

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., професор Лесько О.Й.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 року

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
до магістерської кваліфікаційної роботи  
за освітнім ступенем «магістр»  
на тему:

«Впровадження сучасних видів планування діяльності приватного акціонерного товариства «Кондитерська фабрика «АВК»» та шляхи підвищення ефективності управління ними в умовах зростання економічної нестабільності»

Виконав: студент 2 курсу магістратури  
групи МПОУ-19м

Лошак М.В.

Керівник: к.е.н., проф., декан ФМІБ

Небава М.І.

Рецензент: к.е.н, доцент кафедри ФІМ

Ткачук Л.М.

## АНОТАЦІЯ

В даній роботі досліджено сутність поняття «планування діяльності підприємства», визначено ціль, завдання, методи планування, досліджено і проаналізовано основні сучасні види планування, визначено теоретико-методичні основи аналізу та оцінювання ефективності планування на підприємстві, наведено загальну характеристику об'єкта аналізу, проведено аналіз фінансових результатів підприємства, розроблено рекомендації зі зміцнення конкурентних позицій на ринку кондитерських виробів України приватного акціонерного товариства «Кондитерська фабрика «АВК»».

## ANNOTATION

This paper investigates the essence of the concept of "enterprise planning", defines the purpose, objectives, planning methods, researched and analyzed the main modern types of planning, identified theoretical and methodological foundations of analysis and evaluation of planning efficiency at the enterprise, given a general description of the object of analysis. analysis of the financial results of the enterprise, developed recommendations for strengthening the competitive position in the confectionery market of Ukraine of the private joint-stock company "Confectionery Factory" AVK ".

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1 Сутність, цілі, завдання та особливості планування діяльності сучасного підприємства .....	6
1.2 Характеристика основних сучасних видів бізнес-планування й особливості використання та впровадження їх у діяльність підприємства.....	15
1.3 Методики розрахунку показників ефективності планування на підприємстві....	28
Висновки до першого розділу.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «АВК»».....	31
2.1 Загальна характеристика приватного акціонерного товариства «Кондитерська фабрика «АВК»».....	31
2.2 Аналіз ефективності управління продуктивністю праці на ПрАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод».....	50
2.3 Аналіз організаційної структури та системи управління підприємством ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»».....	55
Висновки до розділу 2 .....	59
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА СОЛОДОЦІВ ПРАТ КФ «АВК».....	61
3.1 Розробка напрямів розширення діяльності підприємства.....	61
3.2 Оцінка ефективності та потенційних ризиків бізнес-плану.....	78
Висновки до розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	93
ДОДАТКИ.....	96

## ВСТУП

Швидкість розвитку сучасного суспільства, масштабність соціально-економічних проблем вимагає від сучасних підприємств постійно стежити за умовами на ринку і відповідати їх вимогам для того, щоб мати можливість не просто існувати, але й отримувати прибутки й розвиватись. Для цього підприємству потрібно мати не лише фахівців з менеджменту та адміністрування, але й потрібно мати план дій, який відповідає ситуації на ринку. Адже саме за правильного планування своєї діяльності підприємство може збільшувати обсяги випуску продукції, покращувати її якість, що в свою чергу призведе до збільшення доходу і прибутків.

Окрім цього контроль діяльністю підприємства, для нормального безперебійного функціонування, має зростати з зростанням швидкості невизначеності на ринку, а в теперішній період з карантинними обмеженнями натиск на підприємства і зміна умов на ринках відбувається постійно.

Саме через це, питання дослідження підвищення ефективності планування діяльності підприємства є дуже актуальним в сучасних ринкових умовах.

Мета дослідження – аналіз ефективності планування діяльності ПрАТ «КФ «АВК»» й формування практичних рекомендацій щодо зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку кондитерських виробів.

