природних, матеріальних, виробничих, невиробничих, фінансових, трудових, інфраструктурних, інформаційних, інтелектуальних, енергетичних та інших видів ресурсів, які в загальному підсумку утворюють потенціал окремого підприємства. Отже, загалом ресурси будь-якого підприємства – це сукупність різноманітних елементів, які використовуються менеджментом підприємства для здійснення всіх видів господарських операцій [5].

Всі види ресурсів, які є в розпорядженні підприємства називають таким терміном як “економічні ресурси”, які являють собою набір засобів, використання яких в процесі діяльності певного суб’єкту господарювання дозволяє йому досягнути поставленої мети, виконати намічені завдання та отримати заплановані результати.

Серед усього різноманіття ресурсів, які підприємства може використовувати у своїй діяльності слід вказати на виробничі ресурси, які охоплюють ті ресурси, необхідні для забезпечення виробничого процесу (це і

земельні ресурси, які є в розпорядженні підприємства, капітальні ресурси, праця, інформація та підприємницька здатність) [1].

Виробничі ресурси у структурі ресурсного потенціалу підприємства займають одне із важливих місць. У структурі виробничих ресурсів можна виділити такі елементи, зображені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Склад та характеристика виробничих ресурсів підприємства

Розглянемо більш детально характеристики виробничих ресурсів

підприємства. Земельні ресурси це природні ресурси, які є у власності підприємства, на яких розташовані виробничі об'єкти підприємства та його інфраструктура, необхідна для здійснення виробничого процесу та всієї господарської діяльності [5].

Капітальні ресурси (капітал) являють собою комплекс виробничих засобів, таких як будинки та споруди, обладнання та інструменти, передавальні пристрої, транспортні засоби, а також інші засоби необхідні для придбання чи набуття у власність різних засобів виробництва.

Трудові ресурси – це один із важливих видів виробничих ресурсів, який охоплює вміння, навички, кваліфікації, досвід, стаж роботи, творчі здібності персоналу, які в поєднанні із основними виробничими фондами та оборотним капіталом беруть участь у господарській діяльності та в процесі створення продукції і надання послуг.

Інформаційні ресурси – це особливий вид ресурсу підприємства, який охоплює внутрішні дані, відомості, інформацію, зовнішні дані та має властивість до нагромадження, зберігання, керування, обміну з метою моніторингу, ідентифікації та контролю сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз, які створюють фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [5].

Підприємницька здатність являє собою специфічну характеристику керівної особи підприємства у знаходженні та використанні оптимальної комбінації обмежених видів ресурсів у процесі виробництва продукції, надання послуг, створенні та застосування нововведень, враховуючи при цьому допустимий виправданий рівень ризику. Підприємницька здатність дозволяє здійснювати пошук нових видів діяльності та можливостей розвитку підприємства в перспективі [5].

Отже, виробничі ресурси охоплюють різноманіття ресурсів, включаючи підприємницькі здібності, земельні, капітальні, трудові, інформаційні, а отже постає питання ефективного управління ними.

Сукупність виробничих ресурсів підприємства формує його виробничий потенціал, який визначає його можливості у виготовленні продукції за показниками асортименту та якості, які задовольнятимуть попит кінцевого споживача на ринку.

Управління виробничими ресурсами – це різновид управлінської діяльності, який охоплює процеси планування, організування, управління виробництвом, в результаті яких створюються товари та послуги через перетворення вхідних елементів (ресурсів) у вихідні (готові товари та послуги). Характеристику складових системи управління виробничими ресурсами підприємства наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика складових управління виробничими ресурсами підприємства

| Складова                        | Значення  |
|---------------------------------|---|
| 1. Мета управління              | Стосується оптимізаційних процесів використання виробничих ресурсів та динамічного розвитку виробничого потенціалу підприємства   |
| 2. Критерії управління          | Охоплюють набір показників управління виробничими ресурсами, які можуть бути як одиничними, так і комплексними, і які допомагають здійснювати моніторинг та контроль їхнього стану та використання в ході виробничого процесу |
| 3. Об'єкт управління            | Виробничі ресурси (земля, капітальні ресурси, інформаційні, праця, здібності) підприємства  |
| 4. Суб'єкти управління          | Керівники різних управлінських ланок – інституційної, управлінської та технічної  |
| 5. Методи та способи управління | Залучення, придбання, нагромадження, збереження, використання та розширення виробничих ресурсів підприємства  |

Види впливів на формування виробничих ресурсів підприємства можна згрупувати у дві категорії:

- зовнішні, які стосуються соціально-економічного стану в державі, визначають інвестиційну привабливість сегменту ринку чи окремої галузі,

стосуються створення нових законів та впровадження змін у нормативно-правовому регулюванні, визначаються ефективністю управління взаємозв'язками з споживачами, постачальниками та іншими зацікавленими суб'єктами ринкових відносин;

- внутрішні, які охоплюють рівень розвитку та стан корпоративного управління, корпоративної культури та цінностей на підприємстві, знання, досвід та компетентність кадрів управління та працівників підприємства, забезпеченість необхідними видами ресурсами, виробничими потужностями, що забезпечують виготовлення затребуваної попитом продукції та надання якісних послуг [2].

Можна виокремити напрями для ефективного управління виробничими ресурсами:

1) забезпечення підвищення ефективності використання основних виробничих фондів підприємства через постійне технічне вдосконалення та оновлення виробничих активів, впровадження інноваційних технологій та технологічних рішень, зниження потреби в ремонті та простоїв обладнання, покращення організації та управління виробництвом та ін.;

2) підвищення ефективності використання трудових ресурсів на основі удосконалення організаційної структури підприємства; забезпечення ефективного розподілу та кооперування праці; удосконалення процесів із підбором і розташування працівників на робочих місцях, їхньої підготовки й підвищення кваліфікації; впровадження передових прийомів і методів праці;

3) зростання ефективності використання оборотних фондів на основі раціоналізації управлінських дій стосовно виробничих запасів, незавершеного виробництва, удосконалення форм організації виробництва, прискорення оборотності виробленої продукції та ін. [9].

Отже, ефективне управління виробничими ресурсами підприємства неможливе без підвищення ефективності використання трудових ресурсів, фінансових, матеріальних, техніко-технологічних, інформаційних та інших видів ресурсів.

Різні види виробничих ресурсів мають певні особливості та характеристики, які відрізняють їх від інших ресурсів підприємства, наприклад фінансових. Звертаючи увагу на властивості технічних ресурсів та засобів праці, які стосуються їх терміну експлуатації, то тут слід вказати, що такі ресурси беруть участь у багатьох виробничих циклах. Матеріальні ресурси призначені для повного використання у кожному виробничому циклі зі створення кінцевої продукції. В свою чергу трудові ресурси – працівники, робітники здійснюють різні види діяльності, спрямовані на перетворення матеріальних ресурсів за допомогою технічних (наприклад, основних фондів). Інші різновиди трудових ресурсів, такі як менеджмент підприємства здійснюють управлінський вплив на інші види трудових ресурсів [15].

Основним завданням здійснення управління виробничими ресурсами підприємства є підвищення рівня ефективності їх використання. Такий рівень ефективності заснування виробничих ресурсів визначається системою показників, які дозволяють:

- 1) порівняти результати використання певних видів ресурсів (обсяги виробленої продукції або прибуток) та величину (обсяг) відповідних ресурсів;
- 2) порівняти результати використання певних видів виробничих ресурсів (капітальні ресурси, праця, інформація) з величиною затрат на їхню закупівлю та експлуатацію [4].

Управління виробничими ресурсами підприємства як різновид менеджменту пов'язаний із застосуванням управлінських підходів, методів та дій, які чинять вплив на обсяги та структуру різних груп виробничих ресурсів підприємства задля зростання ефективності використання цих ресурсів та покращення узагальнюючих результатів його господарської діяльності. Управління виробничими ресурсами підприємства через оптимізацію та раціоналізацію їхнього використання забезпечуватиме зростання обсягів виготовлення продукції та наданих послуг, отримання певного рівня прибутків та утримання ринків збуту.

## **1.2 Система управління трудовими ресурсами підприємства**

Найважливішим компонентом внутрішнього середовища будь-якого підприємства є трудові ресурси, які можна охарактеризувати сукупністю вмінь, навиків, досвіду, кваліфікації, компетентностями, необхідними для розв'язання поставлених завдань та досягнення намічених цілей та стратегій розвитку.

Управління трудовими ресурсами відноситься до часткової функції менеджменту, яка являє собою набір управлінських дій, методів, підходів та чинить управлінський вплив на колектив працівників, формальні та неформальні груп через розміщення персоналу на робочих місцях, мотивування та стимулювання праці, розвиток персоналу, використання конфлікт-менеджменту та стрес-менеджменту задля досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства [17].

Основними методами та засобами управління трудовими ресурсами підприємства є наступні [17]:

1) методи та засоби управління, які стосуються процесів делегування повноважень та конкретних видів робіт й завдань; здійснення вертикального та горизонтального комунікування щодо управлінських проблем та ситуацій, які склалися на підприємстві; застосування різноманітних форми для виявлення трудового внеску працівника; здійснення службового нагляду та контролю за продуктивністю праці колективу чи групи працівників; застосування належних мотиваційних підходів та способів стимулювання праці; здійснення передачі інформації та комунікацій, директив та вказівок, отримання зворотного зв'язку;

2) методи та засоби управління, які чинять непрямий вплив на трудову ресурси підприємства та реалізуються через формування комплексу вимог до кваліфікації та компетентностей працівників, характеристик посад, визначення відповідності робочого місця встановленим вимогам, оцінювання складності трудової діяльності, умов праці, оцінювання кожного окремого працівника за його особистим внеском в результати господарської діяльності підприємства;

3) методи та засоби управління, які орієнтовані на протидію соціальним



відмінностям між працівниками в трудовому колективі, врахування позицій та бачень, сили впливу на колектив чи групу з боку неформальних лідерів на певних рівнях організації, визначення проблем, пов'язаних із негативним поширенням інформації та чуток на підприємстві [17].

З огляду на це, трудові ресурси виступають суб'єктом управління з однієї сторони, з іншої вони є об'єктом, який зазнає управлінського впливу. Тому ефективна політика щодо формування, розподілу та раціонального використання трудових ресурсів на підприємстві чинить вплив на всі аспекти господарської діяльності, а також процеси формування й використання виробничих ресурсів.

Під управлінням трудовими ресурсами ми розуміємо цілісну систему, покликану здійснювати ефективну побудову взаємозв'язків між управлінськими рівнями та виконавцями на засадах планування, організування, мотивування та стимулювання праці, контролювання та регулювання результатів діяльності персоналу задля досягнення окреслених цілей, завдань, політики та стратегії окремого підприємства.

Система управління трудовими ресурсами складається із окремих підсистем, які можна описати наступним чином [20]:

1) підсистему “планування трудових ресурсів”, яка здійснює розроблення політики управління кадрами на підприємстві, займається аналізуванням та бере участь у розробленні стратегії управління трудовим потенціалом, здійснює аналізування ринку праці, організування кадрового планування на підприємстві, займається питаннями планування та формування прогнозів в трудових ресурсах, а також співпрацює із зовнішніми організаціями, які забезпечують підприємства необхідними кадрами;

2) підсистему “управління та обліку трудових ресурсів”, яка задіяна в процеси прийому кадрів, проведення співбесід, оцінювання, добору та відбору працівників, обліковування прийому працівників, переміщення, заохочення і звільнення трудових ресурсів, професійної орієнтації та організування раціонального використання трудових ресурсів на підприємстві, управління

зайнятiстю та здiйснення дiло ведення, яке стосується персоналу пiдприємства;

3) пiдсистему “створення належних умов працi”, яка покликана забезпечувати вiдповiднiсть робочого мiсця встановленим вимогам безпеки та охорони працi, слiдкувати за дотриманням вимог естетики, психофiзiологiї та ергономiчних характеристик мiсця працi;

4) пiдсистему “управлiння розвитком трудових ресурсiв”, функцiями якої є забезпечення та органiзування навчальних процесiв, перепiдготовки та пiдвищення квалiфiкацiї, ознайомлення з посадою нового працiвника та забезпечення його адаптацiї, оцiнювання претендентiв на вакантнi посади, здiйснення перiодичного оцiнювання кадрiв, органiзування творчої, винахiдницької дiяльностi, сприяння розвитку службової кар’єри працiвника та i службово-професiйному просуванню, органiзування завдань роботи з кадровим резервом;

5) пiдсистему “управлiння мотивацiйними заходами та стимулами до працi”, яка займається управлiнськими аспектами щодо мотивування трудової поведiнки та трудового внеску працiвника, нормування та тарифiкацiї трудових процесiв, розроблення системи оплати працi та форм матерiального й морального заохочення персоналу, розроблення форм участi персоналу пiдприємства в прибутках i дивiдендах, органiзування системи нормативно-методичного забезпечення управлiнських процесiв мотивацiї працi на пiдприємствi;

б) пiдсистема “управлiння соцiальним розвитком трудових ресурсiв”, функцiями якої є органiзування харчування персоналу, здiйснення управлiнських дiй iз житлово-побутового обслуговування, пропагування здорового способу життя та фiзичного виховання, забезпечення охорони здоров’я та вiдпочинку, сприяння вирiшенню конфлiктам в трудовому колективi та подолання стресових ситуацiй чи опору з боку працiвникiв певним перемiнам;

7) пiдсистему “органiзацiйного розвитку та формування оптимальної структури управлiння”, яка орiєнована на аналізування iснуючої органiзацiйної

структури управління підприємства, внесення змін та коректив у існуючу структуру управління, формування проекту нової управлінської структури, розроблення штатного розпису, створення та забезпечення функціонування нової організаційної структури управління, розроблення пропозицій із застосування оптимальних стилів і методів керівництва;

8) підсистема “правового забезпечення системи управління трудовими ресурсами”, яка здійснює правове вирішення трудових питань, суперечок та конфліктів, узгоджує та регулює розпорядницькі та інші документи щодо управління трудовими ресурсами, надає інформацію консультативного характеру для керівників усіх ланок управління з юридичних питань;

9) підсистема “інформування системи управління трудовими ресурсами” здійснює інформаційне забезпечення управлінських процесів, які стосуються трудових ресурсів, забезпечує процеси обліковування і статистику трудових ресурсів, а також доступу трудових ресурсів до необхідної робочої інформації [18].

Система управління трудовими ресурсами підприємства функціонує на основі певних установок, які є загальними принципами, продемонстрованими на рисунку 1.2.

