

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та менеджменту

(назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломної магістерської роботи

на тему: “Дослідження організації виробничих процесів на підприємстві, на прикладі ТОВ “Медобори”

Виконав: VI курсу, групи БМм-61  
студент

спеціальності 073 “Менеджмент”

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Головчук Н.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Гарматюк О.О.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Мельник Л.М.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2019

## АНОТАЦІЯ

Головчук Н.В. Дослідження організації виробничих процесів на підприємстві», на прикладі ТОВ “Медобори”. [Рукопис]: дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 073 “Менеджмент” / Назар Віталійович Головчук; ТНТУ. – Тернопіль: [б. в.], 2019. – с.

Магістерська робота: с., рис., табл., додатків, літературне джерело.

Метою магістерської роботи є дослідження організації управління виробничими процесами ТОВ “Медобори”, виявлення чинників, які найбільше впливають на його виробничу та фінансову діяльність, обґрунтування можливостей розвитку підприємства.

Об’єкт дослідження – ефективність організації виробничих процесів підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, науково-методичних і практичних аспектів із удосконалення організації виробничих процесів, оцінювання результатів покращення системи управління виробничими ресурсами підприємства, яке займається переробкою молочної продукції.

Розроблено заходи з удосконалення організації виробничих процесів у ТОВ “Медобори”: обґрунтовано проект впровадження лінії по виготовленні нової продукції – згущеного молока, запропоновано оновлення складу основних засобів молокопереробного підприємства для виробництва сухого знежиреного молока, розроблені рекомендації з впровадження оцінювання працівників у виробничій діяльності ТОВ “Медобори”.

Ключові слова: виробничий процес, виробничі фонди, основні фонди, оборотні фонди, молокопереробне підприємство, асортимент продукції, освоєння виробництва.

## ABSTRACTS

Golovchuk N.V. Research of the organization of production processes at the enterprise ”, on the example of LTD "Medobory". [Manuscript]: diploma thesis for master's qualification in the specialty 073 "Management" / Nazar Vitaliyovych Golovchuk; TNTU. – Ternopil: [b.v]. 2019 – p.

Master's work: vil., fig., table., appl., literary source.

The purpose of the master's thesis is to study the organization of production process management of LTD "Medobory", to identify the factors that most affect its production and financial activities, to substantiate the possibilities of enterprise development.

The object of study is the efficiency of the organization of production processes of the enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical, scientific, methodological and practical aspects of improving the organization of production processes, evaluation of the results of improving the management system of production resources of the enterprise engaged in processing dairy products.

Measures have been developed to improve the organization of production processes in LTD "Medobory": the project of introducing a line for the production of new products – condensed milk, the updating of the composition of fixed assets of a dairy processing plant for the production of skimmed milk production, the recommendations for the implementation of production evaluation or evaluation .

Keywords: productive process, productive funds, capital assets, floating assets, milk processing enterprise, product range, development of production.

## ЗМІСТ

Вступ.....	
Розділ 1 Теоретико-прикладні основи дослідження організації виробничих процесів на підприємстві.....	
1.1 Сутність та складові виробничих процесів підприємства.....	
1.2 Виробничі ресурси як необхідна компонента забезпечення виробничих процесів підприємства.....	
1.3 Визначення результативності організації виробничих процесів підприємства.....	
Розділ 2 Аналізування організації виробничих процесів у ТОВ “Медобори”.....	
2.1 Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ “Медобори”.....	
2.2 Аналізування забезпеченості виробничих процесів молокопереробного підприємства.....	
2.3 Аналізування основних показників фінансового стану ТОВ “Медобори”.....	
Розділ 3 Удосконалення організації виробничих процесів у ТОВ “Медобори”.....	
3.1 Обґрунтування проекту впровадження лінії по виготовленні нової продукції у виробничій діяльності ТОВ “Медобори”.....	
3.2 Пропозиції оновлення складу основних засобів молокопереробного підприємства.....	
3.3 Рекомендації з впровадження оцінювання працівників у виробничій діяльності ТОВ “Медобори”.....	
Розділ 4 Спеціальна частина.....	
4.1 Перспективні напрями забезпечення розвитку підприємств молочної галузі в Україні.....	
4.2 Організаційно-правові відносини товариства з обмеженою відповідальністю в Україні.....	
Розділ 5 Обґрунтування економічної ефективності.....	

5.1	Розрахунок показників абсолютної результативності проекту впровадження лінії по виготовленні нової продукції у виробничій діяльності ТОВ “Медобори”.....
5.2	Розрахунок показників абсолютної результативності пропозицій оновлення складу основних засобів молокопереробного підприємства
5.3	Розрахунок показників відносної результативності рекомендацій з впровадження оцінювання працівників у виробничій діяльності ТОВ “Медобори”.....
	Розділ 6 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.....
6.1.	Охорона праці.....
6.2.	Безпека в надзвичайних ситуаціях.....
6.2.1	Застосування алгоритму класифікації надзвичайних ситуацій та порядку реагування на них суб’єктами господарювання.....
6.2.2	Напряцювання та проведення комплексу заходів з організованого вивезення населення з районів зон можливого впливу надзвичайних ситуацій, їх планування та порядок проведення.....
	Розділ 7 Екологія.....
7.1	Система управління природокористування у регіоні.....
7.2	Екологічна політика підприємства.....
	Висновки.....
	Бібліографія.....
	Додатки.....

## ВСТУП

Актуальність теми. Реформування економіки країни, що відбувається, перш за все, торкається зміни характеру організаційно-економічних відносин у процесі виробництва. Сучасні підходи до ринкового господарювання ставлять перед виробництвом конкретні цілі: випускати певні види продукції (надавати послуги) за номенклатурою, кількістю, якістю та ціною, які відповідають існуючому попиту чи прогнозу щодо нього. Тому завданнями підвищення рівня організації виробництва є: ефективно забезпечення та використання виробничих ресурсів, гнучкості реагування на зміни попиту,

мобільності проектування та освоєння нової продукції (послуг); підтримання функціонування виробництва з найменшими витратами; забезпечення високої культури трудової діяльності персоналу, спрямованої на точне і своєчасне виконання замовлень належної якості та конкурентоспроможності.

Опанування механізмом управління виробничими процесами є передумовою суттєвих радикальних рішень у сфері господарського, політичного і в цілому суспільного життя нашої країни. Тому в українських реаліях процеси ринкового пристосування можуть відбуватися переважно тільки через технологічні зміни. Принципово нові базові технології, які потребують значних інвестицій, не мають на державному рівні ефективних механізмів їх програмування та подальшого управлінського супроводження при реалізації. Сучасне управління виробничим процесом повинно бути спрямоване не на точкове стимулювання обраних тем досліджень чи розроблень, а на створення умов для масового пошуку результативних шляхів технологічних змін і швидкої підтримки позитивних знахідок. Тому питання, пов'язані з дослідженням системи організації виробничих процесів підприємства, є актуальними, адже дозволяють відкрити нові можливості зростання підприємства та ефективно здійснювати виробничо-господарську діяльність.

Інформаційною базою до написання магістерської роботи слугували законодавчі та нормативні документи, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні; інструктивні матеріали, що регламентують організацію управлінських, виробничих та фінансових процесів на підприємствах; наукові здобутки вітчизняних вчених-економістів, офіційні статистичні матеріали, підручники та навчальні посібники, публікації у фахових періодичних виданнях, матеріали з мережі Інтернет. У процесі наукового дослідження використовувались дані фінансової звітності ТОВ "Медобори" за відповідний період, а також матеріали періодичних видань. Теоретичною та методичною основою дослідження стали інструктивні матеріали, що регламентують ефективність забезпечення та використання

виробничих ресурсів підприємства, наукові розроблення вітчизняних вчених-економістів.

Розвитку теоретичних і методичних основ організації виробничих процесів та ефективності використання виробничих ресурсів підприємства присвячені праці таких провідних вітчизняних та зарубіжних дослідників та практиків, як Б. Андрушківа, М. Адамовського, І. Балабанова, Н. Библюка, М. Бориса, В. Верби, Н. Гончарової, В. Горемікіна, А. Гриньової, В. Гуніна, М. Денисенка, С. Ілляшенка, Я. Коваль, В. Козловського, Н. Краснокутської, О. Кузьміна, В. Мешкової, Є. Мішеніна, Н. Павліха, Л. Полякової, М. Попкова, І. Синякевич, С. Смеричевської, С. Соколенка, О. Стиранівського, В. Сторожука, В. Ткача, А. Трофілової, О. Фурдичка, Л. Шаминої та ін. Однак питання організації виробничих процесів та ефективності використання виробничих фондів на молокопереробних підприємствах вимагають комплексного аналізування, вдосконалення й адаптації з урахуванням особливостей даної галузі.

Метою магістерської роботи є дослідження організації управління виробничими процесами ТОВ “Медобори”, виявлення чинників, які найбільше впливають на його виробничу та фінансову діяльність, обґрунтування можливостей розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети використано наступні методи дослідження: аналізування; синтезу; порівняльний; спостереження; економіко-статистичного аналізування; історико-економічний; системного підходу; причинно-логічний тощо.

Об’єкт дослідження – ефективність організації виробничих процесів підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, науково-методичних і практичних аспектів із удосконалення організації виробничих процесів, оцінювання результатів покращення системи управління виробничими ресурсами підприємства, яке займається переробкою молочної продукції.

Завданнями магістерської роботи є наступні:

- розкрити сутність та складові виробничих процесів підприємства;
- визначити роль виробничих ресурсів, як необхідної компоненти забезпечення виробничих процесів підприємства;
- визначити результативності організації виробничих процесів підприємства;
- здійснити аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ “Медобори”;
- проаналізувати забезпеченість виробничих процесів молокопереробного підприємства виробничими ресурсами;
- проаналізувати основні показники фінансового стану ТОВ “Медобори”
- обґрунтувати проект впровадження лінії по виготовленні нової продукції у виробничій діяльності ТОВ “Медобори”;
- подати пропозиції оновлення складу основних засобів молокопереробного підприємства;
- розробити рекомендації з впровадження оцінювання працівників у виробничій діяльності ТОВ “Медобори”;
- обґрунтувати економічну ефективність проектних рішень;
- вивчити коло питань з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях;
- дослідити екологію.

Актуальність тематики магістерської роботи зумовлена необхідністю дослідження системи організації виробничими процесами вітчизняних молокопереробних підприємств.

Науково-пізнавальне та практичне значення полягають у тому, що основні положення, висновки та пропозиції магістерської роботи можуть бути використані у сучасній практиці ТОВ “Медобори”.

Структура і обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається з вступу, семи розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

За темою магістерської роботи опубліковано наступні тези:



1. Головчук Н.В. Окреслення ролі виробничих ресурсів в економічному розвитку вітчизняних підприємств. Гарматюк О.О., Головчук Н.В., Сорока С.Р. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН країни М.Г. Чумаченка: "Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування" (28 березня 2019 року). 25-27 с.

2. Головчук Н. Вплив виробничих процесів на ефективність управління вітчизняними промисловими підприємствами. Гарматюк О., Головчук Н., Сорока С. Матеріали XXI наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя (16-17 травня 2019 року). Секція "Управління та адміністрування, економіка" Т.: ТНТУ, 2019. 152–153 с.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **1.1. Сутність та складові виробничих процесів підприємства**

В існуючих умовах господарювання, що супроводжуються ризиками та невизначеністю, традиційні методи організації виробничих процесів часто не відповідають сучасним вимогам ринку, не враховують специфіку конкретних виробництв, що зменшує виробничий потенціал та рівень конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Тому виникає необхідність удосконалення системи

організації виробництва, яка б задовольняла потреби менеджерів у випадку запровадження будь-яких інноваційних змін і нововведень.

Проблемам організації виробництва приділено значну увагу представниками різних зарубіжних наукових шкіл, серед яких Ф. Гілберт, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. Вагомий внесок у вивчення проблем організації виробництва серед українських економістів зробили: О. Амоша, Б. Андрушків, Д. Богиня, О. Бобров, І. Бондар, А. Гудсков, В. Данюк, М. Долішній, Б. Ігумнов, М. Кім, А. Кутиркін, С. Мочерний, В. Плаксов, С. Покропивний, М. Прокопенко, З. Сотченко, П. Харів, М. Хопчан, М. Чумаченко тощо. Проблемам інноваційного розвитку присвячено наукові праці Л. Антонюка, О. Лапка, М. Портера, А. Поручника, Й. Шумпетера, К. Фрімена, Б. Твісса, Р. Фостера, П. Санта, Д. Черваньова та інших вчених-економістів. Їхні дослідження спрямовані на принципи побудови економічної стратегії розвитку підприємств та фактори, що забезпечують ефективність її застосування.

У даний час, економічний стан в країні залишається досить складним, що пов'язано з низьким рівнем конкурентоспроможності промислової продукції та технологічною відсталістю виробництв. Процес глобальної зміни ситуації на промислових підприємствах, що забезпечував би в найближчій перспективі їх стійкий підйом, є можливим лише запроваджуючи об'єднані основи: інноваційну, економічну та організаційну, які базуються на промисловому типі відтворення. Для цього необхідно розробити інноваційну програму розвитку організації виробничих процесів, яка дозволить мобілізувати всі внутрішні джерела розвитку на підприємствах і, перш за все, наявного на підприємствах інтелектуального потенціалу, що трансформується в технологічний розвиток.

Виробничий процес – це сукупність взаємопов'язаних дій людей, засобів праці та природи, потрібних для виготовлення продукції. Основними елементами виробничого процесу є процес праці як свідома діяльність людини, предмети та засоби праці (рис. 1.1).

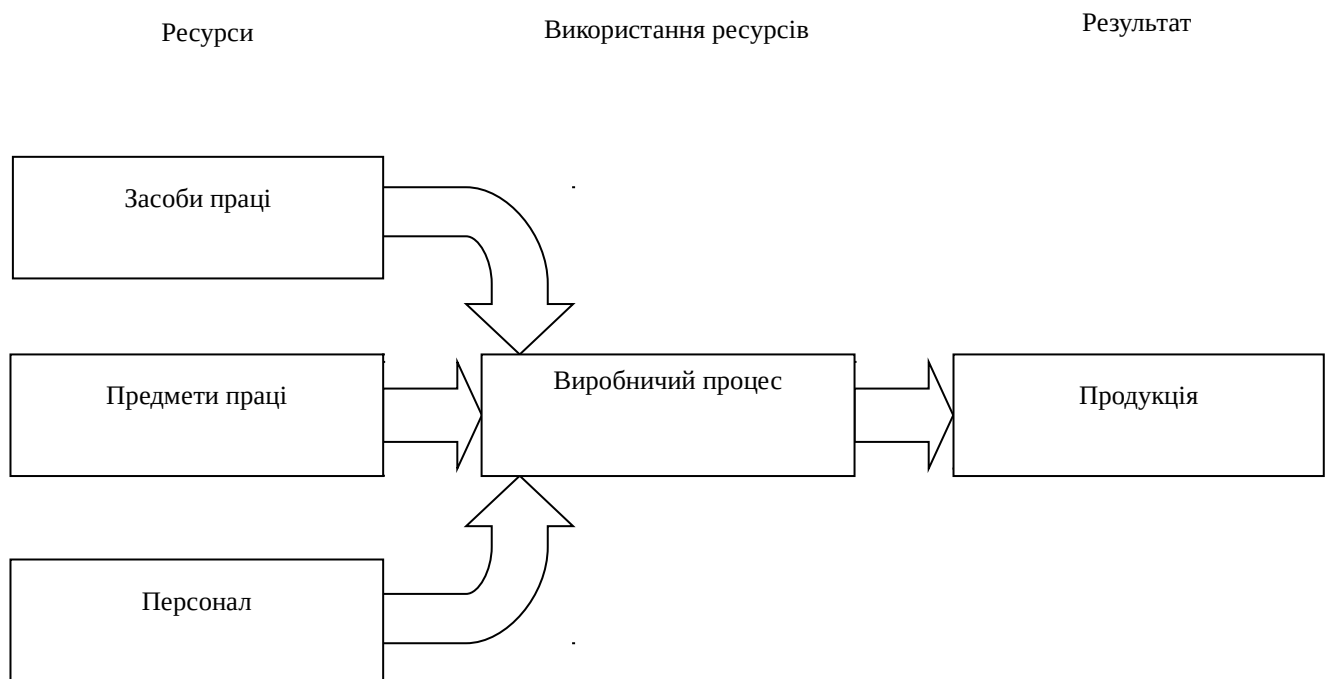


Рисунок 1.1 – Схема елементів виробничого процесу [29]

Існують певні ресурсні складові виробничого процесу, які потребують певних витрат коштів. Поряд з цим у багатьох виробництвах використовуються природні процеси, які здійснюються під впливом сил природи (біологічні, хімічні процеси у аграрних та аграрно-промислових виробництвах, сушіння, остигання деталей після термічної обробки тощо).

Природні процеси потребують витрат часу, а витрат ресурсів – тільки у випадку їх штучної інтенсифікації. Головною складовою виробничого процесу є технологічний процес – сукупність дій по зміні та значенню стану предмета праці. На підприємствах здійснюються різноманітні виробничі процеси. Їх поділяють передусім за такими ознаками: призначення, перебіг у часі, ступінь автоматизації.

За призначенням виробничі процеси поділяються на основні, допоміжні та обслуговуючі. Основні Процеси – це процеси безпосереднього виготовлення основної продукції підприємства, яка визначає його виробничий профіль, спеціалізацію і поступає на ринок як товар для продажу. Виробничі процеси у ряді виробництв поділяються на стадії:

заготівельну, обробну, випускную (складальну). Разом вони являють основне виробництво. До допоміжних процесів відносять процеси виготовлення продукції, яка використовується на самому підприємстві для забезпечення нормального протікання основних процесів. Допоміжні процеси групуються за їх призначенням, утворюючи такі допоміжні виробництва, як ремонтне, інструментальне, енергетичне та ін. Обслуговуючі процеси забезпечують нормальні умови здійснення основних і допоміжних процесів. До них належать складські та транспортні процеси.

За перебігом у часі виробничі процеси поділяють на дискретні (перервні) та безперервні. Дискретним Процесам притаманна циклічність, пов'язана з виготовленням виробів певної форми, які обчислюються в штуках (машини, прилади, одяг-тощо). Безперервні – продуктивність одного робочого місця, кількість робочих місць.

Принципи організації виробничого процесу. Виробничий процес і окремі його операції повинні бути раціонально організовані у просторі і часі. Для цього слід дотримуватися певних принципів при проектуванні та організації виробничого процесу. До таких принципів належать: спеціалізація, пропорційність, паралельність, прямо точність, безперервність, ритмічність, автоматичність, гнучкість.

Принцип пропорційності вимагає, щоб у всіх частинах виробничого процесу, у всій взаємопов'язаній системі підрозділів і машин була узгоджена пропускна спроможність, тобто однакова здатність виконання робіт і випуску продукції.

Недотримання цього принципу призводить до виникнення "вузьких місць" або неповного завантаження окремих підрозділів. На підприємствах із складною структурою виробництва важко досягти повної пропорційності потужностей окремих підрозділів (бригад, дільниць, цехів, виробництв). Вона періодично порушується внаслідок освоєння нових виробів, неоднакових темпів зниження їх трудомісткості у різних підрозділах тощо. Виникнення

диспропорцій – закономірний результат розвитку виробництва, проте їх потрібно передбачати і планомірно усувати.

Принцип паралельності передбачає одночасне виконання окремих операцій і процесів. Додержання цього принципу особливо важливе при виготовленні складних виробів, що компонуються із багатьох деталей, вузлів, агрегатів, послідовне виробництво яких зайняло б багато часу. Паралельність досягається раціональним розчленуванням виробів на складові частини, суміщенням часу виконання різних операцій над ними, одночасним виготовленням різних виробів. Паралельне виконання робіт на робочому місці забезпечується багатоінструментальною обробкою заготовок, суміщенням часу виконання основних і допоміжних операцій.

Принцип прямоочності означає, що предмети праці в процесі обробки повинні мати найкоротші маршрути по всіх стадіях і операціях виробничого процесу, без зустрічних і зворотних переміщень. Для дотримання цього принципу цехи, дільниці, робочі місця, наскільки це можливо, розташовують за ходом технологічного процесу. Допоміжні виробництва, служби, склади у свою чергу розміщують по можливості ближче до тих підрозділів, які вони обслуговують.

Принцип безперервності вимагає, щоб перерви між суміжними технологічними операціями були мінімальні або зовсім ліквідовані. Найбільшою мірою цей принцип реалізується у безперервних виробництвах – хімічному, металургійному, енергетичному та ін. У дискретному виробництві, де технологічний процес має широку диференціацію, повністю ліквідувати перерви неможливо як з технологічних, так і організаційних причин. В цих умовах важливим завданням є мінімізація перерв у структурі виробничого циклу шляхом синхронізації операцій, застосування прогресивних методів оперативного управління виробництвом. Безперервність виробничого процесу повинна доповнюватись безперервністю роботи устаткування і робітників.

Принцип ритмічності полягає у тому, що робота всіх підрозділів підприємства і випуск продукції повинні здійснюватися за певним ритмом, планомірною повторюваністю. При дотриманні принципу ритмічності у рівні проміжки часу виготовляється однакова або рівномірно зростаюча кількість продукції, забезпечується рівномірне завантаження робочих місць. Ритмічна робота дозволяє найповніше використовувати виробничу потужність підприємства і його підрозділів.

Принцип автоматичності передбачає економічно обґрунтоване вивільнення людини від безпосередньої участі у виконанні операцій виробничого процесу. Особливо актуальна реалізація цього принципу у виробництвах з важкими і шкідливими умовами праці. Автоматизуються не тільки виробничі процеси, а й інші сфери діяльності людини, в тому числі управління.

Принцип гнучкості означає, що виробничий процес повинен оперативно адаптуватися до зміни організаційно-технічних умов, пов'язаних з переходом на виготовлення іншої продукції або її модифікацією. Гнучкість виробничого процесу дозволяє освоювати нову продукцію у короткий термін з меншими витратами. Значення принципу гнучкості особливо зростає в умовах швидких темпів науково-технічного прогресу, коли об'єкти виробництва часто міняються. Гнучкість виробничого процесу досягається універсалізацією знарядь праці, засобів автоматизації та методів обробки, впровадженням верстатів з ЧПК, гнучких виробничих систем.

Також дані принципи вимагають, щоб виробнича система була здатною стабільно виконувати свої функції в межах допустимих відхилень і протистояти дисфункціональним впливам. Це досягається створенням технічних і організаційних механізмів саморегулювання і стабілізації. До стабілізаційних організаційних систем належать системи оперативного планування і регулювання виробництва, планово-запобіжного ремонту устаткування, резервних запасів та ряд інших заходів.

Розглянуті принципи раціональної організації виробничого процесу тісно між собою пов'язані, доповнюють один одного і різною мірою реалізуються на практиці в конкретних умовах. При проектуванні виробничого процесу, його організації треба їх враховувати, але вибирати оптимальні організаційно-технічні рішення за критерієм економічної ефективності.

Особливості діяльності підприємства, специфіка технічних і організаційних рішень на ньому істотно залежать від типу виробництва. Тип Виробництво – це класифікаційна категорія виробництва, яка враховує такі його властивості, як широта номенклатури, регулярність, стабільність і обсяг випуску продукції. Є три типи виробництва: одиничне, серійне і масове.

Одиничне виробництво характеризується широкою номенклатурою продукції, малим обсягом випуску однакових виробів, повторне виготовлення яких здебільшого не передбачається. Серійне виробництво має обмежену номенклатуру продукції, виготовлення окремих виробів періодично повторюється певними партіями (серіями) і загальний їх випуск може бути досить великим. Масове виробництво характеризується вузькою номенклатурою продукції, великим обсягом безперервного і тривалого виготовлення окремих виробів.

Окремо виділяють дослідне виробництво, у якому виготовляються зразки або партії (серії) виробів для проведення дослідних робіт, випробувань, доопрацювання конструкцій. На їх основі розробляється конструкторська та технологічна документація для серійного або масового виробництва. За своїми характеристиками дослідне виробництво близьке до одиничного.

За ознаками типу виробництва можна характеризувати виробничі підрозділи: від робочого місця до підприємства взагалі. При цьому важливою кількісною характеристикою є рівень спеціалізації робочих місць, який обчислюється за допомогою коефіцієнта закріплення операцій. Коефіцієнт

закріплення операцій – це середня кількість технологічних операцій, яка припадає на одне робоче місце за місяць. Він обчислюється за формулою

$$k_{з.о.} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i}{M} \quad (1.1)$$

де  $k_{з.о.}$  – коефіцієнт закріплення операцій;

$n$  – кількість найменувань предметів, які обробляються на даній групі робочих місць (на дільниці, в цеху) за місяць;

$m_i$  – кількість операцій, що проходить  $i$ -й предмет в процесі обробки на даній групі робочих місць;

$M$  – кількість робочих місць, для яких обчислюється коефіцієнт.

Робочі місця одиничного виробництва характеризуються виконанням різноманітних операцій над різними деталями в межах технологічних можливостей устаткування. Останнє є універсальним, розташовується однотипними технологічними групами. Через часту зміну предметів праці багато часу витрачається на переналагоджування устаткування. Виконання різноманітних операцій в умовах детально не опрацьованих технологічних процесів внаслідок частоті зміни об'єктів виробництва потребує висококваліфікованих робітників та спеціалістів. Орієнтовно для одиничного виробництва  $k_{з.о.} > 40$ .

На робочих місцях серійного виробництва виконуються операції над обмеженою номенклатурою деталей, які обробляються періодично партіями. Застосовується універсальне і спеціальне устаткування, що розташовується як технологічними групами, так і за предметним принципом. Кваліфікація робітників є середньою при роботі на машинах з ЧПК. Робочі місця виробництва за своїми характеристиками є подібними по організації до місць одиничного виробництва, тільки кількість операцій, які на них виконуються є



відмінною. Для верстатів з ЧПК деталі обробляються великими партіями і такі верстати використовуються переважно у крупносерійному чи масовому виробництві.

Підприємства при одиничному виробництві виготовляють продукцію одиничними екземплярами, що не повторюється взагалі або повторюється нерегулярно. На дільницях і в цехах переважають одиничні процеси, але є робочі місця і цілі підрозділи із серійним виробництвом уніфікованих деталей і вузлів для різних виробів (шестерні, валики, кріпильні деталі, ручки, прилади тощо). До підприємств з одиничним виробництвом належать заводи важкого, енергетичного машинобудування, суднобудування тощо.

Підприємства серійного виробництва випускають серії виробів обмеженої номенклатури, які періодично повторюються. Серія – це певна кількість виробів одного типорозміру, що виготовляється за незмінною технічною документацією. На серійних підприємствах робочі місця переважно серійного типу виробництва. Разом з тим можуть бути процеси масового виробництва уніфікованих деталей на поточкових лініях. Типовими прикладами підприємств серійного виробництва є верстатобудівні, літакобудівні, заводи по виробництву сільськогосподарської техніки, електровозів тощо.

Підприємства масового виробництва безперервно випускають один або декілька виробів протягом тривалого часу в умовах високої внутрішньозаводської спеціалізації. На робочих місцях переважають масові процеси, в окремих випадках при низькій трудомісткості операцій є серійні типи виробництва, наприклад, на заготівельних процесах. До таких підприємств належать автомобільні, тракторні заводи, підприємства по виготовленню годинників, телерадіоапаратури тощо.

Тип виробництва істотно впливає на його організаційно-технічну побудову і ефективність. Від типу виробництва залежить виробнича структура підприємства і його підрозділів, вибір технологічних процесів, устаткування і оснащення, методів організації виробництва та управління.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика типів виробництва [34]

№ п/п	Ознака характеристики	Тип виробництва		
		Одиничне	Серійне	Масове
1.	Широта номенклатури виробів	Необмежена	Обмежена кількістю типів	Один тип
2.	Постійність виготовлення	Не повторюється	Періодично повторюється	Постійно випускається
3.	Рівень спеціалізації робочих місць	Різні операції $k_{30} > 40$	Обмежена кількість операцій, які періодично повторюються	Одна операція $k_{30} = 1$
4.	Рівень спеціалізації устаткування	Універсальне	Універсальне та спеціальне	Переважно спеціальне
5.	Принцип розташування робочих місць	Технологічний	Технологічний і предметний	Предметний
6.	Рівень кваліфікації робітників	Високий	Середній, високий на автоматизованих системах	Невисокий на простих операціях, високий в автоматизованих системах

Найбільш ефективним є масове виробництво, в умовах якого легко застосовувати високопродуктивне спеціальне устаткування і максимально реалізувати принципи раціональної організації виробничого процесу. Технічно і організаційно складне і найменш ефективне одиничне виробництво. Тому важливою передумовою підвищення ефективності виробництва є збільшення його серійності, перехід при можливості від одиничного до серійного, а від серійного до масового виробництва. Досягається це різними шляхами, в тому числі розширенням ринку збуту і збільшенням серій виробів, уніфікацією їх деталей і агрегатів, особливо складних машин і приладів, впровадженням групових методів обробки тощо.

Процес виробництва на будь-якому підприємстві залежить від незалежної взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал підприємства продукує суспільно корисну продукцію або надає виробничі та побутові послуги. Це означає, що, з одного боку,

мають місце затрати живої та уречевленої праці, а з іншого – такі чи так звані результати виробництва (діяльності). Останні залежать від масштабів застосовуваних засобів виробництва, кадрового потенціал та рівня його використання [13, с. 24].

Для виконання аналітичного дослідження виробництва та реалізації використовують статистичну звітність про виробництво продукції, форма № 1 “Баланс” , а також планові матеріали відповідного відділу і бухгалтерські дані про випуск, відвантаження та реалізацію продукцію, інші оперативні дані виробничої діяльності. Бажано також ознайомитись із залишками незавершеного виробництва, готової продукції на складі і товарів відвантажених (форма № 1).

Аналіз процесу виробництва повинен здійснюватись за двома напрямками. По-перше, у ході формування та виконання виробничої програми дається оцінка перспектив її реалізації з точки зору одержання прибутку. По-друге, в процесі аналізу визначаються економічні наслідки управлінських рішень по регулюванню виробництва з точки зору фінансово-економічних наслідків. Наприклад, оцінюються рішення по заміні матеріалів, закупці напівфабрикатів чи комплектуючих у сторонніх організацій, зміні об’ємів виробництва при укладанні додаткових договорів чи відмові від раніше заключених

В умовах переходу до ринкових відносин об’єктом аналізу є не просто виробничий процес, отримання замовлень на продукцію і її оплата по домовленості із споживачем. При цьому аналіз виробництва і процес вивчення і оцінки ринку (маркетинг) в певній мірі впливають один на одного. На початковому етапі переходу до ринкових відносин, при ненасиченості ринку будь-який виробник може продати те, що він виробив. Проте велику економічну вигоду отримає той, хто використає знання ринкової кон’юнктури при формуванні виробничої програми, орієнтованої на продукцію підвищеного попиту. Більш висока ціна попиту визначає більший прибуток. В міру насиченості ринку і задоволення кількісного попиту,

посилення конкуренції вже не виробництво, а реалізація буде визначати цілі підприємства [13, с. 37].

Товарна продукція виробничих комплексів дорівнює сумі товарної продукції самостійних підприємств і об'єднань, які входять у комплекс. Валова продукція характеризує загальний обсяг виробництва продукції у вартісному виразі незалежно від ступеня її готовності. У валову продукцію входить вартість усіх випущених за звітний період готових виробів і реалізованих на сторону напівфабрикатів (як із своєї сировини і матеріалів, так і з сировини та матеріалів замовника), а також вартість виконаних робіт промислового характеру за замовленнями зі боку або непромислових господарств і організацій, або свого підприємства. На підприємствах деяких галузей, де тривалість виробничого циклу відповідно до встановленої технології перевищує два місяці, у валову продукцію введено також вартість приросту (зменшення) залишків незавершеного виробництва [23, с. 80].

У загальному вигляді валову продукцію можна визначити на основі формули:

$$\text{ВП} = \text{ТП} + \text{НВВк} - \text{НВВп} + \text{ІСк} + \text{ІСп},$$

(1.2)

де НВВк, НВВп – вартість залишків незавершеного виробництва і напівфабрикатів власного виробництва відповідно на кінець і початок даного періоду;

ІСк, ІСп – вартість залишків інструменту спеціального призначення відповідно на кінець і початок даного періоду.

Валову продукцію підприємства обчислюють заводським методом, тобто вона не включає повторний рахунок продукції окремих цехів, що призначена для подальшої переробки всередині підприємства. У кількісному відношенні валова продукція може бути рівною товарній (коли залишки незавершеного виробництва відсутні або вони однакові на початок і кінець

року), більшою від товарної (коли залишки незавершеного виробництва на кінець року більші, ніж на початок) і меншою від товарної (коли залишки незавершеного виробництва на початок року більші, ніж на кінець року). Валова продукція розраховується в порівнянних оптових цінах підприємства і використовується для встановлення динаміки випуску продукції. По об'єднанню в цілому обсяг валової продукції визначають аналогічний товарній

Чиста продукція характеризує заново створену вартість. Вона визначається, як різниця між валовою (товарною) продукцією і матеріальними затратами:

$$\text{ЧП} = \text{ТП} - (\text{М} + \text{А}),$$

(1.3)

де М – вартість матеріальних затрат;

А – амортизаційні відрахування.

У даному показнику знаходить відображення ефективність використання не тільки трудових, а й матеріальних затрат. Проте виникає складність у методиці обчислення, оскільки не використовуються безпосередньо обсяги випуску продукції у натуральному виразі. Крім того, інформація про обсяг чистої продукції не може бути отримана до складання звітних калькуляцій собівартості, і дані про обсяг чистої продукції є запізненими. Для обчислення цього показника необхідно виділити матеріальні затрати з комплексних статей витрат і перерахувати їх у незмінні ціни, що ускладнює роботу

## **1.2. Виробничі ресурси як необхідна компонента забезпечення виробничих процесів підприємства**

Забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності його функціонування в умовах фінансової нестабільності безпосередньо залежить від ефективності використання його виробничих ресурсів. Для здійснення виробничо-господарської діяльності кожне підприємство повинно мати певні ресурси, які належать йому на правах власності або володіння. Різноманітність ресурсів, які використовуються в процесі виробництва, в економічній літературі називають елементами виробництва. Це засоби праці, предмети праці та персонал працівників. Засоби праці та предмети праці ще називають засобами виробництва, вартісна форма яких іменується виробничими фондами. Тому названі вище елементи виробництва можна відповідно класифікувати як основні виробничі фонди, матеріальні ресурси та трудові ресурси. Крім цього, для здійснення виробничо-господарської діяльності необхідна наявність фінансових ресурсів, а також нематеріальних ресурсів.

Усі ресурси (за винятком персоналу працівників), якими володіє підприємство, називаються активами. Активи представляють собою економічні ресурси підприємства у формі сукупних майнових цінностей, які використовуються у господарській діяльності. Необхідно зазначити, що у процесі господарювання виробничі ресурси входять під різними назвами. Навіть для невеликого виробництва перелік цих ресурсів становить декілька тисяч назв. Тому необхідне їх наукове групування. Таке групування повинно бути єдиним за окремими ознаками для усіх галузей народного господарства та для окремих галузей. На наш погляд, загальна класифікація всіх виробничих ресурсів дозволяє згрупувати їх на таких п'ять груп:

- трудові ресурси (персонал підприємства);
- основні виробничі фонди (основний капітал);
- матеріальні ресурси (оборотний капітал);
- фінансові ресурси та грошові кошти;
- нематеріальні ресурси та активи.

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта та підготовка. Існує безпосередня залежність конкурентоспроможності економіки і рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організацій. Для характеристики трудових ресурсів використовують термін – персонал підприємства, тобто сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності. Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал підприємства поділяється на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці та робітники. Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технологія та організація виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, характер ринку праці тощо) чинників. Вони зумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Виготовлення продукції на підприємстві здійснюється в процесі взаємодії праці персоналу працівників та певних засобів виробництва. Засоби виробництва за своїм матеріально-речовим складом становлять виробничі фонди підприємства, які відповідно поділяють на основні та оборотні. Складовим частинам виробничих фондів властиві певні характерні ознаки, за якими можна розрізняти основні виробничі фонди та оборотні фонди. Основні виробничі фонди (основний капітал) – це засоби праці, які мають вартість і функціонують у виробництві тривалий час у своїй незмінній споживній формі, а їхня вартість переноситься конкретною працею на вартість продукції, що виробляється, частинами в міру їх спрацювання. Всі основні виробничі фонди за ознакою подібності їхнього функціонального призначення та натурально-речового складу поділяють на: будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини і устаткування, транспортні засоби, господарський інвентар, інструмент, виробничий інвентар та інші основні фонди.