Для того, щоб досягти поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

- дослідження сутності понять «планування діяльності підприємства»;
- аналіз цілей, завдань і методів планування;
- дослідження і аналіз основних видів планування діяльності підприємства;
- визначення теоретико-методичних основ аналізу та оцінювання ефективності планування на підприємстві;
- навести загальну характеристику об'єкта аналізу;
- провести аналіз фінансових результатів підприємства;

- провести аналіз всіх сегментів ринку кондитерських виробів в Україні;
- проаналізувати, які частки ринку займають підприємства, що є лідерами на ринку кондитерських виробів;
- розробити рекомендації з зміцнення конкурентних позицій на ринку кондитерських виробів України приватного акціонерного товариства «Кондитерська фабрика «АВК»».

Об'єктом дослідження є планування діяльності на підприємстві.

Предмет дослідження – зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «КФ «АВК»» за рахунок впровадження в свою діяльність нового бізнес-плану.

В основу роботи покладено системний підхід, у межах якого використано методи індукції та дедукції, порівняння й систематизації (під час дослідження характеристики поняття «планування діяльності підприємства»), методи логічного узагальнення, аналізу, синтезу й декомпозиції (при дослідженні й аналізі цілей, завдань і методів планування, а також видів планування), методи статистичного і експертного аналізу (для проведення аналізу фінансових результатів підприємства), методи системного і матричного аналізу, теорії моделювання (для розробити рекомендації з зміцнення конкурентних позицій на ринку кондитерських виробів України).

Практична цінність даної роботи полягає у розробленні пропозиції, яка буде сприяти удосконаленню діяльності підприємства за рахунок реалізації в своїй діяльності нового бізнес-плану.

Науковий внесок даної роботи полягає у дослідженні ринку кондитерських виробів України, щоб знайти оптимальний варіант виходу нової продукції на ринок від ПрАТ «КФ «АВК»». Окрім цього, нами придумано, описано складові і технологію виробництва нового виду продукції, яка на даний момент не має аналогів ні на ринку України, ні на світовому ринку.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, цілі, завдання та особливості планування діяльності сучасного підприємства

Дослідженнями сутності планування діяльності підприємства, його форм і видів займалися багато вітчизняних та іноземних вчених. Зокрема можна виділити таких науковців як: А. Файоль, Р. Брейлі, Д. Хан, Ченг Ф.Лі, Дж. Сицилиано, Р. Акофф, Х. Хунгенберг, С. Росс, Ю. Брігхем, В.В. Коршунов, В. М. Охріменко, Тарасюк Г. М. , Є.М. Петрович, Л. А. Швайка, М.І. Хопчан, А. В. Шегда, М.Д. Білик, Г.О. Крамаренко, Ю. Б. Корольов та інші.

Корольов Ю. Б. у своєму підручнику «Менеджмент в АПК» визначав поняття планування як: «вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення». [2].

Тобто планування він визначає відразу як складову частину організаційної діяльності підприємства. За допомогою якої підприємство ставить собі мету до якої воно йде, а також ті процеси, які потрібно пройти для того, щоб дана мета була виконана повністю і привела до очікуваних результатів.

Коршунов В.В. у своєму підручнику «Економіка організації» окрім поняття планування визначає об'єкт й предмет цього ж планування. Так об'єктом планування являється соціально-економічна діяльність. Предметом планування являється ресурси підприємства. Що стосується самого поняття планування то Коршунов визначає його як: «визначення виробничих і фінансових показників та встановлення термінів початку і закінчення випуску продукції». [3].

Тобто якщо підсумувати всі результати праці, які виклав Коршунов у своєму підручнику можна зробити висновок, що суттю планування є забезпечення соціально-економічної діяльності підприємства, іншими словами життєздатності підприємства. Предметом який може забезпечити дану суть планування автор вбачає в ресурсах, які дане підприємство має. Щодо самого поняття то воно є дещо вужче, ніж те яке ми розглядали до цього. Адже під плануванням розуміється лише

випуск окремого виду продукції з усіма затратами і вигодами, які від цього отримає підприємство.