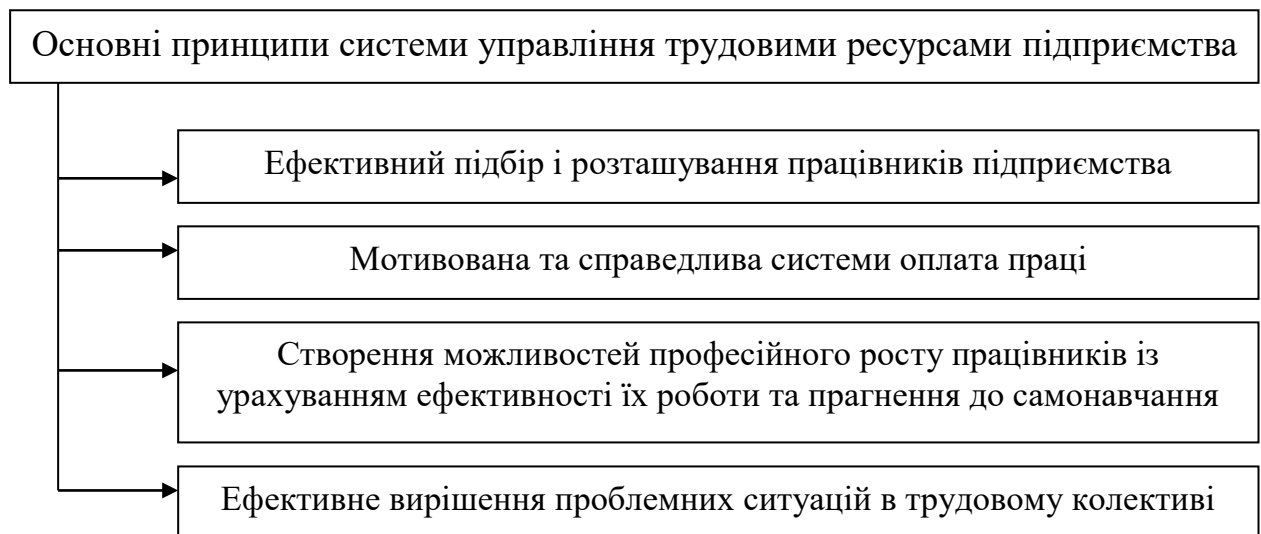


Рисунок 1.2 – Основні принципи функціонування системи управління трудовими ресурсами

Управління трудовими ресурсами на підприємстві здійснюється на основі певної концепції, під якою ми розуміємо певний набір теоретико-методологічних, прикладних та практичних аспектів, які формують сукупність цілей, методів, підходів, критеріїв та завдань управлінського впливу на трудові ресурси підприємства [18]. Вище згадана концепція охоплює:

1) дотримання принципу єдності керівництва та його реалізації в практичній діяльності, коли підлеглі працівники отримують вказівки та розпорядження безпосередньо від однієї керівної особи (начальника);

2) існування управлінської вертикалі, коли процеси управління охоплюють вищі рівні, опускаються на середні та нижчі рівні всередині підприємства та є пронизаними процесами комунікацій та передавання інформації організаційно-розпорядчого, інструктивного, координуючого характеру, а також засобами зворотного зв'язку;

3) забезпечення контролю, який є необхідний та достатній для певного виду діяльності, яким зайнятий підлеглий працівник, тобто це означає, що кількість підпорядкованого персоналу одному керівникові має бути нормованим, тобто таким, щоб не виникали проблеми для комунікування й координування роботи;

4) дотримання принципів функціонування обраного типу управлінської структури підприємства, коли працівники підприємства відповідають за зміст діяльності, але не здійснюють владних повноважень, якими наділені лінійні керівники;

5) дотримання керівними особами та особами, наділеними повноваженнями принципу балансування між владою й відповідальністю;

6) забезпечення трудової дисципліни через процеси підпорядкування, ретельності, повагу до інших на підприємстві відповідно до існуючих правил та норм, організаційної культури та поведінки;

7) дотримання політики підпорядкованості власних інтересів загальному світогляду та справі за допомогою еталонної влади (тобто влади власного прикладу керівника), врахування інтересів працівників підприємства, чесних

домовленостей та переконань, підтримання контролю на постійні основі [18].

Коли розглядати підходи до управління трудовими ресурсами, то в їхньому розвитку можна виявити три таких види: економічний, організаційний та гуманістичний [20]. Кожен з цих підходів має своє розуміння об'єкту управління, методів управління, здійснюваних функцій керівної особи стосовно працівників на підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристика підходів до управління трудовими ресурсами підприємства

| Підходи           | Праця, її характер                   | Об'єкти управління                          | Управлінські методи   | Функції керівної особи стосовно працівників  |
|-------------------|--------------------------------------|---|---|--|
| 1. Економічний    | Низька кваліфікація, фізична         | Працівник – це лише робоча сила             | методи владного впливу, економічні, адміністративні               | Постійний, жорсткий контроль за кількістю та якістю праці  |
| 2. Організаційний | Висока кваліфікація, автоматизована  | Працівник – це один із факторів виробництва | методи владного та морального впливу, економічні, адміністративні | Контроль помірний, здійснюється підбір працівниками за встановленими вимогами, можливості підвищення кваліфікації та кар'єри |
| 3. Гуманістичний  | Творча, інтелектуального спрямування | Працівник як психо-соціальний феномен       | комплекс методів з пріоритетом наданим соціально-психологічним    | Підбір колективу за певними якостями, управління трудовими відносинами, підтримка та розвиток організаційної культури        |

Враховуючи специфіку, вид та масштаби діяльності підприємств, можна зазначити, що використання якогось одного підходу до управління трудовими ресурсами не принесе бажаних результатів, тому конкретний підхід варто застосовувати залежно від управлінської ситуації.

### **1.3 Нормативно-правове забезпечення управління виробничими та трудовими ресурсами підприємства**

Серед основних законів, які регулюють господарську діяльність підприємства, таких як Господарський кодекс України, закон України “Про господарські товариства”, закон України “Про підприємства в Україні”, Податковий кодекс України, Кодекс законів з праці, “Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців”, закон України “Про оподаткування прибутку підприємств” та інших регуляторів (постанов, указів) існують ряд законів, положень, які стосуються окремого виду діяльності чи сфери діяльності підприємства, масштабу його діяльності та об’єктів управління, в тому числі ресурсів та потенціалу підприємства.

Досліджуючи питання нормативно-правового забезпечення системи управління виробничими та трудовими ресурсами підприємства, то тут можна наголосити на існуванні нормативно-правових актів та регулюючих документів, які регулюють питання управління виробничими ресурсами підприємства та нормативно-правових актів, законів, постанов, які регулюють питання управління трудовими ресурсами підприємства.

Спершу розглянемо ті нормативно-правові акти, якими підприємство керується здійснюючи управління виробничими ресурсами (основними фондами, тобто обладнанням, устаткуванням, яке використовується для виготовлення продукції). Окрім Господарського кодексу та інших нормативно-правових актів, слід виокремити Положення (Стандарт) бухгалтерського обліку №1 “Основні засоби” [23]. Цим Положення керуються всі підприємства та організації не залежно від форми власності та виду діяльності. Дане Положення надає ґрунтовні методологічні основи формування відомостей, даних (інформації) про основні виробничі фонди (засоби) та інші необоротні активи для бухгалтерського обліку, а також створює основу для формування фінансової звітності. У цьому Положенні охоплено такі питання:

- 1) поняття “основних засобів” та їхню розгорнуту класифікацію, яка охоплює ділянки земельні; витрати капітальні; будівлі, споруди та передавальні

пристрої; машини та обладнання; засоби транспортні; інструменти, прилади, інвентар; багаторічні насадження; інші основні засоби; фонди бібліотечні; малоцінні необоротні активи; споруди тимчасові; тара інвентарна; предмети прокату; інші необоротні матеріальні активи;

2) процедуру здійснення оцінки, переоцінки та амортизації основних засобів; визначено об'єкт амортизації, порядок її нарахування, термін корисного використання (експлуатації); методи нарахування амортизації ОВФ (розкрито особливості методів “зменшення залишкової вартості”, “прискореного зменшення залишкової вартості”, кумулятивного, виробничого, прямолінійного); порядок зменшення корисності основних засобів та вибуття основних засобів;

3) порядок відображення економіко-статистичної інформації про основні засоби (ОВФ) у фінансовій звітності підприємства [23].

При управлінні основними засобами підприємство в своїй діяльності керується рядом інструкцій, затвердженими наказом Міністерства фінансів України, серед яких слід вказати на такі:

1. ‘Інструкція з бухгалтерського обліковування балансової вартості груп основних засобів’, де описано рахунки та субрахунки окремих груп основних засобів, порядок проведення бухгалтерських операцій на рахунках та субрахунках, форму відомості для ведення обліку нематеріальних активів та нарахованої амортизації (величини зносу) [24].

2. ‘Інструкція про застосування планів рахунків бухобліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій’ становить основу ведення обліку основних засобів, оскільки спрямована на забезпечення принципу “єдності відображення господарських операцій” за визначеними законодавством синтетичними рахунками та субрахунками. Тут розкрито призначення синтетичних рахунків і субрахунків, порядок кореспонденції рахунків господарських операцій, схема реєстрування на рахунках та групування інформації про господарські операції на відповідних рахунках [25].

3. “Інструкція з інвентаризації основних фондів, нематеріальних активів, ТМЦ, грошових коштів та розрахунків” визначає коло відповідальних осіб за здійснення інвентаризаційних заходів на підприємстві, завдання та порядок проведення інвентаризації, поняття інвентаризаційних комісій, містить форму акту контрольної перевірки інвентаризації, форму відомостей результатів проведення інвентаризації та форму книги реєстрації контрольних перевірок інвентаризацій [26].

Крім інструкцій, які стосуються питань основних засобів, існують ряд постанов ВРУ, серед яких “Про порядок консервації ОВФ підприємств”, яка надає організаційно-методичні вказівки та роз’ясню порядок підготовки до консервації ОВФ, здійснення самого процесу консервації ОВФ та розконсервації ОВФ підприємства [27].

Найважливішим документом нормативно-правового характеру у сфері управління трудовими ресурсами є Кодекс законів про працю України [28], який призначений для регулювання трудових відносин в колективі на підприємстві, сприяння росту таких показників як продуктивність праці окремого працівника та колективу, якість виконаної роботи, ефективність господарської діяльності, зміцнення трудової дисципліни, перетворенню праці та вкладу персоналу на благо суспільства. Згідно даного Кодексу відбувається регулювання усіх трудових правовідносин у нашій державі, де сам процес регулювання фокусується на ідеї оплатного виконання різних видів робіт працівником підприємства.

Нормативно-правове забезпечення системи управління трудовими ресурсами підприємства також охоплює ряд документів організаційного, нормативно-довідкового, організаційно-розпорядчого, організаційно-методичного, економічного спрямування, де роз’яснено основні вимоги та норми, методи, підходи та способи організації праці на підприємстві та управління колективом працівників. Таке забезпечення пропонуємо згрупувати за трьома ознаками класифікації: рівень дії, напрям дії та функціональна спрямованість (рис. 1.3).



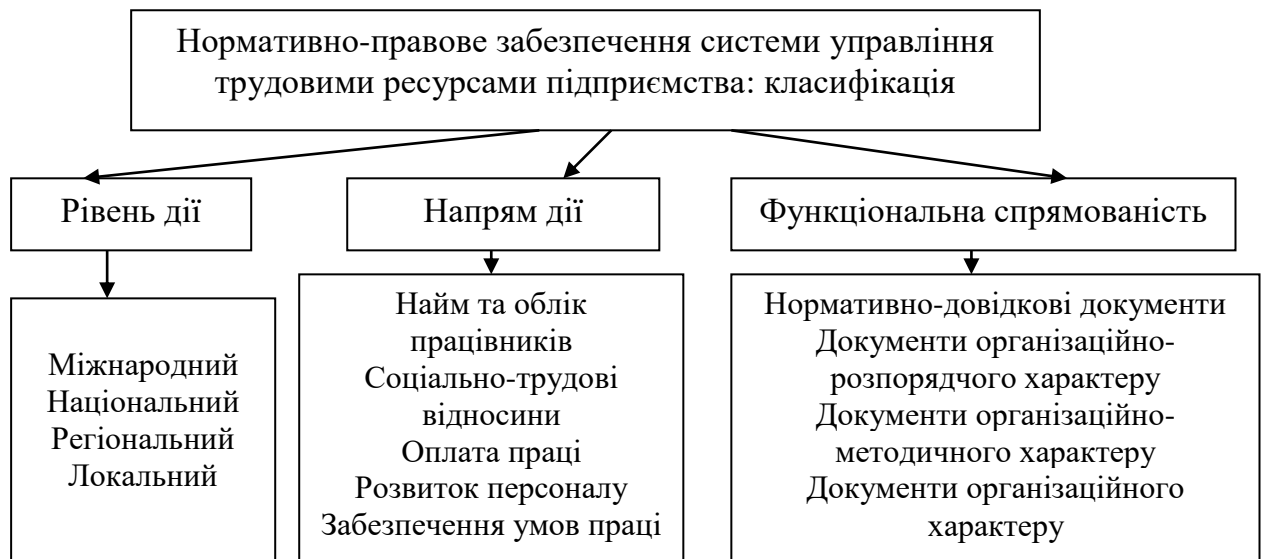


Рисунок 1.3 – Групування нормативно-правового забезпечення системи управління трудовими ресурсами підприємства за ознаками

Зосередимо увагу на документах за функціональною спрямованістю. Документи нормативно-довідкового спрямування надають інформацію про норми та нормативи, які необхідні в процесах організування та планування праці на підприємстві. Документи, які мають організаційний, організаційно-розпорядничий та організаційно-методичний характер призначені для регламентування встановлених видів робіт та завдань, функцій, прав, обов'язків керуючої та керованої підсистеми управління. Серед організаційно-розпорядничих документів слід вказати на Правила внутрішнього трудового розпорядку, які роз'яснюють питання із прийому і звільнення персоналу; посадові обов'язки, порядок використання робочого часу, заохочення та відповідальність працівників. Колективний договір відноситься до документів організаційного характеру, яким регулюються взаємовідносини колективу та адміністрації підприємства. Положення про окремі підрозділи та посадові інструкції є прикладами документів організаційно-регламентуючого спрямування. Документи організаційно-методичного характеру включають положення, які визначають порядок створення кадрового резерву та адаптації працівників; підбору і добору; регулювання взаємин у трудовому колективі; положення з оплати і стимулювання праці; інструкції з охорони праці [29].

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ТА ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЗОВ “ЗБОРІВСЬКА ПТАХОФАБРИКА”

#### **2.1 Загальна характеристика діяльності ТЗОВ “Зборівська птахофабрика”**

ТЗОВ “Зборівська птахофабрика” є підприємством, яку працює на теренах Тернопільської області в м. Зборові з 2005 року. Досліджуване товариство створене та функціонує на засадах нормативно-правових актів нашої країни, включаючи Кодекси – господарський, податковий, з праці та ін., а також інших законів, постанов уряду та регуляторів, враховуючи затверджений Статут товариства з розміром статутного капіталу обсягом 8,298 млн. грн.

Зважаючи на дорогу вартість енергоресурсів, ТЗОВ “Зборівська птахофабрика” диверсифікувало види своєї діяльності, тому крім розведення птиці, виготовлення м'ясної продукції, торгівлі м'ясною продукцією, яйцями дане товариство звернуло увагу на виготовлення електричної енергії, а також реконструкцію будівель птахофабрики [30]. Одним із видів діяльності для товариства отримує, які надають йому право на отримання бюджетної дотації є вид діяльності за кодом 01.47 “розведення свійської птиці”. Види господарської діяльності досліджуваного товариства згруповано на рисунку 2.1.

Слід вказати, що ТЗОВ “Зборівська птахофабрика” працює з 2018 року на українському ринку відновлюваної енергетики, виступаючи незалежним виробником електроенергії з відновлюваних джерел енергії. Дане товариство здійснило будівництво:

- 1) дахової електростанції (сонячна) у 2019 р. з розміром інвестованого капіталу 10,7 млн. грн.;
- 2) вітрової електростанції у 2018 р. з вкладеними інвестиціями у розмірі 5,8 млн. грн. [31].

Загальна потужність обох електричних станцій становить 2,41 МВт., а

електроенергія купляють у даного товариства за зеленим тарифом. Кожного року в середньому обидві електростанції виробляють 2,83 млн. кВт-год. “зеленої” електроенергії.

Крім цього у 2014 році ТзОВ “Зборівська птахофабрика” здійснило реконструкцію, та добудувало комплекс будівель та споруд, загальною площею 384,8 тис. м<sup>2</sup> [32].