Оборотні фонди – це та частина виробничих фондів у вигляді певної сукупності предметів праці, елементи яких цілком споживаються у кожному виробничому циклі, змінюють або повністю втрачають натуральну форму і переносять всю свою вартість на вартість продукції, що виробляється. У практиці планування та обліку господарської діяльності до складу оборотних фондів включають виробничі запаси, незавершене виробництво та напівфабрикати власного виготовлення, витрати майбутніх періодів. Матеріальні ресурси являють собою ту частину оборотних фондів, яку іменують виробничими запасами. До них належать запаси сировини, основних і допоміжних матеріалів, купованих напівфабрикатів, палива, тари, запасних частин для ремонту, малоцінних та швидкозношуваних предметів.

Для здійснення виробничо-господарської діяльності, збалансування доходів і витрат підприємству необхідні відповідні фінансові ресурси. Під фінансовими ресурсами необхідно розуміти грошові кошти, що є в розпорядженні підприємств, а саме грошові фонди та грошові кошти, які використовуються в не фондовій формі. До грошових фондів належать: статутний фонд, амортизаційний фонд, фонди економічного стимулювання, резервний фонд та інші. Кошти підприємства використовуються не тільки у фондовій формі.

Необхідною умовою успішного функціонування будь-якого підприємства у ринковій економіці є ефективне використання його власних нематеріальних ресурсів. Нематеріальні ресурси – це активи підприємства, які не мають речової форми, але беруть участь у виробничій діяльності. Це в основному об'єкти інтелектуальної власності, а саме:

- об'єкти промислової власності – винаходи, корисні моделі, промислові зра- зки, товарні знаки та інші;
- об'єкти, що охороняються авторським правом – твори, комп'ютерні програ- ми, бази даних, топології інтегральних мікросхем, схем та інші;
- інші нетрадиційні об'єкти інтелектуальної власності – раціоналізаторські пропозиції, "ноу-хау", комерційні таємниці.



Раціональне використання названих ресурсів вимагає відповідного управління ними, тобто здійснення відповідних управлінських функцій. А це, в свою чергу, передбачало проведення комплексної класифікації виробничих ресурсів.

Процес виробництва на будь-якому підприємстві залежить від незалежної взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал підприємства продукує суспільно корисну продукцію або надає виробничі та побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце затрати живої та уречевленої праці, а з іншого – так звані результати виробництва (діяльності). Останні залежать від масштабів застосовуваних засобів виробництва, кадрового потенціалу та рівня його використання [29, с. 17].

На всіх етапах розвитку економіки основними економічними одиницями виступають підприємства, фірми. Будучи споживачем засобів виробництва на ринках засобів, підприємства є виробником продукції та її продавцем на ринках товарів та послуг, при цьому головною метою діяльності є отримання максимально-можливої величини прибутку чи соціального ефекту. Усі товари та послуги, які виготовляються підприємствами, можуть бути об'єднані на таких підставах: задовольняють певні потреби споживачів; їх виробництво базується на певному комбінуванні виробничих засобів [41, с. 22].

Виробничий процес, по суті, будується на комбінуванні виробничих факторів і є процесом перетворення вхідного потоку ресурсів у вихідний потік випуску продукції з використанням певної технології виробництва. З точки зору економіки, розрізняють такі основні виробничі фактори: праця, земля (всі види природних ресурсів у широкому розумінні), капітал які у свою чергу доповнюються такими чинниками, як організація, планування,

економічні знання та підприємницькі здібності, тобто вміння їх застосування з найбільшою ефективністю для підприємства.

Забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності його функціонування в умовах фінансової нестабільності безпосередньо залежить від ефективності використання його виробничих ресурсів. Поняття “виробничі ресурси підприємства” дуже поширене, але дослідженню цієї категорії присвячено не багато праць, що зумовлює актуальність дослідження цієї економічної категорії.

Серед іноземних вчених, які досліджували виробничі ресурси? як засоби виробництва, зазначаємо Ч. Кобба, П. Дугласа, А. Маршалла, П. Самуельсона, Р. Солоу, С. Фішера. Теоретичні основи структуризації та використання виробничих ресурсів викладені в наукових працях таких класиків економічної науки, як: Ф. фонВізер, Дж. Б. Кларк, К. Маркс, К. Менгер, Д. Рікардо, А. Сміт, М. Туган-Барановський та ін.

Питання визначення та оцінки виробничих ресурсів розглянуто у роботах таких російських вчених-економістів, як: В. Грузінов, В. Грибов, А. Ільїн, В. Волков, В. Горфінкель, В. Швандар, А. Калініна, В. Тітов й ін. Серед українських вчених, наукові праці яких присвячені розв’язанню прикладних проблем структуризації, використання виробничих ресурсів на підприємствах, відзначимо: Є. Бойка, В. Геєця, М. Герасимчука, Й. Петровича, С. Покропивного [27; 35; 36]. Методиці проведення аналізу використання виробничих ресурсів підприємства присвячені праці Г. Савицької, М. Баканова, А. Шеремета, В. Немцева, Г. Шадріної, а також українських вчених: М. Чумаченка, В. Івахненка, М. Болюха, П. Поповича. Проблеми структуризації й оптимізації виробничих ресурсів підприємства розглядаються у публікаціях В. Дякіна, М. Перелигіна, Н. Ярошевіч, Л. Матросової.

Як показав аналіз наукових праць та розробок, які висвітлюють поняття “виробничі ресурси підприємства”, у сучасній економічній науці воно

тракується неоднозначно. Тоді ж як визначення “поняття виробничих ресурсів” має не лише важливе наукове, а й практичне значення в діяльності українських підприємств, оскільки чітке уявлення про його зміст визначає обґрунтований підхід до його оцінки.

Для визначення сутності категорії “виробничі ресурси підприємства” розглянемо поняття “ресурс”. Даний термін походить від французького *ressource* – допоміжний засіб, та тлумачиться як засоби, запаси, можливості, джерела доходів. Під засобами розуміють прийоми, способи дії для досягнення чого-небудь, а також предмети, пристосування (або їх сукупність), необхідні для здійснення будь-якої діяльності

Різні автори по-різному тлумачать зазначений термін. Наприклад, В. Грузінов, В. Грибов визначають ресурси як чинники, які використовуються для виробництва економічних благ. А. Ільїн, В. Волков дають наступне визначення цьому терміну: “Ресурси – це залучені у господарський оборот чинники виробництва”.

Виробничі ресурси – це ресурси підприємства, які використовуються у процесі виробництва (земля, капітал, праця, інформація, підприємницька здатність). Земля – всі природні ресурси, які використовуються у виробничому процесі (землі, ліси, родовища, водні ресурси). Капітал – засоби виробництва; виробнича інфраструктура; грошові кошти, які використовуються для придбання засобів виробництва. Праця – фізичні і розумові здібності людей, вживані при виробництві товарів і послуг. Інформація – впорядкована система знань. Підприємницька здатність – процес пошуку нових можливостей, заповзятливість, здібність до ризику. Усі ресурси є не безкоштовними, обмеженими та рідкісними. Зазначимо, що серед вчених-економістів існують різні погляди щодо трактування поняття виробничих ресурсів підприємства та їх складових. Так, на думку, В. Грузінова та В. Грибова, до виробничих ресурсів підприємства слід відносити робочу силу, знаряддя праці (машини, устаткування та ін.), предмети праці (сировина, матеріали і так далі), готову продукцію (запаси

товарів) та природні умови виробництва (земля, корисні копалини тощо). М. Баканов, А. Шеремет дотримуються загально визначеної класифікації виробничих ресурсів у натуральній формі за їх призначенням у виробничому процесі, які називаються елементами, або чинниками виробництва: засоби праці, предмети праці і сама праця. На їх думку інтенсивність використання виробничих ресурсів виявляється в таких узагальнюючих показниках, як продуктивність праці, фондівіддача основних виробничих фондів, матеріаломісткість виробництва продукції, а ефективність використання виробничих ресурсів, у свою чергу, виявляється у трьох вимірах: в обсязі та якості виробленої та реалізованої продукції; у величині споживання або витрат ресурсів на виробництво, тобто собівартості продукції; у величині ресурсів, що застосовані, тобто авансованих для господарської діяльності основних і оборотних фондів.

В. Горфінкель та В. Швандар до виробничих ресурсів підприємства (організації) відносять виробничі фонди (основні і оборотні), робочу силу та інформацію. А. Ільїн, В. Волков до виробничих ресурсів підприємства відносять трудові, виробничі фонди, інвестиції та інформаційні ресурси. Вони виділяють наступні показники використання виробничих ресурсів:

- показники використання трудових ресурсів: темпи зростання продуктивності праці; доля приросту продукції за рахунок підвищення продуктивності праці; економія чисельності працівників; зарплатоємність продукції (зарплатовіддача); трудомісткість продукції, товарів, послуг (працевіддача); відносна економія трудових ресурсів і фонду заробітної плати тощо;

- показники використання основних фондів: фондомісткість продукції (фондовіддача); відносна економія основних виробничих фондів;

- показники використання оборотних фондів: оборотна фондомісткість продукції (оборотна фондівіддача); відносна економія оборотних фондів; матеріаломісткість продукції (матеріаловіддача); відносна економія матеріальних ресурсів (витрат) і так далі;

- показники використання інвестицій: капіталоємність продукції (капіталовіддача); відносна економія інвестицій. А. Калініна виділяє наступні види виробничих ресурсів: основні фонди та виробничі потужності, оборотні кошти та оборотні засоби, трудові ресурси, сировинні та паливно-енергетичні ресурси, інвестиції. Для кожного виду виробничих ресурсів автор пропонує використовувати наступні показники ефективності:

- для основних фондів: показники стану та руху (коефіцієнт зносу, придатності, оновлення та вибуття), коефіцієнт інтенсивності та екстенсивності використання устаткування, фондівіддача, фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт змінності, коефіцієнт змінного режиму часу, коефіцієнт загрузки устаткування у часі, інтегральний коефіцієнт використання основних фондів;

- для оборотних засобів: швидкість обороту, його коефіцієнт, віддача оборотних коштів, коефіцієнт закріплення, абсолютне та відносне їх вивільнення, вартісні, натурально-вартісні та натуральні показники матеріалоємності;

- для трудових ресурсів: продуктивність праці та трудомісткість, показники стану та структури кадрового складу робітників (коефіцієнт вибуття, прийому, стабільності, текучості, структура кадрів, коефіцієнт чисельності основних робітників, показник середньооблікової чисельності робітників);

- для інвестицій: чиста приведена вартість, внутрішня норма доходності інвестиційного проекту, його рентабельність, термін окупності.

В. Немцев відзначає, що до виробничих ресурсів промислових підприємств відносяться наступні їх види: природні ресурси (земля, надра, вода тощо); оборотні кошти, в т ому числі матеріальні ресурси; трудові ресурси (людські ресурси з їх здатністю виробляти блага); капітал (джерело власних засобів підприємства); заповзятливість (підприємницька здібність людей до організації виробництва товарів і послуг); результати науково-технічного прогресу [71, с. 30].

На думку Г. Шадріної, на сучасному етапі розвитку економіки підвищення економічної ефективності та якості продукції вимагає всебічного аналізу використання елементів виробничого процесу: праці, засобів праці і предметів праці. Якісні показники використання виробничих ресурсів є показниками економічної ефективності підвищення техніко-організаційного рівня. В. Тітов виділяє наступні види виробничих ресурсів підприємства: основні виробничі фонди, оборотні кошти, матеріально-технічні ресурси та трудові ресурси. На його думку, ефективність використання основних виробничих фондів можна висвітлити за допомогою наступних показників:

- загальні – фондівіддача основних фондів та фондівіддача їх активної частини; рентабельність (доходність) використання виробничих фондів, фондомісткість основних виробничих фондів та фондомісткість їх активної частини, фондоозброєність та механоозброєність праці;

- приватні – коефіцієнт використання машин у часі, коефіцієнт виконання норм виробітку машин та коефіцієнт інтегральної загрузки машин та устаткування.

До показників ефективності використання оборотних коштів В. Тітов відносить: коефіцієнт оборотності коштів (швидкість обороту), тривалість одного обороту в днях та коефіцієнт завантаження оборотних коштів.

Багато науковців В. Івахненко, М. Чумаченко, М. Болух, П. Попович дотримуються класифікації виробничих ресурсів, яка поділяє їх на три складові: трудові ресурси, матеріальні ресурси та основні засоби.

Підсумовуючи проведений аналіз визначення терміну виробничих ресурсів, зазначимо, що багато науковців як невід'ємну частину виробничих ресурсів виділяють три їх складові елементи: основні виробничі засоби, основні оборотні кошти та трудові ресурси. Узагальнюючи подані тлумачення подаємо наступну хронологічну зміну теоретичних підходів до класифікації виробничих ресурсів підприємства (табл. 1.1).

Таким чином, на основі проведених досліджень, можна зробити висновок про те, що у сучасній економічній теорії відсутній єдиний погляд

щодо змісту виробничих ресурсів підприємства та їх складу. Зазначимо, що не існує загальноприйнятого методичного підходу стосовно їх оцінювання.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз сучасних теоретичних підходів до складу виробничих ресурсів підприємства (сформовано автором)

Автори	Склад виробничих ресурсів
1	2
В. Грузінов, В. Грибов	- робоча сила; - знаряддя праці; - предмети праці; - готова продукція; - природні умови виробництва.
В. Іваненко, П. Попович	- трудові ресурси; - основні фонди; - матеріальні ресурси.
М. Баканов, А. Шеремет	- засоби праці; - предмети праці; - праця.

Продовження табл. 1.1

1	2
В. Горфінкель, В. Швандар	- виробничі фонди (основні і оборотні); - робоча сила; - інформація.
А. Ільїн, В. Волков	- трудові ресурси; - виробничі фонди; - інвестиції; - інформаційні ресурси.
М. Чумаченко, М. Болюх, В. Бурчевський, М. Горбатов	- трудові ресурси; - матеріальні ресурси; - основні засоби.
А. Калініна	- основні фонди та виробничі потужності; - оборотні кошти та оборотні засоби; - трудові ресурси; - сировинні та паливно-енергетичні ресурси; - інвестиції.
В. Немцев	- природні ресурси; - оборотні кошти, в т.ч. матеріальні ресурси;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- трудові ресурси;</li> <li>- капітал;</li> <li>- заповзятливість (підприємницька активність);</li> <li>- результати науково-технічного прогресу.</li> </ul>
Г. Шадріна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- засоби праці (основні засоби);</li> <li>- предмети праці (матеріальні ресурси);</li> <li>- праця (трудові ресурси).</li> </ul>
В. Тітов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основні виробничі фонди;</li> <li>- оборотні кошти;</li> <li>- матеріально-технічні ресурси;</li> <li>- трудові ресурси.</li> </ul>

Невизначеність теоретичних трактувань обраного поняття призводить до розбіжності у практичних аспектах його використання – під час проведення аналізу та оцінки використання виробничих ресурсів підприємств. На нашу думку, найбільш повним слід вважати трактування виробничих ресурсів підприємства як сукупності певних чинників (запасів, джерел, засобів та предметів праці), які мають в наявності підприємство, а також можуть бути мобілізовані та використані ним для досягнення конкретної мети й одержання очікуваного результату в певний проміжок часу. Систематизуючи розглянуті підходи до складу виробничих ресурсів, пропонуємо наступну класифікацію виробничих ресурсів за ознаками (табл. 1.2) [29, с. 22].

Таблиця 1.2 – Класифікаційні групи виробничих ресурсів підприємства за ознаками

За фізичним змістом	За економічним змістом	За призначенням у процесі виробництва
<ul style="list-style-type: none"> <li>- засоби праці (основні засоби);</li> <li>- предмети праці (матеріальні ресурси);</li> <li>- праця (трудові ресурси).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- природні ресурси;</li> <li>- виробничі фонди;</li> <li>- трудові ресурси;</li> <li>- інформаційні ресурси;</li> <li>- підприємницька активність.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основні засоби;</li> <li>- оборотні кошти;</li> <li>- матеріальні ресурси;</li> <li>- кадрові ресурси;</li> <li>- фінансові ресурси;</li> <li>- інформаційні ресурси;</li> <li>- інвестиції.</li> </ul>

Оскільки розвиток підприємства передбачає наявність виробничих ресурсів певної кількості та якості, то проведення обґрунтованої оцінки



використання виробничих ресурсів набуває особливого практичного значення для кожного підприємства. Зазначаємо, що більшість українських підприємств використовує для оцінки ефективності використання виробничих ресурсів стандартну методику економічного аналізу. Для цього проводиться аналіз ефективності використання окремих видів виробничих ресурсів: основних фондів, трудових ресурсів та оборотних коштів. На нашу думку, для узагальнення існуючих окремих методик аналізу, необхідна розробка методики оцінки ефективності використання виробничих ресурсів за допомогою комплексного (інтегрального) показника використання виробничих ресурсів підприємства. Це дозволить більш швидко та об'єктивно оцінити результати діяльності підприємства, оцінити його конкурентне положення та запропонувати напрями його розвитку.

Фірми для того, щоб забезпечити собі безперервну роботу повинні купляти на ринках виробничі ресурси, далі, комбінуючи ці виробничі ресурси в процесі виробництва створювати продукцію, яка користується попитом у споживачів та продавати виготовлену продукцію на товарних ринках з прибутком для себе. Витрати – це виражена в грошових одиницях потреба у виробничих факторах, які необхідно придбати в процесі виробничої діяльності підприємства для забезпечення випуску продукції. Випуск – це товари або послуги в грошовому чи натуральному вимірі, які виготовлені підприємством за певний період часу з використанням необхідних для цього ресурсів. Технологія – це спосіб, який застосовують для сполучення різних факторів виробництва в процесі випуску певного виду продукції.

Для ефективного ведення виробничої діяльності важливим є визначення цілей створення та функціонування підприємницької структури. Цілі діяльності фірми можна визначити як кількісно виражений бажаний її майбутній стан. Визначення цілей господарської діяльності підприємства є важливою складовою стратегічного планування виробництва продукції. При цьому, формування цілей повинно враховувати реальні можливості фірми, і

вони повинні досягатися за існуючих умов роботи конкретної підприємницької структури.

Економічний аспект поточної виробничої діяльності схематично показаний на рис. 1.1

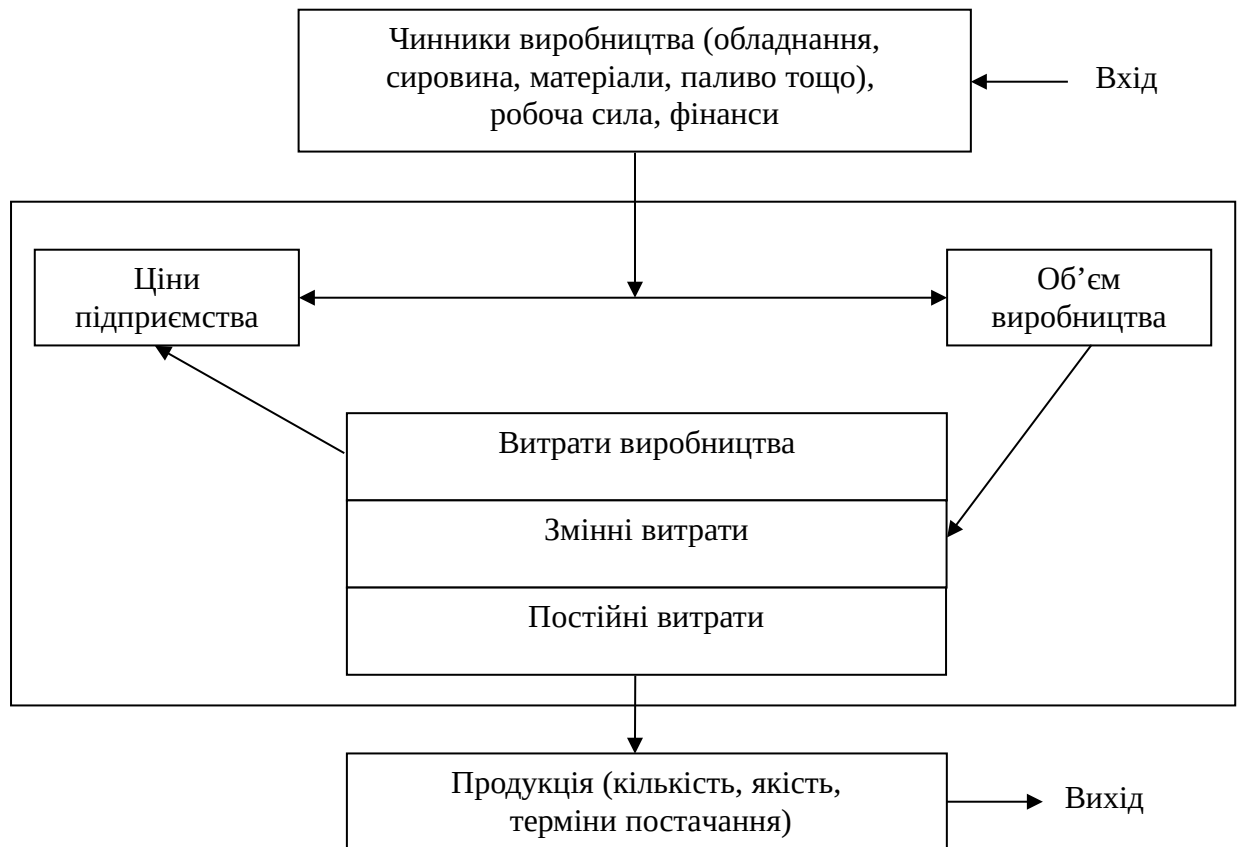


Рисунок 1.1 – Економічний аспект виробничої діяльності

З рис. 1.1 випливає, що в ході виробничої діяльності вирішуються дві основні задачі. Перша – пов’язана з випуском продукції певної кількості і відповідної якості з дотриманням термінів її доставки. Друга направлена на зниження рівня витрат виробництва. Для вирішення першої задачі велику роль відіграють такі чинники, як стан виробничої бази, достатність виробничої потужності, їх технічний і організаційний рівень, степінь прогресивності організації виробництва і праці тощо.

Вирішення другої задачі пов’язане з більшою кількістю чинників: використання виробничих потужностей, рівень продуктивності праці, економія ресурсів тощо.

Успішне вирішення першої задачі означає підвищення іміджу підприємства, стабільність його розвитку, а зниження рівня витрат веде до підвищення його конкурентоспроможності і дохідності вкладених коштів. З цього випливає, що виробничі підрозділи повинні ефективно використовувати фактори виробництва з ціллю досягнення як можна більшого рівня рентабельності. Особливістю поточної виробничої діяльності в умовах ринкових відносин полягає в тому, що виробнича програма складається на основі замовлень, які отримують від маркетингової служби.

Виробничий процес, по суті, будується на комбінуванні виробничих факторів і є процесом перетворення вхідного потоку ресурсів у вихідний потік випуску з використанням певної технології виробництва. З точки зору економіки розрізняють такі основні виробничі фактори: праця, земля (всі види природних ресурсів у широкому розумінні), капітал які у свою чергу доповнюються такими факторами як організація, планування, економічні знання та підприємницькі здібності, тобто вміння з найбільшою ефективності для підприємства застосовувати всі ці чинники

Раціональне використання ресурсів великою мірою залежить від технологічного рівня виробництва, тобто сукупності способів і методів, використовуваних для обробки сировини, матеріалів, а також засобів праці. Технічне устаткування і методи виготовлення товарів і послуг постійно вдосконалюються на основі накопичення наукових знань. Таке вдосконалення машин і методів виробництва забезпечує збільшення випуску продукції при незмінних або й менших витратах сировини, енергії, палива та інших ресурсів.

За умов ринкових відносин головне завдання підприємства полягає у тому, щоб повністю задовольнити суспільні потреби народного господарства і громадян у його продукції з високими споживчими властивостями, при мінімальних витратах. Для ефективного функціонування ринку товарів необхідні:

- збільшення різновидів і підвищення якості продукції відповідно до запитів споживачів зниження витрат виробництва;

- конкуренція виробників як важливий фактор стимулювання господарської активності;

- свобода господарської діяльності підприємств (свобода у використанні майна, самостійне визначення виробничої програми, встановлення постачальників і споживачів продукції, договірних цін тощо)

Якщо підприємство намагається з метою отримання більшого доходу знижувати випуск дешевих виробів і збільшувати виробництво дорогих, підвищує ціни на продукцію без поліпшення споживчих якостей, то зрештою це означає, що воно не виконує свого головного призначення – задовольняти потреби. Мірою того, як ринок насичуватиметься товарами, ігнорування інтересів покупців призведе до обмеження збуту продукції, що не користується попитом, до закриття підприємства. Звідси, формування виробничої програми підприємства з урахуванням кон'юнктури ринку має вирішальне значення у здійсненні перебудови економіки. План виробництва є одним із важливих розділів бізнес-плану, оскільки, по-перше, відбиває мету діяльності підприємства, по-друге, на його основі розраховують показники всіх інших розділів бізнес-плану. План виробництва продукції – це система адресних завдань з виробництва продукції і доставки її споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, певної якості і у визначені терміни відповідно до договорів поставок.

### **1.3. Визначення результативності організації виробничих процесів підприємства**

Результативність й ефективність управління сучасним підприємством значною мірою залежать від того, яких принципів дотримуються її керівники, приймаючи управлінські рішення, і які методи вони застосовують для їх реалізації. Правильний вибір забезпечить досягнення бажаного результату найменшими зусиллями. Важливість значення принципів управління полягає у тому, що з їх допомогою керуюча система встановлює правила дій і

поведінки, обов'язкові для всіх підпорядкованих їй суб'єктів, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їхню діяльність, впливає на процес прийняття та реалізації управлінських рішень, забезпечує вибір адекватних ситуації методів управління тощо. їх формування відбувається під впливом системи пріоритетів та цінностей, що сформувалася в середовищі господарювання

Принципи управління – правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації. Принципи управління є узагальненням практичного позитивного управлінського досвіду та ґрунтуються на певних законах і закономірностях суспільного розвитку.

За умов трансформаційної економіки система господарювання в цілому повинна передбачати достатні економічні стимули для забезпечення ефективного використання виробничих фондів, усього майна підприємств. Дійова система таких колективних та індивідуальних економічних стимулів на підприємствах різних галузей народного господарства України поки що перебувають тільки на стадії становлення й розвитку. Швидкому її запровадженню сприятимуть: реалізація програми роздержавлення та приватизації власності; широке акціонування підприємств, система їхнього оподаткування; побудова механізму оплати праці залежно від кінцевих результатів виробництва; більш гнучка амортизаційна та інвестиційна політика; державна підтримка великих інвестиційних проектів, підприємницької та зовнішньоекономічної діяльності тощо

Раціональне та економне витрачання окремих елементів оборотних фондів підприємств має непересічне економічне значення. Це зумовлюється постійним збільшенням абсолютного споживання сировини, матеріалів, енергії для виробництва продукції у різних галузях народного господарства, переважаючою часткою матеріальних витрат у загальній її вартості. Економія матеріальних ресурсів, що характеризується зниженням абсолютної та питомої витрати окремих видів ресурсів, дає змогу з такої самої кількості сировини й матеріалів виготовляти більше продукції без додаткових затрат

суспільної праці, підвищувати ефективність виробництва в цілому на кожному підприємстві

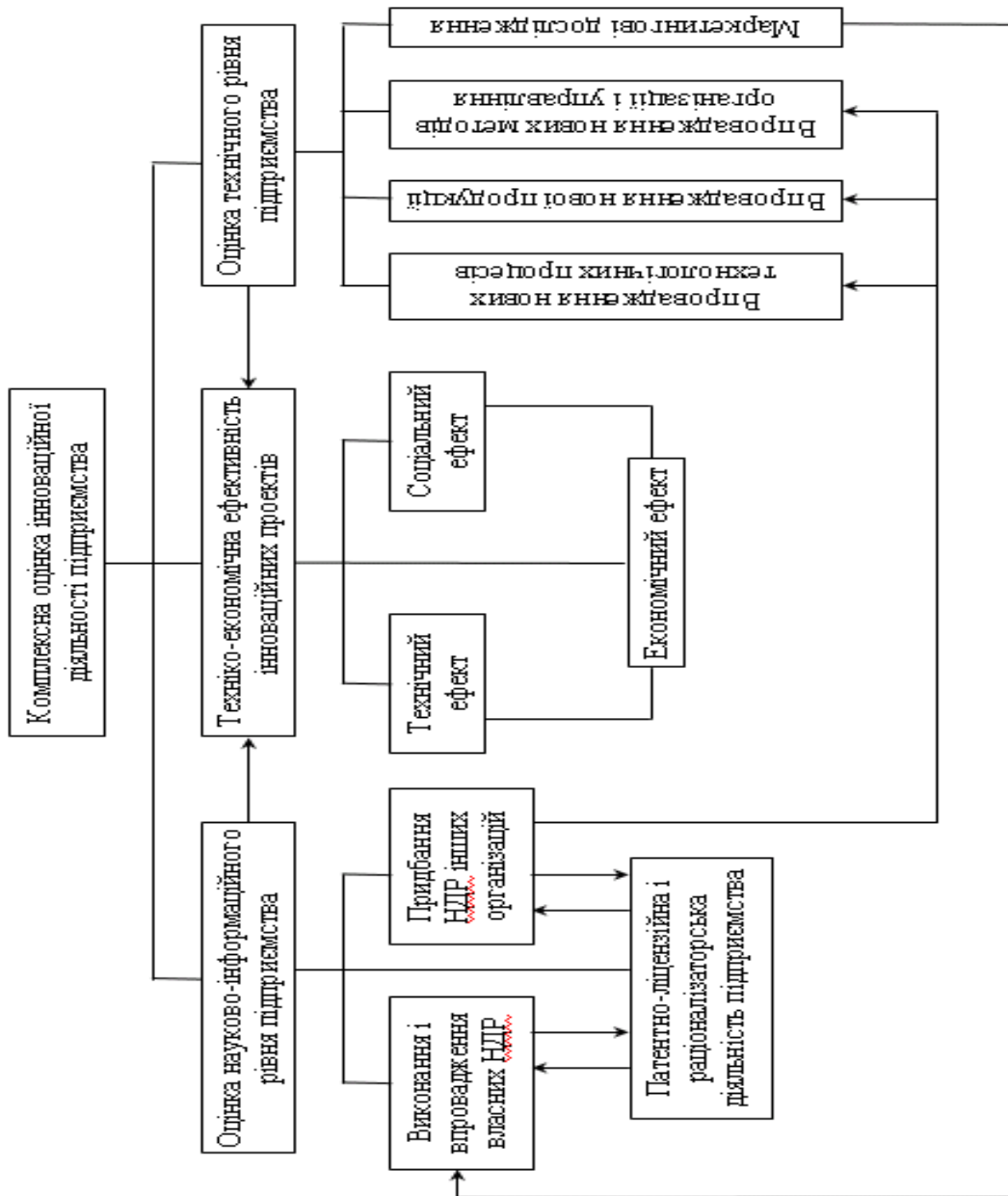
У системі управління виробничою діяльністю оцінка ефективності проектів займає один з найбільш відповідальних етапів. Від того, наскільки об'єктивно і всебічно проведена ця оцінка, залежить термін повернення вкладеного капіталу, варіанти альтернативного його використання

Проблема підвищення ефективності діяльності підприємств державного і підприємницького секторів для забезпечення високих темпів їх економічного розвитку набуває особливої актуальності в сучасних умовах розвитку національної економіки, котра проходить етап відродження ринкових відносин. Це економічне зростання можна забезпечити шляхом активізації виробничої діяльності всіх ланок народного господарства. При цьому помітно зростає потреба в знаходженні науково обгрунтованої методики оцінки економічної ефективності виробничої діяльності, оскільки розробка та впровадження у виробництво нововведень вимагають значних витрат, що мають високий ступінь ризику.

Існують певні ресурсні складові виробничого процесу, які потребують певних витрат коштів. Поряд з цим у багатьох виробництвах використовуються природні процеси, які здійснюються під впливом сил природи (біологічні, хімічні процеси у аграрних та аграрно-промислових виробництвах, сушіння, остуджування деталей після термічної обробки тощо).

Методика розрахунку економічної ефективності виробничої діяльності повинна базуватися на певній теоретичній концепції, а організувати її мають відповідні організаційні структури. Економічна оцінка ефективності виробничої діяльності передбачає вирішення комплексу таких питань, як: вибір і обгрунтування стратегічного напрямку дослідження; визначення критеріїв і показників її економічної ефективності; оцінки її впливу на ефективність діяльності підприємства

Практично всі способи та методи оцінки ефективності виробничої діяльності, що широко описані в економічній літературі, базуються на співвідношенні ефектів і витрат (коефіцієнт економічної ефективності або його зворотна величина – термін окупності додаткових витрат) з подальшим



і може  
 ня при  
 упність  
 оцінці  
 бництва  
 трямків  
 бничих  
 данням.  
 глядати  
 о рівня  
 трете –  
 існовок  
 високих  
 , збору,  
 тентно-

Рисунок 1.2 – Комплексна оцінка інноваційної діяльності [13, с. 38]

Не менш важливе значення для забезпечення ефективності виробничої діяльності має своєчасне виявлення й обґрунтування доцільності придбання розробок сторонніх організацій [51, с. 69].

Іншим аспектом, котрий необхідно враховувати при комплексній оцінці виробничої діяльності підприємства, є проведення аналізу його технічного рівня. При цьому критерієм оцінки виробничої діяльності є відповідність існуючої організаційної структури управління та технології (технічне й організаційне забезпечення).

Одним із важливих показників, що характеризує ефективність виробничої діяльності підприємства, є питома вага конкурентоспроможної продукції, для розрахунку якого використовується формула:

$$P_{ксп} = \frac{Q_{тов} - Q_{скл}}{Q_{тов}} \times 100\%$$

(1.4)



де Пксп – питома вага конкурентоспроможної продукції, %;

Qскл – обсяг продукції, що наднормово залежується на складах підприємства, грн.;

Qтов – обсяг випуску товарної продукції, грн.

Даний показник може перебувати у межах від 0 до 100%. Якщо цей показник близький до нуля, то це свідчення того, що продукція підприємства неконкурентоспроможна. Рівень конкурентоспроможності продукції зростає в міру наближення до 100 відсотків.

Доцільність розрахунку частки конкурентоспроможної продукції пояснюється тим, що в умовах ринкового способу господарювання важливе значення для забезпечення ефективності діяльності підприємства має недопущення залежування продукції на складах. Якщо продукція має попит – вона є конкурентоспроможною і на складах не буде залежуватись, бо це призводить до її морального, а інколи й фізичного старіння у межах життєвого циклу. Однією з головних причин не конкурентоспроможності продукції є низька ефективність діяльності маркетингової служби

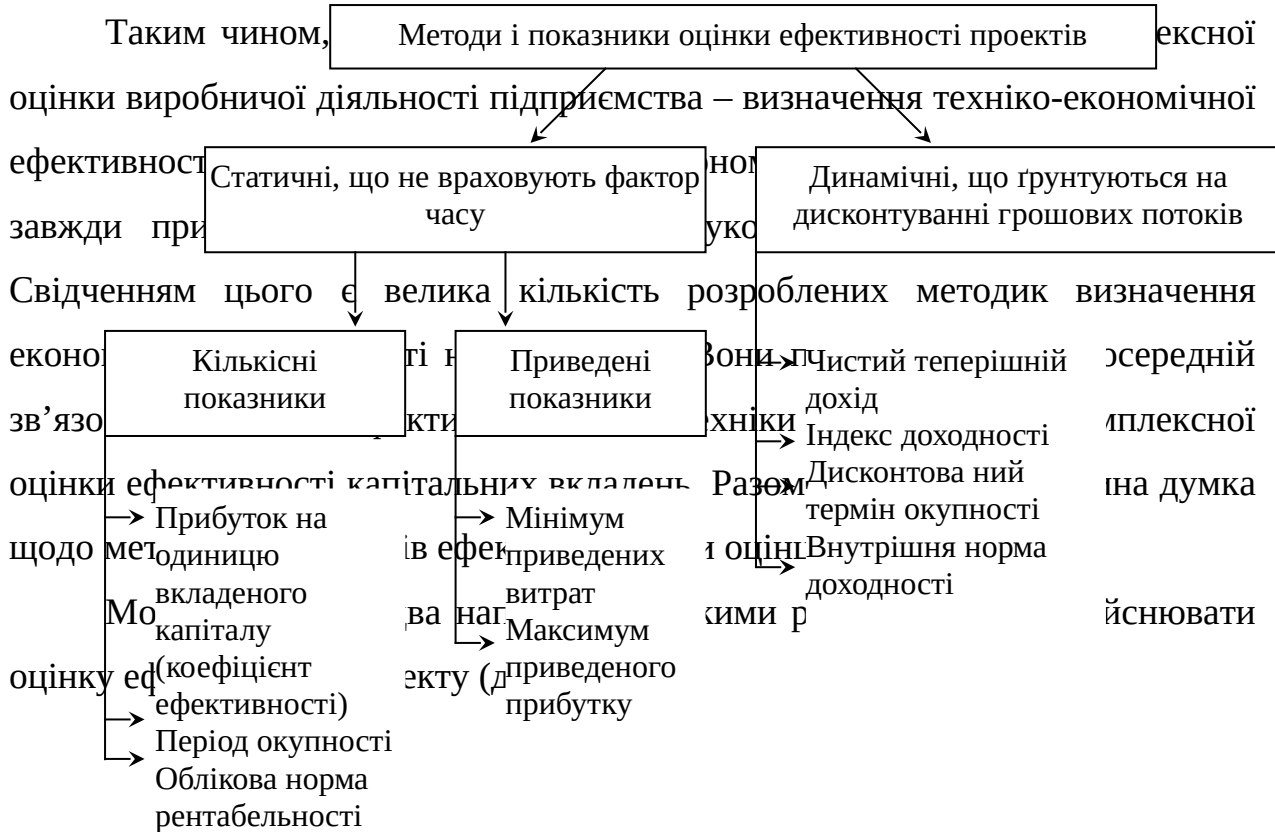


Рисунок 1.3 – Методи та показники оцінки ефективності

Потрібно відмітити, що методи оцінки ефективності капітальних вкладень, які використовуються на сьогоднішній час у вітчизняній практиці не можна признати коректними. Найбільш розповсюдженими у цих випадках є традиційні показники. Однак ці показники мають ряд недоліків, які не дозволяють одержати об'єктивну оцінку ефективності нововведень

Професор Бланк І.О. виділяє наступні недоліки:

1. Не враховується фактор часу, тобто ні прибуток, ні обсяг інвестованих засобів не приводяться до теперішньої вартості. Відповідно, у процесі розрахунку зіставляються непорівняні величини – сума інвестованих коштів у теперішній вартості і очікуваний прибуток у майбутній вартості. Враховуючи те, що розрив у часі між вкладенням коштів і одержанням майбутніх вигод може бути значним, на таке порівняння суттєвий вплив може мати інфляція та інші види інвестиційного ризику.