Проте, на нашу думку, найбільш інформаційновмісним поясненням поняття планування є твердження Петровича Є. М. у підручнику «Економіка і фінанси підприємств». Так поняття планування сформовано як: «процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів їх досягнення на основі знань про закономірності функціонування різних господарських систем і обліку можливих змін умов господарювання». [4].

Тобто якщо порівнювати три визначення, які були нами наведені це є удосконаленим варіантом того твердження, яке сформулював Корольов. Адже планування тут пояснюється як невід'ємна частина господарювання підприємства, а також наводиться перелік тих інструментів за допомогою яких і буде досягтися поставлене завдання. А твердження Коршунова про планування є лише складовою тих інструментів за допомогою яких і буде досягтися максимальний фінансовий результат діяльності підприємства.

Хоч і Петрович у своєму варіанті формулювання поняття планування об'єднав два поняття, які розглядалися до цього, все ж можна зробити що поняття планування уже відразу характеризується з діяльністю підприємства. Проте для підтвердження даного твердження розглянемо як науковці сформулювали твердження що таке планування діяльності підприємства.

Німецькі науковці Д. Хан і Х. Хунгенберг у книзі «Планування і контроль. Вартісно-орієнтована концепція контролінгу» сформулювали поняття «планування діяльності підприємства». За їх твердженням це: «систематичне встановлення цілей і підготовка необхідних для їхнього досягнення заходів (цілеспрямованих дій з об'єктами) в межах наявного чи створюваного потенціалу підприємства» [5].

Тобто під плануванням діяльності підприємства вони розуміли шлях який має пройти підприємство щоб досягти поставленої мети. Якщо порівняти дане твердження з попередньо розглянутими то різниця між цими двома поняттями не проглядається.

Тарасюк Г. М. у своєму підручнику «Управління плануванням діяльності підприємств харчової промисловості» сформулював термін планування діяльності підприємства як: «системний процес управління підприємством (при поєднанні усіх визначених теорію та практикою планування концептуальних підходів: процесного, системного, ситуаційного, синергетичного), процес передбачення майбутнього, розробки та обґрунтування цілей та завдань, визначення найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні усіх складових наявного потенціалу підприємства, встановлення їх взаємодії та забезпечення його розвитку, з метою отримання оптимальних результатів відповідно умовам середовища, в якому воно здійснюється та задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін» [6].

Отже Тарасюк розуміє термін «планування діяльності підприємства» як погляд підприємства у майбутнє і послідовне проведення тих заходів, які необхідні цьому ж підприємству щоб досягти таких показників у підприємства, які вони бачать у майбутньому.

Отже, проаналізувавши терміни «планування» і «планування діяльності підприємства» можна зробити висновок, що термін планування вже сам по собі в основному стосується діяльності підприємства. І базується на тому щоб прокласти шлях від того що зараз є на підприємстві до тих цілей, які планується досягнути.

Планування на підприємстві потрібне, для того щоб воно могло отримувати такі переваги: [7].

1. Дає підприємству змогу знайти можливі сприятливі умови і використати їх по максимуму;

2. Дозволяє підприємству виявити його переваги на ринку й використовувати їх;

3. За допомогою планування проводиться моніторинг змін в економіці, технологій виробництва, а також підготовка власного підприємства до всіх цих можливих змін;

4. Проводиться точний розрахунок в кількості грошових засобів, які потрібні підприємству для роботи;



5. Можливість вчасно виявляти ризики для підприємства й вчасно запобігати їм;
6. Створення оптимальної стратегії досягнення мети в залежності від доступних ресурсів;
7. Проводиться аналіз результатів діяльності підприємства за звітний період в результаті чого відбувається зміна планових показників підприємства на майбутній період діяльності;
8. Мінімізує можливість виконання помилкових робіт в діяльності підприємства;
9. На підприємстві більш раціонально використовуються наявні види ресурсів.