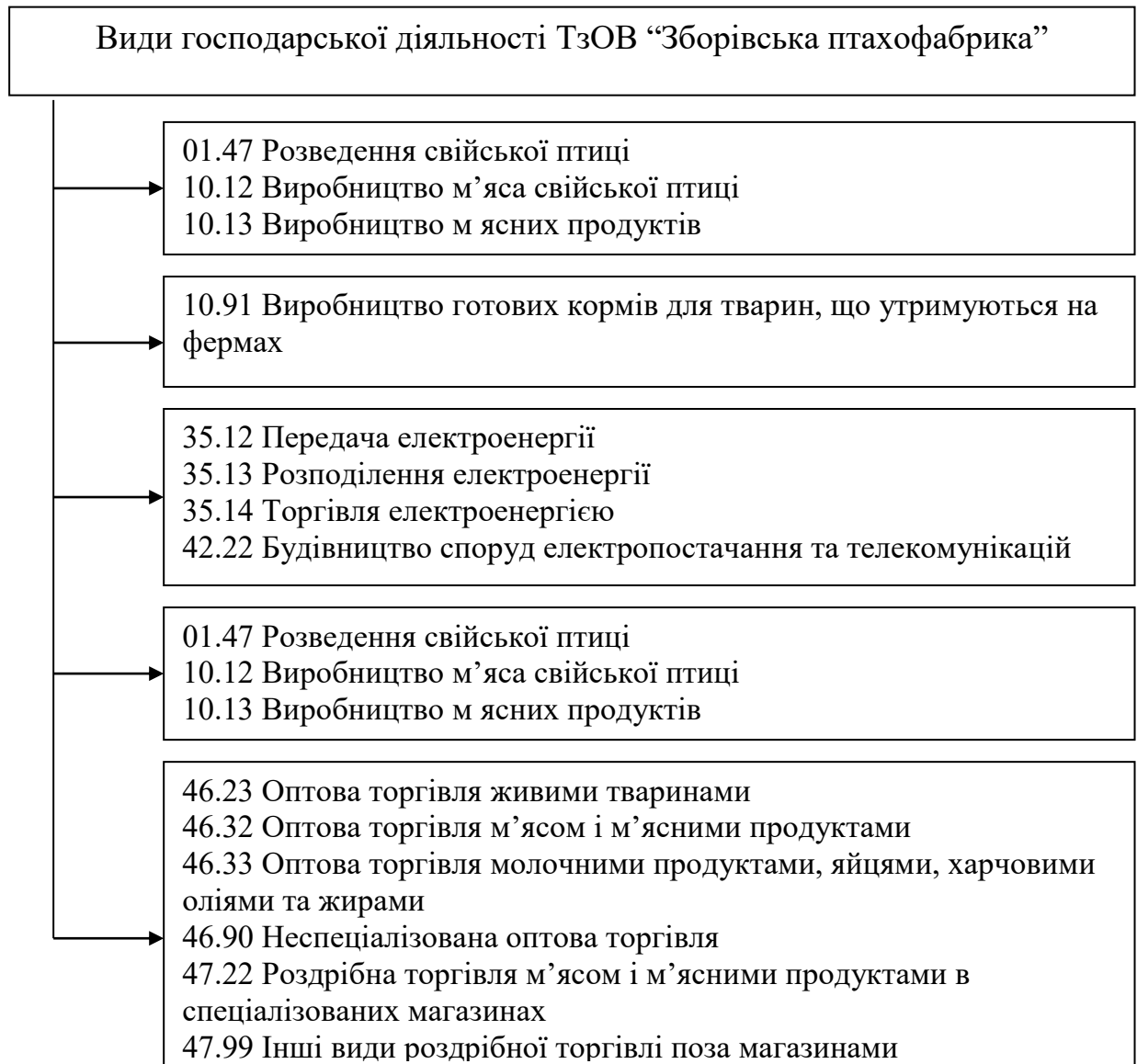


Рисунок 2.1 – Види господарської діяльності ТзОВ “Зборівська птахофабрика”

Слід вказати, що капітальні витрати на такі види діяльності як реконструкція, добудова, будівництво електричних станцій складала 22,3 млн.

грн. [32].

До складу організаційної структури досліджуваного ТЗОВ “Зборівська птахофабрика” входять такі підрозділи:

- відділи головного інженера та інженера з охорони праці;
- відділ комерційного директора та заступник гендиректора;
- відділ головного ветеринарного лікаря;
- відділи бухгалтерії, постачання, збуту продукції, управління персоналом (кадровий), техніко-експлуатаційний відділ;
- цехів – забійного, з переробки птиці, а також яйцескладів;
- електричних станцій – сонячної та вітрової (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТЗОВ “Зборівська птахофабрика”

ТЗОВ “Зборівська птахофабрика” має структуру управління лінійного типу, у якій підлеглі працівники, тобто персонал товариства підпорядковані

лише одній керівній особі, тому виконують завдання, поставлені одним керівником та здійснюють роботи, контрольовані одним керівником. Кожен підрозділ структури управління досліджуваного товариства налічує висококваліфіковані кадри, які мають відповідний стаж та досвід роботи на птахофабриці та характеризуються за чисельністю, компетенціями та вміннями.

З метою вивчення показників господарської діяльності досліджуваного ТзОВ “Зборівська птахофабрика”, а також показників, які характеризують систему управління ресурсами, в тому числі матеріальними та трудовими, нами спершу, про фінансові результати, дані балансу, дані звіту з праці, інформацію та статистичні дані із звіту про основні проведено вивчення техніко-економічних показників птахофабрики, використовуючи дані звітності товариства, такі як: інформація із звіту економічні показники роботи сільськогосподарських підприємства та ін. за період 2019-2021 рр.

Комплекс техніко-економічних показників ТзОВ “Зборівська птахофабрика”, результати їхнього аналізування з допомогою абсолютних приростів та темпів росту представлено у таблиці 2.1. Аналізування стосувалося показників чистого доходу від реалізації продукції, інших операційних доходів, інших доходів, собівартості реалізованої продукції, інших операційних витрат, фінансового результату до оподаткування, податку на прибуток, чистого прибутку, вартості основних фондів та фондівддачі, обсягів заборгованості перед дебіторами та перед кредиторами. Сукупні доходи птахофабрики сформовані із чистого доходу, інших операційних доходів та інших доходів, а сукупні витрати охоплюють собівартість реалізації та інші операційні витрати.

Абсолютні прирости показників призначені для вираження змін у вартісних одиницях (тис. грн.) за досліджуваний період, а темпи приросту вказують на зміни показників у відсотковому вираженні (%) за аналізований період 2019-2021 рр.

Таблиця 2.1 – Результати вивчення техніко-економічних показників діяльності ТзОВ “Зборівська птахофабрика” за 2019-2021 рр.

| Показник  | 2019    | 2020    | 2021    | Відхилення<br>2020 р.<br>порівняно з<br>2019 р. |       | Відхилення<br>2021 р.<br>порівняно з<br>2020 р. |       |
|---|---------|---------|---------|---|-------|---|-------|
|   |         |         |         | +/-   | %     | +/-   | %     |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.  | 13878,8 | 10500,6 | 11976,1 | -3378   | -24,3 | 1475,5  | 14,1  |
| Інші операційні доходи, тис. грн.                 | 848,3   | 301,7   | 1555,5  | -546,6  | -64,4 | 1253,8  | 415,6 |
| Інші доходи, тис. грн.                            | -       | 690     | -       | -   | -     | -   | -     |
| Разом доходи, тис. грн.                           | 14727,1 | 11492,3 | 13531,6 | -3235   | -22,0 | 2039,3  | 17,7  |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.    | 10918,8 | 6697,5  | 8230,1  | -4221   | -38,7 | 1532,6  | 22,9  |
| Інші операційні витрати, тис. грн.                | 2136,1  | 2849,3  | 3046,2  | 713,2   | 33,4  | 196,9   | 6,9   |
| Разом витрати, тис. грн.                          | 13054,9 | 9546,8  | 11276,3 | -3508   | -26,9 | 1729,5  | 18,1  |
| Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.  | 1672,2  | 1945,5  | 2255,3  | 273,3   | 16,3  | 309,8   | 15,9  |
| Прибутковий податок, тис. грн.                    | 300,99  | 350,19  | 405,9   | 49,2  | 16,3  | 55,71   | 15,9  |
| Чистий прибуток, тис. грн.                        | 1371,21 | 1595,31 | 1849,4  | 224,1   | 16,3  | 254,09  | 15,9  |
| Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн. | 22617,8 | 28825,4 | 29472,1 | 6207,6  | 27,4  | 646,7   | 2,2   |
| Заборгованість дебіторів, тис. грн..              | 5740,8  | 4255,3  | 3980,3  | -1486   | -25,9 | -275  | -6,5  |
| Заборгованість перед кредиторами, тис. грн.       | 11718,2 | 9805,4  | 8674,3  | -1913   | -16,3 | -1131   | -11,5 |

Згідно проведених порівняльних обчислень, можна прийти до певних висновків:

- обсяг чистого доходу від реалізації продукції досліджуваного товариства в 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 3378 тис. грн. або на 24,3%; в 2021 р. порівняно з 2020 р. зріс на 1475, тис. грн. або 14,1%;

- величина інших операційних доходів скоротилася на -546,6 тис. грн. або 64,4% в 2020 р. порівняно з 2019 р., збільшилася на 1253,8 тис. грн. або більше, ніж в 4 рази в 2021 р. порівняно з 2020 р.;

- в 2020 рр. товариство отримувало інші доходи, обсяг яких впав на 690 тис. грн.;

- загальна величина доходу птахофабрики в 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилася на 3235 тис. грн. або 22%; в 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилася на 2039,3 тис. грн. або 17,7%;

- собівартість реалізованої продукції за аналізований період 2019-2021 рр. відповідно скоротилася на 4221 тис. грн. або 38,7% та зросла на 1532,6 тис. грн. або 22,9%;

- розмір інших операційних витрат за досліджуваний період 2019-2021 рр. відповідно зріс на 713,2 тис. грн. або 33,4% та зменшився на 196,9 тис. грн. або 6,9%;

- величина сукупних витрат в 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилася на 3508 тис. грн. або 26,9%; в 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилася на 1729,2 тис. грн. або 18,1%;

- обсяг фінансових результатів до оподаткування за період 2019-2022 рр. відповідно зріс на 273,3 тис. грн. або 16,3% та зменшився на 309,8 тис. грн. або 15,9%;

- розмір сплаченого товариством податку на прибуток за період 2019-2022 рр. відповідно зріс на 49,2 тис. грн. та 55,71 тис. грн.;

- за період 2019-2020 рр. розмір чистого прибутку досліджуваної птахофабрики зріс на 224,1 тис. грн. або на 16,3% та за період 2020-2021 рр. скоротився на 646,7 тис. грн. або 15,9%;

- вартість основних засобів товариства в 2020 р. порівняно з 2019 р. зросла на 6207,6 тис. грн. або на 27,4%; в 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилася на 646,7 тис. грн. або 2,2%;

- обсяг дебіторської заборгованості за весь досліджуваний період скоротися відповідно на 1486 тис. грн. або 275 тис. грн., що є позитивним для

товариства;

- розмір кредиторських боргів за весь досліджуваний період також зменшився відповідно на 1913 тис. грн. та 1131 тис. грн.

Структуру доходів ТзОВ “Зборівська птахофабрика” у 2020-2021 рр. відображено на рисунку 2.3.

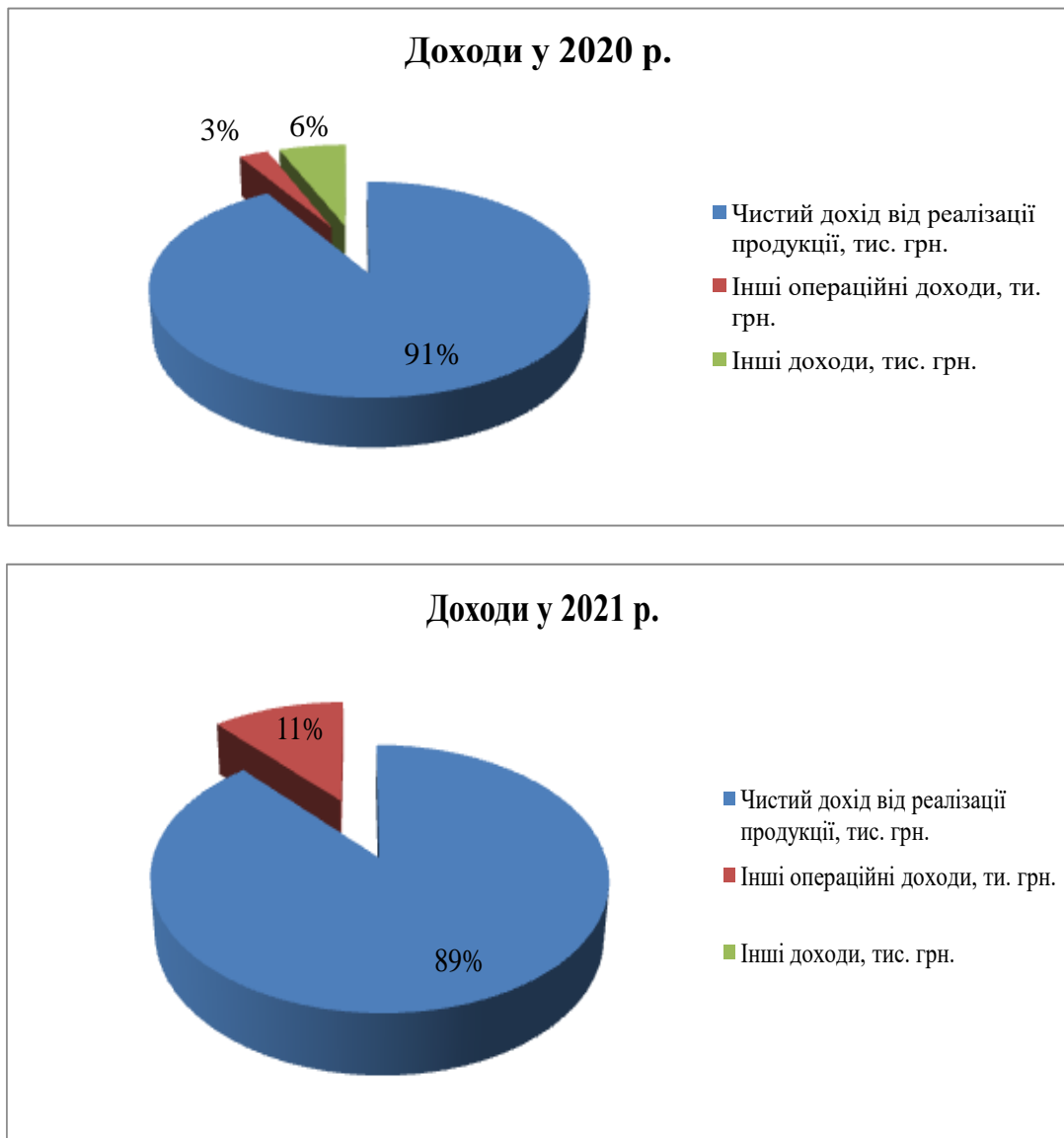


Рисунок 2.3 – Структура доходів птахофабрики у 2020-2021 рр.

За даними діаграм дохід птахофабрики у 2020-2021 рр. сформовано на 91-89% із чистого доходу від реалізації продукції, інших операційних доходів (продажу енергії електричної) 6-11% та іншого доходу 3%.



## 2.2 Аналізування системи управління виробничими ресурсами птахофабрики

Для дослідження системи управління виробничими ресурсами досліджуваної птахофабрики нами здійснено вивчення процесів управління матеріальними ресурсами у формі оборотних активів, стану та структури основних виробних фондів (необоротних активів), показників ефективності їхнього використання в процесі господарської діяльності ТзОВ “Зборівська птахофабрика”. Спершу зупинимося на дослідженні такого показника як собівартість продукції ТзОВ “Зборівська птахофабрика” через вивчення її структури та динаміки за період 2020-2021 рр. в розрізі таких статей витрат як: матеріальні витрати, які охоплюють витрати на придбання матеріалів, кормів, сумішей, витрати на оплату праці такої категорії персоналу як робітники, витрати на збут, інші витрати операційного характеру, витрати адміністративного спрямування та загальна собівартість продукції досліджуваного товариства.

Слід наголосити, що до складу собівартості реалізованої продукції входить собівартість реалізованої продукції тваринництва (птиці свійської), а також собівартість виробленої електроенергії сонячною та вітровою електростанцією птахофабрики. Результати проведеного аналізування динаміки собівартості продукції ТзОВ “Зборівська птахофабрика” наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники динаміки собівартості реалізованої продукції ТзОВ “Зборівська птахофабрика” у 2020-2021 рр.

| Перелік витрат, тис. грн.              | 2020    | 2021    | Абс. відх. (+/-) | Темп росту, % |
|--|---------|---------|------------------|---------------|
| 1. Матеріальні витрати                 | 3214,8  | 3687,1  | 472,3            | 114,69        |
| 2. Зарплата основна (робітники)        | 1406,48 | 1739,26 | 332,78           | 123,66        |
| 3. Збутові витрати                     | 1004,63 | 1296,87 | 292,25           | 129,09        |
| 4. Інші операційні витрати             | 401,85  | 519,26  | 117,41           | 129,22        |
| 5. Адміністративні витрати             | 669,75  | 987,612 | 317,86           | 147,46        |
| 6. Собівартість реалізованої продукції | 6697,5  | 8230,1  | 1532,6           | 122,88        |

Вивчення структури собівартості реалізованої продукції досліджуваної птахофабрики показує наступне в 2021 році порівняно з минулим:

- зростання обсягу матеріальних витрат на 472,3 тис. грн. або 14,69%;
- підвищення розміру зарплати робітників, задіяних у виробничих процесах на 322,78 тис. грн. або 23,66%;
- ріст витрат на збутову діяльність в обсязі 292,25 тис. грн. або 29,09%;
- зростання величини інших витрат операційної діяльності птахофабрики на 117,41 тис. грн. або на 29,22%;
- підвищення обсягу витрат адміністративної діяльності на 317,86 тис. грн. або 47,46%.