2. Основним критерієм повернення вкладеного капіталу береться лише сума прибутку. Особливе трактування у минулі часи поняття

амортизація (як способу акумулювання коштів для майбутнього відтворення зношених об'єктів) не дозволяло зарахувати до грошового потоку амортизаційні відрахування. У ринкових же умовах амортизація розцінюється як спосіб повернення вкладеного інвестором капіталу. Вона разом з чистим прибутком є джерелом формування грошового потоку.

3. Розглядувані показники дозволяють одержати тільки односторонню оцінку ефективності проекту, так як вони ґрунтуються на використанні однакових вихідних даних (прибутку і сумі інвестицій)

При оцінці капіталовкладень за традиційними методами використовуються кількісні та приведені показники. До кількісних показників належать прибуток на одиницю вкладеного капіталу (коефіцієнт ефективності), період окупності і облікова норма рентабельності. До приведених показників відносять мінімум приведених затрат і максимум приведенного прибутку. Розглянемо дані показники детальніше

Показник мінімуму приведених витрат розраховуються за формулою:

$$C + E_n \cdot K \rightarrow \min, \quad (1.4)$$

де  $C$  – поточні витрати, грн.;

$K$  – капітальні вкладення (інвестиції), тис. грн.;

$E_n$  – нормативний коефіцієнт економічної ефективності.

Тривалий час даний показник був одним з основних критеріїв оцінки ефективності проектів. Він відігравав суттєву роль в умовах планової економіки, де оцінка прибутковості не мала пріоритетів. Враховуючи встановлений нормативний показник ефективності впровадження нової техніки ( $E_n=0,15$ ), привабливими вважаються проекти з мінімальними разовими і поточними витратами. Середній нормативний термін окупності встановлювався на рівні 6,6 років. Дана система базувалася на визначенні

варіантів інвестування з найменшими потребами в ресурсах. Вона непогано працювала в умовах централізованої економіки, однак у ринкових умовах мінімум затрат не може свідчити про наявність віддачі, тобто прибутку чи іншої вигоди [13, с. 175].

У практиці були спроби здійснювати оцінку капіталовкладень за методиками, зорієнтованими на виявлення варіантів інвестування з найбільшим прибутком. Для цього пропонувалося розрахувати показник приведенного прибутку за формулою:

$$\Pi - E_n \cdot K \rightarrow \max ,$$

(1.5)

де  $\Pi$  – прибуток, тис. грн.

В умовах проведення порівняльного аналізу кількох проектів з різними обсягами випуску продукції розрахунок мінімуму витрат пропонували здійснювати через показники питомих витрат і капітальних інвестицій:

$$C_n + E_n \cdot K_n \rightarrow \min ,$$

(1.6)

де  $C_n$  – питомі поточні витрати на одиницю продукції, грн.;

$K_n$  – питомі капітальні вкладення на одиницю продукції, грн.

Однак, усі ці показники мають ті ж недоліки, що й традиційні методи оцінки для визначення коефіцієнта ефективності капіталовкладень і періоду окупності. До того ж не дотримується основний принцип при визначенні критерію ефективності, який би характеризував рівень віддачі: співвідношення результату та витрат [48, с. 95].

Прибуток на одиницю вкладеного капіталу (коефіцієнт ефективності інвестицій, Accounting Rate of Return, ARR). Даний метод має дві характерні риси:

- він не передбачає дисконтування показників прибутку.
- дохід характеризується показником чистого прибутку

Алгоритм розрахунку досить простий, що передбачає широке використання цього показника на практиці. Він розраховується діленням середньорічного прибутку на середню величину інвестицій. Середня величина інвестицій знаходиться шляхом ділення вихідної суми капітальних вкладень на два. Існують різні формули розрахунку показника ARR, досить розповсюдженою є наступна:

$$ARR = \frac{PN}{\frac{1}{2}IC},$$

(1.7)

де PN – середньорічний прибуток, тис. грн.;

IC – стартові інвестиції, тис. грн.

Метод, що базується на коефіцієнті ефективності інвестицій, також має ряд недоліків, обумовлених в основному тим, що він не враховує часової компоненти грошових потоків. Метод не робить різниці між проектами з однаковою сумою середньорічного прибутку за роками, а також між проектами, які мають однаковий середньорічний прибуток, що генерує на протязі різної кількості років [51, с. 82].

Період окупності (Payback Period Method, PP) – один з найбільш поширених показників, який застосовується для аналізу нововведень. Даний метод не враховує часового впорядкування грошових потоків. Розрахунок PP залежить від рівномірності розподілу прогнозованих доходів від новітніх впроваджень. Якщо дохід розподілений за роками рівномірно, то термін

окупності розраховується діленням одночасних затрат на величину річного прибутку. Якщо прибуток розподілений нерівномірно, то термін окупності розраховується прямим підрахунком числа років, на протязі яких інвестиція буде погашена кумулятивним доходом. Загальна формула розрахунку показника РР має вигляд:

$$PP = \frac{I}{PN},$$

(1.8)

де  $I$  – сума здійснених інвестицій, грн.;

$PN$  – середньорічний розмір чистого прибутку, грн.

Показник терміну окупності дуже простий у розрахунках, разом з тим, він має ряд недоліків, які необхідно врахувати в аналізі:

- він не враховує важливу роль доходів останніх періодів;
- оскільки цей метод оснований на недисконтованих оцінках, він не робить різниці між проектами з однаковою сумою кумулятивних доходів, але з різними розподілами їх по роках;
- метод не володіє якістю адитивності

Даний метод доцільно використовувати тоді, коли замовник більшою мірою стурбований проблемами ліквідності, ніж прибутками. Для керівництва головне, щоб інвестиції в нові технології окупились якомога швидше. Так трапляється тоді, коли інвестиції пов'язані з високим ступенем ризику, переважно в галузях і видах діяльності, де відбуваються швидкі зміни. Що коротший термін окупності, то менший ступінь ризикованості проекту.

Методи розрахунку коефіцієнта ефективності інвестицій і недисконтованого терміну їх окупності довгий час використовувалися у вітчизняній практиці. Це досить прості методи для розрахунку

Іншим напрямом оцінки впровадження проектів, який одержав широке розповсюдження у зарубіжній практиці, є методи, що базуються на дисконтуванні грошових потоків. Для звітності різночасові фактори зводяться до одного періоду з використанням методів нарощування або дисконтування. Як правило, майбутні грошові потоки доводяться до теперішньої вартості методом дисконтування.

В економічній літературі окремі автори виділяють велику кількість методів, показників, по-різному трактують їх назви і порядок розрахунку. Разом з тим серед багатьох критеріїв можна виділити чотири головні методи оцінки капіталовкладень, що враховують фактор часу: чистий теперішній дохід, індекс доходності, строк окупності, внутрішня норма доходності. Розглянемо детальніше важливі ідеї, що лежать в основі даних методів оцінки ефективності капіталовкладень

Чистий теперішній дохід (Net Present Value, NPV). Даний метод є одним з основних. Суть методу зводиться до розрахунку чистої теперішньої вартості. Оскільки притік грошових засобів розподілений у часі, його дисконтування здійснюється за відсотковою ставкою. Дана ставка повинна відображати очікуваний середній рівень позичкового відсотка на фінансовому ринку [48, с. 107].

NPV визначається як різниця між розрахунковою теперішньою вартістю шляхом дисконтування грошового потоку за час експлуатації об'єкта і сумою інвестованих у нього коштів. Формула має вигляд:

$$NPV = PV - IC, \quad (1.9)$$

або

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t} - IC, \quad (1.10)$$

де  $PV$  – загальна величина дисконтованих грошових надходжень від експлуатації проекту, яка визначається шляхом доведення річних грошових доходів  $P_1, P_2 \dots P_n$  до теперішньої вартості з використанням дисконтного множника за кожен період  $(1+i)^n$ , в якому  $i$  – дисконтна ставка,

$n$  – кількість періодів (років, кварталів, місяців) прогнозованої життєдіяльності проекту;

$IC$  – початкові інвестиційні витрати.

Очевидно, що коли  $NPV > 0$ , то проект потрібно прийняти;  $NPV < 0$  – проект є збитковим і його доцільно відхилити;  $NPV = 0$  – проект ні прибутковий ані збитковий.

Якщо, після закінчення періоду реалізації проекту, планується поступлення засобів у вигляді ліквідаційної вартості обладнання чи вивільнення частини оборотних засобів, вони повинні бути враховані як доходи відповідних періодів.

Необхідно відмітити, що показник  $NPV$  відображає прогнозну оцінку зміни економічного потенціалу підприємства у випадку прийняття розглядуваного проекту. Цей показник адитивний у часі, тобто  $NPV$  різних проектів можна сумувати. Це дуже важлива особливість, яка виділяє даний критерій з усіх решти

Індекс доходності (Profitability Index,  $PI$ ), є у певній мірі наслідком попереднього методу. Разом з тим, за економічним змістом це зовсім інший показник, так як у якості доходу від проекту виступає не чистий прибуток, а грошовий потік. Крім того, майбутній грошовий потік приводиться у процесі оцінки до теперішньої вартості. Розрахунок індексу доходності здійснюється за формулою:



$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t} / IC ,$$

(1.11)

Очевидно, що коли:

$PI > 1$ , то проект потрібно прийняти;

$PI < 1$ , то проект доцільно відхилити;

$PI = 1$ , то проект не є ні прибутковим, ані збитковим.

Чим більше значення даного показника, тим ефективнішим вважається проект.

На відміну від чистого приведенного доходу індекс дохідності є відносним показником. Він може бути використаним не тільки для порівняльної оцінки, але і в якості критеріального при прийнятті проекту до реалізації

Період окупності (Payback Period, PP) є одним із найбільш розповсюджених і зрозумілих показників оцінки ефективності проектів. Він базується не на прибутку, а на грошовому потоці з приведенням інвестуючих засобів і суми грошового потоку до теперішньої вартості, PP залежить від рівномірності розподілу прогнозованих доходів від впровадження нововведень. Якщо доходи розподілені між роками рівномірно, то термін окупності розраховується за формулою:

$$PP = \frac{IC}{PV} ,$$

(1.12)

де  $PV$  – річна сума чистого доходу.

Складніше визначити термін окупності у випадку, коли очікується нерівномірне надходження доходів. Професор Бланк І.О. у зв'язку з цим

пропонує розрахувати строк окупності з врахуванням середньої величини грошового потоку:

$$PP = \frac{IC}{\overline{PV}},$$

(1.13)

де  $\overline{PV}$  – середня (середньорічна) величина грошових надходжень від експлуатації проекту.

Недоліком даного показника є те, що він не враховує ті грошові потоки, які формуються після періоду окупності інвестицій. Так, по проектах з тривалим терміном експлуатації після періоду їх окупності може бути одержана значно більша сума чистого приведенного доходу, ніж по проектах з коротким терміном експлуатації (при аналогічному і навіть швидшому періоду окупності)

Важливе місце в оцінці ефективності інвестування в проекти займає метод розрахунку внутрішньої норми дохідності (Internal Rate of Return, IRR). Він є найбільш складним і зовсім новим для нас показником з позиції механізму його розрахунку. Він характеризує рівень прибутковості конкретного проекту, який виражається дисконтною ставкою, за якою майбутня вартість грошового потоку від проекту приводиться до теперішньої вартості інвестованих засобів.

Щоб забезпечити дохід від інвестованих засобів або їх окупність, необхідно добитися такого стану, коли поточна вартість буде більшою нуля або дорівнювати йому

Показник IRR характеризує максимально допустимий відносний рівень витрат, які можуть бути здійснені при реалізації даного проекту. Наприклад, якщо для реалізації проекту одержана банківська позика, то значення IRR

показує верхню границю допустимого рівня банківської процентної ставки, збільшення якої робить проект збитковим.

Таким чином, суть даного показника полягає в тім, що інвестор повинен порівняти одержане від проекту значення IRR з "ціною залучених фінансових ресурсів" (Cost of Capital, CC).

Якщо  $IRR > CC$ , то проект потрібно прийняти;

$IRR < CC$  – проект потрібно відхилити;

$IRR = CC$  – проект ні прибутковий ані збитковий

За допомогою таблиць або розрахунків вибираються два значення коефіцієнта дисконтування.  $V_1 < V_2$ , таким чином, що в інтервалі  $(V_1, V_2)$  функція  $NPV=f(V)$  змінювала своє значення з "+" на "-" або навпаки. Дальше Мелкумов Я.С. використовує формулу:

$$IRR = i_1 + \frac{NPV(i_1)}{NPV(i_1) - NPV(i_2)} \cdot (i_2 - i_1),$$

(1.14)

де  $i_1$  – значення процентної ставки в дисконтному множнику, при якому  $f(i_1) < 0$ ; ( $f(i_1) > 0$ );

$i_2$  – значення процентної ставки в дисконтному множнику, при якому  $f(i_2) > 0$ ; ( $f(i_2) < 0$ ).

Об'єктивність розрахунку обернено пропорційно до довжини інтервалу  $(i_1; i_2)$ . Тому найбільш точне значення показника досягається у випадку, коли довжина інтервалу приймається мінімальною (1%).

Критерій внутрішньої норми доходності може бути використаний також:

- для оцінки ефективності проекту, якщо відомі допустимі значення IRR (чим нижче є фактична ціна капіталу, тим ефективнішим є проект);

- для встановлення граничної норми дисконту за даними внутрішньої норми дохідності при виборі напрямів і джерел залучення додаткових інвестиційних ресурсів зі сторони

Разом з тим, спеціалісти визначають ряд напрямів, що є властивими для даного методу, зокрема: складність розрахунку, непристосованість для проведення оцінки альтернативних проектів.

Жоден із розглянутих методів оцінки ефективності виробничої діяльності не є ідеальним. Кожен з них має свої переваги і недоліки.

### **Висновки до першого розділу**

У першому розділі магістерської роботи досліджено організацію виробничих процесів підприємства. Процес виробництва на будь-якій фірмі залежить від незалежної взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал підприємства продукує суспільно корисну продукцію або надає виробничі та побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце затрати живої та уречевленої праці, а з іншого – такі чи так звані результати виробництва (діяльності). Останні залежать від масштабів застосовуваних засобів виробництва, кадрового потенціалу та рівня його використання. Забезпечення стійкої конкурентоспроможності фірми та підвищення ефективності його функціонування в умовах фінансової нестабільності безпосередньо залежить від ефективності використання його виробничих ресурсів. Поняття “виробничі ресурси підприємства” дуже поширене, але дослідженню цієї категорії присвячено не багато праць, що зумовлює актуальність дослідження цієї економічної категорії. Багато науковців як невід’ємну частину виробничих ресурсів виділяють три їх складові елементи: основні виробничі засоби, основні оборотні кошти та трудові ресурси.

Виготовлення продукції (виконання роботи, надання послуг) здійснюється у процесі взаємодії праці людини та певних засобів

виробництва. Останні за своїм матеріально-речовим складом становлять виробничі фонди підприємства, уся сукупність яких поділяють. Проте засоби виробництва як сукупність засобів і предметів праці не можна ототожнювати з виробничими фондами, що зумовлено двома обставинами. По-перше, елементи засобів виробництва стають виробничими фондами лише з моменту їхнього безпосереднього використання у виробничому процесі. По-друге, виробничі фонди, на відміну від засобів виробництва, є виключно вартісною економічною категорією. Це означає, що до виробничих фондів відносять не всі елементи засобів виробництва взагалі, а ті з них, які мають вартість.

Результативність й ефективність управління сучасним підприємством значною мірою залежать від того, яких принципів дотримуються її керівники, приймаючи управлінські рішення, і які методи вони застосовують для їх реалізації. Правильний вибір забезпечить досягнення бажаного результату найменшими зусиллями. Важливість значення принципів управління полягає у тому, що з їх допомогою керуюча система встановлює правила дій і поведінки, обов'язкові для всіх підпорядкованих їй суб'єктів, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їхню діяльність, впливає на процес прийняття та реалізації управлінських рішень, забезпечує вибір адекватних ситуації методів управління тощо. їх формування відбувається під впливом системи пріоритетів та цінностей, що сформувалася в середовищі господарювання.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ У ТОВ “МЕДОБОРИ”**

#### **2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ “Медобори”**

Товариство з обмеженою відповідальністю “Медобори” здійснює виробничо-господарську діяльність у с. Мшанець, Зборівського р-ну, Тернопільської обл.

Підприємство діє на основі статуту, згідно вимог чинного правового законодавства. ТОВ “Медобори” працює на українському ринку як потужний виробник молочної продукції. На даний час підприємство виробляє майже весь асортимент молочної продукції: казеїн, масло та цільно-молочну продукцію (сметану, кефір, йогурт, ряжанку). Уся інша продукція реалізовується на теренах Тернопільського району, області та поза її межами. Проте виробництво масла на сьогодні є збитковим, велику його кількість важко реалізувати через цінову політику, тому зберігається на складах. Обладнання не нове, проте в хорошому стані. Частина його – вітчизняного виробництва, інша – закордонного.

Дане підприємство знаходиться на окраїні села Мшанець, в 1 км від помешкань місцевих жителів, і займає досить велику площу. Основна будівля молокопереробного підприємства є досить стара, вона залишилася від колишньої пекарні, яка функціонувала до 1991 р. Сьогодні, крім основної будівлі, на території підприємства побудовано допоміжні споруди, це величезні цистерни, додаткові цехи (всього на заводі 4 цехи різного напрямку).

На даний час підприємство знаходиться у стані розбудови – добудовується додаткове приміщення для збору молока. Попри те, що проводяться будівельні роботи, ТОВ “Медобори” працює у звичному режимі.

Наявні блок приймання молока, цехи із виробництва сухого молока та казеїну, масла, цільно-молочної продукції, де усі процеси автоматизовані, лабораторії дослідження якості сировини та вже готової продукції. Автопарк ТОВ “Медобори” дозволяє доставляти як сировину на підприємство, так і готову продукцію до споживачів власними силами. На даному підприємстві за добу переробляють до 120 тонн молока, якого вистачає на виробництво усіх молокопродуктів, хоча потужності дозволяють більше, потенційна потужність перероблення – 300 тонн молока. Підприємство представляє торгову марку – ТМ “Медобори”.

ТОВ “Медобори” працює без дистриб’юторів та посередників, щоб контролювати усі етапи – від фермерського господарства до доставки продукції.

Молокопереробне підприємство має важливе економічне значення для регіону у тому відношенні, що забезпечує роботою людей щонайменше з 10 сіл: Золотники, Бурканів, Гайворонка, Вишнівчик, Котузів, Зарваниця. Сировинна база – майже весь західний регіон. Кожного ранку місцевий житель збирає молоко, після чого завантажує його на молоковоз заводу, який доставляє сировину до місця призначення. Молоко закуповується як в населення, так і в сільськогосподарських виробників Тернопільської області. Постачання сировини ТОВ “Медобори” проводиться згідно договорів-контрактів, головним чином – безпосередньо з сільськогосподарськими підприємствами. Взагалі підприємство співробітничує з постачальниками сирого молока. Фермерів підтримують і тим, що платять “живими” грошима (частка бартеру зведена практично до нуля); і тим, що купують для них різноманітне технологічне обладнання. Молоко, вершки постачаються транспортом спецавтобази, вивіз готової продукції проводиться підприємством АТП.

Асортимент налічує близько 40 найменувань товарів, серед них – молоко, кефір, ряжанка, сметана, масло, які випускаються з перших днів роботи підприємства. За останні роки ТОВ “Медобори” значно розширило асортимент продукції, відвоювало свої ринки та налагодило власну систему доставки сировини та дистрибуції. Продукція експортується по всій Україні, зокрема в супермаркети “Сільпо” і “Барвінок”. Сухе молоко відправляється за кордон: у Німеччину, Туреччину, Китай тощо. Кефір, молоко, ряжанку та сметану відповідної торгової марки “Медобори” можна знайти не лише на полицях Тербовлянських магазинів, а на Тернопільських та сусідніх областей. У перспективі – розширення ринку збуту, закупівлі сировини. Основний напрямок перероблення молока ТОВ “Медобори” – виробництво широкого асортименту класичної молочної продукції (молоко, кефіри,

сметана, масло та сири) коротких термінів зберігання з максимальним збереженням природних цінних якостей молока.

Основне виробництво розбито на 5 секторів: цех молочного білка, цех незбираного молока, цех плавлених сирів, цех стерилізованого молока та дільниця фасованої сметани. Середня рентабельність виробництва ТОВ “Медобори” за підсумками поточного 2015 р. не перевищила 6-8%. Влітку вона була ще нижчою. Чіткої спеціалізації на підприємстві не простежується, наявний досить широкий асортимент, проте виявляються два профільні сектори, питома вага яких у загальному обсязі виробництва помітно зростає – молоко пастеризоване (15,5%) та кисломолочна продукція (34,9%).

Рівень спеціалізації підприємств за питомою вагою продукції у загальному обсязі виробництва показано у табл. 2.1.

Рівень кооперації доволі високий, підприємство співпрацює з такими організаціями як: ТОВ “Тетрапак” – по забезпеченні упаковкою; “Агрона Фрут Україна” – по забезпеченні наповнювачами; “Арома” – по забезпеченні ароматизаторами.

Таблиця 2.1 – Питома вага окремих видів продукції у загальному обсязі виробництва ТОВ “Медобори” у 2018 р.

Продукція	Питома вага , %
Молоко пастеризоване	15,5
Молоко “Т”	7,9
Суміші	3,7
Кисломолочна продукція	34,9
Вершки	1,2
Сметана	9,6
Творог	9,6
Творожні вироби	5,1
Сири плавлені	6,0



Сири тверді	0,6
Масло вершкове	5,3
Інше	0,5
Всього	100

Рівень кооперації доволі високий, підприємство співпрацює з такими організаціями як: ТОВ “Тетрапак” – по забезпеченні упаковкою; “Агрона Фрут Україна” – по забезпеченні наповнювачами; “Арома” – по забезпеченні ароматизаторами. Так як продукція ТОВ “Медобори” має короткі терміни зберігання, це є основний аргумент щодо вибору ринків збуту. Саме тому підприємство реалізовує продукцію лише у регіонах, які розташовані географічно недалеко від виробничих потужностей – у Вінницькій, Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Рівненській, Тернопільській, Хмельницькій, Чернівецькій.

ТОВ “Медобори” складається з наступних відділів: виробництва, сировинного відділу, відділу організації та збуту, відділу адміністративного управління, транспорту, технологічного відділу. Крім цього, є склад готової продукції, що складається з двох холодильників: у першому – продукція в упаковці Pure Pak (короткострокового зберігання); у другому – в упаковці Tetra Pak (тривалого зберігання) (див. рис. 2.1).

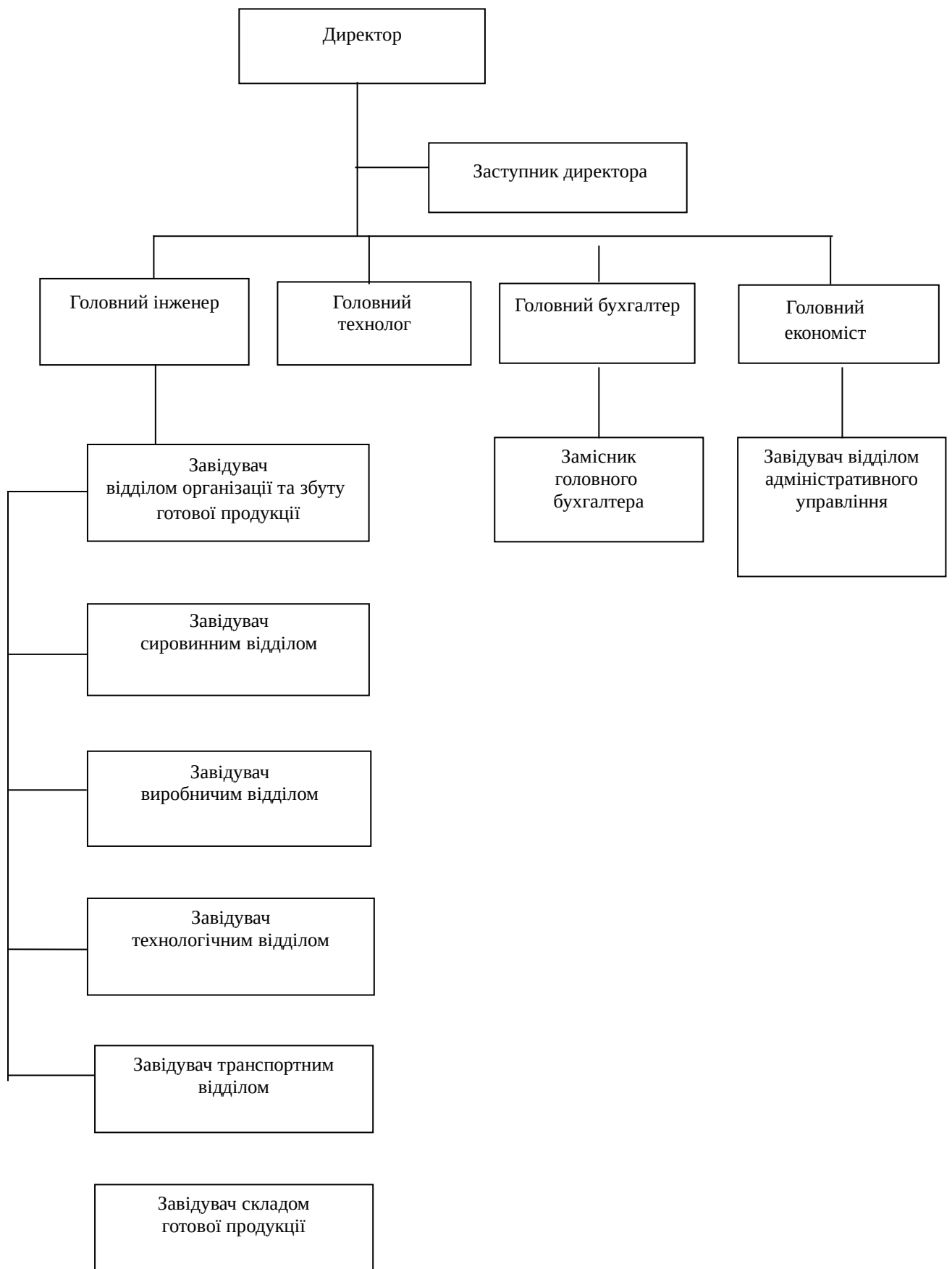


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ “Медобори”

Організаційна структура управління ТОВ “Медобори” направлена на встановлення чітких взаємозв’язків між окремими підрозділами, розділення між ними прав і відповідальності. Керує підприємством директор. Директор встановлює форми та системи оплати праці, встановлює працівникам конкретні розміри тарифної ставки, посадових окладів, премій, винагород, надбавок і доплат; подає на затвердження трудовому колективу правила внутрішнього розпорядку; згідно з трудовим законодавством приймає, переводить та звільняє працівників; приймає заходи заохочення, дисциплінарного та матеріального впливу, призначає премії, доплати, надбавки за високу якість робіт, сумісництво професій. Директор виконує функцію організатора виробництва, який вирішує завдання такої організації виробництва, системи підвищення кваліфікації і відповідальності працівників, контролю якості продукції, переоснащення виробництва, які забезпечили б високу якість продукції, що випускає підприємство, високу якість роботи самого підприємства.

Підприємство працює у відповідності з діючим законодавством і з перерахованими раніше нормативними документами.

На молокопереробному підприємстві ведуться документи бухгалтерської та статистичної звітності. До недоліків в діяльності підприємства відноситься відсутність посадових інструкцій, в яких визначаються права, обов’язки, об’єм знань, взаємовідносини з керівником і зв’язаним з ним робочим персоналом.

Якість молокопереробної продукції залежить в основному від наступних факторів:

- якості основної та допоміжної сировини, відповідності вимогам стандарту;
- правильного складання пропорцій з урахуванням науково обґрунтованих норм;
- точність приладів;
- застосування найбільш раціональних методів технологічної

обробки, естетичного оформлення, використання сучасного обладнання;

- технічний рівень підприємства.

На якість продукції також впливає механізація та автоматизація праці робітників підприємства. Управління якістю продукції і послуг – це дії, що здійснюються при створенні та використанні продукції в цілях встановлення, забезпечення та підтримки необхідного рівня її якості. При управлінні якістю продукції та послуг безпосередніми об'єктами управління є процеси, від яких залежить якість продукції та послуг, які організуються та проходять на довиробничій (отримання сировини та товарів по якості) і виробничій стадіях створення продукції, а також на стадіях збереження, реалізації та використання продукції. Об'єктами контролю на підприємстві також є сировина, матеріали та готова продукція, стан технологічного та іншого обладнання, якість контрольно-вимірювальної апаратури, наявність нормативно-технічної документації.

Головний інженер оцінює роботу кожного працівника, кожної виробничої дільниці, цеху. Повсякденний контроль якості готової продукції проводиться також лабораторією підприємства. Аналіз організації виробничого процесу складається з дослідження таких питань: склад цехів, їх розміщення, взаємозв'язок між ними, і те як саме здійснюється сам виробничий процес.

Виробнича діяльність підприємства включає приймання та зберігання сировини, її механічну та теплову обробку, виготовлення готової продукції. Для цього використовують складські та виробничі приміщення.

Торгівельна діяльність здійснюється через бухгалтерію де оформляється відповідна документація і здійснюється розрахунок з покупцем, а саму продукцію покупець забирає зі складу готової продукції. Що стосується каналів розподілу, то існує три види дистрибуції: підприємство постачає свою продукцію безпосередньо в роздріб (канал прямого маркетингу – нульового рівня); спочатку вона продається оптовим покупцям (на оптові бази), а вже потім потрапляє в роздрібну торгівлю

(однорівневий); продукція продається дилерам, а вони її перепродають або оптовим, або роздрібним покупцям (двох і більше).

Виробництвом заквасок займаються в Україні деякі спеціалізовані організації, а саме Технологічний інститут молока і м'яса, фірма "Пролісок" (м. Київ). Деякі фірми займаються також постачанням імпоротної продукції. Для стабілізації потенційного йогурту при тепловій обробці в його склад можна вводити крохмаль, метилцелюлозу, желатин. Хоча, використання цих прийомів виправдане хіба що при крупнотонажному виробництві йогуртів резервуарним способом.

Продукція користується попитом у споживачів, є конкурентоспроможною на вітчизняному ринку. Масло і сир з торговою маркою "Медобори" продається у багатьох регіонах України. Якості продукції приділяється велика увага, так як ринок насичений молочною продукцією у достатній кількості. Зараз більшу увагу звертається на товарний вигляд продукції, упаковку, тару.

Постійно вивчаються потреби та вимоги споживачів, щоб швидко реагувати на вимоги ринку. З метою розширення асортименту у ТОВ "Медобори" зробили і впроваджують технологію сиру "Дністер". На перспективу планується впровадження нових видів цільномолочної продукції залежно від вимог споживача та дрібного фасування сиру та масла.

Основними проблемами, що впливають на діяльність ТОВ "Медобори", є:

- кризовий стан тваринницької галузі в районі (багато господарств не займаються вирощуванням великої рогатої худоби);
- постійне зростання цін на паливо, газ, електроенергію, запчастини;
- високі податкові збори;
- відсутність на місцях ефективних контролюючих органів за якістю молочної продукції, яка реалізовується (зустрічаються підробки);

Досвід показує, що заготівля сировини та реалізація молочних продуктів знаходиться під впливом циклічних коливань та необхідністю постійного акумулювання обігових коштів.

У відділенні приймання була повністю модернізована та спрощена схема обліку сировини й обслуговування молоковозів. Встановлене обладнання дозволяє без затримки розвантажувати машини, точно визначати обсяги і швидко проводити аналіз якості молока, що надходить. Усі ці дані фіксує комп'ютер, електроніка також спостерігає за подальшим зберіганням молока, в будь-який момент можна поцікавитися, скільки знаходиться молока в тому або іншому танку, яка там температура.

Збут своєї продукції підприємство здійснює через власні ларьки, а також за допомогою посередників (магазини нашого міста та області). Основним недоліком збутової діяльності підприємства, на нашу думку, є недостатня кількість власних точок продажу, оскільки ціни у звичайних магазинах дещо вищі. Проведення вивчення системи та каналів збуту (розповсюдження) і виявлення їх недоліків, а також розроблення рекомендацій по вдосконаленню.

Біля 20% сировини поступає від районних молокозаводів, котрі очищують та охолоджують сировину, прийняту від сільськогосподарських підприємств, доводячи молоко до 1-го сорту. Молоко постачають від господарств області. Взагалі, радіус доставки сировини досягає від 15 до 200 км. Основним видом діяльності підприємства є перероблення молока. Асортимент складається з 27 найменувань. Всю продукцію можна поділити на чотири основних види: класична цільномолочна група (молоко, кефір, сметана, ряжанка, йогурт, кисломолочний сир); молочні продукти, збагачені йодованим білком (молоко, кефір, сметана, кисломолочний сир, йогурт); тверді сири "Чеддер" та "Гауда" різних видів фасування; сюди ж входять рулети на основі сиру "Чеддер" з різними начинками (сирокопчена ковбаса, шинка, корейська морква, болгарський перець, родзинки, арахіс, грецькі горіхи); масло (вагове, фасоване у пергаментну упаковку та фольгу).

Основними конкурентами ТОВ “Медобори” на регіональному рівні є такі: [ПМП “Цех сухого молока”](#); [ТОВ “Старт”](#); [ПАТ “Підгасцький маслосирзавод Коропець”](#); [ТОВ “Чортківсир”](#); [Філія “Колмаш” дочірнє підприємство “Аромат”](#); [ПАТ “Монастирський молочний завод”](#); [ТОВ “Галичина Ласунка”](#); [ТОВ “Бучацький сирзавод”](#); [ТОВ “Кременецьке Молоко”](#); [ТОВ “Шумський маслозавод”](#); [ПрАТ “Тернопільський молокозавод”](#); [ТОВ “Цебро”](#); [ПАТ “Борщівський сирзавод”](#); [ТОВ “Чортківмолоко”](#); [ТОВ “Медобори ЛТД”](#); [ТОВ “Росса”](#).

## **2.2. Аналізування забезпеченості виробничих процесів молокопереробного підприємства**

Досвід процвітаючих в умовах ринку підприємств засвідчує, що їхній стійкий розвиток залежить від сукупності таких властивостей, як гнучкість і швидкість реакції на зміни в кон’юнктурі ринку, конкурентоспроможність продукції і виробництва, інвестиційна активність, висока ліквідність і фінансова стабільність, широке використання інноваційних факторів для саморозвитку.

Аналізування виробничих ресурсів ТОВ “Медобори” почнемо з вивчення складу й структури майна підприємства для цього використаємо показники балансу (Ф. 1) та звіту про фінансові результати (Ф. 2) підприємства та відобразимо відповідним чином.