Саме планування не є цілісною системною одиницею і має свої складові. Так нами вже було відображено предмет і об'єкт планування на прикладі того як це бачить Коршунов В.В. Ми не будемо заглиблюватись у дослідженні цього питання тому що інші науковці мають схожі погляди стосовно цього, в тому числі й ми, тому об'єктом планування буде вважатись діяльність підприємства, а під предметом будуть розумітись ресурси підприємства.

Однак об'єкт і предмет не єдині складові планування, адже саме планування базується на так званих принципах.

В загальному принципи планування можна класифікувати як основні правила, яких потрібно дотримуватись, щоб було можливо створити оптимальний план.

Так А. Файолам було сформовано 4 принципи планування, які ми відобразили на рисунку 1.1 [8].

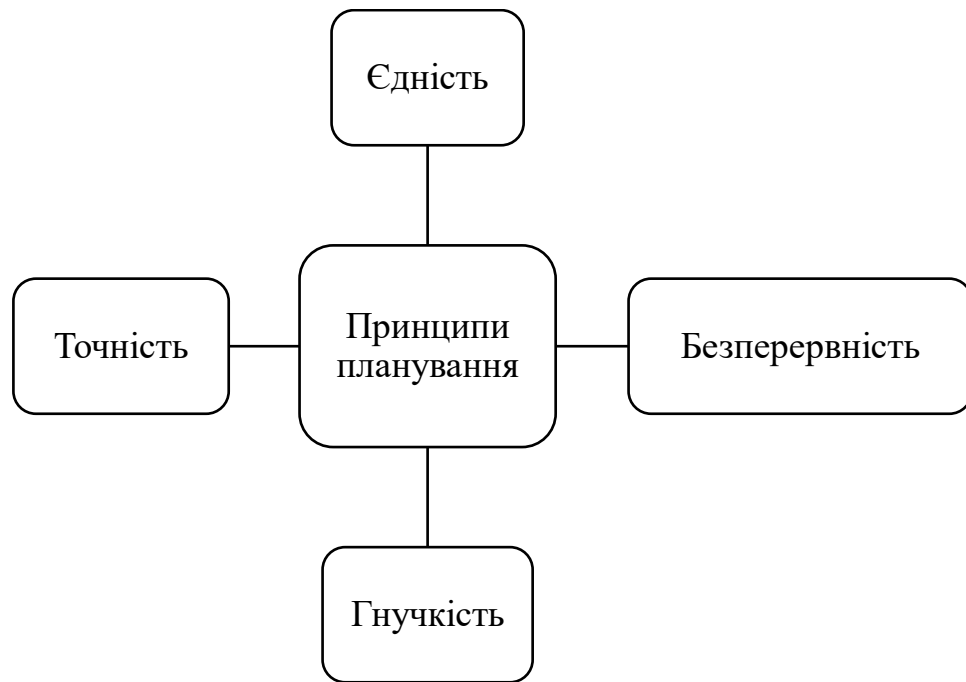


Рисунок 1.1 – Принципи планування за А. Файодем

Принцип єдності передбачає те, що планування на підприємстві має нести системний характер. Під поняттям системний характер мається на увазі те, що має бути існування сукупності елементів, між якими має бути взаємозв'язок, має бути один єдиний напрям розвитку для всіх елементів системи, що, в свою чергу, зорієнтовані на цілі, які є загальними для підприємства. Даний принцип реалізується на основі:

- координації діяльності підприємства на горизонтальному рівні, якщо конкретніше то на рівні функціональних підрозділів. Тобто абсолютно всі зміни в планах будь-якого з підрозділів повинні відобразитися в планах абсолютно всіх інших підрозділів. Звідси випливає, що головні характеристики координування планування на підприємстві являється одночасністю і взаємозв'язком;
- інтегрування планової діяльності підприємства у межах вертикальної структури підрозділів. Всі ці показники передбачають, що на підприємстві може бути доволі багато відокремлених процесів у плануванні й планів підрозділів, які є відокремленими, проте кожна з вертикально спрямованих підсистем діє враховуючи до уваги загальну стратегію фірми, а всі окремі плани є складовою частиною одного головного плану з вищого підрозділу а також всього підприємства в цілому.