Як наслідок зростання обсягу всіх елементів витрат досліджуваного товариства привело до росту собівартості реалізованої продукції на 22,88%.

Розглянувши структуру собівартості реалізованої продукції ТзОВ “Зборівська птахофабрика” за 2020-2021 рр., можна зауважити, що питома вага матеріальних ресурсів (витрат) є найвищою та коливається в межах 48-44,8%; частка зарплати основної знаходиться в діапазоні 21-21,13%; питома вага збутових витрат коливається в межах 15-15,76%; частка інших витрат операційного характеру знаходиться в інтервалі 6-6,31%; а також питома вага витрат адміністративних коливається в інтервалі від 10% до 12%.

У складі собівартості реалізованої продукції можна виокремити собівартість реалізованої електроенергії, яку виготовляє товариство. Так як загальна собівартість згідно даних таблиці 2.2 в 2020 р. складала 6697,5 тис. грн., то собівартість реалізованої електроенергії – 2573,9 тис. грн. або 38,4%; загальна собівартість в 2021 р. становила 8230,1 тис. грн., то собівартість реалізованої електроенергії – 2702,4 тис. грн. або 32,8%.

Як зазначалося вище, собівартість реалізованої продукції тваринництва (птиці свійської) входить до складу собівартості всієї реалізованої продукції ТзОВ “Зборівська птахофабрика”, тому також доцільно зупинитися на її вивченні. Для цього проведено аналізування за елементами собівартості

реалізованої продукції тваринництва за період 2020-2021 рр., результати якого подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати аналізу динаміки собівартості реалізованої продукції тваринництва ТзОВ “Зборівська птахофабрика” за період 2020-2021 рр.

| Витрати, тис. грн.                                  | 2020   | 2021   | Абс. відх.<br>(+/-) | Темп<br>росту, % |
|---|--------|--------|---------------------|------------------|
| 1. Виробнича собівартість, в т.ч.                   | 3942,2 | 5293,2 | 1351                | 134,3            |
| 1.1. Прямі матеріальні витрати, з них:              | 3169   | 4314,0 | 1145                | 136,1            |
| - вартість кормів                                   | 2809,1 | 3690,5 | 881,4               | 131,4            |
| - вартість пального і мастильних матеріалів         | 15,9   | 28,7   | 12,8                | 180,5            |
| - інші прямі матеріальні витрати                    | 344    | 594,8  | 250,8               | 172,9            |
| 1.2. Прямі витрати з оплати праці                   | 375,8  | 476,5  | 100,7               | 126,8            |
| 1.3 Інші прямі та загальновиробничі витрати:        | 397,4  | 502,7  | 105,3               | 126,5            |
| - відрахування на соціальні заходи                  | 81,3   | 137,2  | 55,9                | 168,8            |
| - амортизація                                       | 43,8   | 66,6   | 22,8                | 152,1            |
| - інші витрати                                      | 272,3  | 298,9  | 26,6                | 109,8            |
| 2. Збутові витрати                                  | 181,4  | 234,5  | 53,1                | 129,3            |
| 3. Собівартість реалізованої продукції тваринництва | 4123,6 | 5527,7 | 1404,1              | 134,1            |

За результатами аналізування за період 2020-2021 рр. видно, що

- виробнича собівартість продукції тваринництва, до складу якої включено витрати на придбання кормів, пального і мастильних речовин, інші витрати матеріального характеру зросла на 1351 тис. грн. або 34,3%;

- обсяг прямих витрат на оплату праці зросли на 100,7 тис. грн. або 26,8%;

- інші витрати прямого та загальновиробничого характеру збільшилися на 105,3 тис. грн. або 26,5%;

- величина збутових витрат зросла на 53,1 тис. грн. або 29,3%

- обсяг собівартості реалізованої продукції тваринництва (птиці свійської) зріс на 1404,1 тис. грн. або на 34,1%.

Матеріальні ресурси птахофабрики охоплюють оборотні активи, а

виробничі ресурси можуть включати частину необоротних активів, тому проведемо аналізування середньорічної вартості активів у балансі товариства, а результати подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Результати аналізу активів ТзОВ “Зборівська птахофабрика” за період 2020-2021 рр.

| Активи, тис. грн.                           | 2020     | 2021     | Абсолютне відхилення, (+/-) |
|---|----------|----------|-----------------------------|
| 1. Оборотні, в т.ч.                         | 6902,2   | 10377,95 | 3475,75                     |
| - запаси                                    | 17,7     | 3392,2   | 3374,5                      |
| - поточні біологічні активи                 | -        | 1348,1   | 1348,1                      |
| - дебіторська заборгованість споживачів     | 4998,05  | 3014,25  | -1983,8                     |
| - дебіторська заборгованість перед бюджетом | 314,1    | 196,95   | -117,15                     |
| - гроші та їх еквіваленти                   | 451,75   | 1198,55  | 746,8                       |
| - інші оборотні активи                      | 1120,6   | 1227,9   | 107,3                       |
| 2. Необоротні, в т.ч.:                      | 30704,65 | 31057,45 | 352,8                       |
| - незавершені капітальні інвестиції         | 309,25   | 9,5      | -299,75                     |
| - основні засоби                            | 28825,4  | 29472,1  | 646,7                       |
| - довгострокові фінансові інвестиції        | 1070     | 1070     | 0                           |
| - інші необоротні активи                    | 500      | 505,85   | 5,85                        |
| 3. Баланс                                   | 37606,85 | 41435,4  | 3828,55                     |

За вищенаведеними даними матеріальним ресурсами є запаси та поточні біологічні активи, за період 2020-2021 рр. середньорічна величина запасів зросла суттєво на 3374,5 тис. грн., в 2021 р. виникли поточні біологічні активи у розмірі 1348,1 тис. грн. Загалом середньорічна вартість оборотних активів зросла на 3475,75 тис. грн. Таке зростання зумовлене ростом обсягів запасів, біологічних активів, грошей та їх еквівалентів, інших оборотних активів. Позитивним є зменшення обсягів дебіторської заборгованості споживачів за досліджуваний період на 1983,8 тис. грн., а також дебіторської заборгованості перед бюджетом на 117,15 тис. грн.

Середньорічний обсяг необоротних активів в 2021 р. порівняно з 2020 р. зріс на 352,8 тис. грн. Така ситуація зумовлено зростанням середньорічної

вартості основних засобів на 646,7 тис. грн. та інших необоротних активів. В результаті балансова частина активів птахофабрики зросла на 3828,55 тис. грн.

Для дослідження виробничих ресурсів досліджуваного ТзОВ “Зборівська птахофабрика” окрім показників виробничої діяльності підприємства, можна зосередити увагу на вивченні структури та динаміки основних засобів. Аналізування динаміки основних виробничих фондів та їх структури проведено за групами основних засобів за показниками відхилень та темпів росту у 2020-2021 рр. Результати аналізу подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати аналізу основних засобів птахофабрики за структурою та динамікою у 2020-2021 рр.

| Основні засоби                            | 2020      |      | 2021      |      | Абсолютне відхилення, (+/-) |
|---|-----------|------|-----------|------|-----------------------------|
|   | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    |                             |
| 1. Земельні ділянки                       | 383,38    | 1,33 | 400,8     | 1,36 | 17,44                       |
| 2. Вартість будинків та виробничих споруд | 5909,2    | 20,5 | 6277,6    | 21,3 | 368,35                      |
| 3. Вартість машин та обладнання           | 18505,9   | 64,2 | 19834,7   | 67,3 | 1328,82                     |
| 4. Транспортні засоби                     | 2997,8    | 10,4 | 2298,8    | 7,8  | -699,02                     |
| 4. Інші основні засоби                    | 1029,1    | 3,57 | 660,1     | 2,24 | -368,89                     |
| Всього основних засобів                   | 28825,4   | 100  | 29472,1   | 100  | 646,70                      |

З наведених даних та результатів розрахунків, представлених в таблиці можна зробити висновок щодо структури основних фондів:

- питома вага машин та обладнання досліджуваного ТзОВ “Зборівська птахофабрика” була найвищою і становила відповідно 64,2% та 67,3% у 2020 р. та 2021 р.;

- питома вага будинків та виробничих споруд птахофабрики складала 20,5% у 2020 р. та 21,3% у 2021 р.;

- питома вага транспортних засобів коливалася від 10,4% у 2020 р. до 7,8% у 2021 р.; земельних ділянок – від 1,33% у 2020 р. до 1,36% у 2021 р.; інших основних засобів – від 3,57% у 2020 р. до 2,24% у 2021 р.

За аналізований період 2020-2021 рр. спостерігається зростання вартості будинків та виробничих споруд на 368,35 тис. грн.; вартості машин та обладнання на 1328,82 тис. грн.; земельних ділянок на 17,44 тис. грн. Також можна побачити зменшення вартості транспортних засобів на 699,02 тис. грн. та інших засобів на 368,89 тис. грн.

Важливе значення в процесі аналізування виробничих ресурсів має дослідження виробничих потужностей птахофабрики, а також показників руху основних засобів протягом аналізованого періоду. Для цього проаналізовано виробничі ресурси ТзОВ “Зборівська птахофабрика” у розрізі стану та динаміки основних виробничих фондів, показників зносу та придатності, а результати висвітлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Результати аналізування показників ТзОВ “Зборівська птахофабрика” у 2020-2021 рр.

| Показники   | 2019    | 2020    | 2021   | Відхилення (+/-)   |                    |
|---|---------|---------|--------|--------------------|--------------------|
|   |         |         |        | 2020 р. до 2019 р. | 2021 р. до 2020 р. |
| 1. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн..      | 22617,8 | 28825   | 29472  | 6207,2             | 647                |
| 2. Фондовіддача основних засобів, грн.                      | 1,63    | 2,75    | 2,96   | 1,12               | 0,21               |
| 3. Середньорічна величина зносу основних засобів, тис. грн. | 1632,05 | 3331,95 | 5860,4 | 1699,9             | 2528,5             |
| 4. Коефіцієнт зносу основних засобів                        | 0,07    | 0,12    | 0,20   | 0,0434             | 0,0833             |
| 5. Коефіцієнт придатності основних засобів                  | 0,93    | 0,88    | 0,80   | -0,043             | -0,083             |

За даними таблиці, можна зробити такі висновки щодо стану та динаміки основних виробничих фондів, показників зносу та придатності фондів птахофабрики за період 2019-2022 р.:

- позитивним є ріст вартості основних засобів в середньому на 6207,2 тис.

грн. в 2020 р. порівняно з 2019 р. та на 647 тис. грн. в 2021 р. порівняно з 2020 р.;

- позитивним є зростання показника фондівдачі з 1,63 грн. до 2,96 грн., тобто використання фондів птахофабрики покращилося;

- середньорічна величина зносу основних засобів зросла відповідно на 1699,9 тис. грн. та 2528,5 тис. грн., що зумовило зростання коефіцієнту зносу з 7% до 20%;

- коефіцієнт придатності основних засобів знизився з 93% до 80% внаслідок зношування фондів.

### **2.3. Оцінювання трудових ресурсів в системі менеджменту ТзОВ “Зборівська птахофабрика”**

Політика управління трудовими ресурсами ТзОВ “Зборівська птахофабрика” стосується політики використання трудових ресурсів на птахофабриці, системи управління робочим часом та продуктивністю праці, системою мотивування та стимулювання персоналу до виконання завдань та посадових обов’язків.

Оцінювання трудових ресурсів в системі менеджменту досліджуваної птахофабрики проведемо з врахування дослідження системи управління робочим часом через такі показники як кількість відпрацьованих людино-днів, людино-годин всіма працівниками та робітниками, через показники використання робочого часу такі як кількість днів роботи одного працівника в середньому, кількість годин роботи одного працівника в середньому, тривалості робочого дня, фонду відпрацьованого робочого часу працівниками досліджуваної птахофабрики. Також доцільно здійснити оцінювання впливу чинників на зміну фонду робочого часу, а саме вивчити впливи зміни чисельності працівників, кількості відпрацьованих днів та тривалості робочого дня. Результати проведеного аналізування використання робочого часу на досліджуваному підприємстві відображено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати аналізування використання робочого часу на ТзОВ “Зборівська птахофабрика” у 2020-2021 рр.

| Показники   | 2020     | 2021     | Абсолютне відхилення, (+/-) | Темп росту, % |
|---|----------|----------|-----------------------------|---------------|
| 1. Кількість відпрацьованих днів працівниками, дн.          | 9360     | 10248    | 888                         | 109,5         |
| 2. Кількість відпрацьованих годин працівниками, год.        | 74899,5  | 82017,6  | 7118,1                      | 109,5         |
| 2.1. Кількість відпрацьованих годин робітниками, год.       | 118235,6 | 126932,4 | 8696,8                      | 107,4         |
| 3. Середньоспискова чисельність працівників, чол.           | 39       | 42       | 3                           | 107,7         |
| Показники використання робочого часу птахофабрики           |          |          |                             |               |
| 4.1. Середня кількість днів роботи одного працівника, дн.   | 240      | 244      | 4                           | 101,7         |
| 4.2. Середня кількість годин роботи одного працівника, год. | 1920,5   | 1952,8   | 32,3                        | 101,7         |
| 5. Тривалість робочого дня працівників, год.                | 8        | 8        | 0                           | 100,0         |
| 6. Фонд робочого часу, год.                                 | 157800   | 160810   | 3010                        | 101,9         |

З наведених даних можна прийти до висновку, що чисто відпрацьованих днів працівниками птахофабрики в 2021 р. порівняно з 2020 р. зросло на 888 днів або 9,5%; число відпрацьованих годин працівниками також зросло за аналізований період на 7118,1 год., відпрацьованих годин робітниками – на 8696,8 год., чисельність працюючих на птахофабриці в середньому також зросла на 3 чол.

Оцінювання впливу факторів на зміну фонду робочого часу на підприємстві здійснено з урахуванням:

- впливу зміни чисельності працівників:

$$\Delta \text{ФРЧ}_ч = (Ч_{02} - Ч_{01}) * Д_{01} * Т_{01} = (42 - 39) * 240 * 8 = 5760 \text{ год.}$$

- впливу зміни кількості відпрацьованих днів:

$$\Delta \text{ФРЧ}_д = Ч_{02} * (Д_{02} - Д_{01}) * Т_{01} = 42 * (244 - 240) * 8 = 1344 \text{ год.}$$



- впливу зміни тривалості робочого дня:

$$\Delta\Phi P Ч_m = Ч_{02} * Д_{02} * (T_{02} - T_{01}) = 42 * 244 * (8 - 8) = 0$$

Загалом вплив чинників (5760+1344+0=7104 год.) позитивно позначився на фонді робочого часу.

Для оцінювання трудових ресурсів в системі менеджменту досліджуваного товариства проведемо аналізування продуктивності праці та впливових факторів на зміну цього показника. Таке аналізування дозволить зрозуміти керівництву підприємства, які фактори мають вплив та на які з них потрібно діяти, щоб підвищувати продуктивність праці одного працівника та продуктивність загалом по підприємству. Вивчення продуктивності праці ТзОВ “Зборівська птахофабрика” охоплює такі показники як реалізована продукція, чисельність персоналу, виробіток в середньому на одного працівника, робітника. Вплив факторів на продуктивність праці оцінено з точки зору впливу зміни структури персоналу, кількості відпрацьованих днів, тривалості дня та середньогодинного виробітку.

Відповідні статистичні дані для аналізу зібрано з фінансової документації підприємства та звітів з праці, а результати такого аналізу подано в таблиці 2.8. Продуктивність праці в середньому за рік на птахофабриці визначено з врахуванням таких показників як питома вага робітників у середньосписковій чисельності працівників, середня кількість днів роботи одного працівника, тривалість робочого дня, виробіток в середньому за годину одного робітника математичною дією – шляхом перемножування цих чотирьох показників.