Аналізування показників ефективності виробничої діяльності ТОВ “Медобори” за 2016-2018 рр. показано у табл. 2.1. Метою аналізу виробничої діяльності є оцінювання рівня ефективності застосування виробничих ресурсів для виробництва та реалізації продукції, виявлення ефективності операційної діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 – Аналізування основних показників виробничої діяльності ТОВ “Медобори” за 2016-2018 рр., тис. грн.

№ п/п	Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення (+;-)	
					2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
1.	Власний капітал	6336	11041	27437	+4705	+16396
2.	Сума господарських коштів (валюта балансу)	10357	13712	28212	+3355	+14500
3.	Власні кошти	16964	20174	46601	+3200	+26437
4.	Необоротні активи	3750	7280	9823	+3530	+2543
5.	Залучений капітал	-	-	360	-	+360
6.	Чистий дохід від реалізації продукції	12205	21908	37740	+9703	+15832
7.	Чистий прибуток	883	4705	16396	+3822	+11691
8.	Амортизаційні відрахування	123	402	783	+279	+381

Аналізування показників виробничої діяльності ТОВ “Медобори” за 2016-2018 рр. дає можливість зробити висновок, що всі показники діяльності підприємства у 2018 р. у порівнянні з попередніми 2016-2017 рр. зросли, а саме: сума власного капіталу у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшилась на 16396 тис. грн., а у 2017 р. у порівнянні до 2016 р. – на 4705 тис. грн.; суттєво змінилась валюта балансу: у 2018 р. по відношенні до 2017 р. до 2016 р. вона зросла на 14500 тис. грн., а у 2017 р. по відношенню до 2016 р. – на незначну суму – у розмірі всього лише 3355 тис. грн.; показник власних коштів у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 26437 тис. грн., а у 2017 р. у порівнянні до 2016 р. – на 3200 тис. грн.; необоротні активи, залучений капітал, чистий дохід від реалізації продукції та амортизаційні відрахування теж мали тенденцію до зростання; крім того, значно змінилась сума чистого прибутку з 883 тис. грн. у 2016 р. та 4705 тис. грн. у 2017 р. до 16396 тис. грн. відповідно у 2018 р.

Результат діяльності підприємства залежить від доцільності та правильності вкладення фінансових ресурсів в активи. У процесі функціонування підприємства величина активів і їх структура перетерплюють постійні зміни. Для оцінки активів аналізується рух



господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, і їх джерел.

Показник “сума господарських засобів”, що знаходяться в розпорядженні підприємства, дає узагальнену вартісну оцінку активів, що числяться на балансі підприємства. Це облікова оцінка, не збігається з сумарною ринковою оцінкою його активів. Зростання цього показника свідчить про нарощування майнового потенціалу підприємства.

Проведемо оцінювання майнового стану ТОВ “Медобори” за допомогою табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналізування показників майнового стану ТОВ “Медобори” за 2016-2018 рр.

№ п/п	Назва показника	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення (+;-)	
					2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
1.	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,33	0,51	0,33	+0,18	-0,18
2.	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,22	0,17	0,19	-0,05	+0,02
3.	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,78	0,83	0,81	+0,05	-0,02
4.	Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,39	0,54	0,57	+0,15	+0,03
5.	Частка основних засобів в активах	0,33	0,51	0,33	+0,18	-0,18

З вище поданої табл. 2.2 можемо простежувати, що ряд показників майнового стану ТОВ “Медобори” мають тенденцію до різких змін (як зростання, так і спадання) у 2018 р. порівняно з 2017 р. та 2016 р., а саме: коефіцієнт реальної вартості основних засобів зменшився на 0,18 у 2018 р.

порівняно до 2017 р. і збільшився на 0,18 у 2017 р. порівняно до 2016 р.; коефіцієнт зносу основних засобів збільшився на 0,02 у 2018 р. порівняно до 2017 р. і зменшився на 0,05 у 2017 р. порівняно до 2016 р.; коефіцієнт придатності основних засобів зменшився на 0,02 у 2018 р. по відношенні до 2017 р., однак у 2017 р. він був вищим на 0,05 по відношенні до 2016 р.; частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах упродовж аналізованого періоду зростала; частка основних засобів в активах зросла на 0,33 у 2018 р. порівняно до 2017 р., а у 2017 р. – на 0,18 по відношенні до попереднього 2016 р.

Наступним кроком буде аналізування структури операційних витрат по елементах та вивчення розвитку їх динаміки у ТОВ “Медобори” за відповідний період. Елементи витрат – це сукупність економічно-однорідних витрат. Щодо групування видів витрат за економічними елементами, то витрати операційної діяльності групуються за наступними економічними елементами: матеріальні витрати; витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи; амортизація; інші операційні витрати. Групування витрат за елементами дозволяє отримати інформацію про величину витрат в залежності від їх економічного змісту.

Розпочати аналізування структури та динаміки операційних витрат слід з питомої ваги окремих елементів витрат. Отже, найбільшу питому вагу виробничих витрат займають матеріальні витрати, далі, у бік зменшення питомих ваг, йдуть витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація і інші операційні витрати. Оскільки матеріальні витрати є прямим відображенням витрат на виробництво продукції, тому доцільно буде провести їх детальний аналіз відразу після характеристики інших елементів виробничих операційних витрат. Тому проведемо аналіз динаміки та структури витрат на виробництво за елементами ТОВ “Медобори” за 2016-2018 рр. за допомогою наступної табл. 2.3.

Відносно аналізування матеріальних витрат, то спостерігається стійка тенденція до їх зростання, оскільки у 2018 р. вони зросли на 6942 тис. грн. порівняно до 2017 р., а у 2017 р. порівняно з 2016 р. – на 7328 тис. грн.

Таблиця 2.3 – Аналізування структури операційних витрат за елементами у ТОВ “Медобори” за 2016-2018 рр., тис. грн.

Елементи витрат	Роки			Питома вага, %			Абсолютне відхилення (+;-)	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018р	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Матеріальні витрати	10094	17422	24364	78,8	84,7	86,3	+7328	+6942
Витрати на оплату праці	1222	1337	1457	10,4	6,5	5,3	+115	+120
Відрахування на соціальні заходи	399	425	467	3,4	2,0	1,6	+26	+42
Амортизація	123	402	783	1,0	2,0	2,8	+279	+381
Інші операційні витрати	744	983	1148	6,4	4,8	4,0	+239	+165
Разом	12582	20569	28219	100	100	100	+7987	+7650

Аналізування витрат на оплату праці відображає стійку тенденцію до збільшення загального фонду оплати праці, оскільки у 2016 р. він становив 1222 тис. грн., у 2017 р. порівняно з 2016 р. збільшився на 115 тис. грн. і становив 1337 тис. грн., а у 2018 р. він збільшився на 120 тис. грн. і склав 1457 тис. грн. Збільшення витрат на оплату праці враховує постійне зростання суми законодавчо встановленої мінімальної заробітної плати, а також збільшення фонду додаткової заробітної плати, до якої входять суми винагород, премій, компенсаційних виплат тощо.

Відрахування на соціальні заходи прямо пропорційно залежать від витрат на оплату праці, оскільки нараховуються у певних відсотках від фонду оплати праці, тому очевидно, що із збільшенням витрат на оплату праці,

збільшилися витрати на соціальні заходи. Загалом у 2017 р. порівняно з 2016 р. вони збільшилися на 26 тис. грн. і склали 425 тис. грн., а у 2018 р. вони збільшилися на 42 тис. грн. і становили 467 тис. грн.

Щодо аналізування інших операційних витрат, то найбільшими серед трьох аналізованих років вони були у 2018 р. і становили 1148 тис. грн., на що могли вплинути великі обсяги витрат на оплату послуг, виконаних сторонніми підприємствами, витрати на відрядження чи орендна плата. У 2016-2018 рр. інші операційні витрати також мали тенденцію до суттєвого зростання.

### **2.3. Аналізування основних показників фінансового стану ТОВ “Медобори”**

Для аналізування наявної діяльності ТОВ “Медобори” (економічної, фінансової, управлінської) оцінки ефективності діяльності підприємства необхідно зробити аналіз динаміки показників фінансового стану підприємства за основними економічними показниками: динаміка доходів від реалізації продукції, рівня собівартості продукції, валового прибутку, рентабельності підприємства та чистого прибутку його діяльності. Виручка від реалізації продукції визначається по мірі відвантаження товарів і пред’явлення покупцеві у вигляді розрахункових документів.

Для забезпечення певної стійкості підприємства на ринку необхідний систематичний аналіз його фінансового стану. Результатом фінансово-виробничої діяльності підприємства є його фінансовий стан, що служить показником фінансової конкурентоспроможності, тобто кредитоспроможності, платоспроможності, виконання зобов’язань перед державою та іншими підприємствами. Різні напрями діяльності суб'єкта господарювання, що пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції (робіт, послуг), а також фінансових та інвестиційних операцій одержують остаточну грошову оцінку в сукупності абсолютних показників фінансових

результатів. Основний узагальнюючий показник – чистий прибуток, який отримав певний суб'єкт за звітний період.

Проведемо оцінку показників прибутку ТОВ “Медобори” за 2016-2018 рр. у табл. 2.4. Сума прибутку, яку отримує підприємство, як відомо, обумовлена обсягом продажу продукції, її якістю та конкурентоспроможністю на внутрішньому та зовнішньому ринках, асортиментом, рівнем витрат.

Таблиця 2.4 – Оцінка показників прибутку  
ТОВ “Медобори” за 2016-2018 рр., тис. грн.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення			
				Абсолютне (+,-), тис. грн.		Відносне (%)	
				2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12205	21908	37740	+9703	+15832	+3,22	+2,97
Валовий прибуток	1975	5621	17745	+3646	+12124	+8,1	+9,96
Інші операційні доходи	1006	1908	2020	+902	+112	+3,59	+1,12
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	1838	6089	17903	+4206	+11814	+10,97	+8,64
Чистий фінансовий результат (прибуток)	883	4705	16396	+3822	+11691	+28,39	+12,14

Отже, за три роки дослідження (2016-2018 рр.) у ТОВ “Медобори” простежується позитивна динаміка до зростання всіх показників прибутку: чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), валового прибутку, інших операційних доходів, фінансового результату від операційної

діяльності, а також чистого фінансового результату, тобто прибутку. Чистий прибуток поступово зріс (особливо у 2018 р.), що пов'язано зі збільшенням реалізації продукції.

Як бачимо з поданої табл. 2.4, у діяльності ТОВ “Медобори” у 2018 р. порівняно до 2016-2017 рр. простежується різке зростання чистого доходу від реалізації продукції, так само, як і валового прибутку, інших операційних доходів, фінансового результату від операційної діяльності, а також чистого фінансового результату, тобто прибутку. Отож, підприємству вдалося не лише зберегти фізичні об’єми продаж на рівні попередніх 2016-2017 р., але й суттєво їх наростити вже у 2018 р.

Проведемо аналізування показників фінансової стійкості ТОВ “Медобори” за 2016-2018 рр. у табл. 2.14.

Таблиця 2.5 – Аналізування показників фінансової стійкості ТОВ “Медобори” за 2016-2018 рр.

№ п/п	Назва показника	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення (+;-)	
					2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
1	2	4	5	6	7	8
1.	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,62	0,47	0,65	-0,15	+0,18
2.	Коефіцієнт фінансової залежності	1,61	2,13	1,53	+0,52	-0,6
3.	Коефіцієнт фінансового ризику	0,15	0,24	0,02	+0,09	-0,12
4.	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,19	0,14	0,02	-0,05	-0,12
5.	Коефіцієнт фінансової стабільності	1,58	4,13	3,54	+2,55	-0,59
6.	Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	1	1	0,99	-	-0,01
7.	Коефіцієнт довгострокової заборгованості	-	-	0,01	-	0,01
8.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,56	0,66	0,65	+0,1	-0,01

## Продовження табл. 2.5

1	2	4	5	6	7	8
9.	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,54	0,58	0,98	+0,04	+0,4
10.	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	1,17	1,1	0,57	-0,07	-0,53
11.	Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів	0,008	-	0,3	-0,008	+0,3
12.	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,84	0,91	1,73	+0,07	+0,82
13.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,61	0,80	0,98	+0,19	+0,18
14.	Коефіцієнт покриття запасів	1,41	1,11	1,75	-0,3	+0,64

Проаналізувавши дані табл. 2.5 можемо зробити певні висновки. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами має тенденцію до зростання упродовж 2016-2018 рр. Спостерігаємо також позитивні зміни таких показників, як коефіцієнт покриття запасів, коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів, коефіцієнт фінансової стійкості (який знаходиться у межах норми). Негативними тенденціями є зменшення коефіцієнта концентрації позикового капіталу, коефіцієнта фінансової незалежності капіталізованих джерел, коефіцієнта маневреності робочого капіталу у ТОВ “Медобори” упродовж аналізованого періоду.

На короткострокову та довгострокову платоспроможність підприємства впливає його здатність отримувати прибуток. У зв'язку із цим розглянемо такий аспект діяльності ТОВ “Медобори”, як рентабельність, яка є якісним показником ефективності роботи підприємства. Для оцінки ефективності та інтенсивності виробництва використовують показники рентабельності. Рентабельність – це відносний показник прибутковості, що характеризує ефективність господарської та фінансової діяльності підприємства. Показники рентабельності визначають фінансові результати стосовно

отриманого доходу від реалізації, а також залучення власного майна і капіталу. Для аналізу прибутковості підприємства розраховуємо такі показники рентабельності: рентабельність продукції, рентабельність майна, рентабельність власного капіталу, рентабельність основної діяльності за 2017-2018 рр. у ТОВ “Медобори”.

Кінцеві результати діяльності характеризуються не лише абсолютними показниками прибутку або збитку. Суб’єкти господарювання, які зацікавлені у віддачі від використання ресурсів і вкладеного капіталу, аналізують співвідношення отриманого ефекту з понесеними витратами (використаними ресурсами). Для цього обчислюються відносні показники ефективності – коефіцієнти рентабельності. Залежно від того, що є базовим показником для розрахунку, тобто з чим порівнюють вибраний показник фінансового результату діяльності, виділяють дві великі групи показників рентабельності:

- рентабельність активів (показує ефективність використання майна підприємства – економічна рентабельність) і рентабельність капіталу (показує ефективність управління капіталом підприємства – фінансова рентабельність);

- рентабельність продажів (визначає ефективність продажу продукції з точки зору отриманого прибутку – валового, операційного або чистого).

Приведемо аналіз показників рентабельності ТОВ “Медобори” за 2016-2018 рр. у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналізування показників рентабельності  
ТОВ “Медобори” за 2016-2018 рр.

№ п/п	Назва показника	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення (+;-)	
					2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
1	2	3	4	5	6	7
1.	Рентабельність активів (майна, сукупного капіталу)	0,08	0,34	0,58	+0,26	+0,24
2.	Рентабельність власного капіталу	0,16	0,43	0,59	+0,27	+0,16



3.	Рентабельність продукції	0,19	0,34	0,89	+0,15	+0,55
----	--------------------------	------	------	------	-------	-------

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
4.	Валова рентабельність продажу	0,16	0,26	0,47	+0,1	+0,21
5.	Операційна рентабельність продажу	0,15	0,28	0,47	+0,13	+0,19
6.	Чиста рентабельність продажу (коефіцієнт рентабельності діяльності)	0,07	0,21	0,43	+0,14	+0,22

Отже, проаналізувавши дані табл. 2.6, можемо зробити наступний висновок: ТОВ “Медобори” ефективно використовує свої активи для отримання прибутку, оскільки показник рентабельності активів (майна, сукупного капіталу) у 2018 р. у порівнянні з попередніми 2016-2017 рр. зріс – на 0,24 у 2018 р. порівняно до 2017 р. та на 0,26 відповідно у 2017 р. порівняно до 2016 р.; показник рентабельності власного капіталу у 2017 р. по відношенні до 2016 р. теж зріс – на 0,27, а у 2018 р. по відношенні до 2017 р. – лише на 0,16; рентабельність продукції – на 0,55 у 2018 р. порівняно до 2017 р. та на 0,15 у 2017 р. порівняно до 2016 р.; також спостерігаємо незначне зростання таких показників, як: валова рентабельність продажу – на 0,21 у 2018 р. по відношенні до 2017 р. та на 0,1 у 2017 р. по відношенні до 2016 р., операційна рентабельність продажу – на 0,19 у 2018 р. порівняно до 2017р. та на 0,13 у 2017 р. порівняно до 2016 р.; чиста рентабельність продажу (коефіцієнт рентабельності діяльності) зросла на 0,22 у 2018 р. у порівнянні з 2017 р. та на 0,14 у 2017 р. у порівнянні з 2016 р.

Рентабельність власного капіталу є головним інвестиційним показником, що характеризує норму прибутку на власний капітал. Цей показник найкраще визначає результативність діяльності підприємства, показуючи, скільки прибутку приносить кожна гривня власного капіталу. Отож, спостерігаємо суттєве підвищення показника рентабельності власного капіталу ТОВ “Медобори” у 2017 р. у порівнянні до 2016 р., що свідчить про

підвищення результативної діяльності підприємства, та деяке його зниження вже 2018 р.

### **Висновки до другого розділу**

Об'єктом дослідження у магістерській роботі є товариство з обмеженою відповідальністю “Медобори”. Юридична адреса: Тернопільська обл., Зборівський р-н, с. Мшанець. Асортимент налічує близько 40 найменувань товарів, серед них – молоко, кефір, ряжанка, сметана, масло, які випускаються з перших днів роботи підприємства. За останні роки ТОВ “Медобори” значно розширило асортимент продукції, відвоювало свої ринки та налагодило власну систему доставки сировини та дистрибуції. Основний напрямок перероблення молока ТОВ “Медобори” – виробництво широкого асортименту класичної молочної продукції (молоко, кефіри, сметана, масло та сири) коротких термінів зберігання з максимальним збереженням природних цінних якостей молока.

Наявні блок приймання молока, цехи із виробництва сухого молока та казеїну, масла, цільно-молочної продукції, де усі процеси автоматизовані, лабораторії дослідження якості сировини та вже готової продукції. Автопарк ТОВ “Медобори” дозволяє доставляти як сировину на підприємство, так і готову продукцію до споживачів власними силами. На даному підприємстві за добу переробляють до 120 тонн молока, якого вистачає на виробництво усіх молокопродуктів, хоча потужності дозволяють більше, потенційна потужність перероблення – 300 тонн молока. Підприємство представляє торгову марку – ТМ “Медобори”. ТОВ “Медобори” працює без дистриб'юторів та посередників, щоб контролювати усі етапи – від фермерського господарства до доставки продукції.

Основне виробництво розбито на 5 секторів: цех молочного білка, цех незбираного молока, цех плавлених сирів, цех стерилізованого молока та дільниця фасованої сметани. Середня рентабельність виробництва ТОВ

“Медобори” за підсумками поточного 2015 р. не перевищила 6-8%. Влітку вона була ще нижчою. Чіткої спеціалізації на підприємстві не простежується, наявний досить широкий асортимент, проте виявляються два профільні сектори, питома вага яких у загальному обсязі виробництва помітно зростає – молоко пастеризоване (15,5%) та кисломолочна продукція (34,9%).

Аналізування показників виробничої діяльності ТОВ “Медобори” за 2016-2018 рр. дає можливість зробити висновок, що всі показники діяльності підприємства у 2018 р. у порівнянні з попередніми 2016 р. та 2017 р. зросли. Ряд показників майнового стану ТОВ “Медобори” мають тенденцію до різких змін (як зростання, так і спадання) у 2018 р. порівняно з 2017 р. та 2016 р. Загальний обсяг виробництва валової продукції підприємства, чистого прибутку на підприємстві зростає упродовж аналізованого періоду. Зміни у темпах приросту валової продукції сприяли зміні фінансового стану ТОВ “Медобори”. Порівнявши показники за три роки можна зробити висновок, що виробництво у 2018 р. значно знизилась порівняно з 2017 р., хоча у 2017 р. вона було вищою, ніж у 2016 р.

Відносно аналізування матеріальних витрат, то спостерігається стійка тенденція до їх зростання упродовж 2016-2018 рр. Аналізування витрат на оплату праці відображає стійку тенденцію до збільшення загального фонду оплати праці. Збільшення витрат на оплату праці враховує постійне зростання суми законодавчо встановленої мінімальної заробітної плати, а також збільшення фонду додаткової заробітної плати, до якої входять суми винагород, премій, компенсаційних виплат тощо. Відрахування на соціальні заходи прямо пропорційно залежать від витрат на оплату праці, оскільки нараховуються у певних відсотках від фонду оплати праці, тому очевидно, що із збільшенням витрат на оплату праці, збільшились витрати на соціальні заходи. Щодо аналізу інших операційних витрат, то найбільшими серед трьох аналізованих років вони були у 2018 р., на що могли вплинути великі обсяги витрат на оплату послуг, виконаних сторонніми підприємствами, витрати на

відрядження чи орендна плата. У 2016-2018 рр. інші операційні витрати також мали тенденцію до суттєвого зростання.

У діяльності ТОВ “Медобори” у 2018 р. порівняно до 2016-2017 рр. простежується різке зростання чистого доходу від реалізації продукції, так само, як і валового прибутку, інших операційних доходів, фінансового результату від операційної діяльності, а також чистого фінансового результату, тобто прибутку. Отож, підприємству вдалося не лише зберегти фізичні об’єми продаж на рівні попередніх 2016-2017 р., але й суттєво їх наростити вже у 2018 р. ТОВ “Медобори” ефективно використовує свої активи для отримання прибутку.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ У ТОВ “МЕДОБОРИ”

#### **3.1. Обґрунтування проекту впровадження лінії по виготовленні нової продукції у виробничій діяльності ТОВ “Медобори”**

В умовах кризи більшість підприємств почали шукати шляхи зменшення своїх витрат, нерідко нехтуючи при цьому саме якістю своїх продуктів. Особливо гостро дана проблема постала в харчовій промисловості, в контексті якої ми розглянемо молокопереробну галузь. Дана галузь є життєво необхідною для кожної людини, оскільки через молочні продукти організм отримує значну частину всіх вітамінів і мінералів. Проте сконцентруємо свою увагу на ринку згущеного молока в Україні.

За даними досліджень науково-дослідного центру незалежних споживчих експертиз “Тест” було виявлено, що половина з найвідоміших торговельних марок згущеного молока у країні – фальсифікат. Попри державний стандарт, у половини протестованих марок продукція не містила молока. Виробники вказують на банках вміст молока, проте замість молочних компонентів було виявлено рослинні жири.

Такий підхід до виробництва молочної продукції може стати загрозою для життя і здоров'я українців. Саме тому в даній частині роботи буде обґрунтовано проект введення в експлуатацію лінії по виробництву згущеного молока на ТОВ “Медобори”, який славиться своєю високою якістю і використанням натуральних складників у своїй продукції.

Внаслідок реалізації запропонованого проекту ТОВ “Медобори” отримає можливість виготовляти згущене молоко. Дана продукція поповнить асортиментний ряд товариства з обмеженою відповідальністю. Даний продукт буде продаватися у 9 областях Західної України та в м. Київ, які на даний момент є охоплені діяльністю підприємства.

Даний проект передбачає залучення не дуже значних обсягів інвестиційних ресурсів і не є надто складним у реалізації. Технологія виробництва згущеного молока вже давно відпрацьована, тому при дотриманні усіх вимог можна отримати якісний продукт. Обладнання для реалізації проекту буде закуповуватися в польської фірми “Оого Рак”. Фірма-постачальник бере також на себе зобов’язання провести навчання наших спеціалістів для проведення обслуговування і ремонту придбаного обладнання. На підприємстві нещодавно було завершено будівництво нового приміщення, яке і буде використане для облаштування цеху по виробництву згущеного молока. Для виробництва буде придбано дві “комплексних лінії по виробництву згущеного молока по ТУ №1”. Ціна однієї лінії складає 182 тис. грн.

Перед початком реалізації проекту необхідно сформувавши організаційну структуру проекту, відповідно до якої будуть виконуватися всі завдання.

Виходячи з того, що запропонований проект є невеликим за обсягом вкладень, технологія його впровадження є досить стандартною, рівень невизначеності умов впровадження проекту є мінімальним і складність самого проекту є невисокою, тому доцільно обрати функціональну організаційну структуру проекту.

Загальна двоспрямована структура проекту будується на основі двох під структур: організаційної структури (OBS) та робочої структури проекту (WBS). Робоча структура відбиває основні напрямки робіт, які треба виконати по проекту, а організаційна структура визначає самих виконавців даних робіт.

Двоспрямована структура показує певні роботи, які виконуються відповідними підрозділами проектної команди. Кожний з них має свої ресурси і свій бюджет, що створює систему обліку затрат. За це відповідає менеджер-обліковець, який входить до складу адміністративної групи.

WBS, OBS і облік затрат встановлюють каркас системи управління проектом. Тут поєднуються обсяг робіт, організаційна структура і персональна відповідальність на кожному рівні із субсистемами планування, контролю змін, ресурсів, витрат, якості, матеріалів, інформації, аналізування та звітування.

Після визначення структури проекту необхідно порахувати витрати, які понесе підприємство під час реалізації проекту. Для початку визначимо, які працівники необхідні для реалізації проекту, яка тривалість використання людських ресурсів (табл. 3.1) і які витрати понесе дане підприємство на оплату їх праці (табл. 3.2).

Таблиця 3.1 – Визначення потреби у людських ресурсах\* у ТОВ “Медобори”

Код роботи	Вид ресурсу	Необхідна кількість у день, осіб	Тривалість використання ресурсу (днів)
А	Тренер операторів	2	14
В	Тренер ремонтників	1	21
С	Тренер технологів	1	22
Б	Маляр	4	14
Е	Спеціаліст з МТЗ	1	30
Р	Монтажники	4	28
0	Технолог	2	40
Н	Оператор	2	30

\* Кількість необхідних працівників була визначена експертним методом. В ролі експертів виступали головний інженер та начальник з виробництва.

Таблиця 3.2 – Затрати на оплату праці працівників

по проекту\* у ТОВ “Медобори”

Код роботи	Тривалість, днів	Затрати, грн.	
		на всю роботу	на один день
A	14	4000	285
B	21	2400	114
C	22	2500	114
D	14	6800	485
E	30	6000	200
F	28	40000	1428
G	40	5000	125
H	30	4000	133
Всього		56300	-

\* Розрахунок заробітної плати проводився згідно із даними Державної служби статистики України за відповідними професіями

Отже, сумарні витрати на оплату праці людей, що беруть участь в реалізації проекту, складуть 56300 грн.

Для розрахунку витрат на обладнання складемо кошторис (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Кошторис витрат на обладнання\* для реалізації проекту у ТОВ “Медобори”

№ п/п	Найменування обладнання	Кількість одиниць, шт.	Вартість одиниці, грн.	Загальна вартість, грн.	Транспортні витрати, грн.	Витрати на монтаж, грн.	Загальні витрати, грн.
1	Комплексна лінія по виробництву згущеного молока по ТУ№1	2	182000	364000	14560	21840	400400

\*Усі витрати по проекту будуть покриватися за рахунок власних грошових коштів.



Буде доцільно відразу розрахувати суми амортизаційних відрахувань. Згідно з новим Податковим кодексом для промислового обладнання мінімальний термін експлуатації складає 5 років, і для нарахування амортизації використовується прямолінійний або виробничий метод. Отже, за прямолінійним методом, виходячи із початкової вартості обладнання 364 тис. грн., ми отримаємо річні суми амортизаційних відрахувань у розмірі:

$$A = 364000 / 5 = 72800 \text{ (грн.)}$$

Дана сума буде потрібна для визначення чистої теперішньої вартості проекту.

Для виведення нової продукції на ринок і ознайомлення з нею потенційних споживачів необхідно розрахувати прогнозовані обсяги продажів (табл. 3.4) та провести рекламну кампанію (табл. 3.5).

Таблиця 3.4 – Результати опитування експертів щодо можливих обсягів реалізації згущеного молока у ТОВ “Медобори”

№ п/п	Обсяг продажів, баночок	Оцінки експертів, бали				
		1	2	3	4	5
1	До 100000	++++	+			
2	До 300000			+++	++	
3	До 600000			++	++	+
4	До 1000000	++	++	+		

Оскільки це буде новий вид продукції, то залишків на молокопереробному підприємстві немає.

Для визначення можливих рівнів продажу було використано експертний метод (табл. 3.4). В якості експертів виступали працівники ТОВ “Медобори”: начальник відділу маркетингу та збуту, заступник директора по постачанню і збуту, начальник виробництва, начальник зміни, головний економіст.

Таким чином, ми бачимо, що найбільшу кількість балів отримав варіант із обсягом продажу 600000 баночок в рік (19 балів). На другому місці опинився прогнозний варіант із обсягом до 300000 баночок.

Тому подальші розрахунки будемо вести, виходячи з найбільш ймовірного прогнозного обсягу.

Складемо таблицю щодо обсягів реалізації продукту (табл. 3.5). Зазначимо, що згущене молоко продаватиметься в баночках по 380 г кожна.

Таблиця 3.5 – Прогнозований обсяг продажів згущеного молока у ТОВ “Медобори”

Найменування продукції	Фізичний обсяг реалізації, од	Ціна продажу, грн	Виручка від реалізації з ПДВ, акцизом	Обсяг ПДВ і акцизного збору	Чистий обсяг продажу
Згущене молоко	120000	37,5	4500000	750000	3750000

Отже, ми бачимо, що при досягненні прогнозного обсягу реалізації підприємство зможе отримати 3,75 млн. грн. чистого доходу.

Для виведення нового продукту на ринок необхідно здійснити ряд маркетингових заходів (табл. 3.6) та розрахувати витрати на них.

Таким чином, ми бачимо, що для здійснення комплексу маркетингових заходів, які б забезпечили формування попиту і можливість реалізації нової продукції в роздрібній торгівлі необхідно виділити 510 тис. грн. Отже загальні витрати на реалізацію проекту складуть:

$$ЗВ = РК + КВ,$$

(3.1)

де РК – витрати на рекламну кампанію;

КВ – капітальні витрати на впровадження лінії.

$$ЗВ = 510000 + 400400 + 56300 = 966700 \text{ (грн.)}.$$

Таблиця 3.6 – Проект витрат на заходи по управлінню маркетингом у ТОВ “Медобори”

№ п/п	Заходи	Витрати
1	Витрати на переговори зі збутовими організаціями	10000
2	Реклама нового товару	500000
	Всього	510000

Складемо кошторис випуску продукції по елементах витрат (табл. 3.7) та розрахуємо величину чистого прибутку в результаті здійснення нашого проекту. При розрахунку планового кошторису візьмемо за основу калькуляцію собівартості за 2018 р.

Таблиця 3.7 – Кошторис витрат на річний випуск продукції\* у ТОВ “Медобори”

Елементи витрат	Сума, грн.
1. Матеріальні витрати	3025000
2. Витрати на оплату праці	168750
3. Відрахування на соціальні заходи	50625
4. Амортизація	145600
5. Інші витрати	25312
Всього витрат	3415287

\* Розрахунок структури витрат проводився шляхом перенесення існуючої усередненої структури по п’яти найвагоміших видах продукції.

Тепер можна визначити величину чистого прибутку від реалізації нового виду продукції у ТОВ “Медобори”.

$$\text{ЧП} = (\text{Д} - \text{В}) \times 0,75, \quad (3.2)$$

де  $D$  – чистий дохід від реалізації;

$B$  – витрати на виробництво продукції;

0,75 – коефіцієнт коригування для вирахування податку на прибуток.

$$\text{ЧП} = (3750000 - 3415287) \times 0,75 = 251035 \text{ (грн.)}$$

Далі проведемо розрахунок показників оцінки інвестиційних проектів.

Чиста теперішня вартість (NPV):

$$NPV = -IC + \frac{CF_1}{(1+E)^1} + \dots + \frac{CF_n}{(1+E)^n},$$

(3.3)

де  $IC$  – початкові інвестиції;

$CF$  – очікувані грошові потоки (чистий прибуток + амортизація);

$E$  – індекс інфляції.

За останніми даними, уряд очікує, що на кінець поточного року рівень інфляції не перевищить 9%.

На основі прогнозів розвитку галузі та враховуючи очікуваний темп інфляції можна очікувати щорічне зростання грошових потоків на 19%.

$$NPV = -966700 + \frac{251035 + 72800}{(1 + 0,09)^1} + \frac{298731 + 72800}{(1 + 0,09)^2} + \frac{355489}{(1 + 0,09)^3} + \frac{423031 + 72800}{(1 + 0,09)^4}$$

=

$$= 325083 \text{ грн.}$$

Оскільки  $NPV > 0$ , то проект є прибутковим і його можна реалізувати. Індекс прибутковості розраховується за формулою:

$$PI = \frac{PV}{IC}$$

(3.4)

де PV – теперішня вартість грошових потоків.

$$PI = \frac{1291783}{966700} = 1,33$$

Оскільки індекс прибутковості більший за 1, то проект є доцільним до впровадження.

Дисконтований період окупності розраховується для визначення, за який строк підприємство повністю поверне вкладені в проект кошти.

$$PV_1 = \frac{251035 + 72800}{(1 + 0,09)^1} = 297096 \quad (\text{грн.})$$

$$PV_2 = \frac{298731 + 72800}{(1 + 0,09)^2} = 312710 \quad (\text{грн.})$$

$$PV_3 = \frac{355489 + 72800}{(1 + 0,09)^3} = 330717 \quad (\text{грн.})$$

$$PV_4 = \frac{423031 + 72800}{(1 + 0,09)^4} = 351259 \quad (\text{грн.})$$

За 3 роки окупиться:  $297096 + 312710 + 330717 = 940523$  (грн.).

Залишок на четвертий рік:  $966700 - 940523 = 26177$  (грн.).

Для визначення, за скільки часу в третьому році окупляться інвестиції, складемо пропорцію:

$$351259 - 1$$

$$26177 - X$$

$$X = \frac{26177 \times 1}{351259} = 0,07 \quad (\text{року}).$$

Переведемо у місяці:

$$1 - 12$$

$$0,07 - Z$$

$$Z = 0,07 \times 12 = 0,84 \text{ (місяців)}$$

Таким чином, повний період окупності складає 3 роки і майже 1 місяць.

Отже, аналізуючи запропонований проект впровадження лінії по виробництву згущеного молока можна сказати, що даний захід є цілком прийнятним до реалізації. Як було розраховано вже в першому році, можна очікувати на додатковий прибуток у розмірі 251 тис. грн. За подальшими прогнозами, по мірі поінформованості споживачів і остаточного освоєння нового виробництва прибутки будуть впевнено зростати. Як показали розрахунки ефективності інвестиційних проектів, даний захід можна окупити за 3 роки і 1 місяць. Це є досить привабливий результат. Також слід зазначити, що окрім економічного ефекту даний проект покликаний виконати і соціальну функцію. Оскільки сучасний український ринок згущеного молока є більш, ніж на половину заповненим фальсифікатами, то виробництво якісної та безпечної продукції буде корисним не тільки виробнику, але і споживачам.

### **3.2. Пропозиції оновлення складу основних засобів молокопереробного підприємства**

Нами запропоновано покращити склад основних засобів ТОВ “Медобори” шляхом впровадження у виробництво нової продукції – сухого знежиреного молока. У нових економічних умовах підприємства з переробки сировини тваринного походження й торгіві підприємства перебувають у стадії становлення й постійного вдосконалювання технологічних процесів, що негативно віддзеркалюється на якості молочних продуктів. Важливою умовою під час виробництва сухих молочних продуктів є якість сировини, дотримання технології їх виробництва та умов зберігання, використання надійної тари.

Проведемо дослідження зовнішнього ринку сухих молочних продуктів, це дасть нам змогу оцінити доцільність розробки даного проекту, його прибутковість і рентабельність по відношенні до зовнішнього ринку. На сьогоднішній день єдиною експортною продукцією молочної промисловості є сухе знежирене молоко, а також казеїн та молочний цукор. Тому, виходячи на зовнішній ринок, ТОВ “Медобори” слід врахувати цей фактор. Дані продукти добре зберігаються влітку і добре продаються взимку. Молочний цукор та сухе знежирене молоко використовують у кондитерській промисловості, у виробництві дитячого харчування, фармацевтиці, крім того, сухе молоко дають тваринам в якості корму. Сухе молоко із задоволенням беруть датчани, голландці та інші найближчі сусіди – росіяни.

Поставки сухого молока за кордон дають можливість нашим вітчизняним підприємствам отримувати прибутки у вигляді валюти. Крім цього, вони мають змогу залучати потенційних інвесторів, для розширення і зміцнення своїх виробничих можливостей. Велика частина експорту сухого знежиреного молока належить Тереховлянському СЗМ, що знаходиться у нашій області.

Досвід, а також виробничі можливості дають йому змогу виробляти 9 тонн сухого молока в добу, а також 1 тонну на добу казеїну і вигідно його експортувати зокрема у Польщу. Тісним контактам із деякими польськими фірмами сприяють вигідне географічне положення підприємства, невеликі транспортні витрати і якість продукції.