Отож звідси випливає, що головними рисами планування діяльності підприємства являється взаємозв'язок та одночасність.

Принципу безперервності полягає у таких ознаках:

— На підприємстві обов'язково повинен здійснюватися процес планування, при чому він має відбуватись постійно до того часу доки не буде закінчено цикл виробничої програми;

— Плани, які розробляються мають приходити один одному на заміну безперервно.

Остання вказана ознака має обов'язково виконуватися через ряд таких причин:

- Постійні зміни у зовнішньому середовищі підприємства, а також не певність у майбутньому змушує організації постійно корегувати свої цілі стосовно зовнішніх умов, через що плани доопрацьовуються і переробляються;

- Протягом життєвого циклу підприємства можлива зміна виробничої орієнтації підприємства стосовно продукції, сегмента ринку або інших причин. Тому у відповідь на такі події на зміну діючому плану відразу має прийти новий, адже в протилежному випадку це призведе до негативних результатів у діяльності підприємства.

Принцип гнучкості пов'язаний з попередньо розглянутим принципом, а саме принципом безперервності. Суть даного принципу полягає у тому, щоб дати можливість самому плану або ж процесу планування корегувати своє спрямування у відповідь на будь-які непередбачувані обставини, що відбулись.

Головною умовою того, що даний принцип буде здійснено є те, що план має бути складений таким чином, що там можна проводити зміни, які в свою чергу пов'язані зі змінами внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Тому зазвичай у планах містяться так звані резерви, які зорієнтовані на те щоб і відбувалось корегування даного плану.

Проте дані резерви планування мають свої чітко сформовані й вказані межі, які сформовані так:

— Резерви, які були заплановані в показниках, не можуть бути занадто великими, бо через недотримання даної умови плани втрачають свою точність у розрахунках;

— Якщо поставлено дуже низькі межі, то це в підсумку призводить до того, що у планах проводиться дуже багато змін і це відбувається доволі часто, через що орієнтири діяльності підприємства стають не чіткими.

Заключним принципом планування з принципів А. Файоля є принцип точності. Даний принцип передбачає те, що план підприємства має складатися настільки точно, деталізовано й конкретизовано наскільки це дозволяють йому зробити зовнішнє та внутрішнє середовище окремо взятого діючого підприємства.

Проте даний принцип можна застосувати лише до недовгострокових планів. Адже довгострокове планування обмежене тим, що може визначити лише основні цілі та загальні напрямки діяльності підприємства без ніякої конкретики. Це відбувається через те що кількість інформації, яка достовірно може відобразити майбутнє настільки мізерна, що її майже нема, а швидкість поширення змін постійно зростає.

Окрім принципів, які сформував А. Файоль у світовій літературі зустрічається ще один принцип, який було сформовано американцем Р. Акоффом і відображено в його праці «Планування у великих економічних системах». Даний принцип носить назву – принцип участі. [9].

Даний принцип Акоффа тісно зв'язаний із принципом єдності Файоля. Принцип участі передбачає, що кожний учасник організації входить до складу учасників планової діяльності, при чому це не залежить від того яку посаду посідає, або які функції він виконує у даній організації. Тобто можна зробити висновок, що за даним принципом плануванням повинні займатись всі члени організації. А ще сам принцип участі в літературі можна знайти під назвою – партисипативний принцип планування.