За даними поданими в таблиці 2.8 видно, що середньоспискова чисельність працівників досліджуваної птахофабрики знизилася в 2020 р. порівняно з 2019 р. та зростала в 2021 р. порівняно з 2020 р. Аналогічну тенденцію спостерігаємо і для чисельності робітників. Такі показники як виробіток на одного працівника за період 2019-2020 рр. скоротився на 77,7 тис. грн., за період 2020-2021 рр. – зріс на 15,8 тис. грн. Аналогічно виробіток в середньому на одного робітника знизився на 103,5 тис. грн. за період 2019-2020 рр. та зріс на 11,2 тис. грн. за період 2020-2021 рр. Питома вага робітників

у середньосписковій чисельності працівників коливалася 72,5%-73,8%. Виробіток в середньому на одного робітника зріс за період 2019-2020 рр. та скоротився за 2020-2021 рр. Спостерігаємо скорочення продуктивності праці в 2020 р. порівняно з 2019 р. на 117,4 тис. грн., а в 2021 р. порівняно з 2020 р. маємо зростання на 388,8 тис. грн.

Таблиця 2.8 – Результати аналізування продуктивності праці ТзОВ “Зборівська птахофабрика” у 2019-2021 рр.

| Показники  | 2019    | 2020   | 2021    | Відхилення,<br>2020 до<br>2019 | Відхилення,<br>2021 до<br>2020 |
|--|---------|--------|---------|--------------------------------|--------------------------------|
| 1.Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.                                | 13878,8 | 10501  | 11976   | -3377,8                        | 1475                           |
| 2. Середньоспискова чисельність працівників, чол.                        | 40      | 39     | 42      | -1                             | 3                              |
| 2.1. Середньоспискова чисельність робітників, чол.                       | 29      | 28     | 31      | -1                             | 3                              |
| 3. Виробіток в середньому на одного працівника, тис. грн.                | 346,97  | 269,26 | 285,14  | -77,7                          | 15,8                           |
| 3.1. Виробіток в середньому на одного робітника, тис. грн.               | 478,58  | 375,04 | 386,32  | -103,5                         | 11,2                           |
| 4. Питома вага робітників у середньосписковій чисельності працівників, % | 72,5    | 71,8   | 73,8    | -0,705                         | 2,014                          |
| 5. Виробіток середньогодинний одного робітника, грн.                     | 0,115   | 0,117  | 0,083   | 0,002                          | -0,034                         |
| 6. Продуктивність праці в середньому за рік, тис. грн.                   | 16125,4 | 16008  | 16396,8 | -117,4                         | 388,8                          |

Продуктивність праці на досліджуваному ТзОВ “Зборівська птахофабрика” змінювалася під дією чинників:

- зрушень в структурі персоналу:

у 2019-2020 рр.:  $(71,8\% - 72,5\%) * 238 * 8 = -13,3$  тис. грн. та

у 2020-2021 рр.  $(73,8\% - 71,8\%) * 240 * 8 = 38,4$  тис. грн.;

- впливу зрушень у кількості днів відпрацьованих:

у 2020-2021 рр.  $73,8\% \cdot (244-240) \cdot 375,04 \cdot 8 = 8856,94$  тис. грн. та

у 2019-2021 рр.  $72,5\% \cdot (240-238) \cdot 478,58 \cdot 8 = 5551,3$  тис. грн.;

- зміна тривалості робочого дня не відбувалася, тому вплив рівний нулю;

- впливу зміни середньогодинного виробітку:

у 2019-2020 рр.:  $72,5\% \cdot 240 \cdot 8 \cdot (0,117-0,115) = 2,78$  тис. грн.;

у 2020-2021 рр.:  $73,8\% \cdot 244 \cdot 8 \cdot (0,083-0,115) = -46,09$  тис. грн.

Загалом вплив чинників на продуктивність праці на птахофабриці можна визначити:

у 2019-2020 рр.:  $-13,3 + 5551,3 + 2,78 = 5540,78$  тис. грн.

у 2020-2021 рр.:  $38,4 + 8856,94 - 46,09 = 8849,25$  тис. грн.

Трудові ресурси та їхній потенціал мають вплив на обсяги реалізованої продукції досліджуваним товариством. Обсяг реалізованої продукції в розрізі таких показників як реалізація м'яса птиці, яєць та електроенергії представлено на рисунку 2.4.

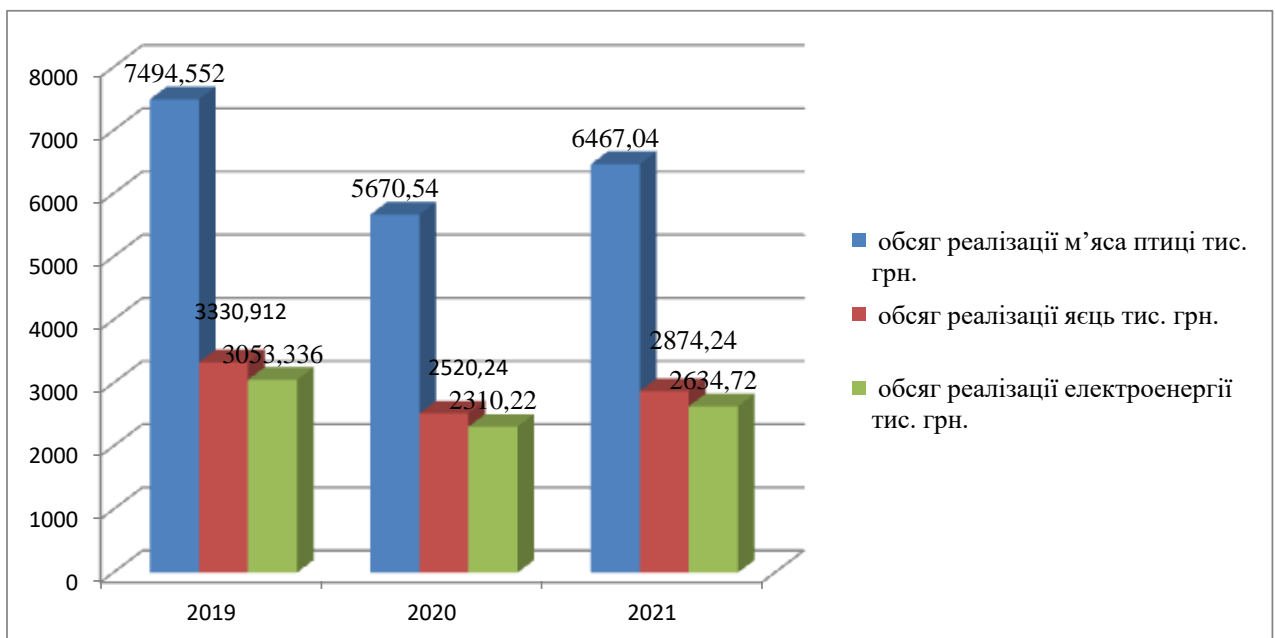


Рисунок 2.4 – Обсяг реалізованої продукції (за видами) ТзОВ “Зборівська птахофабрика” у 2019-2021 рр.

Система управління трудовими ресурсами на досліджуваному підприємстві має вплив рух працівників протягом аналізованого періоду 2019-2021 рр. Рух трудових ресурсів визначається впливом кількості звільнених, прийнятих працівників, що відображено певними коефіцієнтами, поданими у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати аналізу руху працівників на птахофабриці у 2019-2021 рр.

| Показники   | 2019  | 2020  | 2021  | Відхилення,<br>2020 до<br>2019 | Відхилення,<br>2021 до<br>2020 |
|---|-------|-------|-------|--------------------------------|--------------------------------|
| 1. Середньоспискова чисельність працівників, чол. | 40    | 39    | 42    | -1                             | 3                              |
| 2. Кількість прийнятих працівників, чол.          | 3     | 5     | 6     | 2                              | 1                              |
| 3. Кількість працівників звільнених, чол.         | 4     | 2     | 3     | -2                             | 1                              |
| 4. Коефіцієнт обороту прийнятих працівників       | 0,075 | 0,128 | 0,143 | 0,053                          | 0,015                          |
| 5. Коефіцієнт обороту звільнених працівників      | 0,1   | 0,05  | 0,07  | -0,05                          | 0,02                           |
| 6. Коефіцієнт загального обороту                  | 0,175 | 0,178 | 0,213 | 0,003                          | 0,035                          |

За даними таблиці спостерігається зростання числа прийнятих працівників за період 2019-2021 рр., що вплинуло на показник обороту прийнятих працівників. Показник обороту звільнених працівників скоротився за 2019-2020 рр., а за 2020-2021 рр. – зріс.

Політика мотивування працівників ТзОВ “Зборівська птахофабрика” визначається розміром фонду оплати праці, який є невеликим, тому вона потребує удосконалення з урахуванням затрат часу на виконання робіт працівниками, різних матеріальних, кар’єрних, моральних мотиваторів та стимулів, які впливатимуть на загальну продуктивність праці птахофабрики в цілому та її фінансово-економічні показники роботи.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ТА ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЗОВ “ЗБОРІВСЬКА ПТАХОФАБРИКА”

#### **3.1 Прогнозування впливу вартості кормової бази на матеріальні витрати виготовлення продукції**

Необхідність покращення кормової бази досліджуваної птахофабрики зумовлена в першу чергу тим фактом, що питома вага кормової бази продукції тваринництва сягає 50%, а в галузі птахівництва вона становить 60% і вище. Для підвищення ефективності кормової бази та встановлення економічно вигідної годівлі птиці потрібно здійснювати обґрунтоване планування потреби в кормах, їхнє виробництво та використання в процесі годівлі птиці.

Керівництво ТЗОВ “Зборівська птахофабрика” повинно розуміти, що рентабельне виробництво та зниження собівартості кінцевої продукції залежить від ефективного використання кормової бази. Також, хороша кормова база та повноцінна годівля птиці є важливими чинниками, що визначають ефективність птахівництва загалом та чинять вплив на продуктивність птиці. Для відгодівлі птиці використовують комбікорми, які повинні бути збалансовані за усіма поживними речовинами та збагачені вітамінами та мікроелементами. Від збалансованого харчування птиці залежать показники виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства. З цієї точки зору актуальним постає питання оптимального використання кормових добавок та кормів, які є різновидом матеріальних ресурсів, що використовуються у птахівництві.

Кормова база годівлі птиці повинна охоплювати такі групи кормів, як білкові; корми зі вмістом високого показника вуглеводів; високоенергетичні корми; корми з високим вмістом вітамінів; мінеральні корми.

Повноцінна годівля птиці є одним із важливих факторів, які впливають на зростання виробництва м'яса та яєць та зниження собівартості продукції за

рахунок зростання таких показників як ріст продуктивності птиці, збереженості дорослої птиці і молоді птиці. Неповноцінний раціон у годівлі птиці приводить до зростання падіння, затримки росту птиці, її розвитку, що впливає негативно на продуктивність дорослої птиці.

Повноцінна годівля птиці приводить до показника продуктивності 260-270 яєць в рік, неповноцінна годівля – 140 і менше яєць в рік. Такий вид годівлі птиці також позитивно впливає на ріст молодняку птиці, його збереження та на основні показники економічного характеру роботи птахофабрики.

Для підвищення продуктивності птиці за умови повноцінної годівлі, потрібне забезпечення насиченості поживності раціону широким комплексом поживних речовин та обмінної енергії. Важливим фактором тут слугують правильні пропорції в комбікормах та раціонах енергії, протеїну, амінокислотах, мінеральних речовинах. Якість комбікорму має суттєве значення у годівлі птиці та продуктивності яєць.

Для підвищення продуктивності птиці, покращення застосування поживних речовин раціону та зниження кормових затрат на одиницю продукції використовують політику нормування раціону за показниками: обмінної енергії, сирого протеїну, амінокислот.

Енерго-протеїнове співвідношення є основою для кращого використання протеїну в раціонах для годівлі птиці. Воно показує яка величина калорій обмінної енергії в 1 кілограмі корму припадає на 1% сирого протеїну. Таке співвідношення для курей-несучок коливається в межах 162-180, молодняку курей – 142-180. Підтримка оптимальної кількості показників натрію, кальцію, фосфору, поживних речовин є основою підвищення енергії в раціоні птиці. Також, раціони потрібно насичувати комплексом вітамінів та мікроелементів, які нормовані в певному порядку.

Кормова база, яка застосовується на ТзОВ “Зборівська птахофабрика” охоплює зернові, які становлять 65-75% в раціоні курей від усіх сухих кормів, застосовуваних у виробництві. Зернові корми характеризуються вмістом енергії, протеїну, клітковини та інших поживних речовин.

Високоенергетичними кормами є кукурудза та пшениця, які мають небагато клітковини, тому в раціоні птиці складають 60-70 %. Інші зернові корми, такі як ячмінь, овес чи просо за показником енергетичності є середніми, однак характеризуються високим вмістом клітковини, тому вводяться у раціони годівлі птиці у співвідношенні 30-40 %.

Іншим різновидом корму, необхідним для годівлі птиці на досліджуваній птахофабриці є білкові корми у вигляді макухи і шротів (соєвих, які вводяться у раціон до 30 %). Використання соняшникових чи арахісових шротів має меншу поживну цінність порівняно із соєвими, тому їх питома вага у раціоні повинна становити 15%-20%, для льонових шротів до 4-7%.

Крім цього в раціон птиці потрібно включати і корми, які мають тваринне походження, такі як молоко, відходи маслоробної і сироварної промисловості. Важливо використовувати вітамінні корми у вигляді трав'яного борошна, морквяного, хвойного борошна та мінеральні корми у формі кісткового борошна, крейди та ін. Раціон годівлі птиці має також містити добавки білкового, вітамінного, мінерального характеру. Вони підвищують продуктивність птиці на 8-12%, знижують затрати кормів на виробництво м'яса та яєць 10-15%.

Вагомими факторами впливу на зниження затрат кормів, а отже прямих матеріальних витрат і собівартості загалом є покращення конструкцій годівлі птиці та правильної роздачі кормів.

Дослідження структури виробничої собівартості продукції птахофабрики підтверджують той факт, що затрати на кормову базу чинять найвагоміший вплив на прямі матеріальні витрати та виробничу собівартість загалом. Такий вплив підтверджується даними, представленими в таблиці 3.1.

Питома вага матеріальних витрат у виробничій собівартості птахофабрики за період 2019-2021 рр. коливалася в межах 71%-81,5%; питома вага вартості кормів у виробничій собівартості птахофабрики за період 2019-2021 рр. знаходилася на високому рівні – від 67,8% до 69,2%. Питома вага витрат на оплату праці у виробничій собівартості птахофабрики за період 2019-

2021 рр. коливалася в межах 9-11%.

Таблиця 3.1 – Питома вага вартості кормів у матеріальних витратах та виробничій собівартості на птахофабриці

| Витрати, тис. грн.                          | 2019   | 2020   | 2021   | Питома вага, % |        |        |
|---|--------|--------|--------|----------------|--------|--------|
|   |        |        |        | у 2019         | у 2020 | у 2021 |
| 1. Виробнича собівартість, в т.ч.           | 3189,6 | 3942,2 | 5293,2 | 100            | 100    | 100    |
| 1.1. Прямі матеріальні витрати, з них:      | 2488,3 | 3169   | 4314,0 | 78,01          | 80,39  | 81,50  |
| - вартість кормів                           | 2164,9 | 2809,1 | 3690,5 | 67,87          | 71,26  | 69,72  |
| - вартість пального і мастильних матеріалів | 24,9   | 15,9   | 28,7   | 0,78           | 0,40   | 0,54   |
| - інші прямі матеріальні витрати            | 298,5  | 344    | 594,8  | 9,36           | 8,73   | 11,24  |
| 1.2. Прямі витрати з оплати праці           | 342,6  | 375,8  | 476,5  | 10,74          | 9,53   | 9,00   |
| 1.3 Інші прямі та загальновиробничі витрати | 358,7  | 397,4  | 502,7  | 11,25          | 10,08  | 9,50   |

Визначення питомої ваги вартості кормів у прямих матеріальних витратах за період 2019-2021 рр. становила:

- у 2019 р.:  $2164,9/2488,3*100\%=87\%$ ;
- у 2020 р.:  $2809,1/3169*100\%=88,6\%$
- у 2021 р.:  $3690,5/4314*100\%=85,5\%$ .

Це показує значний вплив вартості корму на формування величини прямих матеріальних витрат

Для досліджуваного підприємства ТзОВ “Зборівська птахофабрика” пропонуємо здійснити прогнозування впливу вартості кормової бази на прямі матеріальні витрати виготовлення продукції. Для цього сформуємо однофакторну регресійну модель [36] такої залежності, яка матиме вигляд:

$$Y=b_0+b_1*X_1 \quad (3.1)$$

де  $Y$  – прогнозна величина прямих матеріальних витрат у 2022 р.,



тис. грн.;

$X_1$  – прогнозна величина вартості корму у 2022 р., тис. грн.