Зараз робляться спроби освоєння східного ринку і виходу на нього із своєю продукцією. Так зокрема Японськими спеціалістами розроблене унікальні за принципом дії обладнання ультрафільтрації на мембранній основі, що потребує великої кількості сухого молока. Найбільшими імпортерами сухого молока є Данія та Польща. В цих країнах добре розвинута кондитерська промисловість, яка є споживачем цього молока та молочного цукру.

Для успішного просування свого товару на ринку на даний час українським підприємствам необхідно розвивати стійку систему маркетингу, застосовувати нову техніку і технологію, використовувати достовірну і швидку інформацію про своїх споживачів, конкурентів.

Для цього складаються цілі програми виходу на зовнішній ринок. Зараз українські виробники все більше приділяють увагу таким поняттям як стандартизації та специфікації своєї продукції, адже при виході на зовнішній ринок це є необхідною умовою.

Важливими показниками програми маркетингу товару є: вибір цільового ринку (ємність ринку, оцінка попиту, оцінка продаж поточних і на перспективу, темпи росту продаж, об'єм продаж товару-аналога конкурентами, прибутки і їх темпи росту, рентабельність виробництва одиниці продукції, пропонована частка ринку); диференціація товару (об'єм випуску продукції в кількісних і натуральних показниках, доля товару в загальному об'ємі продажу); фінансові затрати (на розвиток виробництва, на матеріально-технічні ресурси); фінансові затрати на збут продукції; витрати виробництва на одиницю продукції; ціни; прибуток; надходження; відрахування від прибутку; оцінка ефективності.

Пік експорту сухого молока спостерігається, як правило влітку та восени. У цей період імпортують сухе молоко в основному західні компанії (Interfood, британський “Longalph treading” і “Dexter technologies”) в Японію та країни Африки. А в зимово-весняний період СЗМ експортується у країни СНД, Балтії та Східної Європи.

Як бачимо, експорт сухого молока приносить непогані прибутки. Для більш реальної наглядності доцільно також зобразити графік співвідношення попиту та пропозиції сухих молочних концентратів.

Статистичні дані взяті за 2018 р., тому при плануванні даного асортименту продукції на підприємстві доцільно спрогнозувати її випуск на 2020 р. (рис. 3.1).



Як видно з даного рисунку, частка української пропозиції у загальному обсязі попиту даної продукції складає приблизно 15 %. Звичайно, якщо брати цей показник на світовому рівні, то ця частка порівняно з реалізацією інших держав невелика.

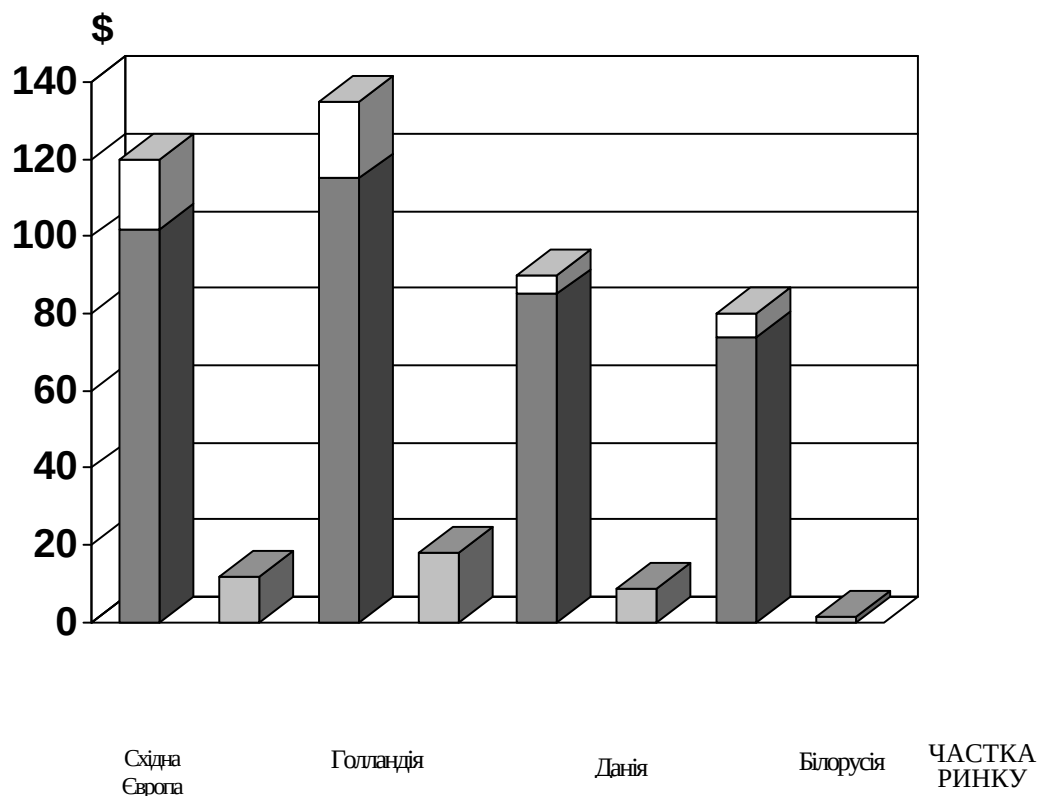





Рисунок 3.1 – Співвідношення попиту і частки української пропозиції сухих молочних продуктів за 2018 р.

-  - попит сухого молока різними країнами;
-  - частка української пропозиції, яка йде на задоволення попиту;
-  - незадоволений попит.

Проте, потрібно відмітити, що для України, яка тільки вступає у систему міжнародних економічних відносин, цей показник вагомий.

Українськими заводами з виробництва сухого молока та казеїну цікавляться такі відомі фірми, як NUTRICIA (Голландія), NESTLE (Швейцарія) та PARMALAT (Італія).

На сьогоднішній день майже усі молокопереробні підприємства потребують корінних змін, впровадження нових та ефективних методів господарювання.

Застосування нової енергоресурсозберігаючої техніки та технології, залучення інвестицій. Для цього підприємствам потрібно проводити маркетингові дослідження, розробляти бізнес-плани. Це дасть змогу залучити потенційних інвесторів. Так чи інакше, молочна промисловість вабить своєю життєво необхідною продукцією повсякденного попиту.

Розроблення проекту виробництва сухого молока та переробки сироватки на молочний цукор відкриє для ТОВ “Медобори” шлях на світовий ринок, при цьому підніметься його імідж, збільшиться валютний рахунок, а це у свою чергу покращить фінансовий стан підприємства в цілому.

Метою даного проекту є підвищення технічного рівня за рахунок закупівлі нового обладнання для виробництва сухого молока, підвищення прибутковості за рахунок продажу нової продукції. Усе це дозволить досліджуваному підприємству завоювати нових споживачів не тільки в Україні, а й за її межами. Якщо скористатися досвідом своїх сусідів, а саме ПАТ “Калуський молокозавод” (м. Калуш Івано-Франківської обл.), то найліквіднішими на зовнішньому ринку є похідні молока – сухе молоко, молочний цукор, казеїн.

У Тернопільській обл. виробництвом цих продуктів займається Теремовлянський завод. Проект розрахований на те, щоб виготовляти даний продукт у ТОВ “Медобори”. Вигідне географічне положення дозволить підприємству швидко експортувати СЗМ в європейські країни. Крім того, як вже зазначалось вище, цей продукт з успіхом використовується в кондитерській промисловості, для виробництва дитячого харчування, а в деяких високорозвинених країнах як корм для тварин. Цей вид продукту може принести нашому підприємству “живу валюту”.

Друга проблема, яка буде розглядатись, – це організація виробництва, а саме організація перероблення сироватки в молочний цукор, що

застосовується в фармацевтиці. Раціональному використанню підсирної сироватки зараз приділяють багато уваги. Особливо це доцільно на сироробних підприємствах. З підсирної сироватки доцільно також виготовляти і рафінований молочний концентрат, який як і молоко незамінний у кондитерській промисловості.

На сьогоднішній день існує така технологічна схема процесу виробництва сиру у ТОВ “Медобори”:

1. приймання молока (5-10 °С);
2. якісна оцінка молока - визначення сиропридатності молока та його сортності;
3. резервування молока (5-10 °С);
4. підготовка молока до згортання;
5. нормалізація молока по масовій частці жиру та білку;
6. підігрів молока (35-45 °С);
7. очищення молока (35-45 С);
8. пастеризація молока (72-74 °С), 20 хв.;
9. охолодження молока (32-34 °С);
10. згортання молока (32-34 °С), 30 - 40 хв.;
11. вихід сироватки;
12. обробка згустку та сирного зерна (41-43°С), 20 - 30 хв.;
13. друге нагрівання та обсушка сирного зерна (41-43°С), 20-30 хв., і вимішування 40-60 хв.
14. соління сирного зерна та витримка 18-20 хв.;
15. формування сиру;
16. пресування сиру (16-18 год. для більшого розміру сиру);
17. соління сиру 2-3 доби;
18. сушка сиру 10-12 діб;
19. дозрівання сиру 20-53 діб;
20. упаковка сиру.

Маса сироватки складає 80% від маси нормалізованого молока при виробництві твердих сирів та 75% при виробництві м'яких сирів та сирів для плавлення.

У ТОВ “Медобори” за рік приблизно вивільняється 26826,2 тонн сироватки. Частину віддають здавальникам, а частину реалізують як сироватичний концентрат по 35 грн. за тонну. У роздрібній торгівлі 1 кг сироватки коштує 0,35 грн., в результаті цього підприємство отримує товарної продукції у вартісній оцінці на суму 151200 грн. Як бачимо, прибутки не дуже високі.

З метою більш повної переробки знежиреного молока, молочної сироватки та вилучення з них цінних компонентів застосовують нове обладнання, в основному поточні автоматизовані лінії, комплекси, а то і цілі виробництва. Наприклад, лінія А1-ОБС отримання білків із підсирної сироватки методом ультрафільтрації продуктивністю 5000 л/год. по сироватці, по готовому продукту – 49 кг/год. Лінію А2-ОБС можна застосувати і для виділення білків із сироватки сиру фасованого, знежиреного молока та пахти. У склад цієї лінії входить ультрафільтраційна установка А2-ОУС продуктивністю 5000 л/год., розпилююча сушильна установка А1-АРС потужністю 150 кг/год. та інші.

Комплект обладнання по виробництву заміників цільного молока продуктивністю 12 тонн сухого заміника цільного молока в зміну, в тому числі комплект обладнання А1-ОГА для плавлення фосфатидів і змішування їх із згущеним знежиреним молоком перед сушкою при виробництві сухих заміників цільного молока продуктивністю по сухому продукту 12 тонн в зміну.

Лінія А1-ОЛК виробництва сухих молочно-білкових концентратів – це комплекс обладнання циклічної дії, куди входить установка В2-ОЛК для виготовлення казеїну сирцю.

Перелічене вітчизняне обладнання може з успіхом використовуватися на даному підприємстві для впровадження проекту. Але нам необхідно

вибрати лише те, яке буде найбільш ефективне і для цього потрібно провести вартісну оцінку всіх можливих видів обладнання (див. табл. 3.8), а також аналізування економічного ефекту від його використання, рентабельність проекту та термін його окупності. Крім того, потрібно здійснити продуктовий розрахунок необхідної кількості вхідного молока, щоб максимально завантажити виробниче обладнання.

Таблиця 3.8 – Характеристика пропонованого обладнання для виробництва сухого знежиреного молока та молочної сироватки у ТОВ “Медобори”

Назва обладнання	Марка, тип	Технічна характеристика	Габаритні розміри, м <sup>2</sup>	Ціна, тис. грн.
Сушка-розпилювач	НІ-ОР4	500 кг/год.	520	115
Сушка-розпилювач	ОСВ-1	1000 кг/год.	432	90
Установка для ультрафільтрації сироватки	А1-ОУВ	2500 кг/год.	-	8
Лінія по виробництву молочного цукру	НІ-ОЛД	250 кг/год.	420	472
Лінія виробництва сухих молочно-білкових продуктів	А1-ОЛК	5000 л/год.	175	95

Якщо закупити лінію по виробництву молочного цукру та сушку-розпилювач по виробництву сухого молока, то на це підприємство витратить прийнятну для нього суму.

Дане обладнання можна закупити у фірмі “G.HANN & Ко Київ”. У 1991 році дана фірма вийшла на український ринок та відкрила дочірнє підприємство. Розвинута інфраструктура фірми дає можливість своїм клієнтам скористатись широким спектром сервісних послуг – від рекомендацій в галузі технології виробництва продуктів харчування, лекції в Київському інституті сучасних технологій харчових продуктів та маркетингу, виїзних семінарів, аналізування ринкової кон’юнктури до консультацій з придбання необхідного виробничого обладнання та сировини.

Тому для реалізації даного проекту нам необхідно придбати лінію по виробництву молочного цукру вартістю 472 тис. грн., а також для сухого молока сушку-розпилювач вартістю 115 тис. грн. Сума без ПДВ – 587 тис. грн., ПДВ – 117,4 тис. грн., загальна вартість 704,4 тис. грн.

Виробником та реалізатором обладнання є компанія “G. HAHN & Ко Київ”, яка знаходиться за адресою м. Київ, вул. Здолбунівська, 2.

У табл. 3.9 представлено характеристику нового обладнання для ТОВ “Медобори”.

Таблиця 3.9 – Характеристика нового обладнання для виробництва сухого знежиреного молока та молочного цукру ТОВ “Медобори”

Назва обладнання	Марка, тип	Технічна характеристика	Габаритні розміри, м <sup>2</sup>	Ціна, тис. грн.
Сушка-розпилювач	НІ-ОР4	500 кг/год.	520	115
Лінія по виробництву молочного цукру	НІ-ОЛД	250 кг/год.	420	472
Можливості обладнання				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення терміну підготовки виробництва;</li> <li>- більш повне використання сировини;</li> <li>- виготовлення високоякісної продукції;</li> <li>- скорочення термінів виготовлення продукції;</li> <li>- здешевлення вартості продукції.</li> </ul>				

Якщо провести аналізування коштів, які направлялись на виробничий розвиток протягом останніх двох років, ми зможемо зробити висновок про те, що закупити це обладнання за власні кошти нереально, тому ТОВ “Медобори” слід взяти кредит в банку. Запланований період окупності становить 4 роки.

У табл. 3.10 представлено перелік витрат на впровадження даного проекту у діяльності ТОВ “Медобори”.

Планування асортименту продукції, а також планування необхідних витрат на реалізацію проекту є необхідною та досить важливою умовою. При плануванні даного проекту розробляються плани, що визначають ряд показників.

Таблиця 3.10 – Витрати на впровадження проекту виробництва сухого знежиреного молока та молочного цукру у ТОВ “Медобори”

Вид витрат	Сума, тис. грн.
1. Вартість лінії по виробництву молочного цукру	472,000
2. Вартість сушки-розпилювача	115,000
3. ПДВ	117,400
4. Витрати на транспортування	3,587
5. Витрати на монтаж та випробовування обладнання	71,640
Разом витрат	779,627

План впровадження нової техніки у виробництво, що складається безпосередньо підприємствами об'єднань молочної промисловості, розробляється з врахуванням технічного їх переозброєння, реконструкції і розширення.

При впровадженні нових видів техніки необхідно розрахувати планову (очікувану) економічну ефективність і окупність капітальних вкладень, а на протязі всього терміну освоєння фактичну економічну ефективність. Обов'язково вказують виконавців і терміни виконання робіт на всіх етапах - від наукових досліджень до впровадження результатів у виробництво, а також необхідні матеріальні ресурси, розміри і джерела фінансування і матеріального заохочування.

Розглянемо план забезпечення трудовими ресурсами. При реалізації даного проекту нам потрібно забезпечити його трудовими ресурсами від початку закупівлі обладнання, його встановлення, включаючи процес виробництва. Монтаж обладнання буде здійснюватись власними силами, тобто ремонтною бригадою підприємства в кількості чотирьох осіб. Після того, як лінія буде встановлена, необхідно буде призначити двох осіб на лінію по виробництву молочного цукру та двох – на сушку розпилювач – для виробництва сухого молока. Всього фонд оплати праці становить 58160 грн. Відрахування у фонд соціального страхування складуть 20937,6 грн.

Розглянемо план фінансування проекту. Співвідношення найбільш ліквідних засобів та швидко реалізованих активів з найбільш терміновими зобов'язаннями та короткотерміновими пасивами дозволяє визначити поточну ліквідність. Із розрахунків, які проведені у другому розділі, ми бачимо, що поточна ліквідність свідчить про низьку платоспроможність підприємства. Тому, реалізація проекту створення нового продукту буде фінансуватись за рахунок позичених коштів. Крім того, потрібно детально розробити план фінансування закупівлі обладнання на його встановлення, оплату праці, транспортні витрати, витрати на рекламу.

Розглянемо план витрат на впровадження проекту. Річні витрати на виробництво продукції у сумі складають 2020,8 тис. грн., з них: матеріальні витрати – 1698000 грн.; витрати на оплату праці – 58160 грн.; відрахування на соціальні заходи – 20937,6 грн.; амортизація – 70800 грн.; загальновиробничі витрати – 23264 грн.; адміністративні витрати – 93558,05 грн.; позавиробничі витрати – 56134,95 грн.

Розмір амортизаційних відрахувань розраховується наступною формулою:

$$A = B_0 \times K_a, \quad (3.5)$$

де  $B_0$  – первісна вартість обладнання, яке планується закупити;

$K_a$  – коефіцієнт амортизації.

$$A = 472000 \times 0,15 = 70800 \text{ грн.}$$

Загальновиробничі витрати приймаємо на рівні 40% від заробітної плати. Адміністративні витрати приймаємо в розмірі 5% від виробничої собівартості. Позавиробничі витрати приймаємо в розмірі 3% від виробничої собівартості.



У табл. 3.11 подано річні витрати на виробництво сухого знежиреного молока та молочного цукру у ТОВ “Медобори”.

Таблиця 3.11 – Річні витрати на виробництво сухого знежиреного молока та молочного цукру у ТОВ “Медобори”

Елементи витрат	Сума, грн..
Матеріальні затрати	1698000
Витрати на оплату праці	58160
Нарахування на заробітну плату	20937
Амортизація	70800
Загальновиробничі витрати	23264
Виробнича собівартість	187161
Адміністративні витрати	93558,05
Позавиробничі витрати	56134,95
Всього витрат	2020854

Обсяги виробництва сухого молока в добу будуть становити 3,5 тонни, а виробництво молочного цукру – 1,5 тонни, то за рік підприємство виготовлятиме 504 тонни сухого молока і 216 тонни молочного цукру. При ціні 6480 грн. за 1 тонну сухого молока та 1950 грн. за 1 тонну молочного цукру, від кожного з видів продукції підприємство отримає дохід відповідно 3266 тис. грн. ( $504 \times 6480$ ), і 421,2 тис. грн. ( $216 \times 1950$ ).

Сумарний дохід від реалізації двох видів нової продукції становитиме 3687,1 тис. грн. Прогнозовані надходження, річний прибуток при умові реалізації всього виготовленого сухого знежиреного молока та молочного цукру покажемо у вигляді табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Прогнозовані витрати та надходження від реалізації сухого знежиреного молока та молочного цукру у ТОВ “Медобори”

Показники	Сума, тис. грн..
Дохід від реалізації продукції	3687,1
ПДВ	737,42
Чистий дохід від реалізації продукції	2950
Витрати на виробництво	2020,8
Прибуток	928,8

Податок на прибуток	232,2
Чистий прибуток	696,6

Як видно з даної табл. 3.13, ТОВ “Медобори” у першому році запускає лінію по виробництву і отримує виручку від реалізації в сумі 3687,1 тис. грн. при витратах на виробництво у сумі 2020,8 тис. грн., що забезпечує йому чистий прибуток у сумі 696,6 тис. грн..

Розрахуємо термін окупності даного проекту за формулою 3.6:

$$TO = KЗ / ЧП, \quad (3.6)$$

де КЗ – капітальні затрати;

ЧП – чистий прибуток.

Отже, термін окупності проекту при використанні власних коштів становитиме:

$$TO = 779627 / 696600 = 1,1 \text{ року.}$$

З розрахунку видно, що підприємство покриває власні капітальні витрати за 1 рік при використанні власних коштів.

Враховуючи те, що ТОВ “Медобори” не має в своєму розпорядженні достатньої кількості коштів для реалізації даного проекту, потрібно буде залучити кредит у розмірі 780 тис. грн.. під 20% річних терміном на 4 роки, що, у свою чергу, збільшить термін окупності проекту, який складатиме 1,8 року.

Під час впровадження проекту випуск основних видів продукції буде продовжуватись і при умові ефективного використання як матеріальних, так і трудових ресурсів, вмілої організації праці, загальна виручка по підприємству зросте і буде становити 10841,9 тис. грн. (7154,8 тис. грн. + 3687,1 тис. грн.), відповідно і збільшиться чистий прибуток.

### **3.3. Рекомендації з впровадження оцінювання працівників у виробничій діяльності ТОВ “Медобори”**

Персонал підприємства – це сукупність працівників певних категорій і професій, зайнятих єдиною виробничою діяльністю, спрямованою на одержання прибутку або доходу та задоволення своїх матеріальних потреб. Аналізуючи питання забезпеченості персоналом, потрібно пам’ятати, що в сучасних умовах внаслідок помітних скорочень обсягів виробництва підприємства більше стикаються не з проблемою недостачі, а з наявністю зайвої робочої сили, необхідністю скорочення робочих місць і водночас – збереження кваліфікованих кадрів на майбутнє. При цьому потрібно позитивно оцінювати вимушені заходи щодо скорочення тривалості робочого тижня, впровадження додаткових відпусток, сприймати з відповідним розумінням регулювання рівня заробітної плати та навіть затримки її сплати.

Оцінювання персоналу сьогодні слід розглядати як невід’ємну підсистему управління персоналом підприємства, яка включає підбір, адаптацію, мотивацію, навчання та розвиток персоналу, роботу з кадровим резервом, а також управлінням організаційними змінами. Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційних, ділових, результируючих з відповідними параметрами (вимогами, еталонами). Вважаємо, що вона має на меті не лише визначення відповідності працівника певним вимогам, але й має розкрити його потенціал і можливості, а також дієві стимули для заохочення. Вітчизняні підприємства успішно використовують досвід зарубіжних компаній з питань оцінювання персоналу. Але через те, що вітчизняні підприємства припускаються помилок, пов’язаних з однотипністю використання методів оцінки і, що гірше, недоречністю їх вибору в конкретних умовах, різними авторами розроблено рекомендаційні логіко-структурні схеми щодо доцільності вибору того чи іншого методу оцінки

персоналу в залежності від форми власності та галузевої приналежності суб'єкта господарювання. Немає кращого чи гіршого методу оцінювання персоналу: кожен метод обирається відповідно до завдань конкретного підприємства та його вимог до персоналу. Отже, розроблення нових методів оцінювання персоналу та вдосконалення існуючих – основне завдання будь-якого підприємства, зацікавленого у високих результатах діяльності та стійкому розвитку у конкурентному середовищі.

Ми розглядаємо кадровий потенціал як складову у концепції розвитку підприємства. Пропонуємо особисто розроблене оцінювання впливу ресурсів підприємства (у тому числі творчого потенціалу) на формування виробничого потенціалу та оцінку творчого потенціалу в складі виробничого. Це питання буде вивчатися нами і надалі, оскільки значення кадрового потенціалу в майбутньому зростатиме, і обов'язковою необхідністю є і буде вивчення його з врахуванням специфіки управління підприємством та підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства, навіть такого, яке не займається інноваційною діяльністю.

Одним з основних способів підвищення ефективності праці у ТОВ “Медобори” повинна бути атестація персоналу. Як відомо, вона представляє собою форму комплексної оцінки кадрів, за результатами якої приймаються рішення про подальший службовий ріст працівника, його переміщення чи звільненні. Атестація проводиться з метою найбільш раціонального використання потенціалу фахівців, підвищення ефективності їхньої праці і відповідальності за доручене їм справа. Вона сприяє подальшому поліпшенню підбору, розміщенню та вихованню кадрів, підвищенню їхньої кваліфікації, допомагає визначити ділові якості працівника та встановити, чи відповідає він займаній посаді, виявити його слабкі та сильні сторони, а також створити резерв кадрів на підвищення.

Існує багато методів атестації управлінського персоналу: “мозковий штурм”, анкетування, порівняльний аналіз, соціологічне опитування й експертні оцінки. Пропонована нами методика атестації для ТОВ

“Медобори” розроблена експериментально та передбачає оцінку (по шестибальній системі) результатів праці і ділових якостей працівника по 10 критеріях. Кожний з них містить в собі 10-15 показників. Кожний із критеріїв, що входять у систему оцінювання, по-різному впливає на оцінювання загальних результатів роботи фахівця, тобто має визначену питому вагу в групі критеріїв. Його визначають керівники підприємства у залежності від специфіки праці кожного працівника. У табл. 3.13 і 3.14 приведені критерії оцінювання персоналу та керівників підприємства. Ці критерії можуть бути узяті за основу, а питому вагу кожного з них доцільно коректувати з врахуванням коефіцієнта виправлення (КВП), який розробляється на кожну посаду відповідно до її специфіки. Експерти проставляють оцінки працівникам, які атестуються по кожному з десяти критеріїв.

Так, для персоналу досліджуваного підприємства оцінки проставлялися таким чином: за першим критерієм – “Виконання виробничих завдань” – показником, що використовується для оцінки працівників, є відсоток виконання робіт за звітний період.

Таблиця 3.13 – Питома вага критеріїв оцінки результатів праці та ділових якостей персоналу ТОВ “Медобори”

№ п/п	Критерій	Питома вага критерію, КЗН
1.	Виконання виробничих завдань	0,16
2.	Оперативність виконання	0,16
3.	Якість виконання робіт (бездефектність праці)	0,16
4.	Професійно важливі якості і навички	0,1
5.	Компетентність, професійні знання і практичний досвід	0,1
6.	Освіта	0,1
7.	Стаж роботи зі спеціальності	0,07
8.	Трудова дисципліна	0,05
9.	Інноваційна діяльність	0,05
10.	Соціально-психологічний фактор	0,05
	Всього	1

Оцінювання по цьому показнику залежить від ступеня виконання виробничих завдань. При цьому можливі наступні варіанти:

- заплановані роботи та доручення виконані протягом оцінюваного періоду на 95-100% – оцінка “добре”;
- заплановані роботи виконані на 90-95% – оцінка “задовільно”;
- виконано менш 90% запланованого обсягу робіт – оцінка “погано”.

За кожен відсоток перевиконання роботи оцінка підвищується, а при невиконанні – знижується на 0,2 бали. Тобто, якщо працівник виконав завдання на 98%, отже, оцінка (ПРО1) складе 3,6 бали, тобто 3 бали за 95% і 0,6 – за перевиконання.

Якісні оцінки показників та критеріїв у балах переводяться у відносні величини, що називаються коефіцієнтами відповідності (Кв). Принцип розрахунку коефіцієнтів відповідності наступний: якісна оцінка “добре” приймається за оптимальний рівень вимог до працівника за всіма критеріями та показникам його оцінювання. При цьому коефіцієнт відповідності встановлюється рівним одиниці. Інші можливі значення коефіцієнтів визначаються відношенням відповідної якісної оцінки в балах до 4 (оцінка “добре”). Так, за першим критерієм оцінці 4 відповідає 1, а 3,6 – 0,9; 3,7 – 0,925; 3,8 – 0,95; 3,9 – 0,975; 4,1 – 1,025; 4,2 – 1,05; 4,3 – 1,075; 4,4 – 1,10 тощо.

За другим критерієм – “Оперативність виконання” – показником оцінки є відсоток робіт, виконаних у термін достроково (ПВ):

$$П_{В} = \frac{V_{B}}{V_{O}} \cdot 100\%,$$

(3.7)

де VB – обсяг робіт, виконаних у чи термін достроково за звітний період;

VO – загальний обсяг робіт, виконаних працівником за звітний період.

У залежності від отриманого результату ставляться оцінки.

За третім критерієм – “Якість виконання робіт (бездефектність праці)” – оцінка залежить від часу, що затрачається на чи доробку виправлення помилок.

За четвертим критерієм – “Професійно важливі якості і навички” – оцінка залежить від ступеня відповідності професійно важливих якостей і навичок працівника прийнятним вимогам.

Для визначення професійно важливих якостей і навичок доцільно для кожної посади розробити професіограми, які складаються з посадових характеристик і моделей посади. Перша частина (посадова характеристика) розкриває змістовну сторону професіограми, тобто коло обов’язків працівників, функції, права, місце у системі управління, зміст праці. Друга частина професіограми характеризує структуру вимог до працівника.

Таблиця 3.14 – Питома вага критеріїв оцінювання результатів праці та ділових якостей керівників підрозділів ТОВ “Медобори”

№	Критерій	Питома вага критерію, КЗН
1.	Рівень організації робіт у підрозділі	0,16
2.	Виконання посадових і функціональних обов’язків	0,12
3.	Оперативність виконання	0,12
4.	Якість виконання	0,12
5.	Професійно важливі якості і навички	0,1
6.	Компетентність, професійні знання та досвід роботи	0,1
7.	Освіта	0,09
8.	Стаж роботи зі спеціальності	0,09
9.	Інноваційна діяльність	0,05
10.	Соціально-психологічний фактор	0,05
	Всього	1

У залежності від сукупності вимог, до працівника по кожній посаді, доцільно розробити систему тестів для визначення відповідності професійно важливих якостей і навичок працівника еталону якостей. Так, для менеджера ТОВ “Медобори” доцільно виділити дев’ять основних груп вимог: розумові здібності, організаційні здібності, морально-психологічні якості, стресостійкість, працездатність, володіння усною та письмовою мовами, темперамент, відсутність шкідливих звичок, стан здоров’я.

По кожній групі вимог ставиться оцінка в балах у залежності від результатів тестування та порівняння з еталоном. Кожна група вимог має питому вагу в загальній системі вимог. Загальна оцінка (ПРО4) тому критерію визначається за формулою 3.8:

$$O_4 = \sum_{i=1}^9 K_i \cdot O_i,$$

(3.8)

де  $K_i$  – питома вага відповідної групи;

ПРО4 – оцінка по групі.

Для проставляння оцінки за п’ятим критерієм – “Компетентність, професійні знання та практичний досвід” – доцільно розробити одне-два контрольних завдань у залежності від специфіки діяльності. Щоб полегшити визначення оцінки за цим критерієм, доцільно використовувати комп’ютерну програму, що складається з блоків питань і відповідей (по кожній посаді).

Кожне питання має п’ять варіантів відповідей, що повинні бути представлені врозкид, і тільки один з них є правильний. За правильну відповідь ставиться оцінка “п’ять” (у залежності від того, наскільки він неправильний, відповідно “4”, “3”, “2”, “1”). Кожне питання має питому вагу



у загальній групі питань. Загальна оцінка ( $O_5$ ) визначається за наступною формулою 3.9:

$$O_5 = \sum_{i=1}^{150} K_i \cdot O_i,$$

(3.9)

де  $O_5$  – питому вагу кожного питання;

$K_i$  – питома вага кожного питання;

$O_i$  – оцінка за результатом відповіді.

За шостим критерієм – “Освіта” – оцінка залежить від рівня отриманої освіти. Наприклад, вища освіта + магістратура – оцінка “відмінно”, відсутність фахової освіти – оцінка “незадовільно”.

За сьомим критерієм – “Стаж роботи зі спеціальності” – оцінка ставиться в залежності від кількості відпрацьованого років за фахом, наприклад стаж 5-10 років відповідає оцінці “відмінно”.

За восьмим критерієм – “Трудова дисципліна” – оцінка залежить від кількості порушень трудової дисципліни.

За дев’ятим критерієм – “Інноваційна діяльність” – оцінка ставиться в залежності від кількості винаходів, раціоналізаторських пропозицій і публікацій. Загальна оцінка ( $O_9$ ) розраховується за формулою 3.10:

$$O_9 = \sum_{i=1}^2 K_i \cdot O_i,$$

(3.10)

де  $K_i$ ; – питома вага (наприклад,  $DO1 = 0,8$  – питома вага раціоналізаторських пропозицій і винаходів;  $DO2 = 0,2$  – питома вага публікацій);

Оі – оцінка по кожному з показників, що залежить від кількості раціоналізаторських пропозицій, винаходів і публікацій працівника за оцінюваний період).

За десятим критерієм – “Соціально-психологічний фактор” – оцінка проставляється з врахуванням числа конфліктних ситуацій, які виникли з вини працівника. При цьому доцільно використовувати характеристики керівників і підлеглих на атестованого працівника.

Критерії, по яких оцінюються керівники функціональних підрозділів і служб, хоча і подібні з критеріями, по яких оцінюється персонал підприємства, усе-таки мають і деякі відмінності. Керівник – це насамперед працівник, однак він відповідає не тільки за результати своєї праці, але і за організацію роботи в очолюваному ним підрозділі.

Так, перший критерій, по якому оцінюється керівник – “Рівень організації робіт у керованому підрозділі”, – складається з 8 компонентів: обсяг виконання виробничих завдань у колективі, оперативність працівників, якість виконання завдань, підвищення кваліфікації працівників, інноваційна діяльність у колективі, участь колективу в суспільних роботах, трудова дисципліна, знання роботи й уміння трактувати законодавчу і нормативно-технічну документацію співробітниками підрозділу.

За цими показниками можна судити про ефективність роботи керівника функціонального підрозділу. Оцінки проставляються в залежності від дійсної картини оперативного виконання запланованого обсягу робіт і дисципліни праці в колективі.

Детальніше зупинимося на восьмому показнику – “Знання роботи й уміння трактувати законодавчу і нормативно-технічну документацію”. Він визначається за результатами тестування співробітників за допомогою формули:

$$P_{\text{ПР}} = \frac{K_{\text{ПР}}}{K_{\text{ОБ}}} \cdot 100\%,$$

(3.11)

де ТОВР – відсоток правильних відповідей;

КПР – кількість правильних відповідей підлеглих;

КОБ – загальна кількість запитань.

При ТОВР = 95-100% – ставиться оцінка “відмінно”; 90-95% – “добре”; 85-80% – “задовільно”; менше 80% – “незадовільно”. Цей показник характеризує можливості керівника довести до підлеглих знання, необхідні їм для виконання посадових обов’язків і функцій, навчити трактувати нормативно-технічну та законодавчу документацію, необхідну для роботи відділу.

За критерієм “Рівень організації робіт у керованому колективі” розраховується загальна оцінка (ПРО1):

$$O_1 = \sum_{i=1}^8 A_i \cdot K_{\text{зні}},$$

(3.12)

де  $A_i$  – оцінка по кожному з показників;

$K_{\text{зні}}$  – питома вага кожного показника у залежності від його значимості.

Після оцінювання по кожному з критеріїв визначається підсумковий коефіцієнт відповідності займаній посаді (Квзп):

$$K_{C3D} = \sum_{i=1}^{10} K_{zni} \cdot K_{ci},$$

(3.13)

де  $K_{взп}$  – питома вага кожного критерію;

$K_{Ci}$  – коефіцієнт відповідності, принцип розрахунку якого описаний вище.

За результатами оцінювання ділових якостей працівників їх доцільно розділити на наступні групи:

- по своїх ділових якостях ідеально відповідають займаній посаді ( $K_{C3D} > 1,05$ );
- ділові якості знаходяться на верхньому рівні відповідності ( $K_{C3D} = \text{від } 0,85 \text{ до } 1,05$ );
- ділові якості знаходяться на нижньому рівні відповідності ( $K_{C3D} = \text{від } 0,75 \text{ до } 0,85$ );
- якості цілком не відповідають вимогам ( $K_{C3D} < 0,75$ ).

Таблиця 3.15 – Результати вибіркового оцінювання персоналу ТОВ “Медобори”

Прізвище, ім’я, по-батькові працівника	Значення коефіцієнту відповідності займаній посаді
1. Сердюк Ф.Я.	0,912
2. Драгаль Т.М.	0,812
3. Жиляк В.І.	0,763
4. Мишак В.М.	0,962
5. Фариндяк І.З.	1,120
6. Левков Г.В.	0,714
7. Петришин О.П.	0,692

За результатами вибіркової оцінки ефективності праці та ділових якостей персоналу ТОВ “Медобори” можливі такі рекомендації:

- Сердюк Ф.Я. та Драгаль Т.М. – відповідають займаній посаді;

- Жиляк В.І. – переглянути рівень окладів і премій;
- Мишак В.М. – переглянути рівень окладів і премій;
- Фариндяк І.З. – підвищити на посаді;
- Левков Г.В. – звільнити;
- Петришин О.П. – звільнити.

Отже, робимо висновок, що впровадження такої системи мотивації праці дозволить значно підвищити її продуктивність на підприємстві.