Вихідні дані для формування прогнозу прямих матеріальних витрат у 2022 р. наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для формування прогнозу прямих матеріальних витрат у 2022 р.

| Роки | Прямі матеріальні витрати, тис. грн.<br>Y | Вартість кормів, тис. грн.<br>$X_1$ |
|------|---|-------------------------------------|
| 2019 | 2488,3                                    | 2164,9                              |
| 2020 | 3169                                      | 2809,1                              |
| 2021 | 4314                                      | 3690,5                              |

Для того, щоб знайти числові значення коефіцієнтів  $b_0$  та  $b_1$ , то нами використано “Пакет Аналізу”, “регресія” у програмі Excel. Їхні значення обчислено та представлено на рисунку 3.1

| SUMMARY OUTPUT               |  |                     |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
|------------------------------|--|---------------------|-----------------------|---------------|----------------|-----------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| <i>Regression Statistics</i> |  |                     |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| Multiple R                   |  | 0,998417831         |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| R Square                     |  | 0,996838165         |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| Adjusted R Square            |  | 0,993676329         |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| Standard Error               |  | 73,36951686         |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| Observations                 |  | 3                   |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| <i>ANOVA</i>                 |  |                     |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
|                              |  | <i>df</i>           | <i>SS</i>             | <i>MS</i>     | <i>F</i>       | <i>Significance F</i> |                  |                    |                    |
| Regression                   |  | 1                   | 1697136,241           | 1697136       | 315,272        | 0,035816149           |                  |                    |                    |
| Residual                     |  | 1                   | 5383,086004           | 5383,086      |                |                       |                  |                    |                    |
| Total                        |  | 2                   | 1702519,327           |               |                |                       |                  |                    |                    |
|                              |  | <i>Coefficients</i> | <i>Standard Error</i> | <i>t Stat</i> | <i>P-value</i> | <i>Lower 95%</i>      | <i>Upper 95%</i> | <i>Lower 95,0%</i> | <i>Upper 95,0%</i> |
| Intercept                    |  | -150,0921548        | 200,1785562           | -0,74979      | 0,590419       | -2693,601874          | 2393,418         | -2693,601874       | 2393,417564        |
| X Variable 1                 |  | 1,20279029          | 0,067740316           | 17,7559       | 0,035816       | 0,342067965           | 2,063513         | 0,342067965        | 2,063512615        |

Рисунок 3.1 – Розраховані параметри прогновної моделі для прямих матеріальних витрат у 2022 р.

Підставивши значення коефіцієнтів у рівняння 3.1, отримаємо такий вигляд прогновної моделі:

$$Y = -150,09 + 1,203 * X_1$$

Для розрахунку прогнозної величини факторного показника – вартості кормів ( $X_1$ ), можна використати трендове прогнозування та отримати рівняння на графіку в Excel, яке використати для визначення прогнозного значення вартості кормів у 2022 р. Рівняння прогнозу вартості корму у 2022 р. представлено на графіку – рисунок 3.2.



Рисунок 3.2 – Рівняння прогнозу для затрат на корм у 2022 р.

Маючи рівняння прогнозної моделі ( $Y$ ) для прямих матеріальних витрат та рівняння прогнозу для вартості корму ( $X_1$ ) обчислено кількісне значення прогнозу прямих матеріальних витрат під впливом затрат на корм. Результати обчислень для досліджуваного підприємства ТзОВ “Зборівська птахофабрика” подано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати розрахунку прогнозу прямих матеріальних витрат під впливом затрат на корм у 2022 р.

| Роки             | Прямі матеріальні витрати, тис. грн., $Y$ | Вартість кормів, тис. грн., $X_1$ |
|------------------|---|-----------------------------------|
| 2019             | 2488,3                                    | 2164,9                            |
| 2020             | 3169                                      | 2809,1                            |
| 2021             | 4314                                      | 3690,5                            |
| 2022 прогноз     | 4437,11                                   | 3813,8                            |
| формула прогнозу | $Y = -150,09 + 1,203 * X_1$               | $X_1 = 612,8 * t + 1362,6$        |

Згідно даних, представлених у таблиці, прогнозна величина затрат на корми для годівлі птиці у 2022 р. становитиме 3813,8 тис. грн., тобто спостерігаємо її зростання. Кількісний прогноз прямих матеріальних витрат під впливом вартості кормів становитиме у 2022 р. для ТзОВ “Зборівська птахофабрика” 4437,11 тис. грн.

Визначення кількісних прогнозів матеріальних витрат є важливим для досліджуваного підприємства, оскільки керівництво птахофабрики має приймати управлінські рішення та здійснювати закупівлю кормів належної якості, які би позначалися на показниках приросту притиці та її продуктивності. Прогнози матеріальних витрат є також необхідними для внесення корегувальних дій в управлінські процеси, які стосуються матеріально-технічного постачання. Прогнозні затрати на кормову базу також слугують індикатором для прийняття рішень про їх придбання, про формування оптимізаційних моделей для раціону годівлі птиці різної вікової категорії.

### **3.2 Покращення системи управління виробничими ресурсами птахофабрики за рахунок встановлення автоматичної обвалки птиці**

Для з'ясування напрямків покращення системи управління виробничими та трудовими ресурсами птахофабрики потрібно здійснити аналізування сильних сторін, також і слабких такої управлінської системи, а також виокремити можливості та загрози, які готує зовнішнє середовище для досліджуваного підприємства. Як відомо, таке дослідження має стосуватися внутрішнього та зовнішнього контексту птахофабрики, результатом якого стане з'ясування шляхів вдосконалення системи управління виробничими ресурсами підприємства.

Одним із позитивних тенденцій, а отже сильних сторін досліджуваного ТзОВ “Зборівська птахофабрика” є розуміння керівництвом потреби у диверсифікації видів господарської діяльності, яка забезпечить додатковий прибуток та утримання позицій на ринку не тільки через вирощування птиці та виготовлення м'ясної продукції, торгівлі м'ясом птиці та яйцями, але й через

виготовлення електричної енергії за допомогою сонячної та вітрової електростанцій, які числяться на балансі птахофабрики.

Матриця SWOT із визначеними сторонами – сильними та слабкими, а також вказаними можливостями та загрозами для системи управління виробничими і трудовими ресурсами досліджуваної птахофабрики представлена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Результати аналізування за методикою SWOT-аналізу для системи управління виробничими і трудовими ресурсами ТзОВ “Зборівська птахофабрика”

| Сильні сторони птахофабрики  | Слабкі сторони птахофабрики   |
|--|---|
| 1. Диверсифікація видів господарської діяльності: вирощування птиці, виготовлення м'ясної продукції, яєць, виготовлення електроенергії (сонячна та вітрова станції з 2019 р.)<br>2. Здійснення реконструкції та добудувлі комплексу будівель та споруд для вирощування птиці, загальною площею 384,8 тис. м <sup>2</sup><br>3. Зростання вартості земельних ділянок, будинків та виробничих споруд, обладнання та інших основних засобів, які є на балансі підприємства за період 2019-2021 рр.<br>4. Зростання обсягу реалізованої продукції та чистого прибутку в 2020-2021 рр.<br>5. Зростання числа прийнятих працівників за 2020-2021 рр. | 1. Зростання собівартості реалізованої продукції тваринництва (птиці свійської) та виробленої електроенергії сонячною та вітровою електростанцією птахофабрики<br>2. Зростання величини зносу основних засобів<br>3. Нестабільна динаміка у виручці, прибутках за 2019-2020 рр. (зниження показників)<br>4. Невелика оплата праці працівників |
| Можливості для птахофабрики  | Загрози для птахофабрики  |
| 1. Учасник ринку відновлюваної енергетики та можливості збільшення виробництва енергії з відновлюваних джерел енергії<br>2. Розширення пташників для розведення молодняку та автоматизації виробничих процесів за рахунок здійсненої реконструкції та добудвлі<br>3. Розширення ринків збуту, вихід за терени Тернопільської області<br>4. Придбання обладнання для автоматизації виробничих процесів  | 1. Військові дії на території країни<br>2. Зростання вартості кормової бази для птиці<br>3. Негативний вплив економічної ситуації на підприємство   |

Згруповані дані дослідження у таблиці вище свідчать, що досліджувана птахофабрика має багато сильних сторін та може скористатися можливостями, які надходять із середовища ззовні. Для птахофабрики є дуже важливою в

сучасних умовах робота обох електростанцій, які виробляють 2,83 млн. кВт-год. “зеленої” електроенергії як для продажу енергії, так і для забезпечення власних потреб у випадку розширення комплексу пташників та вирощування молодняку птиці. Собівартість реалізованої електроенергії досліджуваним підприємством коливалася за період 2020-2021 рр. в межах 38,4%-32,8%, а це вагомий показник. Здійснення реконструкції та добудовлі комплексу будівель та споруд на ТзОВ “Зборівська птахофабрика” дозволить збільшити обсяг вирощування птиці та автоматизувати процеси з її обробкою (обвалкою) для подальшої реалізації на ринку.

Зростання обсягів виробництва та продажу продукції (м’яса птиці та яєць) створюють додаткові можливості досліджуваному ТзОВ “Зборівська птахофабрика” для виходу на нові ринки збуту. Зважаючи на ситуацію з птахофабриками в Україні, де під час окупації втрачено значене число птахофабрик, багато з них розбомблено, втрачено елеватори, комбикормові заводи, тисячі гектарів землі, то в Україні втрати сягають близько 60% тільки для промислового виробництва яєць. Як наслідок, птахофабрики, які працюють і є постачальниками яєць значно підвищили гуртові ціни на них, а тому і відбулося зростання їхнього продажу у роздріб [38]. Для досліджуваного ТзОВ “Зборівська птахофабрика” така ситуація зумовила можливості, адже розширення виробництва дозволить вийти на нові ринки збуту за межі області та західного регіону.

ТзОВ “Зборівська птахофабрика” має і слабкі сторони, які свідчать про проблеми у системі управління виробничими ресурсами. Нестабільність динаміки таких показників як виручка, прибуток, заборгованість дебіторів та інших зумовлюю потребу в управлінських діях та стабілізації. Невеликі зарплати є також негативним фактором.

Загрозами, з якими може зустрітися досліджуване підприємств – це негативні впливи економічної ситуації в країні на рівень цін, військові дії на території нашої країни, зростання цін на закупівлю кормів, відтік молодих спеціалістів через мобілізацію до армію і потреба їх заміни.

Як уже зазначалося досліджуване ТзОВ “Зборівська птахофабрика” має можливість розширення ринків збуту продукції птиці у інші регіони нашої країни. Виникає питання управлінського характеру, пов’язане з покращенням системи управління виробничими ресурсами птахофабрики за рахунок встановлення автоматичної обвалки птиці, її пакування та представлення на ринку. Так як попит на м’ясо птиці є високим, то продаж продукції в ніші регіони набуває актуальності для досліджуваної птахофабрики. В структурі підприємства діє забійний цех, але немає автоматизованої системи обвалки птиці, яка би підготувала м’ясо птиці для подальшої упаковки та продажу на ринку. Тому для покращення управління виробничими ресурсами та можливостями на птахофабриці запропоновано встановити в забійному цеху конвеєр “Автоматична обвалка птиці СПЕКТРУМ 1000”, який має невеликі габарити розміром 10x2x0,9 з продуктивністю 1000 голів за годину. Такий конвеєр складається із декількох робочих зон:

- стола для приймання птиці;
- робочої зони (машини) для відрізання крил птиці;
- робочої зони (машини) для видалення шкірки ший;
- робочої зони (машини) для відділення грудки птиці;
- робочої зони (машини) для поперечного розрізання тушки птиці;
- робочої зони (машини) для поздовжнього розрізування тушки і відділення ніг;
- робочої зони для транспортування тушок та скидача;
- шафу управління.

Вартість придбання конвеєру “Автоматична обвалка птиці СПЕКТРУМ 1000” для досліджуваного ТзОВ “Зборівська птахофабрика” становить 1,486 млн. грн. На балансі досліджуваної птахофабрики є забійний цех, тому його можна використати для встановлення такого конвеєра. Сумарний кошторис витрат на придбання та встановлення конвеєру “Автоматична обвалка птиці СПЕКТРУМ 1000” на досліджуваній птахофабриці наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Сумарний кошторис витрат на придбання та встановлення конвеєру “Автоматична обвалка птиці СПЕКТРУМ 1000”

| Перелік витрат  | Вартість, тис. грн. |
|---|---------------------|
| 1. Витрати придбання конвеєру “Автоматична обвалка птиці СПЕКТРУМ 1000” | 1486                |
| 2. Витрати на монтаж та введення в експлуатацію                         | 40,2                |
| 3. Всього   | 1526,2              |

Отже, сумарна вартість придбання та встановлення конвеєру “Автоматична обвалка птиці СПЕКТРУМ 1000” 1526,2 тис. грн. Дані витрати птахофабрика може покрити за рахунок чистого прибутку.

Для визначення економічної доцільності та ефективності використання конвеєру “Автоматична обвалка птиці СПЕКТРУМ 1000” на досліджуваній птахофабриці визначимо орієнтований річний прибуток враховуючи попит на ринку та прогнозований обсяг реалізації м'яса птиці. Враховуючи продуктивність конвеєра – 1000 одиниць птиці за годину, ціну за різні частини птиці, можна визначити виручку від реалізації продукції (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Розрахунок очікуваної середньомісячної виручки для ТЗОВ “Зборівська птахофабрика”

| Вид продукції                     | Ціна, грн. | Середньомісячний обсяг реалізації, кг. | Очікувана виручка середньомісячна, тис. грн. |
|-----------------------------------|------------|--|--|
| 1. Філе куряче, кг.               | 115        | 2800                                   | 322000                                       |
| 2. Гомілки курячі, кг.            | 67,8       | 1540                                   | 104412                                       |
| 3. Стегно куряче, кг.             | 95,4       | 1900                                   | 181260                                       |
| 4. Крила курячі, кг.              | 62,4       | 980                                    | 61152  |
| 5. Четвертина куряча, кг          | 80,2       | 1020                                   | 81804  |
| 6. Набір суповий домашній курячий | 24,75      | 328                                    | 8118   |

Загальний обсяг очікуваної середньомісячної виручки для ТзОВ “Зборівська птахофабрика” становитиме 758746 грн.

Ефективність використання конвеєру “Автоматична обвалка птиці СПЕКТРУМ 1000” на досліджуваній птахофабриці можна визначити шляхом співставлення очікуваної виручки та витрат через показники терміну окупності, чистої теперішньої вартості та індексу прибутковості. Розрахунок цих показників здійснено за допомогою Excel та продемонстровано на рисунку 3.3.

| A  | B              | C                                      | D                                  | E                                       | F                                    | G   |
|--|----------------|--|------------------------------------|---|--------------------------------------|---|
| Вид продукції  | Ціна, грн.     | Середньомісячний обсяг реалізації, кг. | Виручка середньомісячна, тис. грн. | Собівартість середньомісячна, тис. грн. | Прибуток середньомісячний, тис. грн. | Очікуваний прибуток в середньому за рік тис. грн. |
| 1. Філе куряче, кг.  | 115            | 2800                                   | 322000                             | 241500                                  | 80500                                | 966000  |
| 2. Гомілки курячі, кг.   | 67,8           | 1540                                   | 104412                             | 83529,6                                 | 20882,4                              | 250588,8  |
| 3. Стегно куряче, кг.  | 95,4           | 1900                                   | 181260                             | 126882                                  | 54378                                | 652536  |
| 4. Крила курячі, кг.   | 62,4           | 980                                    | 61152                              | 45252,48                                | 15899,52                             | 190794,24   |
| 5. Четвертина куряча, кг   | 80,2           | 1020                                   | 81804                              | 55626,72                                | 26177,28                             | 314127,36   |
| 6. Набір суповий домашній курячий  | 24,75          | 328                                    | 8118                               | 4464,9                                  | 3653,1                               | 43837,2   |
|  |                |  | <b>758746</b>                      |   | <b>201490,3</b>                      | <b>2417883,6</b>                                  |
| Вартість придбання та встановлення конвеєру “Автоматична обвалка птиці СПЕКТРУМ 1000”, тис. грн. | <b>1526,2</b>  |  |                                    |   |                                      |   |
| Показники ефективності:  |                |  |                                    |   |                                      |   |
| 1. Термін окупності, місяці  | <b>7,2</b>     |  |                                    |   |                                      |   |
| 2. Чиста теперішня вартість  | <b>1836,41</b> |  |                                    |   |                                      |   |
| 3. Індекс прибутковості  | <b>1,2</b>     |  |                                    |   |                                      |   |

Рисунок 3.3 – Результати визначення ефективності використання конвеєру “Автоматична обвалка птиці СПЕКТРУМ 1000” на досліджуваній птахофабриці

Результати обчислень демонструють, що термін окупності конвеєра “Автоматична обвалка птиці СПЕКТРУМ 1000” на птахофабриці сягає 7,2 місяця, показник “чиста теперішня вартість” становить 1836,41 тис. грн., що більше нуля. Також, показник індексу прибутковості становить 1,2, а це означає, що встановлення конвеєра є окупним та ефективним.