Відповідно до отриманих даних, у ТОВ “Медобори” можна провести вивільнення двох працівників і перевести їх на інші види робіт або скоротити, оскільки їх кваліфікаційний рівень не відповідає займаним посадам. Це дасть суттєву річну економію по оплаті праці, яка становитиме:

$$E = 2 \times (1439250,00 / 605) \times 12 = 57094,2 \text{ грн.}$$

Запропоновані заходи дозволять значно покращити діючу систему мотивації праці ТОВ “Медобори” і підвищити продуктивність праці, ініціативність працівників, а загалом і збільшити прибутковість діяльності товариства з обмеженою відповідальністю та створити економію по оплаті праці у сумі 57094,2 грн.

### **Висновки до третього розділу**

У третьому розділі магістерської роботи рекомендовано удосконалення виробничих процесів у ТОВ “Медобори”. Зокрема обгрунтовано проект впровадження лінії по виготовленні нової продукції у виробничій діяльності ТОВ “Медобори”. Пропонуємо проект по впровадженню лінії для виробництва згущеного молока. Даний захід є досить привабливим для реалізації не тільки через отримання додаткового річного чистого прибутку в розмірі 250 тис. грн., але і через досягнення соціального ефекту, у результаті чого можна очікувати підвищення рівня лояльності споживачів до продукції ТОВ “Медобори”. Суть даного ефекту полягає у виробництві безпечного згущеного молока із натуральних складників. Це є дуже важливим, оскільки

більше, ніж половина даної продукції на українському ринку, є фальсифікатом.

Також важливими будуть пропозиції покращення складу основних засобів молокопереробного підприємства. Шляхом випуску сухого молока з подальшою їх реалізацією товариство з обмеженою відповідальністю зможе розширити ринки збуту. Якщо закупити лінію по виробництву молочного цукру та сушку-розпилювач по виробництву сухого молока, то на це підприємство витратить прийнятну для нього суму. Тому для реалізації даного проекту нам необхідно придбати лінію по виробництву молочного цукру вартістю 472 тис. грн., а також для сухого молока сушку-розпилювач – вартістю 115 тис. грн. Слід взяти кредит в банку. Після того, як лінія буде встановлена, необхідно буде призначити двох осіб на лінію по виробництву молочного цукру та двох – на сушку-розпилювач – для виробництва сухого молока. У результаті впровадження проекту загальна виручка по підприємству зросте і буде становити 10841,9 тис. грн., відповідно і збільшиться чистий прибуток.

Також важливими будуть пропозиції з впровадження оцінювання працівників у виробничій діяльності ТОВ “Медобори”. Оцінювання персоналу сьогодні слід розглядати як невід’ємну підсистему управління персоналом підприємства, яка включає підбір, адаптацію, мотивацію, навчання та розвиток персоналу, роботу з кадровим резервом, а також управлінням організаційними змінами. Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційних, ділових, результуючих з відповідними параметрами (вимогами, еталонами). Вважаємо, що вона має на меті не лише визначення відповідності працівника певним вимогам, але й має розкрити його потенціал і можливості, а також дієві стимули для заохочення. Зокрема запропоновані нові форми комплексного оцінювання персоналу; введені нові коефіцієнти оцінювання якісної роботи персоналу. Відповідно до отриманих даних, у ТОВ “Медобори” можна провести вивільнення двох працівників і перевести їх на

інші види робіт або скоротити, оскільки їх кваліфікаційний рівень не відповідає займаним посадам. Це дасть суттєву річну економію по оплаті праці, яка становитиме 57094,2 грн. Запропоновані заходи дозволять значно покращити діючу систему мотивації праці ТОВ “Медобори” і підвищити продуктивність праці, ініціативність працівників.

## **РОЗДІЛ 4**

### **СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА**

#### **4.1. Перспективні напрями забезпечення розвитку підприємств молочної галузі в Україні**

Молочна галузь є однією з провідних у структурі промисловості України. Перспективи її розвитку та функціонування завжди є надзвичайно актуальними, оскільки молочні продукти є особливо цінними та незамінними продуктами харчування будь-якої людини. Незважаючи на позитивну динаміку розвитку галузі, щороку в Україні поступово зменшується виробництво молочної продукції у господарствах населення, якість закупівельної сировини з року в рік то покращується, то погіршується, неузгоджена цінова політика, проблеми з реалізацією, а також зменшення поголів'я корів – всі ці проблеми потребують постійного моніторингу та кроків по їх вирішенню. Виробництво молока можна зробити прибутковим та конкурентоспроможним видом агробізнесу, однак цей процес є тривалим і потребує інвестиційних витрат та уваги з боку держави. Не дивлячись на

позитивну динаміку розвитку молочної галузі України, невіршеними залишаються питання щодо причин спаду виробництва молока в господарствах населення, способів підвищення якості молоко-сировини та врегулювання закупівельної ціни на неї та інші.

Переробкою молока в Україні займається більше 300 підприємств, майже 80% ринку контролює 50 заводів, значна частина яких входить до складу великих холдингів. Експерти вважають, що криза посилить вплив холдингів, оскільки дрібні та середні виробники будуть вимушені покинути ринок. У той же час, частки ринку провідних виробників не перевищують 6-9%. У цілому фактично одинадцять компаній утримують 60,3% ринку. Решту ринку розподіляють між собою дрібні компанії та одиничні молокопереробні заводи. Майже третина підприємств повністю зосереджені лише на переробці молока в інші продукти, такі як сири, морозиво, кисломолочні продукти, тощо. Це такі підприємства: ПАТ “Дубномолоко”, ПАТ “Бершадьмолоко”, ПАТ “Житомирський маслозавод”, ПАТ “Бель Шостка Україна”, Тульчинська філія ТОВ “Інтер Фуд”, ТОВ “Інтермол”, ПрАТ “Літинський молокозавод”. Лідером серед споживачів є торгова марка “Яготинське”. Друге місце займає ТМ “Молокія” (15,6%), на третьому місці – ТМ “Добряна” (10,3%). Ці торгові марки є лідерами у споживачів, хоча їх підприємства-виробники не лідирують в рейтингу виробників молочної продукції. Можна виділити такі торгові марки лідерів-виробників молока: “Молокія”, “Славія”, “Добряна”, “Галичина”, “Коляда”, “Вершковий рай”. Попри складну економічну ситуацію в 2018 р. молочна галузь зберегла позитивну динаміку зростання.

Сьогодні виробництво молока та молочної продукції в Україні стало невід’ємною складовою забезпечення національної продовольчої безпеки та підтримки соціально незахищених верств населення, а також основним джерелом добробуту та зайнятості мешканців сільської місцевості. Станом на 2018 р. в Україні майже 76,3% всього молока продовжують виробляти господарства населення, тоді як решта надходить від аграрних підприємств.



Водночас, порівняно з минулими роками, у секторі селянських господарств населення спостерігається зниження їх питомої ваги у загальному обсязі виробництві молока. Це свідчить, насамперед, про підвищення виробництва в секторі сільгоспідприємств, що є позитивною динамікою, адже сільгоспідприємства є краще оснащеними і можуть забезпечити виробництво молока більш високої якості, аніж господарства населення, де люди часто неспроможні забезпечити належне виконання санітарних норм виробництва молока. Іншою стороною такої динаміки є суттєве зменшення виробництва молока населенням у натуральних вимірах. Пояснень скороченню виробництва молока у господарствах населення є декілька: це і неузгоджена цінова політика основних учасників на ринку, яка суттєво знижує прибутковість та мотивацію до розвитку молочного скотарства, повільне формування системи збуту продукції і недостатня кількість обслуговуючих кооперативів, а також складна демографічна ситуація у сільській місцевості, де середній вік мешканців вже давно сягнув позначки понад 55 років при відсутності будь-яких перспектив вирішення проблеми відсутності нових робочих місць для молоді. Одна з причин збереження спаду виробництва молока в господарствах населення – проблеми з його реалізацією, і як наслідок, лише незначна кількість селян може дозволити собі мати більше 2 корів.

У сільськогосподарських підприємствах також ситуація є доволі складною. У 2018 р. у великотоварних господарствах сільгоспідприємств поголів'я корів зменшилось на 4,8%, а у господарствах населення – на 7,2%, порівняно з відповідним періодом попереднього 2014 р. Якщо на наступні роки динаміка скорочення поголів'я тварин збережеться, то нинішня структура виробництва також може зазнати змін. Збереження обсягів пропозиції молочної сировини на ринку внаслідок скорочення поголів'я корів передусім забезпечуватиметься за рахунок підвищення продуктивності дійного стада. Однак, цей резерв має обмежений характер дії, якщо ще взяти до уваги зростання вартості кормів, то очікувати кардинальних змін в

структурі виробництва молока найближчим часом навряд чи можливо. Виробництво молока має сезонний характер, проте попит спостерігається протягом усього року, що зумовлює коливання закупівельних цін, де утримують більше 500 корів, є лише 8,9% сільгосп підприємств із їх загальної чисельності, тоді як 38,5% – від 100 до 500 корів і 52,6% мають до 100 корів. Зменшення поголів'я корів спостерігається як у великих підприємств, так і в господарствах населення.

Основним ринком збуту молока та молочних продуктів в Україні традиційно є внутрішній продовольчий ринок та експорт. Одним з основних каналів збуту молока є переробні підприємства, що закуповували у 2015 р. близько 42% усієї виробленої в країні сировини. Основні проблеми, які стримують поступальний розвиток молочної промисловості, безпосередньо пов'язані зі скороченням сировинної бази та низькою якістю продукції, що постачається на переробку. Причина полягає у незабезпеченні умов утримання корів, що призводить до виникнення захворювань тварин, а також відсутності первинної обробки (охолодження) молока в більшості приватних селянських господарствах і багатьох сільськогосподарських підприємствах

З початку 2019 р. ціни на молоко зросли у середньому на 25-30%, що зумовлено здебільшого інфляційними чинниками, однак в цілому є позитивним трендом для галузі. На нашу думку, високі темпи зростання цін на молочну продукцію в Україні пов'язані, в першу чергу, з низькою ефективністю виробництва більшості сільгосп підприємств, і за таких умов збільшення вартості сировини спричиняє набагато більший ріст вартості готового продукту.

Таким чином, виробництво молока в Україні можна і необхідно зробити прибутковим та конкурентоспроможним видом агробізнесу. Але цей процес вимагає багато часу та зусиль і потребує значних інвестиційних витрат. Насамперед, необхідно вкласти кошти в реконструкцію приміщень ферм та якісне покращення породного складу молочного стада. Інвестування потребують і доїльні системи та обладнання, яке допоможе модернізувати й

оновити годівлю тварин. Низька якість молочної сировини в секторі приватних господарств населення впливає на її закупівельну ціну, що зумовлює вищезгадані проблеми. Тому необхідно спрямувати зусилля на підвищення якості молока шляхом придбання та використання сучасного доїльного та холодильного обладнання. Вважаємо, що перспективи галузі багато в чому залежатимуть від того, наскільки реально сьогодні можна вибудувати партнерські відносини між усіма учасниками ринку. Такі відносини дозволять через механізм еквівалентного ціноутворення створити необхідні економічні умови для збільшення поголів'я молочних корів. Збільшення поголів'я можливе за рахунок власного відтворення стада та закупівлі племінних телиць, нетелей та корів, що дасть поштовх до зростання обсягів виробництва молока завдяки збільшенню продуктивності дійного стада. Але для того, щоб побудувати в Україні конкурентоспроможну модель, необхідно створити умови для формування оптимального співвідношення частки приватних господарств населення, сімейних ферм і спеціалізованих великотоварних господарств. Це забезпечить зниження собівартості молока і підвищення ціни за рахунок вищої якості продукції.

Отже, одним з пріоритетних питань подальшого розвитку вітчизняного молочного скотарства є якість молочної сировини, адже від цього залежать ринки збуту готової продукції. Ще до недавнього часу молочну продукцію, вироблену в Україні, переважно експортували до Росії, адже російські та українські стандарти були значно наближеними один до одного, а вимоги до якості виробленого молока були нижчими ніж в Європі. Тому виробники молока, особливо переробні, не поспішали запроваджувати систему контролю за безпечністю продукції НАССР. На сучасному етапі європейський ринок вимагатиме від українських виробників і переробників молока здійснити всі необхідні заходи, які забезпечать належну якість та безпечність виробленої продукції. Найбільшою перепоною, що стримує експорт української молочної продукції в країни ЄС є низька якість вітчизняної молочної сировини, переважна частина якої виробляється

господарствами населення, в яких застосовується ручне доїння, відсутні технології зі швидкого охолодження молока, що негативно позначається на його якості. Тому вважаємо, що господарства населення, які займаються виробництвом молоко-сировини, потребують дотацій та інвестицій з боку державного сектору.

#### **4.2. Організаційно-правові відносини товариства з обмеженою відповідальністю в Україні**

Одним з найпоширеніших видів господарських товариств в економічній сфері України є товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Відповідно до ст. 50 Закону України “Про господарські товариства” товариством з обмеженою відповідальністю визнається товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники товариства несуть відповідальність у межах їх вкладень. Учасники товариства, які не повністю зробили внески, несуть солідарну відповідальність за його зобов’язаннями у межах вартості невнесеної частини внеску кожного з учасників.

Називаючи цей вид товариства “товариством з обмеженою відповідальністю”, законодавець не має на увазі обмеження відповідальності товариства як суб’єкта господарського права (юридичної особи) якимись певними розмірами майна або грошових коштів (наприклад, лише розміром статутного фонду). Насправді йдеться про обмеження відповідальності учасників товариства, які несуть її ризик у межах своїх внесків до статутного фонду. Установчими документами товариства з обмеженою відповідальністю може бути передбачено, що учасники, які не повністю внесли внески, відповідають за зобов’язаннями товариства також у межах не повністю внесеної частини внеску.

У товаристві з обмеженою відповідальністю створюється статутний (складений) капітал, розмір якого повинен становити не менше суми,

еквівалентної одній мінімальній заробітній платі, діючій на момент створення товариства з обмеженою відповідальністю.

Установчі документи товариства з обмеженою відповідальністю повинні містити відомості про розмір часток кожного з учасників, розмір, склад та порядок внесення ними внесків, розмір і порядок формування резервного фонду, порядок передання (переходу) часток у статутний (складений) капіталі.

Зміни вартості майна, внесеного як вклад, та додаткові внески учасників не впливають на розмір їх частки у статутному (складеному) капіталі, вказаної в установчих документах товариства, якщо інше не передбачено установчими документами.

Учасник зобов'язаний повністю здійснити свій внесок не пізніше одного року після реєстрації товариства. Учасник товариства з обмеженою відповідальністю може за згодою решти учасників відступити свою частку (її частину) одному чи кільком учасникам цього товариства, а якщо інше не передбачено установчими документами, то і третім особам. Учасники товариства користуються переважним правом придбання частки учасника, який її відступив, пропорційно їхнім часткам у статутному фонді товариства або в іншому, погодженому між ними розмірі.

У випадку передачі частки (її частини) третій особі відбувається одночасний перехід до неї всіх прав та обов'язків, що належали учаснику, який відступив її повністю або частково. Частку учасника товариства (після повного внесення ним вкладу) може придбати саме товариство, яке протягом одного року зобов'язане передати її іншим учасникам або третім особам.

Будь-який з учасників має право вийти з товариства зі сплатою його вартості частини майна товариства, пропорційної його частці у статутному фонді. На вимогу учасника та за згодою товариства внесок може бути повернений повністю або частково в натуральній формі. Вищим органом товариства з обмеженою відповідальністю є збори учасників, що складаються з учасників або призначених ними представників. До компетенції зборів

учасників товариства з обмеженою відповідальністю належить:

- визначення основних напрямів діяльності товариства і затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- внесення змін до статуту товариства;
- обрання та відкликання членів виконавчого органу та ревізійної комісії;
- затвердження річних результатів діяльності товариства, звітів і висновків ревізійної комісії, порядку розподілу прибутку;
- створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження їхніх статутів та положень;
- винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб товариства;
- затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів товариства, визначення його організаційної структури;
- встановлення розміру, форми і порядку внесення учасниками додаткових вкладів;
- вирішення питання про придбання товариством частки учасника;
- виключення учасника з товариства;
- визначення умов оплати праці посадових осіб товариства;
- затвердження договорів (угод), укладених на суму, що перевищує зазначену в статуті товариства;
- прийняття рішення про припинення діяльності товариства Статутом товариства до компетенції зборів учасників можуть бути віднесені й інші питання.

У товаристві з обмеженою відповідальністю створюється виконавчий орган – колегіальний (дирекція) або одноособовий (директор). Дирекцію очолює генеральний директор. Членами виконавчого органу можуть бути також і особи, які не є учасниками товариства.

Дирекція (директор) вирішує всі питання діяльності товариства, за винятком тих, що входять до виключної компетенції зборів учасників, її

повноваження при цьому визначено ст. 62 Закону України “Про господарські товариства” та установчими документами товариства. Контроль за діяльністю виконавчого органу товариства з обмеженою відповідальністю здійснює ревізійна комісія, що утворюється зборами учасників товариства з їх числа у кількості не менше трьох осіб, її діяльність регламентовано ст. 63 Закону України “Про господарські товариства”.

Правовий статус, аналогічний статусу товариства з обмеженою відповідальністю, має товариство з додатковою відповідальністю. Особливість його (і головна відмінність від товариства з обмеженою відповідальністю) полягає у тому, що учасники товариства з додатковою відповідальністю відповідають за його боргами своїми внесками до статутного фонду, а при недостатності цих сум – додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника.

Законодавство окремо не визначає поняття та ознаки засновницького договору, а також порядок його укладання, зміни та припинення. Засновницький договір – це консенсуальний цивільно-правовий договір, що регулює відносини між засновниками у процесі створення та діяльності юридичної особи як суб’єкта підприємницької діяльності. Проте, ця загальна теза потребує суттєвого уточнення, що і робиться далі. Відповідно до загального правила, що міститься у роз’ясненні Президії Вищого арбітражного суду України “Про деякі питання практики вирішення спорів, пов’язаних із створенням, реорганізацією та ліквідацією підприємств”, засновницький договір укладається, якщо засновників підприємства два чи більше, і є рішенням про його створення.

Управління діяльністю ТОВ здійснюється за спільною згодою всіх учасників. Засновницьким договором товариства можуть бути передбачені випадки, коли рішення приймається більшістю голосів учасників. Кожний учасник товариства має один голос, якщо засновницьким договором не передбачений інший порядок визначення кількості голосів. Також учасник

товариства, незалежно від того, чи уповноважений він вести справи товариства, має право ознайомлюватися з усією документацією щодо ведення справ товариства.

### **Висновки до четвертого розділу**

У четвертому розділі визначено перспективні напрями забезпечення розвитку підприємств молочної галузі в Україні. Незважаючи на позитивну динаміку розвитку галузі, щороку в Україні поступово зменшується виробництво молочної продукції у господарствах населення, якість закупівельної сировини з року в рік то покращується, то погіршується, неузгоджена цінова політика, проблеми з реалізацією, а також зменшенням поголів'я корів – всі ці проблеми потребують постійного моніторингу та кроків по їх вирішенню. Переробкою молока в Україні займається більше 300 підприємств, майже 80% ринку контролює 50 заводів, значна частина яких входить до складу великих холдингів. Можна виділити такі торгові марки лідерів-виробників молока: “Молокія”, “Славія”, “Добряна”, “Галичина”, “Коляда”, “Вершковий рай”. Попри складну економічну ситуацію в 2015 р. молочна галузь зберегла позитивну динаміку зростання.

Розглянуто організаційно-правові відносини товариства з обмеженою відповідальністю в Україні. Одним з найпоширеніших видів господарських товариств в економічній сфері України є товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Відповідно до ст. 50 Закону України “Про господарські товариства” товариством з обмеженою відповідальністю визнається товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники товариства несуть відповідальність в межах їх вкладень. Учасники товариства, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з учасників. Товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, що має статутний



фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном.

## **РОЗДІЛ 5**

### **ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

#### **5.1. Розрахунок показників абсолютної результативності проекту впровадження лінії по виготовленні нової продукції у виробничій діяльності ТОВ “Медобори”**

Нами запропоновано проект введення в експлуатацію лінії по виробництву згущеного молока на ТОВ “Медобори”, який славиться своєю високою якістю і використанням натуральних складників у своїй продукції. Внаслідок реалізації запропонованого проекту ТОВ “Медобори” отримає можливість виготовляти згущене молоко. Дана продукція поповнить асортиментний ряд приватного підприємства. Даний продукт буде продаватися у 9 областях Західної України та в м. Київ, які на даний момент є охоплені діяльністю приватного підприємства. Ціна однієї лінії складає 182 тис. грн. Сумарні витрати на оплату праці людей, що беруть участь в реалізації проекту, складуть 56300 грн.

Для розрахунку витрат на обладнання складемо кошторис (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Кошторис витрат на обладнання\* для  
реалізації проекту у ТОВ “Медобори”

№ п/п	Найменування обладнання	Кількість одиниць, шт.	Вартість одиниці, грн.	Загальна вартість, грн.	Транспортні витрати, грн.	Витрати на монтаж, грн.	Загальні витрати, грн.
1	Комплексна лінія по виробництву згущеного молока по ТУ№1	2	182000	364000	14560	21840	400400

\*Усі витрати по проекту будуть покриватися за рахунок власних грошових коштів.

Дана сума буде потрібна для визначення чистої теперішньої вартості проекту. Буде доцільно відразу обрахувати суми амортизаційних відрахувань. Згідно з новим Податковим кодексом для промислового обладнання мінімальний термін експлуатації складає 5 років, і для нарахування амортизації використовується прямолінійний або виробничий метод. Отже, за прямолінійним методом, виходячи із початкової вартості обладнання 364 тис. грн., ми отримаємо річні суми амортизаційних відрахувань у розмірі:

$$A = 364000 / 5 = 72800 \text{ (грн.)}$$

Для виведення нової продукції на ринок і ознайомлення з нею потенційних споживачів необхідно розрахувати прогнозовані обсяги продажів та провести рекламну кампанію (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 – Результати опитування експертів щодо можливих обсягів реалізації згущеного молока у ТОВ “Медобори”

№ п/п	Обсяг продажів, баночок	Оцінки експертів, бали				
		1	2	3	4	5
1	До 100000	++++	+			
2	До 300000			+++	++	
3	До 600000			++	++	+
4	До 1000000	++	++	+		

Оскільки це буде новий вид продукції, то залишків на молокопереробному підприємстві немає. Для визначення можливих рівнів продажу було використано експертний метод (табл. 5.3). В якості експертів виступали працівники ТОВ “Медобори”: начальник відділу маркетингу та збуту, заступник директора по постачанню і збуту, начальник виробництва, начальник зміни, головний економіст. Таким чином, ми бачимо, що найбільшу кількість балів отримав варіант із обсягом продажу 600000 баночок в рік (19 балів). На другому місці опинився прогнозний варіант із обсягом до 300000 баночок. Тому подальші розрахунки будемо вести, виходячи з найбільш ймовірного прогнозного обсягу.

Таблиця 5.3 – Прогнозований обсяг продажів згущеного молока у ТОВ “Медобори”

Найменування продукції	Фізичний обсяг реалізації, од	Ціна продажу, грн	Виручка від реалізації з ПДВ, акцизом	Обсяг ПДВ і акцизного збору	Чистий обсяг продажу
Згущене молоко	120000	37,5	4500000	750000	3750000

Складемо таблицю щодо обсягів реалізації продукту (табл. 5.3). Зазначимо, що згущене молоко продаватиметься в баночках по 380 г кожна.

Отже, ми бачимо, що при досягненні прогнозного обсягу реалізації підприємство зможе отримати 3,75 млн. грн. чистого доходу.

Для виведення нового продукту на ринок необхідно здійснити ряд маркетингових заходів (табл. 5.4) та розрахувати витрати на них.

Таблиця 5.4 – Проект витрат на заходи по управлінню маркетингом у ТОВ “Медобори”

№ п/п	Заходи	Витрати
1	Витрати на переговори зі збутовими організаціями	10000
2	Реклама нового товару	500000
	Всього	510000

$$ЗВ = 510000 + 400400 + 56300 = 966700 \text{ (грн.)}$$

Складемо кошторис випуску продукції по елементах витрат (табл. 5.5) та розрахуємо величину чистого прибутку в результаті здійснення нашого проекту. При розрахунку планового кошторису візьмемо за основу калькуляцію собівартості за 2018 р.

$$ЧП = (3750000 - 3415287) \times 0,75 = 251035 \text{ (грн.)}$$

За останніми даними, уряд очікує, що на кінець поточного року рівень інфляції не перевищить 9%.

Таблиця 5.5 – Кошторис витрат на річний випуск продукції\* у ТОВ “Медобори”

Елементи витрат	Сума, грн.
1. Матеріальні витрати	3025000
2. Витрати на оплату праці	168750
3. Відрахування на соціальні заходи	50625
4. Амортизація	145600
5. Інші витрати	25312
Всього витрат	3415287

\* Розрахунок структури витрат проводився шляхом перенесення існуючої усередненої структури по п’яти найвагоміших видах продукції.

На основі прогнозів розвитку галузі та враховуючи очікуваний темп інфляції можна очікувати щорічне зростання грошових потоків на 19%.

$$NPV = -966700 + \frac{251035 + 72800}{(1 + 0,09)^1} + \frac{298731 + 72800}{(1 + 0,09)^2} + \frac{355489_1}{(1 + 0,09)^3} + \frac{423031 + 72800_n}{(1 + 0,09)^4}$$

$$=$$

$$= 325083 \text{ грн.}$$

$$PI = \frac{1291783}{966700} = 1,33$$

Оскільки індекс прибутковості більший за 1, то проект є доцільним до впровадження.

Дисконтований період окупності розраховується для визначення, за який строк підприємство повністю поверне вкладені в проект кошти.

$$PV_1 = \frac{251035 + 72800}{(1 + 0,09)^1} = 297096 \quad (\text{грн.})$$

$$PV_2 = \frac{298731 + 72800}{(1 + 0,09)^2} = 312710 \quad (\text{грн.})$$

$$PV_3 = \frac{355489 + 72800}{(1 + 0,09)^3} = 330717 \quad (\text{грн.})$$

$$PV_4 = \frac{423031 + 72800}{(1 + 0,09)^4} = 351259 \quad (\text{грн.})$$

За 3 роки окупиться:  $297096 + 312710 + 330717 = 940523$  (грн.).

Залишок на четвертий рік:  $966700 - 940523 = 26177$  (грн.).

Для визначення, за скільки часу в третьому році окупляться інвестиції, складемо пропорцію:

$$351259 - 1$$

$$26177 - X$$

$$X = \frac{26177 \times 1}{351259} = 0,07 \quad (\text{року}).$$

Переведемо у місяці:

$$1 - 12$$

$$0,07 - Z$$

$$Z = 0,07 \times 12 = 0,84 \quad (\text{місяців})$$

Таким чином, повний період окупності складає 3 роки і майже 1 місяць.

Уже в першому році можна очікувати на додатковий прибуток у розмірі 251 тис. грн.. За подальшими прогнозами, в міру поінформованості споживачів і остаточного освоєння нового виробництва прибутки будуть

впевнено зростати. Як показали розрахунки ефективності інвестиційних проектів, даний захід можна окупити за 3 роки і 1 місяць.

## **5.2. Розрахунок показників абсолютної результативності пропозицій оновлення складу основних засобів молокопереробного підприємства**

Нами запропоновано покращити склад основних фондів ТОВ “Медобори” шляхом впровадження у виробництво нової продукції – сухого знежиреного молока. У ТОВ “Медобори” за рік приблизно вивільняється 26826,2 тонн сироватки. Частину віддають здавальникам, а частину реалізують як сироватичний концентрат по 35 грн. за тонну. У роздрібній торгівлі 1 кг сироватки коштує 0,35 грн., в результаті цього підприємство отримує товарної продукції у вартісній оцінці на суму 151200 грн. Як бачимо, прибутки не дуже високі.

Нам необхідно вибрати лише те, яке буде найбільш ефективне і для цього потрібно провести вартісну оцінку всіх можливих видів обладнання (див. табл. 5.6), а також аналіз економічного ефекту від його використання, рентабельність проекту та термін його окупності.

Таблиця 5.6 – Характеристика пропонованого обладнання для виробництва сухого знежиреного молока та молочної сироватки у ТОВ “Медобори”

Назва обладнання	Марка, тип	Технічна характеристика	Габаритні розміри, м <sup>2</sup>	Ціна, тис. грн.
Сушка-розпилювач	НІ-ОР4	500 кг/год.	520	115
Сушка-розпилювач	ОСВ-1	1000 кг/год.	432	90
Установка для ультрафільтрації сироватки	А1-ОУВ	2500 кг/год.	-	8
Лінія по виробництву молочно-го цукру	НІ-ОЛД	250 кг/год.	420	472
Лінія виробництва сухих молочно-	А1-ОЛК	5000 л/год.	175	95

білкових продуктів				
--------------------	--	--	--	--

Якщо закупити лінію по виробництву молочного цукру та сушку-розпилювач по виробництву сухого молока, то на це підприємство витратить прийнятну для нього суму. Дане обладнання можна закупити у фірмі “G. HAHN & Ко Київ”. У 1991 році дана фірма вийшла на український ринок та відкрила дочірнє підприємство. Розвинута інфраструктура фірми дає можливість своїм клієнтам скористатись широким спектром сервісних послуг – від рекомендацій в галузі технології виробництва продуктів харчування, лекції в Київському інституті сучасних технологій харчових продуктів та маркетингу, виїзних семінарів, аналізу ринкової кон’юнктури до консультацій з придбання необхідного виробничого обладнання та сировини. Тому для реалізації даного проекту нам необхідно придбати лінію по виробництву молочного цукру вартістю 472 тис. грн., а також для сухого молока сушку-розпилювач вартістю 115 тис. грн. Сума без ПДВ – 587 тис. грн., ПДВ – 117,4 тис. грн., загальна вартість 704,4 тис. грн. Виробником та реалізатором обладнання є компанія “G. HAHN & Ко Київ”, яка знаходиться за адресою м. Київ, вул. Здобунівська, 2.

У табл. 5.7 подано річні витрати на виробництво сухого знежиреного молока та молочного цукру у ТОВ “Медобори”.

Таблиця 5.7 – Річні витрати на виробництво сухого знежиреного молока та молочного цукру у ТОВ “Медобори”

Елементи витрат	Сума, грн.
Матеріальні затрати	1698000
Витрати на оплату праці	58160
Нарахування на заробітну плату	20937
Амортизація	70800
Загальновиробничі витрати	23264
Виробнича собівартість	187161
Адміністративні витрати	93558,05
Позавиробничі витрати	56134,95
Всього витрат	2020854

Обсяги виробництва сухого молока в добу будуть становити 3,5 тонни, а виробництво молочного цукру – 1,5 тонни, то за рік приватне підприємство виготовлятиме 504 тонни сухого молока і 216 тонни молочного цукру. При ціні 6480 грн. за 1 тону сухого молока та 1950 грн. за 1 тону молочного цукру, від кожного з видів продукції підприємство отримає дохід відповідно 3266 тис. грн. ( $504 \times 6480$ ), і 421,2 тис. грн. ( $216 \times 1950$ ).

Сумарний дохід від реалізації двох видів нової продукції становитиме 3687,1 тис. грн.

Прогнозовані надходження, річний прибуток при умові реалізації всього виготовленого сухого знежиреного молока та молочного цукру покажемо у вигляді табл. 5.8.

Таблиця 5.8 – Прогнозовані витрати та надходження від реалізації сухого знежиреного молока та молочного цукру у ТОВ “Медобори”

Показники	Сума, тис. грн.
Дохід від реалізації продукції	3687,1
ПДВ	737,42
Чистий дохід від реалізації продукції	2950
Витрати на виробництво	2020,8
Прибуток	928,8
Податок на прибуток	232,2
Чистий прибуток	696,6

Як видно з даної табл. 5.8, ТОВ “Медобори” в першому році запускає лінію по виробництву і отримує виручку від реалізації в сумі 3687,1 тис. грн. при витратах на виробництво у сумі 2020,8 тис. грн., що забезпечує йому чистий прибуток у сумі 696,6 тис. грн..

Термін окупності проекту при використанні власних коштів становитиме:  $TO = 779627 / 696600 = 1,1$  року.



### 5.3. Розрахунок показників відносної результативності рекомендацій з впровадження оцінювання працівників у виробничій діяльності ТОВ “Медобори”

Одним з основних способів підвищення ефективності праці у ТОВ “Медобори” повинна бути атестація персоналу. Як відомо, вона представляє собою форму комплексної оцінки кадрів, за результатами якої приймаються рішення про подальший службовий ріст працівника, його переміщення чи звільненні. Атестація проводиться з метою найбільш раціонального використання потенціалу фахівців, підвищення ефективності їхньої праці і відповідальності за доручене їм справа. У табл. 5.9 приведені критерії оцінювання персоналу та керівників підприємства. Ці критерії можуть бути узяті за основу, а питому вагу кожного з них доцільно коректувати з врахуванням коефіцієнта виправлення (КВП), який розробляється на кожен посаду відповідно до її специфіки. Експерти проставляють оцінки працівникам, які атестуються по кожному з десяти критеріїв.

Таблиця 5.9 – Питома вага критеріїв оцінки результатів праці та ділових якостей персоналу ТОВ “Медобори”

№ п/п	Критерій	Питома вага критерію, КЗН
1.	Виконання виробничих завдань	0,16
2.	Оперативність виконання	0,16
3.	Якість виконання робіт (бездефектність праці)	0,16
4.	Професійно важливі якості і навички	0,1
5.	Компетентність, професійні знання і практичний досвід	0,1
6.	Освіта	0,1
7.	Стаж роботи зі спеціальності	0,07
8.	Трудова дисципліна	0,05
9.	Інноваційна діяльність	0,05
10.	Соціально-психологічний фактор	0,05
	Всього	1

За результатами оцінювання ділових якостей працівників їх доцільно розділити на наступні групи:

- по своїх ділових якостях ідеально відповідають займаній посаді (КСЗД > 1,05);
- ділові якості знаходяться на верхньому рівні відповідності (КСЗД = від 0,85 до 1,05);
- ділові якості знаходяться на нижньому рівні відповідності (КСЗД = від 0,75 до 0,85);
- якості цілком не відповідають вимогам (КСЗД < 0,75).

Впровадження такої системи мотивації праці дозволить значно підвищити її продуктивність на підприємстві.

Відповідно до отриманих даних, у ТОВ “Медобори” можна провести вивільнення двох працівників і перевести їх на інші види робіт або скоротити, оскільки їх кваліфікаційний рівень не відповідає займаним посадам. Це дасть суттєву річну економію по оплаті праці, яка становитиме:

$$E = 2 \times (1439250,00 / 605) \times 12 = 57094,2 \text{ грн}$$

#### **Висновки до п'ятого розділу**

У п'ятому розділі обґрунтовано економічну ефективність проектних рішень з удосконалення організації виробничих процесів ТОВ “Медобори”. Важливою буде пропозиція впровадження лінії по виготовленні нової продукції у виробничій діяльності ТОВ “Медобори”. Пропонуємо проект по впровадженню лінії для виробництва згущеного молока. Даний захід є досить привабливим для реалізації не тільки через отримання додаткового річного чистого прибутку в розмірі 250 тис. грн., але і через досягнення соціального ефекту, у результаті чого можна очікувати підвищення рівня лояльності споживачів до продукції ТОВ “Медобори”. Суть даного ефекту полягає у виробництві безпечного згущеного молока із натуральних складників. Це є дуже важливим, оскільки більше, ніж половина даної продукції на українському ринку, є фальсифікатом.

Пропонуємо покращити склад основних фондів ТОВ “Медобори”. За рахунок випуску сухого молока з подальшою їх реалізацією приватне підприємство зможе розширити ринки збуту. Якщо закупити лінію по

виробництву молочного цукру та сушку-розпилювач по виробництву сухого молока, то на це підприємство витратить прийнятну для нього суму. Тому для реалізації даного проекту нам необхідно придбати лінію по виробництву молочного цукру вартістю 472 тис. грн., а також для сухого молока сушку-розпилювач – вартістю 115 тис. грн. Слід взяти кредит в банку. Після того, як лінія буде встановлена, необхідно буде призначити двох осіб на лінію по виробництву молочного цукру та двох – на сушку-розпилювач – для виробництва сухого молока. У результаті впровадження проекту загальна виручка по приватному підприємству зросте і буде становити 10841,9 тис. грн., відповідно і збільшиться чистий прибуток.

Крім того, важливими будуть пропозиції щодо оцінювання результатів роботи працівників ТОВ “Медобори”. Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційних, ділових, результуючих з відповідними параметрами (вимогами, еталонами). Вважаємо, що вона має на меті не лише визначення відповідності працівника певним вимогам, але й має розкрити його потенціал і можливості, а також дієві стимули для заохочення. Зокрема запропоновані нові форми комплексного оцінювання персоналу; введені нові коефіцієнти оцінювання якісної роботи персоналу. Відповідно до отриманих даних, у ТОВ “Медобори” можна провести вивільнення двох працівників і перевести їх на інші види робіт або скоротити, оскільки їх кваліфікаційний рівень не відповідає займаним посадам. Це дасть суттєву річну економію по оплаті праці, яка становитиме 57094,2 грн.

## **РОЗДІЛ 6**

### **ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА**

### **В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ**

#### **6.1. Охорона праці**

Згідно з Законом України “Про охорону праці” на підприємстві незалежно від форми власності та виду діяльності має бути створена система управління охороною праці для організації виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням і аваріям у процесі праці.

Система управління охороною праці (СУОП) – це сукупність органів управління підприємством, які на підставі комплексу нормативної документації проводять цілеспрямовану, планомірну діяльність щодо здійснення завдань і функцій управління з метою забезпечення здорових,

безпечних і високопродуктивних умов праці. Створення СУОП здійснюється шляхом послідовного визначення мети і об'єкта управління, завдань і заходів щодо охорони праці, функцій і методів управління, побудови організаційної структури управління, складання нормативно-методичної документації.

Система охорони праці (СОП) є складовою частиною управління підприємством. Управління охороною праці – це підготовка, прийняття та реалізація рішень по здійсненню організаційних, технічних, лікувально-профілактичних та санітарно-гігієнічних заходів, спрямованих на забезпечення безпеки, збереження здоров'я та працездатності людини у процесі праці. У СОП є об'єкти а органи управління, які виконують покладені на них функції. Охорона праці – це система законодавчих актів, соціально-економічних, організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів і засобів, що забезпечують безпеку збереження здоров'я та працездатності людини в процесі праці. Об'єкт управління – це діяльність служб та підрозділів підприємства щодо забезпечення безпеки праці на робочих місцях та на підприємстві в цілому. Органи управління: роботодавець – на підприємстві ; у відділах – керівники відповідних підрозділів.

Відділ охорони праці ТОВ “Медобори” створено відповідно до Закону України “Про охорону праці” з метою організації та виконання ряду правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасних випадків, професійних захворювань та аварій в процесі праці. На підприємстві створений спеціальний кабінет з охорони праці, який забезпечений нормативно-технічною документацією, інструкціями, стандартами, підручниками, методичними вказівками з охорони праці, наочними посібниками, демонстраційними матеріалами. При запровадження інструктажу роблять запис у спеціальному журналі реєстру інструктажів з питань охорони праці, а також у документі про прийом працівника на роботу. Інструктаж проводиться з одним або групою робітників у кабінеті охорони

праці або в спеціально обладнаному приміщенні з використанням сучасних технічних засобів навчання, наочних посібників. Первинний, повторний, позаплановий та цільовий інструктаж проводить безпосередньо керівник структурного підрозділу. Усі інструктажі реєструються в спеціальних журналах і вони повинні бути пронумеровані та завірені печаткою. Керівник структурного підрозділу зобов'язаний видати працівнику примірник інструкції з охорони праці за його професією або вивісити її на робочому місці.

Усі працівники у ТОВ “Медобори” згідно із законом підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності. Відповідно до пункту 1.4 Типового положення “Про службу охорони праці”, СОП створюється на підприємствах з кількістю працюючих 50 і більше осіб. На підприємстві працює від 51 до 500 чоловік, отже, штат служби охорони праці складає один чоловік з інженерно-технічною освітою. Витрати, пов'язані з охороною праці, можна поділити на доцільні, частково доцільні і недоцільні. Фінансування охорони праці на ТОВ “Медобори”, згідно до ст. 19 Закону України “Про охорону праці”, не здійснюється керівником підприємства.

Для того, щоб об'єктивно проаналізувати відповідність умов праці діючим нормативно-правовим актам, необхідно здійснити санітарно-гігієнічну характеристику умов праці відділу бухгалтерії, атестацію робочого місця за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу. Дотримання санітарно-гігієнічних норм робочого місця в офісі є дуже важливим, як для співробітників, що працюють на такому робочому місці, так і для посадових осіб, на яких покладено відповідальність за охорону праці. Чинним законодавством України встановлено нагляд і контроль за дотриманням вимог законодавства, що регулює санітарно-гігієнічні норми робочого місця, а також відповідальність за його порушення.

Об'єктом дослідження є приміщення економічного відділу ТОВ "Медобори", яке розташоване на першому поверсі адміністративної будівлі. Поблизу не має виробничого приміщення з підвищеним рівнем вібрації, шуму. Поблизу знаходиться залізнична колія, але на сьогодні по ній не здійснюються перевезення пасажирів чи товарів. Поблизу немає високих дерев, які закривали б небосхил, зменшуючи природну освітленість. Загальна площа приміщення  $34\text{ м}^2$ , висота – 3м, приміщення має 4 вікна. Кількість працюючих в приміщенні 5 осіб. Отже, на одного працюючого в приміщенні припадає:  $34/5 = 6,8$  ( $\text{м}^2/\text{чол.}$ ) робочої площі. Можна зробити висновок, що нормативи розмірів та забезпечення працюючих робочою площею дотримано, оскільки норматив складає 6 ( $\text{м}^2/\text{чол.}$ ), якщо використовуються комп'ютери. Система опалення, вентиляції та світла штучна. За безпекою ураження електричним струмом управлінське приміщення належить до приміщень без підвищеної небезпеки ураження електричним струмом працюючих. Щодо технологічної оснащеності робочого місця, то воно відповідає вимогам нормативно-правових актів, що регулюють питання охорони праці під час користування офісною технікою. Робочі місця розташовані на відстані 1м від стіни та вікна, а прохід між рядами робочих місць – 1 м. Кожного дня проводиться вологе прибирання. У приміщенні знаходиться дві медичні аптечки першої допомоги. Приміщення обладнане витяжною вентиляцією. Батареї опалення, водопровідні труби захищені діелектричними щитками від випадкового дотику. На підприємстві штучне освітлення, яке обладнане системою загального рівномірного освітлення. Застосовують лампи накаливання, потужністю 100 Вт, кількість ламп у світильнику – 2 шт. Світильники розташовані з одного боку від екрана монітору. Мінімальна освітлюваність лампи розжарювання за нормами  $E_{\text{min}}=100\text{лк}$ .

Наступним етапом дослідження буде розрахунок загального освітлення приміщення. Отже, коефіцієнт використання світлового потоку розраховується за формулою:

$$F = (E \times S \times K \times Z) / (n \times N)$$

(6.1)

де  $E$  – норма освітленості, лк;

$S$  – площа приміщення, м;

$K$  – коефіцієнт запасу ( $K = 1,3 \dots 1,5$  (менші значення для ламп розжарювання більші – для газорозрядних ламп));

$Z$  – коефіцієнт нерівномірності освітлення змінюється в межах  $1,1 \dots 1,5$  (у середньому  $1,2$ );

$n$  – коефіцієнт використання освітлювальної установки;

$N$  – число ламп

Отже,  $F = (100 \times 34 \times 1,6 \times 1,1) / (0,54 \times 2) = 5540,7$ .

Для визначення коефіцієнта необхідно розрахувати індекс приміщення:

$$i = (a \times b) / H_c \times (a + b)$$

(6.2)

де  $a, b$  – відповідно довжина та ширина приміщення, м;

$H_c$  – висота розміщення світильника над освітлювальною поверхнею, м.

Отже,  $i = (3 \times 11,3) / 2,4 \times (11,3 + 3) = 0,99$ .

Вимоги щодо організації та конструкції робочих місць у ТОВ “Медобори” забезпечують підтримання оптимальної робочої пози з такими ергономічними характеристиками: по-перше, ступні ніг на підлозі, стегна – в горизонтальній площині, передпліччя – вертикально, лікті під кутом  $80$  градусів до вертикальної площини, зап’ястя зігнуті під кутом не більше  $20$  град. відносно горизонтальної площини, нахил голови –  $15 - 20$  град. відносно вертикальної площини; по-друге, користування ПК – є основним



видом діяльності, а отже його периферійні пристрої (принтер, сканер) розташовано на основному робочому місці з лівого боку; по-третє, висота робочої поверхні столу для ПК становить 715 мм, ширина – 1000 мм; по-четверте, робоче сидіння користувача ПК – стілець, поверхня стільця напівм'яка з неслизьким покриттям; по-п'яте, монітор розташовано на оптимальній відстані 700мм від очей користувача, а клавіатура – на відстані 600мм, розташування монітору забезпечує зручність зорового спостереження.

Рівень шуму та вібрації на робочих місцях, що працюють з ПК, визначаються відповідно до ДсанПіН 3.3.2-007-98. Для забезпечення нормованих рівнів шуму у виробничих приміщеннях та на робочих місцях застосовуються шумопоглинальні засоби, вибір яких обґрунтовується спеціальними інженерно-акустичними розрахунками. Своєчасне виявлення та усунення причин виникнення виробничих травм і професійних захворювань, а також вживання відповідних профілактичних заходів дозволяє значно знизити рівень виробничого травматизму та захворюваності, економічні втрати підприємств, зберегти здоров'я, високу професійну працездатність працівників.

Наступним етапом буде оцінка стану виробничого травматизму та професійних захворювань на підприємстві. Щоб оцінити рівень травматизму розраховують показники його частоти й тяжкості:

$$Пчт = 1000 \times A / T$$

(6.3)

де А – кількість випадків травматизму за звітний період;

Т – середньоспискова чисельність працівників

$$Птт = Д / T$$

(6.4)

де Птт – показник тяжкості травматизму;

Д – кількість днів непрацездатності.

Показник непрацездатності – це число людино-днів непрацездатності, що припадає на 1000 працівників:

$$\text{Пнп} = 1000 \times \text{Д} / \text{Т}$$

(6.5)

Показники інтенсивності випадків захворювань (Піз), непрацездатності (Пнп), які припадають на 100 працюючих і тривалості захворювання (Птр), розраховують за формулами:

$$\text{Піз} = 100 \times \text{С} / \text{Р}$$

(6.6)

$$\text{Пнп} = 100 \times \text{Д} / \text{Р}$$

(6.7)

$$\text{Птр} = \text{Д} / \text{С}$$

(6.8)

де Р – загальна кількість працюючих;

Д – кількість днів непрацездатності через захворювання;

С – кількість випадків захворювання.

Можемо зробити висновок про те, що на підприємстві лише у 2017 р. стався один нещасний випадок із тимчасовою втратою працездатності. Нещасних випадків зі стійкою втратою працездатності та зі смертельним наслідком не було. Щодо кількості випадків захворювання, то у 2018 р. їх

значення було рівне 11, що на 4 випадки менше, ніж у 2017 р. Щодо показника інтенсивності випадків захворювання, то він знизився на 1,34 у 2018 р. у порівнянні з 2017 р.

Основними причинами нещасних випадків на підприємстві є невиконання посадових інструкцій по охороні праці, невчасне проведення інструктажу після зміни технологічного процесу, недостатня забезпеченість попереджувальними засобами та інше.

Організація роботи в галузі охорони праці полягає у виборі і формуванні такої структури управління охороною праці на підприємстві, об'єднанні, відомстві чи міністерстві, яка б найкращим чином відповідала головній меті – створенню безпечних і здорових умов праці.

Поряд з системою управління охороною праці, яка визначає організаційні завдання інженерних служб і посадових осіб на підприємстві, ефективність управління охороною праці залежить від чіткої регламентації обов'язків і прав всіх ланок того чи іншого відомства.

Особливе місце в системі охорони праці займають санітарно - гігієнічні умови праці. На сьогоднішній день підтримання цих умов на підприємствах є важливим фактором, який впливає на ефективність роботи, на стан обладнання, на здоров'я його працівників, і у кінцевому результаті на ефективність всього виробництва. І нам, майбутнім управлінцям, необхідно проводити заходи по забезпеченні умов праці, включаючи і охорону праці.

Гігієна (від грец. – здоров'я) – розділ медицини, що вивчає вплив умов праці на здоров'я людини та вивчає заходи профілактики захворювань, забезпечення оптимальних умов існування, збереження здоров'я та продовження життя.

Гігієна праці – розділ загальної гігієни, що вивчає трудову діяльність людини та виробниче середовище з точки зору їх можливого впливу на організм людини, а також розробляє заходи і гігієнічні нормативи, що направлені на оздоровлення умов праці і попередження професійних захворювань. Санітарія – практичне впровадження в життя гігієнічних заходів

і вимог. Проведення санітарних заходів на підприємстві повинне забезпечити здорові умови праці; захист навколишнього середовища (атмосферне повітря, водойми і ґрунт) від забруднення відходами підприємства; забезпечення необхідних санітарних показників якості продукції при її виробництві, збереженні і транспортуванні.

Виробнича санітарія – система організаційних, гігієнічних і санітарно-технічних заходів і засобів, які запобігають впливу на працівників шкідливих виробничих факторів. Виробнича санітарія включає оздоровлення повітряного середовища та нормалізацію параметрів мікроклімату в робочій зоні, захист працюючих від шуму, вібрації, ультразвуку, електромагнітного опромінення; забезпечення необхідних нормативів природного і штучного освітлення ; підтримання у відповідності з санітарними вимогами території підприємства, основних виробничих і допоміжних приміщень тощо.

Необхідні санітарно-гігієнічні умови праці забезпечуються як на стадії проектування підприємства, так і при його експлуатації. Основними санітарно-технічними системами забезпечення необхідних умов праці в даному випадку є наступні: системи вентиляції та кондиціонування, системи опалення, освітлення робочих приміщень тощо.

Одним із завдань медико-санітарного обслуговування – санітарне інформування , яке ставить перед собою завдання ознайомлення працівників і службовців з основами виробничої санітарії і гігієни праці й особливостями конкретного виробництва з метою профілактики захворювань. При навчанні працівників необхідними гігієнічними навичками і вміння їх застосовувати на практиці суттєво підвищує ефективність профілактичних заходів, що проводяться медико-санітарною службою

Форми санітарного інформування різноманітні: бесіди, лекції, доклади, кінофільми, плакати, виставки.

Основними розділами обов'язкової гігієнічної підготовки є вхідний санітарний інструктаж і курсове навчання стосовно спеціальності.

Основним у будь-якому вигляді санітарного інформування є вивчення негативних факторів для конкретного виробництва, причин їх з'явлення, дію на організм працюючого, шляхів усунення і попередження їх дії.

Проведення санітарно-ознайомлювальної роботи повинно бути включене в єдиний комплексний план оздоровчих заходів підприємства.

На харчових підприємствах, зокрема на ТОВ “Медобори”, медико-санітарне обслуговування працівників має свої особливості, які викликані характером виробництва. Так як підприємство займається переробленням молока та молочних продуктів, то підтримка санітарно-гігієнічних умов праці на нашому підприємстві є вкрай необхідним. Особливістю є те, що робітники перед оформленням на роботу в обов'язковому порядку проходять попередній медичний огляд, який проводиться на основі “Інструкції по проведенню обов'язкового профілактичного медичного огляду осіб, які поступають на роботу і працюючих на харчових підприємствах, на спорудах по водозабезпеченні, у дитячих закладах”.

Медико-санітарне обслуговування працівників харчових підприємств проводиться медико-санітарними службами, лікарнями, поліклініками, амбулаторіями чи медпунктами в залежності від кількості працюючих на підприємстві.

Для працівників ТОВ “Медобори” встановлено обов'язковий періодичний медогляд: обслідування на туберкульоз та бруцильоз – один раз в рік; обслідування на збудників кишкових інфекцій та на гельмінтози – за рішенням місцевої санітарно-епідеміологічної служби.

За результатами огляду медичний заклад видає адміністрації (у результаті необхідності) довідки на кожного працюючого для прийняття відповідних заходів (направлення на лікування, переведення на роботу з легшими умовами праці, направлення для переведення на інвалідність, ліквідація причин захворювання в цеху).

Для попередження захворювання деяким робітникам роблять профілактичні щеплення: проти дизентерії, паратифу.

Особливу увагу при медично-санітарному обслуговуванні працівників приділяють здоров'ю жінок та молоді.

## **6.2. Безпека в надзвичайних ситуаціях**

### **6.2.1. Застосування алгоритму класифікації надзвичайних ситуацій та порядку реагування на них суб'єктами господарювання**

Надзвичайною ситуацією (НС) називається порушення нормальних умов життя людей на об'єкті або території, які викликані аварією, катастрофою, стихійним лихом, епідемією, епіфітотією, епізоотією, великими пожежами, застосуванням засобів ураження, що призвели або можуть призвести до людських втрат і матеріальних збитків. Надзвичайна ситуація є наслідком сукупності виняткових обставин, що склалася у відповідній зоні в результаті надзвичайної події техногенного, природного, антропогенного та воєнного характеру, а також під впливом можливих надзвичайних умов. Таким чином, надзвичайна ситуація є наслідком надзвичайної події і можливих надзвичайних умов.

Надзвичайна подія – зональна (об'єктова, місцева, регіональна або загальнодержавна) подія техногенного, природного, антропогенного та воєнного характеру, яка полягає в різкому відхиленні від норм процесів та явищ, що відбуваються, і має значний негативний вплив на життєдіяльність людини, функціонування економіки, соціальну сферу і природне середовище. Надзвичайні умови – характерні риси загальної обстановки, що склалася у відповідній зоні (на об'єкті, у регіоні тощо) у результаті надзвичайної події й інших одночасно діючих посилюючих та стабілізуючих факторів, у тому числі місцевих особливостей.

Надзвичайні ситуації у своєму розвитку проходять п'ять, умовних етапних фаз:

- перша – нагромадження відхилень від нормального стану або процесу;

- друга – ініціювання надзвичайної події (аварії чи стихійного лиха);
- третя – процес надзвичайної події, під час якого відбуває ся вплив на людей, об'єкти і природне середовище. Практично ця фаза є наслідком і розвитком другої;
- четверта – дії вторинних вражаючих факторів під впливом можливих надзвичайних умов;
- п'ята – ліквідація наслідків надзвичайної ситуації. П'ята фаза може за часом починатися ще до завершення третьої фази та поєднуватися з четвертою.

Однією із важливих властивостей НС є несподіваність та раптовість. Але це лише форма їх реалізації, проявлення. По суті вони виникають як закономірний результат дії багатьох факторів, що утворюють причинно-наслідковий ланцюг подій, які призводять до екстремальних ситуацій. НС не можна сприймати як одномоментний акт – катастрофу, а треба розглядати в динаміці, як процес, в якому одні події є наслідком інших. Звідси випливає, що суспільство не повинно дотримуватись пасивної очікувальної стратегії, концентрувати сили і засоби виключно на захист населення безпосередньо в умовах екстремальних ситуацій і ліквідації їх наслідків. Треба максимум зусиль направляти на зменшення ризику виникнення НС. Великі аварії і катастрофи на об'єктах можуть виникнути внаслідок стихійного лиха, а також порушень технології виробництва, правил експлуатації різних машин, обладнання і встановлених норм безпеки.

Під аварією слід розуміти раптову зупинку роботи або порушення процесу виробництва на промисловому підприємстві, транспорті, інших об'єктах, що призводять до пошкодження або знищення матеріальних цінностей. Під катастрофою розуміють раптову біду, подію, яка обумовлює трагічні наслідки. Найбільш небезпечними є вибухи і пожежі. Аварії і катастрофи на підприємствах нафтохімічної та газової промисловості приводять до загазованість атмосфери, розтікання нафтопродуктів,

агресивних рідин і сильнодіючих отруйних речовин. Аварії і катастрофи можуть відбуватися на залізничному, повітряному, водному і автомобільному транспорті, а також в будівництві і при виконанні монтажних робіт.

Постановою Кабінету Міністрів України від 15 липня 1998 р. №1099 “Про порядок класифікації надзвичайних ситуацій” встановлені загальні ознаки надзвичайних ситуацій та їх розподіл відповідно до проходження аварійних подій, що можуть зумовити виникнення надзвичайних ситуацій на території України. Відповідно до причин походження подій, що можуть зумовити виникнення надзвичайних ситуацій на території України розрізняються:

- надзвичайні ситуації техногенного характеру – транспортні аварії (катастрофи), пожежі, неспровоковані вибухи чи їх загроза, аварії з викидами (загрозою викиду) небезпечних хімічних, радіоактивних, біологічних речовин, раптове руйнування споруд та будівель, аварії на інженерних мережах і спорудах життєзабезпечення, гідродинамічні аварії на греблях, на дамбах;

- надзвичайні ситуації природного характеру – небезпечні геологічні, метеорологічні, гідрологічні, морські та прісноводні явища, деградація ґрунтів чи надр, природні пожежі, зміни стану повітряного басейну, інфекційна захворюваність людей, сільськогосподарських тварин, масове ураження сільськогосподарських рослин хворобами та шкідниками, зміна стану водних ресурсів та біосфери тощо;

- надзвичайні ситуації соціально-політичного характеру, пов’язані з протиправними діями терористичного і антиконституційного характеру: здійснення реальних загроз терористичного акту, збройний напад, захоплення і затримання важливих об’єктів ядерних установок і матеріалів, систем зв’язку і та телекомунікацій, напад чи замах на екіпаж повітряного або морського судна, викрадення чи спроба викрадення або знищення суден, захоплення заручників, встановлення вибухових пристроїв у громадських



місцях, викрадення або захоплення зброї, виявлення застарілих боєприпасів тощо;

- надзвичайні ситуації воєнного характеру, пов'язані з наслідками застосування зброї масового ураження або звичайних засобів ураження, під час яких виникають вторинні фактори ураження населення внаслідок зруйнування атомних і гідроелектричних станцій, складів і сховищ радіоактивних і токсичних відходів, нафтопродуктів, вибухівок тощо.

Особливості оцінки та реагування на надзвичайні ситуації воєнного характеру визначаються законодавством, окремими нормативними і відповідними оперативними і мобілізаційними планами і тому їх конкретні та спеціальні ознаки не ввійшли до класифікатору.

Загальними ознаками надзвичайних ситуацій є:

- наявність або загроза загибелі людей чи значне погіршення умов їх життєдіяльності;

- заподіяння економічних збитків;

- істотне погіршення стану довкілля.

Людина повинна, перш за все, сама турбуватися і приймати рішення по захисту від небезпеки, вміти захищати своє життя. Для прийняття рішення щодо заходів захисту необхідно знати фактори ураження даного типу НС і характеристики осередку ураження. Осередком ураження називається територія, на яку впливають негативні фактори надзвичайної ситуації (стихійного лиха, техногенної аварії та ін.), викликаючи масові ураження людей, пошкодження (руйнування) будівель і споруд, пожежі, зараження місцевості. Осередки ураження бувають прості і складні (комбіновані). Простим осередком ураження називається осередок, який виникає під дією одного вражаючого фактору.

### **6.2.2. Напрацювання та проведення комплексу заходів з організованого вивезення населення з районів зон можливого впливу НС, їх планування та порядок проведення**

В Україні функціонує єдина державна система запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій. Вона забезпечує систему заходів попередження НС, визначає організаційний порядок реагування на їх реалізацію та порядок дій у НС, включає в себе відповідні організації, сили і засоби і координує їх дії з метою попередження НС, захисту населення, матеріальних і культурних цінностей, навколишнього середовища при виникненні аварій, катастроф та стихійних лих, а також при застосуванні можливим супротивником сучасних засобів ураження. Для планування евакуаційних заходів, їх організованого проведення та всебічного забезпечення створена відповідна правова та нормативно – технічна база. Захист населення в умови НС включає ряд заходів, зокрема евакуацію населення з великих міст і важливих об'єктів, а також із зон катастрофічного затоплення і зон ураження.

Евакуацію, як спосіб захисту населення та матеріальних цінностей, використовували і раніше. В СРСР за роки Великої Вітчизняної Війни вона досягла особливо великих розмірів. З європейської частини країни евакуювалися заводи з робітниками, службовцями та їх сім'ями. На кінець 1941 року в глибокий тил евакуйовано більше 10 млн. осіб та перебазувалося 1523 промислових підприємств. Загалом на Схід було евакуйовано приблизно 17 млн. осіб. Чи доцільно проведення евакуації як у минулі часи з позиції захисту населення та матеріальних цінностей? Події останніх десятиліть свідчать про те, що населення все частіше піддається небезпекам від стихійних лих, аварій і катастроф в промисловості і на транспорті. Спекотного літа 1973 р. під час руху селю з окремих районів міста Алма-Ата була проведена спочатку часткова евакуація дітей, а потім і дорослого населення. При ліквідації наслідків землетрусу у Вірменії (7 грудня 1988) було евакуйовано більше 110 000 дітей, жінок і людей похилого віку. В Оренбурзькій області в 1993, 1994, 1998, 2000 рр. відзначалися великі повені.

Вони супроводжувалися високим підйомом води, що вимагало евакуації населення з окремих населених пунктів.

Схожі явища неодноразово мали місце в районах Західної України. Особливою сторінкою в історії організації і проведення евакуації є евакуація населення 1986 року з зони катастрофи на ЧАЕС. Уроки цієї евакуації свідчать:

- аварія виявила неготовність державних органів та служб радіаційного захисту населення діяти в умовах радіаційного забруднення;

- помилки в об'єктивній оцінці масштабів катастрофи і відсутність критеріїв опромінення та забруднення стали основною причиною у незадовільному вирішенні питань евакуації та розселення людей, евакуація жителів проводилася занадто довго, особливо сільських жителів (до двох місяців);

- у питаннях дислокації та напрямків евакуаційних потоків не було враховано забруднення навколишніх територій: населення і залучені до евакуації цивільні і військові особи розташовувались у лісах, де концентрація викину-тих радіоізотопів була більша, ніж на відкритій місцевості;

- евакуація міського населення проходить у стислі строки і потребує менших організаційних зусиль та фінансових витрат, а евакуація сільських жителів потребує додаткового залучення бригад робітників та транспорту для вивозу худоби та майна;

- найбільші труднощі виникають при евакуації, розселенні та вирішенні соціально-побутових проблем людей похилого віку.

В Україні евакуація розглядається як організоване виведення чи вивезення із зони надзвичайної ситуації або зони можливого ураження населення, якщо виникає загроза його життю або здоров'ю, а також матеріальних і культурних цінностей, якщо виникає загроза їх пошкодження або знищення. У контексті методичного забезпечення планування та проведення евакуаційних заходів напрацьовано відповідний категорійно-понятійний апарат, який є складовою частиною Кодексу цивільного захисту

України і який буде конкретизовано та розширено Державним стандартом України.

Вважаємо за необхідне ввести та відповідні критерії щодо необхідності евакуації в умовах загроз хімічного характеру. Одним із складових таких критеріїв може бути час підходу хмари забрудненого повітря адже найбільшої ефективності в захисті населення досягають лише в тому випадку, якщо евакуацію вдається провести до підходу хмари зараженого повітря. На підставі оцінки хімічної обстановки (оперативне або аварійне прогнозування) може бути прийняте рішення щодо евакуації населення, зміни районів дислокації формувань цивільного захисту (ЦЗ), тривалості використання індивідуальних і колективних засобів захисту, заборони використання джерел питної води і продовольства, що забруднені небезпечними хімічними речовинами. При аваріях на ХНО може діяти цілий комплекс уражаючих факторів. Безпосередньо на об'єкті аварії: токсичний вплив НХР, ударна хвиля за наявності вибухів, теплове випромінення та токсичні продукти згорання за умови виникнення пожежі. Поза об'єктом аварії – зона можливого хімічного забруднення з концентраціями НХР небезпечними для здоров'я та життя людей. Така можлива об'єктивна обстановка в умовах аварії на ХНО є суттєвим аргументом про визначення критеріїв необхідності евакуації в умовах аварії на ХНО.

Першим показником забезпечення евакуації слід вважати наявність всебічно узгодженого і об'єктивного планування евакуаційних заходів. Планування заходів з евакуації здійснюється відповідно до методики, що затверджується центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту. Планування заходів з евакуації населення здійснюється за методикою, затвердженою Міноборони. Метою планування, а, відповідно, і здійснення евакуаційних заходів є:

- зменшення ймовірності втрат населення (працівників), збереження кваліфікованих кадрів, спеціалістів, забезпечення стійкого функціонування об'єктів економіки;

- створення угруповання сил і засобів захисту населення (працівників) у безпечних районах з метою проведення рятувальних та інших невідкладних робіт в осередках надзвичайних ситуацій.

### **Висновки до шостого розділу**

У шостому розділі вивчено питання з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях. Відділ охорони праці ТОВ “Медобори” створено відповідно до Закону України “Про охорону праці” з метою організації та виконання ряду правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасних випадків, професійних захворювань та аварій у процесі праці. Усі працівники у ТОВ “Медобори” згідно із законом підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності. на підприємстві лише у 2017 р. стався один нещасний випадок із тимчасовою втратою працездатності. Нещасних випадків зі стійкою втратою працездатності та зі смертельним наслідком не було. Щодо кількості випадків захворювання, то у 2018 р. їх значення було рівне 11, що на 4 випадки менше, ніж у 2017 р. Щодо показника інтенсивності випадків захворювання, то він знизився на 1,34 у 2018 р. у порівнянні з 2017 р. Основними причинами нещасних випадків на підприємстві є невиконання посадових інструкцій по охороні праці, невчасне проведення інструктажу після зміни технологічного процесу, недостатня забезпеченість попереджувальними засобами тощо.

Визначено застосування алгоритму класифікації надзвичайних ситуацій та порядку реагування на них суб'єктами господарювання. Надзвичайною

ситуацією (НС) називається порушення нормальних умов життя людей на об'єкті або території, які викликані аварією, катастрофою, стихійним лихом, епідемією, епіфітотією, епізоотією, великими пожежами, застосуванням засобів ураження, що призвели або можуть призвести до людських втрат і матеріальних збитків. Надзвичайні ситуації у своєму розвитку проходять п'ять, умовних етапних фаз: перша – нагромадження відхилень від нормального стану або процесу; друга – ініціювання надзвичайної події (аварії чи стихійного лиха); третя – процес надзвичайної події, під час якого відбувається вплив на людей, об'єкти і природне середовище. Практично ця фаза є наслідком і розвитком другої; четверта – дії вторинних вражаючих факторів під впливом можливих надзвичайних умов; п'ята – ліквідація наслідків надзвичайної ситуації. П'ята фаза може за часом починатися ще до завершення третьої фази та поєднуватися з четвертою.

Техногенна, природна та соціально-політична обстановка в країні залишається потенційно небезпечною, а отже вимагає від держави постійної готовності до проведення заходів захисту населення взагалі та проведення евакуаційних заходів, зокрема. Правова та нормативно-технічна база з питань евакуації в цілому відповідає сучасним вимогам до організації і проведення евакуаційних заходів. Рішення про евакуацію може бути прийнято на різних стадіях надзвичайної ситуації, але можливі сценарії проведення евакуації слід розглядати ще на етапі планування. Плани евакуації мають бути узгодженими як в часі і просторі так і з іншими суб'єктами планування.

## **РОЗДІЛ 7**

### **ЕКОЛОГІЯ**

#### **7.1. Система управління природокористування у регіоні**

У сучасних умовах об'єктивним процесом є зростання уваги до розвитку територій та регіонів як територіально-спеціалізованої частини народного господарства країни, для якої характерні єдність та цілісність відтворювального процесу. Цей процес зумовлений зростанням самостійності

регіонів, необхідністю ліквідації існуючих диспропорцій з урахуванням специфіки процесів трансформації вітчизняної економіки. Фактором, який визначає економічну цілісність регіону, є однорідність природних ресурсів і умов. Формування механізмів відтворення історично досліджується саме на регіональному рівні, оскільки виробнича діяльність, її вплив на довкілля здійснюється в межах конкретного регіону, наслідки (як економічні, так і екологічні) вичерпання природних ресурсів чи погіршення їх якості, вплив забруднення на населення є відчутними передусім на рівні певного регіону. На регіональному рівні проявляється взаємозв'язок адміністративно-територіальної спільності економіки та використання наявних природних ресурсів. Сьогодні декларуються такі завдання удосконалення регіонального розвитку:

- узгодження національних і регіональних інтересів;
- управління процесами міграції факторів виробництва;
- ліквідація екологічних наслідків на рівні регіонів;
- усунення суттєвої диференціації у рівнях соціально-економічного розвитку регіонів України;
- розвиток співробітництва між регіонами, у т. ч. щодо спільного освоєння ресурсів;
- обґрунтування стратегій регіонального розвитку;
- покращання інвестиційного клімату, реалізація інноваційно-орієнтованих інвестиційних проектів;
- диверсифікація джерел фінансування програм регіонального розвитку, впровадження нових інструментів фінансування інвестицій, застосування переваг від поєднання публічного (державного та місцевого) приватного та міжнародного фінансування тощо.

Проте реалізація будь яких практичних дій щодо управління регіональним розвитком вимагає ґрунтовної наукової бази як умови ефективності управлінського впливу. Передусім необхідно з'ясувати суть поняття "регіон" як вихідного теоретичного поняття, що представляє собою

об'єкт управління. Згідно із соціально-економічним підходом регіон розглядається як система, що базується на взаємодії трьох підсистем: економічної, соціальної та екологічної, причому рівень життя населення певної території є функцією розвитку регіональної економіки та стану навколишнього природного середовища. Серед характеристик регіону виокремлюють такі основні:

- комплексність соціально-економічного та екологічного розвитку;
- комплексність промислового розвитку – наявність виробничо-коопераційних зв'язків між підприємствами регіонів, що виражається у спільності регіональних економічних інтересів;
- спільний характер розвитку виробничої та соціальної інфраструктур;
- подібність регіональних систем природокористування, проте з наявними відмінностями у соціальних, економічних, екологічних, природно-ресурсних характеристиках;
- здатність до відтворення умов для розвитку населення, яке проживає у регіоні;
- здатність виробництва обсягу товарів, достатнього для задоволення попиту з інших регіонів.

Формування механізмів відтворення історично досліджується саме на регіональному рівні, оскільки виробнича діяльність, її вплив на довкілля здійснюється у межах конкретного регіону, наслідки (як економічні, так і екологічні) вичерпання природних ресурсів чи погіршення їх якості, вплив забруднення на населення є відчутними передусім на рівні певного регіону. Регіональний підхід в управлінні природокористуванням ми вважаємо особливо актуальним для економіки України, де спостерігається суттєва диференціація регіонів за рівнями соціально-економічного розвитку, існує необхідність ліквідації екологічних наслідків на рівні окремих регіонів, спостерігається дефіцит інвестиційних ресурсів (особливо довгострокових), для більшості регіонів – відсутні стратегії регіонального розвитку. Їх



розроблення об'єктивно вимагає урахування принципів сталого розвитку та формування механізмів відтворення ефективного природокористування.

Досліджуючи регіональне природокористування, воно розглядається, як функціонування еколого-економічної системи, що включає декілька підсистем. Причому природокористування розглядається як увесь вплив людини на природу, включаючи відпочинок, туризм тощо. Якість навколишнього природного середовища розглядається як окремий параметр, який характеризує певний цикл відтворення, що дає право говорити про необхідність економічної оцінки цього параметра як результату відтворення та передумови наступних його етапів. Проблеми, які існують в управлінні регіональним розвитком, деякі науковці вбачають у тому, що ці питання тривалий час досліджувалися відокремлено від теорії суспільного відтворення, тому наразі існує потреба дослідження регіону як складової системи суспільного виробництва із власними особливостями та закономірностями, необхідно охарактеризувати місце регіону у системі суспільно-економічних відносин і визначити його особливості як об'єкта управління з позицій відтворювального підходу.

Сьогодні більшість науковців констатують, що в умовах формування ринкової економіки особливо актуальним є питання оцінки наслідків існуючого типу відтворення у контексті накопичених екологічних наслідків існуючої господарської моделі та стійкості відтворювальних процесів. Постають питання ефективності дії механізмів відтворення природно-ресурсного потенціалу, що базуються на механізмі платності природокористування, який у системі ринкових відносин вважається передумовою активізації саморегулювальних факторів процесу відтворення та удосконалення вартісних відносин у сфері природокористування.

Вплив природокористування на відтворювальний процес зростає, що зумовлене кумулятивним характером проблем, які виникають у цій сфері. Тому у дослідженнях трансформацій процесу суспільного відтворення, зумовлених зростаючим впливом ресурсних та екологічних факторів,

розглядають окремий тип (форму) відтворення – природоощадний, що визначається як тип господарювання, за якого відбуваються мінімальні витрати ресурсів та мінімальне погіршення якості довкілля. Саме відповідність процесів відтворення екологічним вимогам пропонується як основний принцип класифікації типів, форм, напрямів відтворення. Зокрема, виділяються три типи відтворення господарських ресурсів – ресурсомістке, ресурсонейтральне та ресурсоощадне. Визначається необхідність обґрунтування господарських рішень, які забезпечують досягнення визначених цілей з мінімальним негативним впливом на кількість ресурсів та якість довкілля. У теоретичних дослідженнях кумулятивних наслідків існування чинного типу господарювання обґрунтовуються нові концептуальні підходи, одним з яких є концепція екологічного боргу (заборгованості).