### 3.3 Оптимізація використання ресурсного потенціалу ТзОВ “Зборівська птахофабрика”

Ефективність системи управління ресурсами на досліджуваному підприємстві безпосередньо пов’язана не тільки із наявністю сильних чи слабких сторін системи управління виробничими та трудовими ресурсами, але й з необхідністю оптимізації використання наявних ресурсів. Як відомо ресурсна база будь-якого підприємства є обмеженою, тому виникає завжди потреба у її удосконаленні та оптимізації. Підвищити економічну ефективність виробництва птахофабрики та віднайти резерви ресурсних можливостей дозволяє процес оптимізування наявних виробничих ресурсів та раціонального їх використання.

Як свідчить проведене дослідження системи управління виробничими та трудовими ресурсами у розділі 2, різні показники ефективності господарської діяльності птахофабрики за період 2019-2021 рр. коливалися в динаміці, що зумовлено впливом управлінських дій щодо використання ресурсної бази керівництвом підприємства.

Оптимізацію виробництва м’яса птиці та яєць продукції на досліджуваному ТзОВ “Зборівська птахофабрика” можна здійснювати методами економіко-математичного моделювання [39]. Завдання оптимального використання ресурсного потенціалу вирішується за допомогою моделювання управлінських процесів на основі певного критерію, який дозволяє розрахувати максимальну величину доходу (виручки) та мінімізувати витрати ресурсів, задіяних у процес виробництва. Вирішення такого завдання зводиться до визначення максимального обсягу доходу (виручки) від реалізації продукції в умовах обмеженості виробничих ресурсів птахофабрики. Для побудови оптимізаційної моделі необхідно ввести такі показники як:

- 1) виручка від реалізації продукції птахофабрики ( $r$ );
- 2) ціна реалізації одиниці продукції ( $p$ );
- 3) кількість виготовленої продукції ( $q$ );
- 4) фактичний обсяг  $i$ -го виду ресурсу ( $V_i$ );

- 5) норми витрат  $i$ -го виду ресурсу на виготовлення одиниці продукції ( $c$ );  
 5) кількість видів продукції, що виготовляється птахофабрикою ( $n$ );  
 б) кількість наявних ресурсів, використаних у виробництві продукції ( $m$ ).

Ввівши позначення, запишемо економіко-математичну, тобто оптимізаційну модель використання виробничих ресурсів для досліджуваного ТзОВ “Зборівська птахофабрика”. Оптимізаційна функція (або цільова функція) охоплює показники кількості виготовленої продукції та ціни реалізованої одиниці продукції та матиме вигляд:

$$r = p_1 \cdot x_1 + p_2 \cdot x_2 + \dots + p_n \cdot x_n \rightarrow \max \quad (3.2)$$

Система обмежень враховує те, що ресурсна база на птахофабриці є обмеженою та базується на таких показниках як фактичний обсяг  $i$ -го виду ресурсу, кількості виготовленої продукції та норм витрат  $i$ -го виду ресурсу на виготовлення одиниці продукції:

$$\begin{cases} c_{11} \cdot x_1 + c_{12} \cdot x_2 + \dots + c_{1n} \cdot x_n \{ \leq, =, \geq \} V_1 \\ c_{21} \cdot x_1 + c_{22} \cdot x_2 + \dots + c_{2n} \cdot x_n \{ \leq, =, \geq \} V_2 \\ \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots \\ c_{m1} \cdot x_1 + c_{m2} \cdot x_2 + \dots + c_{mn} \cdot x_n \{ \leq, =, \geq \} M_m \end{cases} \quad (3.3)$$

Для одержання числової оптимізаційної моделі для ресурсів досліджуваного ТзОВ “Зборівська птахофабрика” скористаємося даними таблиці 3.7. В оптимізаційній моделі виокремлено цільову функцію, основою якої є виручка від реалізації продукції птахофабрики. Досліджуване підприємство вирощує птицю, виготовляє м’ясо птиці, здійснює обвалку м’яса птиці, займається виробником яєць та електроенергії. До оптимізаційної моделі в загальному вигляді включимо 3 види продукції ( $n=3$ ) при використанні 4-ох основних видів ресурсів ( $m=4$ ): матеріальних, які у своєму складі налічують вартість кормів, пального і мастильних матеріалів та інших прямих матеріальних витрат; трудових (прямі витрати з оплати праці); основні засоби

та енергетичні ресурси.

Таблиця 3.7 – Вихідні дані для оптимізаційної використання ресурсів ТзОВ “Зборівська птахофабрика”

| Ресурси                                 | Середні норми витрат на одиницю продукції, грн. |                     |      | Обсяг ресурсів, тис. грн. |
|---|---|---------------------|------|---------------------------|
|   | вирощування птиці                               | обвалка м'яса птиці | яйця |                           |
| 1. Матеріальні ресурси                  | 23,4  | 5,6                 | 7,2  | 4314                      |
| 2. Основні засоби                       | 41,6  | 12,3                | 19,6 | 29472,1                   |
| 3. Трудові                              | 8,2   | 4,4                 | 2,8  | 1739,26                   |
| 4. Енергетичні                          | 1,41  | 0,9                 | 1,02 | 424,6                     |
| Ціна реалізації одиниці продукції, грн. | 125   | 65,4                | 4,6  |                           |

Введемо позначення, де  $x_1$  – кількість вирощеної птиці, голів;  $x_2$  – фізичний обсяг обвалки м'яса птиці, кг.; де  $x_3$  – фізичний обсяг виробництва яєць, шт. Отже, оптимізаційну модель використання ресурсів ТзОВ “Зборівська птахофабрика” в числовому вираженні можна представити як:

$$r = 125 \cdot x_1 + 65,4 \cdot x_2 + 4,6 \cdot x_3 \rightarrow \max$$

Зрозуміло, що для виготовлення продукції на птахофабриці запаси ресурсів не можуть перевищувати встановлений обсяг, а це вказує на обмеження за показником “ресурси”.

Загальне обмеження для матеріальних витрат на виготовлення продукції матиме вигляд:

$$23,44 \cdot x_1 + 5,6 \cdot x_2 + 7,2 \cdot x_3 \leq 4314$$

Загальне обмеження для основних засобів на виготовлення продукції:

$$41,6 \cdot x_1 + 12,3 \cdot x_2 + 19,6 \cdot x_3 \leq 29472,1.$$

Загальне обмеження для трудових ресурсів на виготовлення продукції:

$$8,2 \cdot x_1 + 4,4 \cdot x_2 + 2,8 \cdot x_3 \leq 1739,26$$

Загальне обмеження для витрат енергетичних ресурсів:

$$1,41 \cdot x_1 + 0,9 \cdot x_2 + 1,02 \cdot x_3 \leq 424,6$$

Завдання з оптимізації використання ресурсів досліджуваного ТЗОВ “Зборівська птахофабрика” вирішено в середовищі Microsoft Excel за допомогою додатку Solver та представлено на рисунку 3.4.

| Book4.xlsx - Microsoft Excel         |  |                                   |                                 |                   |          |                           |
|--------------------------------------|--|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------|----------|---------------------------|
| E10     fx     =B10*B3+C10*C3+D10*D3 |  |                                   |                                 |                   |          |                           |
|                                      | A  | B                                 | C                               | D                 | E        | F                         |
| 1                                    |  | Кількість продукції птахофабрики  |                                 |                   |          |                           |
| 2                                    |  | Вирощування<br>птиці, тис. голів. | Обвалка м'яса<br>птиці, тис. кг | Яйця, тис.<br>шт. |          |                           |
| 3                                    |  | 102                               | 68,4                            | 214,5             |          |                           |
| 4                                    |  |                                   |                                 |                   |          |                           |
| 5                                    |  |                                   |                                 |                   |          | Обсяг ресурсів, тис. грн. |
| 6                                    | 1. Матеріальні ресурси                     | 23,4                              | 5,6                             | 7,2               | 4314,24  | 4314                      |
| 7                                    | 2. Основні засоби                          | 41,6                              | 12,3                            | 19,6              | 9288,72  | 29472,1                   |
| 8                                    | 3. Трудові                                 | 8,2                               | 4,4                             | 2,8               | 1737,96  | 1739,26                   |
| 9                                    | 4. Енергетичні                             | 1,41                              | 0,9                             | 1,02              | 424,17   | 424,6                     |
| 10                                   | Ціна реалізації одиниці<br>продукції, грн. | 125                               | 65,4                            | 4,6               | 18210,06 |                           |

Рисунок 3.4 – Результати оптимізації використання ресурсів на птахофабриці

Отже, використовуючи наявні ресурси птахофабрика може вирощувати птицю обсягом 102 тис. голів, здійснювати обвалку м'яса птиці, обсягом 68,4 тис. грн. та виготовляти яйця 214,5 тис. шт., отримуючи виручку розміром 18,2 млн. грн. Використання основних засобів показує, що птахофабрика має можливості для розширення виробництва, розведення молодняку птиці і як наслідок зростання обсягів промислового виробництва м'яса курей та яєць, яке є затребуваними на ринку в теперішній час. Формування оптимізаційних моделей використання ресурсів дозволить керівництву птахофабрики прораховувати очікувані вигоди та приймати управлінські рішення щодо підвищення ефективності використання ресурсної бази.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

#### 4.1 Охорона праці у ТзОВ “Зборівська птахофабрика”

ТзОВ “Зборівська птахофабрика” є виробничим підприємством, яке функціонує та дотримується положень чинного законодавства щодо ведення господарської діяльності, так і питань охорони праці та безпеки робочого місця. Як уже зазначалося у характеристиці діяльності птахофабрики (розділ 2), тут у складі організаційної структури (на рисунку 2.2) можна побачити посадову особу – інженера з охорони праці. Серед основних обов’язків та завдань інженера з охорони досліджуваного товариства можна виділити наступні:

- організація нагляду та контролювання за дотриманням у відділах та виробничих підрозділах (цехах) вимог законодавчих актів з охорони праці, чинних стандартів та нормативів, діючих правил та положень на птахофабриці, в також інструкцій з охорони праці для різних категорій персоналу;

- керівництво та організація навчальних інструктажів з охорони праці (вступного, первинного, повторного, позапланового, цільового) для різних категорій персоналу птахофабрики;

- перевірка стану обладнання виробничих підрозділів (цехів) та обладнання офісу на предмет їхньої відповідності вимогам безпеки праці та безпечного ведення робіт;

- організація нагляду за належним використанням обладнання робітниками виробничих підрозділів (цехів) та працівниками офісу;

- організація процесу розслідування випадків травматизму на робочому місці, професійних або непрофесійних захворювань;

- організовує нагляд забезпеченням робітників спецодягом у цехах, засобами індивідуального та колективного захисту та ін.

Всі працівники ТзОВ “Зборівська птахофабрика” проходять навчальні інструктажі, а результати проходження відображено у відповідній

документації, яка знаходиться в належному порядку і оформлена згідно вимог до заповнення. Така документація охоплює журнали реєстрування інструктажів з питань охорони праці ТзОВ “Зборівська птахофабрика”. Так вступний та первинний інструктаж проводиться на птахофабриці з новоприйнятими працівниками, повторний інструктаж – проводиться із всіма працівниками щопівроку. На досліджуваній птахофабриці має місце також позаплановий інструктаж. Такий інструктаж проводиться з працівниками, які задіяні у виробництві електричної енергії. Як зазначалося вище, досліджуване ТзОВ “Зборівська птахофабрика” одним із видів діяльності має виготовлення електроенергії з 2019 р., тому використовує вітрову та сонячні електростанції на своїй території. Важливим є проходження позапланованого інструктажу, тому що його проведення передбачено “при зміні технологічного процесу, або модернізації устаткування, приладів та інструментів”. Динаміка кількості працівників, охоплена різними видами інструктажів за 2019-2021 рр. подана на рисунку 4.1.

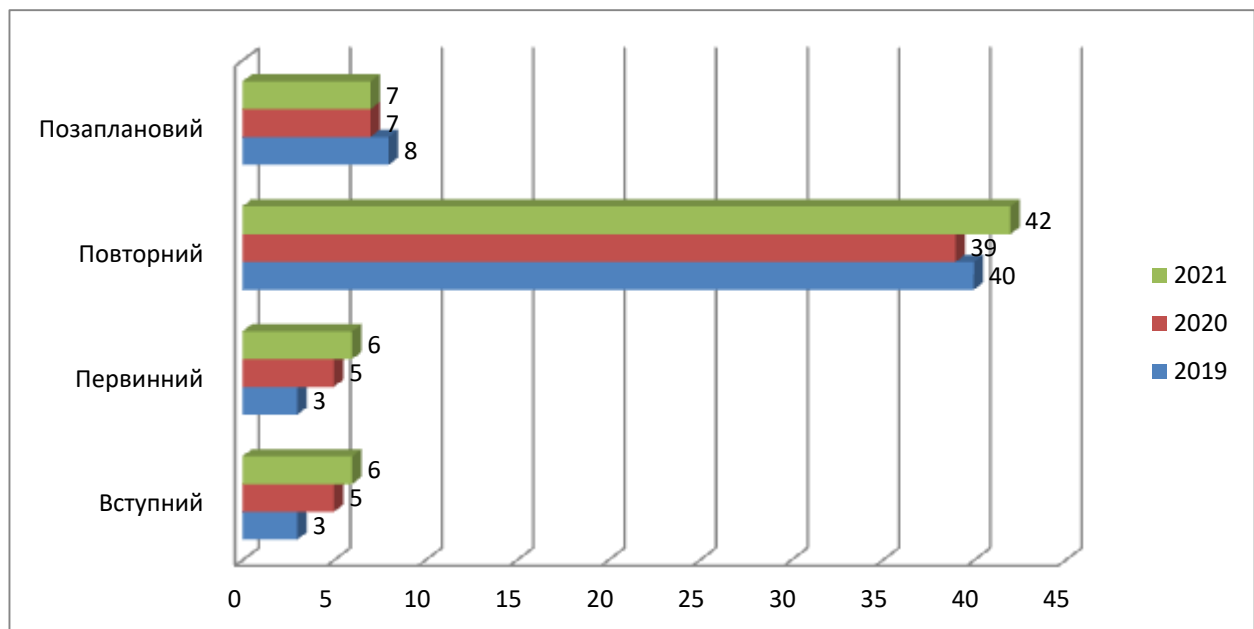


Рисунок 4.1 – Динаміка кількості працівників, охоплена різними видами інструктажів за 2019-2021 рр.

Залежно від динаміки працівників протягом періоду 2019-2021 рр. (в

2019 р. чисельність працівників становила 40 чол., число прийнятих працівників складало 3 чол., в 2020 р. чисельність працівників – 39 чол., число прийнятих – 5 чол., в 2021 р. кількість працівників – 42 чол., прийнятих – 6 чол.) кількість проведених інструктажів на підприємстві також змінювалася в динаміці.

Слід зазначити, що на птахофабриці особливу увагу приділяють різним засобам попередження виробничого травматизму, адже безпека працівників на виробництві це один із найважливіших пріоритетів у роботі досліджуваного підприємства. З цією метою в цехах птахофабрики запроваджено безпекову систему “антинаїзд” для тих виробничих процесів, де поруч працює персонал та техніка. Така система “антинаїзд” дозволила оснастити персонал птахофабрики маячками-браслетами та сигнальними лампами, встановленими на техніку. Дана система є автоматизованою, тому параметри, за яких реагує система, встановлено в спеціальному програмному додатку. Система “антинаїзд” вираховує допустиму граничну відстань від працівника до техніки (навантажувача чи трактора), за якої спрацьовує система попередження у вигляді звукового та вібросигналу. Система “антинаїзд” на птахофабриці ефективно використовується з процесу відлову (вибірки) птиці, під час якого працює бригада людей та спеціальні навантажувачі. Це гарантує безпечні умови роботи у виробничих цехах для персоналу досліджуваного підприємства.