Вважаємо актуальними дослідження регіональних особливостей формування екологічного боргу як інтегральної характеристики якості природокористування на певній території. Такі дослідження дозволять більш ґрунтовно аналізувати екологічну ситуацію за регіонами та формувати пропозиції щодо удосконалення еколого-економічної політики. Сьогодні науковці констатують, що у кожній складовій системі відтворення (у відтворенні особистого фактору, матеріальних умов та економічних відносин) наявний яскраво виражений економіко-екологічний аспект. У систему управління регіональним розвитком вбудовуються природоохоронні завдання: комплексне використання ресурсів, повне перероблення відходів тощо. Визнається необхідність компенсації збільшеного у процесі економічного зростання ресурсоспоживання, викидів і скидів, утворення відходів за рахунок витрат, які повинні розглядатися як суспільно-необхідні. Отже, критеріальна база оцінки відтворювальних процесів удосконалюється з урахуванням екологічних вимог. Реалізація завдань створення екологоорієнтованого інноваційного типу відтворення зумовлює формування

нових підходів до управління природокористуванням, які відрізняються передусім цілями та завданнями господарської діяльності

Практика підприємницької діяльності та світовий досвід підтверджують можливість реалізації еколого-економічних цілей з використанням таких регулятивних механізмів, як: пряме державне регулювання (нормативно-правові, адміністративно-контролюючі і заохочувальні заходи, пряме регламентування тощо); економічне стимулювання через застосування ринкових механізмів; змішані механізми, які поєднують вищезазначені підходи. Поряд з цим, діє чіткий механізм фінансового забезпечення такого регулювання (внутрішні нагромадження, кошти бюджетних фондів, вітчизняні й зарубіжні екоінвестиції, кредити, цільові гаранті тощо). Велике значення надається також діям громадських екологічних організацій, екологічній культурі, освіті, вихованню та просвітництву. У зарубіжних країнах використовують значний арсенал економічних важелів і засобів регулювання. Вони є досить ефективними і різноманітними. Внаслідок цього в багатьох економічно розвинутих державах світу нагромаджено значний досвід використання різних економічних методів і інструментів регулювання процесом екологізації підприємництва на макро- та мікрорівнях господарювання.

У прогресивних економічно розвинутих країнах світу спостерігається зростання значення стимулюючого впливу економічних інструментів екологічного регулювання на розвиток економіки та підприємництва. Саме вони сприяють забезпеченню відповідності між вартістю продукції і природних ресурсів; відшкодуванню витрат за завдану шкоду навколишньому природному середовищу; компенсації екологічних збитків самим забруднювачем, а не всім суспільством. Проте частка екологічних податків до всіх податків у різних країнах є різною. Таким чином, соціальна та еколого-економічна інтегративність України має обов'язково враховувати зарубіжний досвід механізмів регулювання природокористування шляхом системного вдосконалення і приведення у відповідність з міжнародною

правовою, нормативно-методичною та інституціональною базою екологічного управління та екологічної безпеки. У наш час надзвичайно важливим є збільшення бюджетного фінансування та інвестування в інноваційні програми екологізації виробництва.

Вирішення проблеми визначення ефективності природоохоронних заходів на підприємстві передбачає облік затрат у специфічній формі – витрат забруднення як суми затрат на здійснення цих заходів й остаточного економічного збитку від забруднення навколишнього середовища. У свою чергу, витрати природоохоронних заходів поділяють на витрати зменшення негативної дії на природу і витрати попередження забруднення навколишнього середовища. Найбільші труднощі виникають з розрахунком економічного збитку, який є грошовим вираженням різних видів матеріального збитку від забруднення навколишнього середовища – пришвидшений знос основних фондів, погіршення стану атмосферного повітря, якості поверхневих і підземних вод тощо.

У складі загального економічного збитку від забруднення можна виділити два основних структурних елементи: витрати попередження впливу забруднення середовища на об'єкти забруднення – реципієнти і витрати компенсації негативних наслідків дії забрудненого середовища на реципієнтів. Визначення економічного збитку від забруднення здійснюють у такій послідовності: виявлення (ідентифікація) об'єктів забруднення – реципієнтів і всіх видів негативної дії забруднення на цих реципієнтів; прогнозування рівнів забруднення навколишнього середовища з врахуванням природних процесів; визначення залежності між рівнем забруднення навколишнього середовища і стану різних реципієнтів; оцінка результатів впливу забруднення навколишнього природного середовища у грошовому (вартісному) вираженні; аналіз чуттєвості (стійкості) одержаних результатів грошової оцінки; аналіз факторів, які не враховані у грошовій оцінці.

## **7.2. Екологічна політика підприємства**

Екологічна діяльність нині є обов'язковою складовою, а подекуди й головним з елементів людської активності. Усі рішення, які пов'язані з використанням природних чи людських ресурсів, з втручанням в біосферні процеси, – повинні прийматися з врахуванням не тільки близьких, але і віддалених наслідків. Охорона природи повинна здійснюватися на основі заходів регіонального та міжнародного рівня.

Негативні наслідки впливу на природне середовище визначаються: безперервно зростаючими масштабами споживання природних ресурсів, що приводять до їх вичерпання; забрудненням природного середовища відходами господарської діяльності, що погіршує її якість і негативно впливає на здоров'я людей. Значну частку щодо забруднень займає промисловість та її викиди. Забруднення в екології – це зміна якості навколишнього середовища, яка спроможна викликати негативні наслідки в рослинному чи тваринному світі або порушити рівновагу в природі. Зміна якості може бути викликана багатьма видами забруднень: механічними, хімічними, фізичними.

Ефективність правової охорони довкілля багато у чому залежить від стану законодавства про охорону природи в певній країні. Закон України “Про охорону природного середовища України” (1991.25.06) проголошує і передбачає системи гарантій екобезпеки людини, вносить певну упорядкованість в систему управління в галузі природокористування.

ТОВ “Медобори” спеціалізується на виробництві молочної продукції (казеїну, масла та цільно-молочної продукції (сметани, кефіру, йогурта, ряжанки). Підприємство користується нормами екологічного права. Охороні навколишнього середовища приділяється значна увага і діяльність підприємства регулюється як загальними законами України: “Про охорону навколишнього середовища”, “Про екологічну експертизу”, так і спеціальними законами України: “Про охорону атмосферного повітря”, “Про промислові відходи”. Згідно цих законів на молокопереробному заводі

складається відповідна природоохоронна документація, яка погоджується з міською радою та затверджується Держуправлінням екології та природних ресурсів у Тернопільській обл.

У результаті діяльності ТОВ “Медобори” виникають наступні забруднення навколишнього середовища:

- викиди шкідливих речовин в атмосферу стаціонарними джерелами забруднень, а саме: вуглецю оксид, оксид азоту, аміак, заліза оксид, оксиди марганцю, натрію гідроксид, водень хлористий (соляна кислота) по молекулі HC1, кислота сірчана по молекулі H2SO4, дифторхлорметан (фреон-22), вуглеводні, бензол, толуол, ксилол тощо;

- викиди шкідливих речовин в атмосферу пересувними джерелами забруднення: бензин, бензин етиловий, дизпаливо.

Згідно із технологією виробництва та для нормального функціонування підприємства діють такі виробничі дільниці, при роботі яких мають місце викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря: миття бідонів та обладнання; проведення хімічних аналізів у лабораторії; дозаправка систем охолодження у компресорних; виробництво пари у котельні.

Основними стаціонарними джерелами утворення забруднюючих речовин є:

- спалювання газу в котлах (оксид вуглецю, оксид азоту);
- компресорна (аміак);
- пост електрозварювання (оксид заліза, оксид марганцю);
- обладнання хімлабораторії (кислота сірчана, хлористий водень);
- компресорна (фреон);
- блок-пункт бензину (насичені вуглеводні, бензол, толуол, ксилол).

На підприємстві розробляється наступна природоохоронна документація:

1. Звіт про інвентаризацію викидів забруднюючих речовин. Інвентаризація проводиться на підставі інструментальних замірів, проведених спеціалізованими організаціями (їх перелік є в Держуправлінні екології і

природних ресурсів у Тернопільській обл.). Звіт включає характеристику технології виробництва, перелік забруднюючих речовин, які викидаються в атмосферне повітря, параметри джерел викидів. Звіт про інвентаризацію викидів забруднюючих речовин реєструється в Держуправлінні екології і природних ресурсів у Тернопільській обл.

2. Проект нормативів гранично допустимих викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних джерел. Даний проект розроблений на підставі звіту про інвентаризацію викидів забруднюючих речовин і погоджений з міською радою в частині термінів виконання заходів по досягненню нормативних рівнів викидів та затверджений Держуправлінням екології і природних ресурсів у Тернопільській обл. Нормативи ГДВ встановлені на 5 років. Проект ГДВ можна продовжити та перезатвердити.

3. Журнал обліку стаціонарних джерел забруднень і їх характеристик (Ф№ПОД-1).

4. Дозвіл на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами, який видається на підставі проекту нормативів ГДВ на термін його дії.

Характеристика викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря наводиться у затвердженому проекті нормативів гранично допустимих викидів ТОВ “Медобори”.

Згідно закону України “Про відходи”, у ТОВ “Медобори” складається наступна документація:

1. Звіт про утворення, використання та знешкодження токсичних відходів, де вказується найменування відходів у відповідності з “Класифікатором”, технологічного процесу чи виробництва, де утворюються відходи, фізико-хімічні характеристики відходів, кількість відходів, затверджений ліміт на розміщення відходів як фізичний обсяг по класах їх токсичності в тонах на рік.

2. Журнал обліку промислових відходів містить дані про назву відходів, клас безпеки відходу, місце накопичення та його характеристика, агрегатний стан, вид тари.

На даному етапі розвитку нашої країни питання охорони навколишнього середовища все частіше постає гостро. Вирішення питання інтенсивного ресурсо- та енергозбереження у значній мірі допомагає вирішувати екологічну проблему, тісно пов'язану з викидами відходів виробництва та продуктів згорання енергоносіїв в навколишнє середовище.

Важливе місце посідають екологічні проблеми у діяльності ТОВ “Медобори”. Ця проблема має дві сторони:

- по-перше підприємства молокопереробної галузі харчової промисловості утворюють складну екологічну ситуацію, тому що вони мають низькі ступені захисту, перероблення, очищення стічних вод, шкідливих викидів у повітря (молокопереробна галузь потребує великої кількості тепла для перероблення);

- та з другого боку, від молокопереробної галузі харчової промисловості чекають високоякісних екологічно-чистих продуктів, для виготовлення яких потрібна екологічно-чиста сировина – що є великою проблемою для вітчизняного сільськогосподарського виробництва.

Тож виходить, що такі підприємства створюють важку екологічну ситуацію викидами шкідливих речовин у повітря, а також забруднена шкідливими речовинами вода потрапляє на поля та для зрошення, а розчинені у ній речовини нагромаджуються у ґрунті. Тому необхідне створення досконалої досконалих системи екологічного захисту є не тільки екологічною, але й економічною необхідністю, тому що без створення надійних систем екологічних систем захисту виробництва продуктів харчової промисловості неможливе вирощування екологічно чистої сировини для виробництва продуктів харчової промисловості. Отож, маємо замкнуте коло, вирватися з якого можливе лише через створення надійних екологічних систем захисту від шкідливих викидів у повітря та очищення стічних вод.



При виробництві молокопродукції утворюється велика кількість сильно забруднених стічних вод. Стічні води заводу поділяються на чотири категорії:

- теплообмінні;
- після продування котлів;
- лютерна вода, конденсати вторинної пари;
- після миття обладнання, господарсько-побутові стоки, первинна та вторинна вода.

Вода умовно чиста надходить на повторне використання, а забруднена – на поля фільтрації.

Відповідальність за природоохоронну діяльність у ТОВ “Медобори” несе головний інженер, основними обов’язками якого є: складання екологічної документації, забезпечення виконання умов та вимог передбачених у дозволах на викиди забруднюючих речовин та на промислові відходи, забезпечення безперебійної, ефективної роботи, здійснення контролю за обсягом і складом забруднюючих речовин, що викидаються в атмосферу.

За забруднення навколишнього середовища ТОВ “Медобори” сплачує відповідні екологічні збори:

- збори за викиди стаціонарними джерелами забруднення;
- збори за викиди пересувними джерелами забруднення.

ТОВ “Медобори” вносить плату за користування природними ресурсами.

У результаті діяльності ТОВ “Медобори” здійснюється забруднення повітряного басейну та води. При плануванні охорони та раціонального використання водних ресурсів розробляються заходи по скороченню водоспоживання на господарсько-побутові та виробничі потреби, розраховується об’єм оборотної та повторно використаної води, визначається можливий викид стічних вод по мірі забруднення та методи очищення, планується скорочення викидів забруднених стічних вод в

результаті розробки різних заходів по вдосконаленню техніки, технології і організації виробництва.

Зниженню водоспоживання сприяє впровадження прогресивної техніки, технологічних і організаційних заходів. Впровадження прогресивної техніки характеризується більш економними техніко-економічними характеристиками, в тому числі меншими питомими витратами води. Так, при автоматизації термокамер зменшуються витрати пари на 20-30% і води на її одержання. Водоспоживання скорочує перевід випаровуваного оборотного водяного охолодження на повітряне та інше. До технологічних заходів відносяться впровадження безвідходних і маловідходних технологічних процесів, забезпечення комплексного використання основної сировини і побічної продукції. це дозволяє скоротити невиробничі втрати і зменшити забрудненість стічних вод.

При плануванні очищення стічних вод передбачають заходи по вдосконаленню каналізаційних мереж, санітарних й інженерних споруд для збору і відведення з території підприємства забруднених вод. При очищенні необхідно вилучати цінні речовини, проводити обеззараження. Удосконалення очищення особливо важливе, так як показник забрудненості стічних вод за зважуваними речовинами, жиру й органічними домішками на підприємствах молочної промисловості у 10-20 разів перевищує концентрацію забруднених міських стоків. При розробці заходів передбачаються видалення жирових і білкових речовин з стічних вод з метою їх переробки в кормову та технічну продукцію.

При плануванні охорони та раціонального використання водних ресурсів розробляються також заходи по ефективному використанню води, зниженню її споживання і тим самим попередженню забруднення водного середовища та скорочення витрат на очищення. Для цього передбачається економне використання води у технологічних процесах, санітарній обробці обладнання та виробничих приміщень, чіткий контроль за використанням водних ресурсів.

## **Висновки до сьомого розділу**

У восьмому розділі магістерської роботи вивчено питання з екології. Визначено систему управління природокористування у регіоні. Фактором, який визначає економічну цілісність регіону, є однорідність природних ресурсів і умов. Досліджуючи регіональне природокористування, воно розглядається, як функціонування еколого-економічної системи, що включає декілька підсистем. Причому природокористування розглядається як увесь вплив людини на природу, включаючи відпочинок, туризм тощо. Якість навколишнього природного середовища розглядається як окремий параметр, який характеризує певний цикл відтворення, що дає право говорити про необхідність економічної оцінки цього параметра як результату відтворення та передумови наступних його етапів. Вважаємо актуальними дослідження регіональних особливостей формування екологічного боргу як інтегральної характеристики якості природокористування на певній території. Такі дослідження дозволять більш ґрунтовно аналізувати екологічну ситуацію за регіонами та формувати пропозиції щодо удосконалення еколого-економічної політики. Сьогодні науковці констатують, що у кожній складовій системи відтворення (у відтворенні особистого фактору, матеріальних умов та економічних відносин) наявний яскраво виражений економіко-екологічний аспект.

Розглянуто екологічну політику підприємства. Екологічна діяльність нині є обов'язковою складовою, а подекуди й головним з елементів людської активності. Значну частку щодо забруднень займає промисловість та її викиди. Забруднення в екології – це зміна якості навколишнього середовища, яка спроможна викликати негативні наслідки в рослинному чи тваринному світі або порушити рівновагу в природі. Характеристика викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря наводиться у затвердженому проекті нормативів гранично допустимих викидів ТОВ “Медобори”. При

плануванні очищення стічних вод передбачають заходи по вдосконаленню каналізаційних мереж, санітарних й інженерних споруд для збору та відведення з території молокопереробного підприємства забруднених вод.

## **ВИСНОВКИ**

Об'єктом дослідження у магістерській роботі є товариство з обмеженою відповідальністю “Медобори”. Юридична адреса: Тернопільська обл., Зборівський р-н, с. Мшанець. Асортимент налічує близько 40 найменувань товарів, серед них – молоко, кефір, ряжанка, сметана, масло, які випускаються з перших днів роботи підприємства. За останні роки ТОВ “Медобори” значно розширило асортимент продукції, відвоювало свої ринки

та налагодило власну систему доставки сировини та дистрибуції. Основний напрямок перероблення молока ТОВ “Медобори” – виробництво широкого асортименту класичної молочної продукції (молоко, кефіри, сметана, масло та сири) коротких термінів зберігання з максимальним збереженням природних цінних якостей молока.

Наявні блок приймання молока, цехи із виробництва сухого молока та казеїну, масла, цільно-молочної продукції, де усі процеси автоматизовані, лабораторії дослідження якості сировини та вже готової продукції. Автопарк ТОВ “Медобори” дозволяє доставляти як сировину на підприємство, так і готову продукцію до споживачів власними силами. На даному підприємстві за добу переробляють до 120 тонн молока, якого вистачає на виробництво усіх молокопродуктів, хоча потужності дозволяють більше, потенційна потужність перероблення – 300 тонн молока. Підприємство представляє торгову марку – ТМ “Медобори”. ТОВ “Медобори” працює без дистриб’юторів та посередників, щоб контролювати усі етапи – від фермерського господарства до доставки продукції.

Основне виробництво розбито на 5 секторів: цех молочного білка, цех незбираного молока, цех плавлених сирів, цех стерилізованого молока та дільниця фасованої сметани. Середня рентабельність виробництва ТОВ “Медобори” за підсумками поточного 2015 р. не перевищила 6-8%. Влітку вона була ще нижчою. Чіткої спеціалізації на підприємстві не простежується, наявний досить широкий асортимент, проте виявляються два профільні сектори, питома вага яких у загальному обсязі виробництва помітно зростає – молоко пастеризоване (15,5%) та кисломолочна продукція (34,9%).

Аналізування показників виробничої діяльності ТОВ “Медобори” за 2016-2018 рр. дає можливість зробити висновок, що всі показники діяльності підприємства у 2018 р. у порівнянні з попередніми 2016 р. та 2017 р. зросли. Ряд показників майнового стану ТОВ “Медобори” мають тенденцію до різких змін (як зростання, так і спадання) у 2018 р. порівняно з 2017 р. та 2016 р. Загальний обсяг виробництва валової продукції підприємства,

чистого прибутку на підприємстві зростає упродовж аналізованого періоду. Зміни у темпах приросту валової продукції сприяли зміні фінансового стану ТОВ “Медобори”. Порівнявши показники за три роки можна зробити висновок, що виробництво у 2018 р. значно знизилась порівняно з 2017 р., хоча у 2017 р. вона було вищою, ніж у 2016 р.

Відносно аналізування матеріальних витрат, то спостерігається стійка тенденція до їх зростання упродовж 2016-2018 рр. Аналізування витрат на оплату праці відображає стійку тенденцію до збільшення загального фонду оплати праці. Збільшення витрат на оплату праці враховує постійне зростання суми законодавчо встановленої мінімальної заробітної плати, а також збільшення фонду додаткової заробітної плати, до якої входять суми винагород, премій, компенсаційних виплат тощо. Відрахування на соціальні заходи прямо пропорційно залежать від витрат на оплату праці, оскільки нараховуються у певних відсотках від фонду оплати праці, тому очевидно, що із збільшенням витрат на оплату праці, збільшились витрати на соціальні заходи. Щодо аналізу інших операційних витрат, то найбільшими серед трьох аналізованих років вони були у 2018 р., на що могли вплинути великі обсяги витрат на оплату послуг, виконаних сторонніми підприємствами, витрати на відрядження чи орендна плата. У 2016-2018 рр. інші операційні витрати також мали тенденцію до суттєвого зростання.

У діяльності ТОВ “Медобори” у 2018 р. порівняно до 2016-2017 рр. простежується різке зростання чистого доходу від реалізації продукції, так само, як і валового прибутку, інших операційних доходів, фінансового результату від операційної діяльності, а також чистого фінансового результату, тобто прибутку. Отож, підприємству вдалося не лише зберегти фізичні об’єми продаж на рівні попередніх 2016-2017 р., але й суттєво їх наростити вже у 2018 р. ТОВ “Медобори” ефективно використовує свої активи для отримання прибутку.

Обґрунтовано проект впровадження лінії по виготовленні нової продукції у виробничій діяльності ТОВ “Медобори”. Пропонуємо проект по

впровадженню лінії для виробництва згущеного молока. Даний захід є досить привабливим для реалізації не тільки через отримання додаткового річного чистого прибутку в розмірі 250 тис. грн., але і через досягнення соціального ефекту, у результаті чого можна очікувати підвищення рівня лояльності споживачів до продукції ТОВ “Медобори”. Суть даного ефекту полягає у виробництві безпечного згущеного молока із натуральних складників. Це є дуже важливим, оскільки більше, ніж половина даної продукції на українському ринку, є фальсифікатом.

Також важливими будуть пропозиції покращення складу основних засобів молокопереробного підприємства. Шляхом випуску сухого молока з подальшою їх реалізацією товариство з обмеженою відповідальністю зможе розширити ринки збуту. Якщо закупити лінію по виробництву молочного цукру та сушку-розпилювач по виробництву сухого молока, то на це підприємство витратить прийнятну для нього суму. Тому для реалізації даного проекту нам необхідно придбати лінію по виробництву молочного цукру вартістю 472 тис. грн., а також для сухого молока сушку-розпилювач – вартістю 115 тис. грн. Слід взяти кредит в банку. Після того, як лінія буде встановлена, необхідно буде призначити двох осіб на лінію по виробництву молочного цукру та двох – на сушку-розпилювач – для виробництва сухого молока. У результаті впровадження проекту загальна виручка по підприємству зросте і буде становити 10841,9 тис. грн., відповідно і збільшиться чистий прибуток.

Також важливими будуть пропозиції з впровадження оцінювання працівників у виробничій діяльності ТОВ “Медобори”. Оцінювання персоналу сьогодні слід розглядати як невід’ємну підсистему управління персоналом підприємства, яка включає підбір, адаптацію, мотивацію, навчання та розвиток персоналу, роботу з кадровим резервом, а також управлінням організаційними змінами. Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційних, ділових, результуючих з відповідними параметрами (вимогами, еталонами).

Вважаємо, що вона має на меті не лише визначення відповідності працівника певним вимогам, але й має розкрити його потенціал і можливості, а також дієві стимули для заохочення. Зокрема запропоновані нові форми комплексного оцінювання персоналу; введені нові коефіцієнти оцінювання якісної роботи персоналу. Відповідно до отриманих даних, у ТОВ “Медобори” можна провести вивільнення двох працівників і перевести їх на інші види робіт або скоротити, оскільки їх кваліфікаційний рівень не відповідає займаним посадам. Це дасть суттєву річну економію по оплаті праці, яка становитиме 57094,2 грн. Запропоновані заходи дозволять значно покращити діючу систему мотивації праці ТОВ “Медобори” і підвищити продуктивність праці, ініціативність працівників.

## **БІБЛІОГРАФІЯ**

1. Про власність. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991, № 20, ст. 249.
2. Про конкуренцію. Закон України. Відомості Верховної Ради України, 1997. №36. с. 167.
3. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, № 31-32, ст. 263.



4. Про охорону навколишнього середовища. Закон України. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 41.
5. Про підприємництво. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991, N 14, ст.168 (втратив чинність, окрім ст. 4).
6. Про підприємства. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991, N 24, ст. 272.
7. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2004, N 9, ст. 79.
8. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, N 18, N 19-20, N 21-22, ст.144 (із змінами та доповненнями).
9. Цивільний кодекс України. Постатейний коментар у двох частинах. Частина 1. / За ред. А. С. Довгерта та Н. С. Кузнецової. К.: Юстиніан, 2005. 695 с.
10. Адизес И. Стили менеджмента эффективные и неэффективные. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с.
11. Андрушків Б.М., Харів П.С., Кирич Н.Б. Економіка підприємства: посіб. з самост. вивч. курсу. Тернопіль: ТІСІТ, 2007. 312 с.
12. Андрушків Б.М., Вовк Ю.Я., Крамар І.Ю. Інноваційно-комплексні шляхи розвитку малого підприємництва: монограф. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2011. 340 с.
13. Андрушків Б.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНТУ, 2010.271 с.
14. Амірова Ю. Товариство з обмеженою відповідальністю: переваги і недоліки. Економіка. Фінанси. Право. 2005. № 3. С. 20-22.
15. Баканов М.И., Шеремет А. Д. Теория экономического анализа. 4-е изд. М.: Финансы и статистика. 2002. 416 с.
16. Баранцева С. Стратегічне управління прибутком як регулятор діяльності підприємств. Торгівля і ринок України. 2008. вип. 14, т. 2. С. 81-86.

17. Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І. Фінансова діяльність підприємства. К: Либідь. 2008. 384 с.
18. Баранцева С. Стратегічне управління прибутком як регулятор діяльності підприємств. Торгівля і ринок України, 2008. вип. 14, т. 2. С. 81-86.
19. Березіна Л.М. Виробнича функція та ресурсний потенціал підприємств: вісник ХНТУСГ: Економічні науки. Ринкова трансформація економіки АПК. Харків: ХНТУСГ, 2012. Вип. 31. С. 64-68.
20. Бюджетна система України: підруч./За ред. С.І. Юрія, В.Г. Дем'янишина, О.П. Кириленко. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 624 с.
21. Ванієва А.Р. Методичні засади економічної оцінки виробничо-ресурсного потенціалу господарської діяльності. Агросвіт. 2013. № 9. С. 50-53.
22. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб., вид. 2-ге, виправл. і доп. К.: Центр навчальної літератури, 2008. 504 с.
23. Василенко В.О., В.Г. Шматько. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, Фенікс, 2011. 440 с.
24. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб., 3-е изд., перераб., испр. и доп.: ТК Велби, изд-во "Проспект", 2009. 504 с.
25. Вінник О.М. Господарське право: навч. посіб.; 2-е вид., змін. та доп. К.: Правова єдність, 2008. 766 с.
26. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підруч. К.: КНЕУ, 2008. 290 с.
27. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища школа, 2010. 205 с.
28. Глухов В. В. Основы менеджмента: учебно-справ. пособ. Санкт-Петербург: Специальная литература, 2012. 328 с.
29. Гріфін Р., В. Яцура. Основы менеджменту: підруч., 2006. 624 с.
30. Гулик А. Товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю, 2004. 26 січня. С. 60-65.

31. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ..К.: Всеуито, Наукова думка, 2009. 242 с.
32. Довбуш Р.А., А.Л. Зозуля. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підруч. Х.: Основа, 2011. 234 с.
33. Должанський І. З.,Т. О. Загорна. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
34. Дякин В.Н. Оптимизация распределения производственных ресурсов промышленного предприятия в долгосрочном периоде. Математические и инструментальные методы экономического анализа: управление качеством: сб. науч. тр. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004. Вып. №10.
35. Й.М. Петрович, А.Ф. Кіт, Г.М. Захарчин. Економіка підприємства: підруч. / та ін.; за заг. ред. Й. М. Петровича. 2-ге вид., випр. Л. : Магнолія, 2007. 580 с.
36. С.Ф. Покропивного. Економіка підприємства: підруч. / за заг. ред.. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.
37. М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбаток. Економічний аналіз: навч. посіб. /за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. К. : КНЕУ, 2011. 540. с. 14.
38. Єрмак А.В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання): вісник Економічної Науки України. 2012. №1 (7). С.41-44.
39. Евланов А. Г. [Теория](#) и практика принятия решений. М.: Экономика, 2004. 280 с.
40. Гріфін Р., В. Яцура. Основи менеджменту: підруч. Л.: Бак, 2006.624 с.
41. Житна І.П., А.М. Нескреба. Економічний аналіз господарської діяльності підприємств: навч. посіб. / пер. з рос.. К: Вища шк., 2007. 191 с.
42. Замула О.О. Інноваційний менеджмент: консп. лекц. / О.О. Замула, В. С. Пітя. Харків: НТУ “ХПІ”, 2008. 80 с.

43. Іванова І.В. Менеджмент підприємства: практикум: навч. посіб. К.: Київ, нац. торг. екон. ун-т, 2008. 247 с.
44. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: навч. посіб. К.: Знання-Перес, 2000. 207. с. 15.
45. Іващенко В.М., М.А. Болох . Економічний аналіз господарської діяльності . К.: ЗАТ “Нічлава”, 2012. 204 с.
46. Івашкова Н.И. Стратегический маркетинг: аналитические модели: учеб. пособ. М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2008. 546 с.
47. Іванова І. В. Менеджмент підприємства: практикум: навч. посіб. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 247 с.
48. Ізмаїлова К.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / К.В. Ізмаїлова. К.: МАУП, 2009. –152 с.
49. Ісаков М.Г. Види та організаційні форми підприємств в Україні : вісник Академії правових наук України. 2004. № 4 (39).С. 224.
50. Ісаков М.Г. Правовий статус підприємства як суб'єкта господарювання [Рукопис](#) . Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук за спеціальністю 12.00.04 господарське [право](#), господарсько-процесуальне право. Інститут економіко-правових досліджень НАН України, Донецьк, 2006. 290 с.
51. Ілляшенко С.М. Інноваційні процеси в економіці. Порівняльний аналіз формальних методів генерації ідей інновацій. Механізм регулювання економіки, 2010. № 3. С. 66-76.
52. Калинина А.Э. Экономика фирмы: производственные ресурсы и результативность хозяйственной деятельности: учеб. пособ. Волгоград: Изд-во Волгоградского государственного университета, 2011. 172 с.
53. Келли Г., Р. Армстронг. Тренинг принятия решений. СПб: Питер, 2011. 224 с.
54. Кібенко О. Правовий режим майна приватного підприємства: юридичний радник. № 1 (3). 2005. С. 37-41.

55. Коваленко Л.О., Л.М. Ремньова. Фінансовий менеджмент: навч. посіб., 2-ге вид., перероб. і доповн. К.:Знання, 2010. 485 с.
56. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособ. К.: МАУП, 2009. 256 с.
57. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. К: Знання, 2008. 378 с.
58. Коллас Б. Управление финансовой деятельностью предприятия: проблемы, концепции и методы. пер. с франц.. М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 2010. 300 с.
59. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособ. К.: МАУП, 2004. 256 с.
60. Коробов М.Л. Фінанси промислового підприємства. К.: Вік-Глобус, 2011. 220 с.
61. Коробов М.Л. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. К: Знання, 2009. 350 с.
62. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособ. К.: МАУП, 2004. 256 с.
63. Кошелева Т. Н. Сущность и значение малого предпринимательства Научно-теоретический журнал “Общество. Среда. Развитие” (“Terra humana”). 2009. № 3. С. 18–25. URL: [http://www.terrahumana.ru/arhiv/09\\_03/09\\_03\\_03.pdf](http://www.terrahumana.ru/arhiv/09_03/09_03_03.pdf).
64. Кревенс Д. Стратегический маркетинг/ пер. с англ., 6-е изд.. М.; СПб.: Вильямс, 2008. 742 с.
65. Кривонос А.О. Бізнес-планування на підприємстві: навч. посіб. К.: МАУП, 2007. 160 с.
66. Крутик А.Б., А.И. Муравьев. Антикризисный менеджмент, 2007. 432с.
67. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Маркітан О.С. Бізнес-планування фірми: навч. посіб. К.: Знання, 2009. 423 с.

68. Ларіна К. В. Маркетинговий підхід до управління технічним переозброєнням виробництва. Управління розвитком: збірник наукових статей (Матеріали міжнародної науково-практичної конференції “Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств”). Х. : ХНЕУ, 2006. № 7. С. 185-188.

69. Ліпич О.М. Управління і регулювання виробничо-ресурсним потенціалом підприємств. Л.: Економічна думка, 2006. 245 с.

70. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учеб. М.: Дело, 2008. 392 с.

71. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 295 с.

72. Павленко І.А., Гончарова Н.П., Швиданенко Г.О. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч.-метод. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 150 с.

73. Пилипенко С.М. Менеджмент. Х.: ХДЕУ, 2010. 208 с.

74. Полукаров В.Л. Основы менеджмента: учеб. пособ. М.: КНОРУС, 2013. 240 с.

75. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: підруч. Тернопіль: Економічна думка, 2001. 454 с.

76. Протоєрейський О.С., О.І. Запорожець. О.С. Протоєрейський. Охорона праці в галузі: навч. посіб. К. : Книжкове вид-во НАУ, 2005. 268 с.

77. Ромащенко В.М. Прийняття рішень: ситуації і поради. [Київ](#), 2012. С. 73-75.

78. Самсонов Н.Ф., Баранникова Н.П., Володин А.А. Финансовый менеджмент.: Финансы: ЮНИТИ, 2009. 175 с.

79. Сердюк О.Д. Теорія і практика менеджменту: навч. посіб. К.: Професіонал, 2008. 432 с.

80. Скрипко І.Т., Баранникова Н.П., Володин А.А. Менеджмент: навч. посіб.: Центр навч. літ-ри, 2006. 176 с.

81. Соснін О.С., Мельниченко Л.В. Основи теорії і практики менеджменту: [конспект](#) лекцій. К.: Видавництво Європейського університету, 2009. С. 178-191.
82. Стеценко І.Т. Основи менеджменту. Хто такий менеджер: навч. посіб. К.: А. С. К., 2005. 224 с.
83. Соснін О. С., Л. В. Мельниченко. Основи теорії і практики менеджменту: консп. лек. К.: Видавництво Європейського університету, 2009. С. 178-191.
84. Стеценко І.Т. Основи менеджменту. Хто такий менеджер: навч. посіб. К.: А. С. К., 2005. 224 с.
85. Такамацу К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників: монограф. К.: Бліц–Інформ, 2009. 123 с.
86. Терещенко Н.В. Комплексна оцінка підвищення ефективності діяльності підприємств і мотивації трудової діяльності. Український соціум. 2011. № 1 (6). С. 60-72.
87. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. К.:КНЕУ, 2003. 565 с.
88. Тирпак О.В., В.І Тирпак. Організаційні структури бізнесу: порядок створення і функціонування. Тернопіль: Джура, 2008. 340 с.
89. Ткаченко Л. В. Маркетинг послуг: підруч. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 192 с.
90. Ткачук К.Н., М.О. Халімовський, В.В. Зацарний. Основи охорони праці: підруч./ допов. і перероб. К.: Основи, 2012. 444 с.
91. Тридід О.М., К.В. Орехова. Організаційні засади забезпечення фінансової стійкості підприємства: вісник Хмельницького національного університету, 2005. Частина 2, том 2. С. 14–17.
92. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Вид. 2-ге, змін. К.: КНЕУ, 2013. 324 с.
93. Філімоненко О.С. Фінанси підприємств: навч. посіб. К.: МАУП, 2011 190 с.

94. Фомін Я. А. Діагностика кризового стану підприємства: навч. посіб. для ВУЗів. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 274 с.
95. Харитонов Є.О., Старцев О.В. Цивільне право України: підруч.; вид. 2, перероб. і доп. К.: Істина, 2007. 639 с.
96. Харів П.С. Економіка підприємств. Тернопіль: Економічна думка, 2013. 500 с.
97. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль: Економічна думка, 2010. 326 с.
98. Хелферт Э. Техника фінансового аналізу: пер. с англ. М.: Аудит, ЮНИТИ, 2006. 663 с.
99. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2008. 608 с.
100. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз: підруч. К.: ЦУЛ, 2014. 566 с.
101. Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях: навч-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2003. 108 с.
102. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: МАУП, 2006. 256 с.
103. Чорна М.В., С.В. Глухова. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монограф. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.
104. Чухрай Н.І. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Львів: Нац. ун-т "Львівська політехніка", 2010. 340 с.
105. Шеремет О. Правове положення повних товариств та товариств з додатковою відповідальністю. Підприємництво, господарство і право. 2003. № 11. С. 17-20.
107. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підруч. 2-ге вид., перероб. і доп.. К.: КНЕУ, 2012. 699 с.
108. Шило В.П., Верхоглядова Н.І., Ільїна. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Кондор, 2005. 240 с.
109. Шиян Д.В., Н.І. Строченко. Фінансовий аналіз: навч. посіб. К.: АСК, 2012. 240 с.



110. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Знання, 2013. 335 с.

111. Шубіна О.О. Інфраструктура товарного ринку: підруч. К.: Знання, 2011. 564 с.

112. Юкаева В.С. Управленческие решения: учеб. пособ. М.: Издательський дом “Дашков и К”, 2005. 292 с.

113. Ярошевич Н.Б. Управління виробничими ресурсами та функціональний поділ виробничої системи. Вісн. НУ “Львівська політехніка”: “Логістика”. Львів: В-во НУ “Львівська політехніка”, 2011. № 424. С. 367.