Слід зазначити, що на ТзОВ “Зборівська птахофабрика” відповідно до вимог з охорони праці всі працівники забезпечені змінним спецодягом, гумовими чоботами, резиновими фартухами, гумовими рукавицями, а при потребі захисними окулярами та пов'язками. Для унеможливлення нещасних випадків при здійсненні робіт лікувально-профілактичного чи діагностичного характеру, працівники та ветеринарний лікар проінструктовані про техніку фіксації птиці. Для проведення досліджень та лікування птиці застосовують різні методи при маніпуляції, а також способи фіксації. Для цього птицю чи курчаків фіксують за крила та кінцівки. Під час роботи, лікар-ветеринар використовує колючо-ріжучі інструменти, які згідно вимог техніки безпеки

носяться в спеціальному ящику.

При виконанні посадових обов'язків, офісному та виробничому персоналу ТзОВ “Зборівська птахофабрика” заборонено: паління у офісних, виробничих приміщеннях, поблизу електростанцій (сонячної та вітрової, які функціонують на території птахофабрики); залишати у не відведених для цього місцях матеріали, які є легкозаймистими, нагрівати легкозаймисті речовини на відкритому вогні; користуватися несправними чи саморобними електроприладами та технікою; порушувати інструкції з використання апарату для забою птиці та ін.

#### **4.2 Підвищення стійкості роботи підприємства, що продовжує свою роботу під час війни**

Ситуація, яка склалася в нашій країні має значний вплив на роботу будь-якого підприємства, в тому числі і досліджуваного ТзОВ “Зборівська птахофабрика”. Стійкість роботи птахофабрики – це її здатність виготовляти продукцію тваринництва та “зелену електроенергію” (бо на території підприємства встановлено сонячну та вітрову електростанції) в умовах надзвичайних ситуацій та війни у запланованому обсязі виробництва, а у випадках руйнувань, порушень матеріального постачання – здатність до відновлення виробництва власними силами у короткий термін.

Можна виокремити такі чинники впливу на стійкість роботи та функціонування ТзОВ “Зборівська птахофабрика”:

- організаційні заходи, які дозволять захистити персонал (працівників та робітників) від дії уражувальних факторів у випадку надзвичайної ситуації;

- здатність будівель, споруд, офісних та виробничих приміщень, електричних станій, які є на балансі птахофабрики протистояти руйнівній дії уражувальних факторів під час аварійних ситуацій, катастроф, стихійних лих та військових дій;

- надійність забезпечення птахофабрики, офісних та виробничих підрозділів електроенергією, водою, комбікормами для птиці, паливом та ін.;



- готовність птахофабрики до здійснення аварійно-рятувальних та відновлюваних робіт;

- оперативність управління виробничими процесами на птахофабриці та здійснення заходів цивільного захисту під час аварійних ситуацій, катастроф, стихійних лих, військових дій та інших надзвичайних ситуацій;

Для підвищення стійкості ТзОВ “Зборівська птахофабрика” під час воєнних дій використовують заходи інженерно-технічного, технологічного, організаційного характеру, які подано у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Характеристика заходів для підвищення стійкості ТзОВ “Зборівська птахофабрика” під час воєнних дій

| Заходи                | Характеристика   |
|-----------------------|--|
| 1. Інженерно-технічні | <p>- охоплюють комплекс робіт, які забезпечують стійкість офісних приміщень, виробничих будівель і споруд, обладнання, техніки</p> <p>- призначені для забезпечення захисту працівників та зниження масштабів руйнувань під час воєнних дій; підвищення стійкості роботи птахофабрики; створення умов для успішного проведення робіт з ліквідації наслідків воєнних дій чи інших надзвичайних ситуацій</p> |
| 2. Технологічні       | <p>- охоплюють систему заходів із забезпечення підвищення стійкості роботи птахофабрики спрощенням (удосконаленням) процесу виготовлення продукції тваринництва та виробництва “зеленої електроенергії”, виключенням або обмеженням розвитку аварійних ситуацій</p>  |
| 3. Організаційні      | <p>- охоплюють комплекс заходів та дій, розроблених та реалізованих керівництвом птахофабрики, формувань цивільного захисту, спрямованих на захист персоналу, проведення рятувальних та інших невідкладних робіт, а також можливого та швидкого відновлення виробництва</p>  |

Для здійснення планування та реалізації заходів щодо підвищення стійкості роботи птахофабрики, здійснюється оцінювання стійкості підприємства. Метою такого оцінювання є з’ясування найбільш слабких елементів виробництва відносно дій вражаючих факторів надзвичайних ситуацій та розроблення рекомендацій щодо підвищення стійкості як слабких

елементів, так і підприємства в цілому.

Для оцінювання стійкості птахофабрики та її окремих елементів використовують:

- методику оцінювання стійкості кожного елемента птахофабрики;
- визначення стійкості птахофабрики в цілому визначають за стійкістю найбільш слабкого елемента;
- визначення стійкості птахофабрики оцінюють відносно кожного з можливих вражаючих факторів надзвичайних ситуацій – аварійних ситуацій, катастроф, стихійних лих чи військових дій;
- методику врахування максимальних значень параметрів вражаючих факторів щодо умов розташування птахофабрики.

Слід виокремити такі заходи щодо підвищення стійкості елементів птахофабрики:

- 1) для будівель та споруд: встановлення додаткових колон та ферм перекриття; встановлення підкосів або контрфорсів; обвалювання цокольної частини ґрунтом;
- 2) обладнання для птахівництва (лінії годування, системи освітлення, системи вентиляції, охолодження та опалення, системи годування та поїння та ін.): встановлення над обладнанням захисних ковпаків та навісів; підсилення кріплення обладнання ліній до фундаменту;
- 3) трубопроводи та кабельні лінії: заглиблення трубопроводів або кабелів під землею; встановлення трубопроводів або кабелів на металевих естакадах; здійснення кільцювання системи;
- 4) загальні заходи: створення резервних запасів кормів, обладнання, апаратури, матеріалів для відновлення виробництва.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В теоретичному розділі магістерської роботи охарактеризовано сутність виробничих ресурсів в системі менеджменту підприємства, висвітлено основні аспекти системи управління трудовими ресурсами підприємства, а також вивчено нормативно-правову базу управління виробничими та трудовими ресурсами підприємства. В даному розділі наведено поняття економічних ресурсів; описано виробничі ресурси у структурі ресурсного потенціалу підприємства; детально охарактеризовано виробничі ресурси підприємства (земельні, капітальні, трудові, інформаційні ресурси та підприємницька здатність); виокремлено складові управління виробничими ресурсами підприємства; з'ясовано види впливів на формування виробничих ресурсів підприємства за певними категоріями; визначено напрями ефективного управління виробничими ресурсами.

Виокремлено основні методи та засоби управління трудовими ресурсами підприємства, описано окремі підсистеми системи управління трудовими ресурсами, принципи системи управління трудовими ресурсами підприємства, підходи до управління трудовими ресурсами підприємства. Вивчено нормативно-правову базу та регулюючі документи щодо питань управління виробничими ресурсами підприємства та нормативно-правові акти, закони, постанови, які регламентують питання управління трудовими ресурсами підприємства. З'ясовано, що нормативно-правове забезпечення системи управління трудовими ресурсами підприємства охоплює ряд документів організаційного, нормативно-довідкового, організаційно-розпорядчого, організаційно-методичного, економічного спрямування.

В дослідницькому розділі магістерської роботи здійснено характеристику господарської діяльності ТзОВ “Зборівська птахофабрика”, проаналізовано систему управління виробничими ресурсами птахофабрики; здійснено оцінювання трудових ресурсів в системі менеджменту ТзОВ “Зборівська

птахофабрика”. Під час аналітичного дослідження з’ясовано, що керівництво птахофабрика диверсифікувало свою діяльність; на балансі підприємства діють дахова електростанція (сонячна) та вітрова електростанція. Описано види господарської діяльності ТзОВ “Зборівська птахофабрика”, склад організаційної структури, вивчено показники господарської діяльності. Представлено результати аналізу техніко-економічних показників діяльності птахофабрики за 2019-2021 рр., структури доходів у 2020-2021 рр. Здійснено дослідження системи управління виробничими ресурсами птахофабрики, вивчено процеси управління матеріальними ресурсами у формі оборотних активів, основних виробних фондів. Проаналізовано динаміку собівартості реалізованої продукції ТзОВ “Зборівська птахофабрика” у 2020-2021 рр., вивчено її структуру та складові. Проведено оцінювання трудових ресурсів в системі менеджменту птахофабрики; вивчено систему управління робочим часом; проведено аналізування продуктивності праці та впливових факторів на зміну цього показника; представлено результати аналізу руху працівників на птахофабриці у 2019-2021 рр.

У рекомендаційному розділі описано шляхи покращення системи управління виробничими та трудовими ресурсами ТзОВ “Зборівська птахофабрика”. Для цього застосовано методи прогнозування впливу вартості кормової бази на матеріальні витрати виготовлення продукції, а також оптимізування використання ресурсного потенціалу. Запропоновано здійснювати удосконалення системи управління виробничими ресурсами птахофабрики за рахунок встановлення автоматичної обвалки птиці.

Доведено, що рентабельне виробництво та зниження собівартості кінцевої продукції на птахофабриці залежить від ефективного використання кормової бази. Досліджено структуру виробничої собівартості продукції птахофабрики та з’ясовано, що затрати на кормову базу чинять найвагомий вплив на матеріальні витрати та виробничу собівартість загалом. Запропоновано здійснити прогнозування впливу вартості кормової бази на прямі матеріальні витрати виготовлення продукції. Визначення кількісних

прогнозів матеріальних витрат є важливим для досліджуваного підприємства, оскільки керівництво птахофабрики має приймати управлінські рішення та здійснювати закупівлю кормів належної якості, які би позначалися на показниках приросту притиці та її продуктивності.

Проведено SWOT-аналіз для системи управління виробничими і трудовими ресурсами ТзОВ “Зборівська птахофабрика” та запропоновано покращувати систему управління виробничими ресурсами птахофабрики за рахунок встановлення автоматичної обвалки птиці, її пакування та представлення на ринку. Розраховано сумарний кошторис витрат на придбання та встановлення такого конвеєру та визначено його ефективність на птахофабриці через термін окупності, чисту теперішню вартість та індекс прибутковості.

Представлено оптимізаційну модель використання виробничих ресурсів для досліджуваного ТзОВ “Зборівська птахофабрика”. Вказано, що використання оптимізаційних моделей використання ресурсів для прийняття рішень дозволить керівництву птахофабрики визначити вигоди від підвищення ефективності використання ресурсної бази.

Вивчено охорону праці на птахофабриці, висвітлено основні обов’язки та завдання інженера з охорони, подано динаміку кількості працівників, охоплену різними видами інструктажів за 2019-2021 рр., розкрито сутність використовуваної система попередження виробничого травматизму на птахофабриці. З’ясовано основні чинники впливу на стійкість роботи та функціонування ТзОВ “Зборівська птахофабрика”; охарактеризовано заходи підвищення стійкості ТзОВ “Зборівська птахофабрика” під час воєнних дій, а також виокремлено заходи щодо підвищення стійкості складових елементів птахофабрики.

**БІБЛІОГРАФІЯ**

1. Кузьменко Л. В. Формування виробничого потенціалу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2015. №2. С. 205-211.
2. Бутко М., Задорожна С., Іванова Н. Виробничий менеджмент : підручник. Видавництво : Центр учбової літератури. 2020. 424 с.
3. Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс [Електронний ресурс] : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2016. 197 с.
4. Маркіна І. А. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Полтава: ПДАА. 2018. 224 с.
5. Круш П. В., Бойко Т. О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2015. №1. С. 75-83.
6. Лепейко Т. І., Шматько Н. М. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Х.: УПА, 2011. 247 с.
7. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2015. 99 с.
8. Сумець О. М. Операційний менеджмент: теоретичний аспект і практичні завдання : підручник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 480 с.
9. Захаренко М. М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. №23. 2018. С. 59-65.
10. Кузнєцова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Управління потенціалом підприємства : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 196 с.
11. Герасимчук З. В. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Луцьк: Волин. Старожитності, 2012. 335 с.
12. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2011. 229 с.
13. Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Суми: Мрія-1, 2016. 277 с.

14. Матросова Л. М., Носкова С. А. Теоретичні засади поняття “виробничі ресурси підприємства” та їх класифікація. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 2. С. 207-21.

15. Олійник Т. І., Косенко А. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11.

Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_11\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_52)

16. Кобрин Л. Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки*. 2019. №1 (58). С. 132-138.

17. Хомів О. В., Сибірина Р. І. Сучасні підходи до системи управління трудовими ресурсами підприємства. *Соціально-правові студії*. 2020. Випуск 2 (8). С. 152-159.

18. Єлець О. П., Гармаш І. О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск № 9 / 2017. С. 418-422.

19. Карімов Г. І., Кучер М. М. Конспект лекцій з дисципліни “Виробничий менеджмент”. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 128 с.

20. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств : теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. №. 2. С. 570-572.

21. Кужда Т.І., Бубняк Т. Управління виробничими та трудовими ресурсами в системі менеджменту підприємства. VIII Міжнародна науково-практична конференція “Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах”. 01-02 червня 2022 року. С. 163-165

22. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків : ХНАДУ. 2016. 200 с.

23. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 “Основні засоби” : наказ Міністерства фінансів від 27.04.2000 №92

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text>

24. Про затвердження Інструкції з бухгалтерського обліку балансової вартості груп основних фондів : наказ Міністерства фінансів від 24.07.1997 №159

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0310-97#Text>

25. Інструкція про застосування плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>

26. Інструкція з інвентаризації основних засобів, нематеріальних активів, товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів і документів та розрахунків : від 11.08.94 № 69

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0202-94#Text>

27. Про порядок консервації основних виробничих фондів підприємств : постанова Верховної ради України від 28 жовтня 1997 р. №1183

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1183-97-%D0%BF#Text>

28. Кодекс законів про працю України : закон України від 04.01.92, № 2032-12

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

29. Буркова Л. А. Нормативно-правове регулювання управління персоналом. *Фінансовий простір : міжнародний науково-практичний журнал* : електронне фахове видання. 2017. № 4 (28). С. 16-22.

30. Види діяльності ТзОВ “Зборівська птахофабрика”

URL: <https://www.ua-region.com.ua/32147172>

31. Про видачу ліцензії з виробництва електричної енергії ТзОВ “Зборівська птахофабрика”

URL: <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-vidachu-litsenzii-z-virobnitstva-elektrichnoi-energii-tzov-zborivska-ptakhofabrika?id=32534>

32. Реалізовані об'єкти ТзОВ “Зборівська птахофабрика”

URL: <https://www.contractors.com.ua/ua/customer/32147172>



33. Опис компанії ТзОВ “Зборівська птахофабрика”

URL: <https://www.energo.ua/ua/companies/32147172>

34. Кошель В.І., Сав’юк Г.П., Дзундза Б.С. Основи охорони праці. Навчально-методичний посібник для студентів вищих навчальних закладів педагогічного напрямку. Івано-Франківськ: НАІР. 2020. 182 с.

35. Шудренко І. В. Основи охорони праці : навч. посіб. Житомир : Видавець: О. О. Євенок, 2016. 214 с.

36. Галушак М. П., Галушак О.Я., Кужда Т. І. Прогнозування соціально-економічних процесів: навчальний посібник для економічних спеціальностей. Тернопіль: ФОП Паляниця, 2021. 160 с.

37. Патрева Л. С. Технологія виробництва продукції птахівництва : курс лекцій. Миколаїв : МНАУ. 2018. 248 с.

38. Мінагрополітики та галузь птахівництва домовилися спільно працювати над стабілізацією цін на яйця

URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/869685.html>

39 Фарафонова Н. В. Оптимізація використання виробничих ресурсів сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний часопис- XXI*. 2012. С. 36-39.

# ДОДАТКИ