Реалізація даного принципу участі може нести для підприємства певні вигоди, а саме:

1. Кожен член підприємства буде мати можливість краще зрозуміти підприємство на якому він працює. Це буде можливо досягти завдяки тому, що через участь у плануванні кожен отримає більш ширшу і об'єктивнішу інформацію про своє підприємство, ніж вони мали раніше. Через що процес передачі інформації всередині фірми значно полегшується;

2. Так як кожен член організації особисто задіяний до процесу планування, то в підсумку плани які стоять перед організацією являються планами самих працівників, що в підсумку приводить до того, що з досягненням організацією своїх планів також задовольняються власні потреби працюючих. Завдяки цьому у працівників свої мотиви для того, щоб була висока ефективність праці;

3. Оскільки при застосуванні принципу участі усі учасники підприємства зайняті в плануванні то їм таким чином легше себе розвивати як окрему особистість. Завдяки цьому у них з'являються нові знання, навички й вміння, а також розширюються їх особисті можливості, через це підприємство у вигляді більш кваліфікованих кадрів отримає додаткові можливості для досягнення своїх поставлених завдань;

4. Принцип участі у плануванні об'єднує в собі такі функції менеджменту як планування і оперативне керівництво. Адже оскільки керівництво безпосередньо бере участь у складанні плану, то він перестає бути для них чимось зовнішнім.

Отож, проаналізувавши основні принципи планування діяльності підприємства нами можна сформулювати і зобразити схему взаємодії принципів між собою на рисунку 1.2

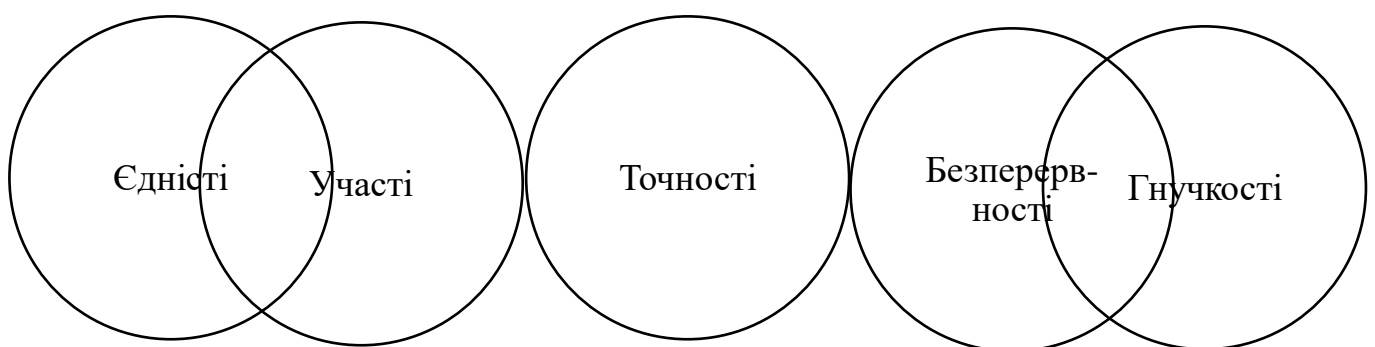


Рисунок 1.2 – Схема взаємозалежності принципів планування

Отже, можна зробити висновок, що планування лежить на п'яти «китах», принципах планування. Це принципи єдності, участі, точності, безперервності й гнучкості. Для того щоб планування адекватно могло виконувати свої функції усі ці принципи мають виконуватися разом, що в свою чергу означає те що всі принципи пов'язані між собою. Проте як можна побачити на рисунку перших два і останніх два принципи взаємодоповнюють один одного. Що говорить про те що вони зв'язані між собою більше, ніж з рештою принципів планування.

Окрім вищезазначений складових планування підприємницької діяльності до них ще можна віднести методи планування.

Методом планування називається певні способи й засоби за допомогою яких відбувається обґрунтування тих показників, які планують і хочуть включити до плану діяльності всього підприємства. В загальному в світовій літературі зустрічається різний список методів планування, які може застосовувати організація. Нами було вибрано основні, на наш погляд, а саме: [10].

- Балансовий метод;
- Розрахунково-аналітичний метод;
- Економічно-математичний метод;
- Графоаналітичний метод;
- Програмно-цільові методи.

Балансовий метод передбачає те що потрібно пов'язати виробничу програму підприємства з тими потужностями, які воно має, трудомісткість виробничої програми і з штатом робітників підприємства. Також за цим методом передбачається складання таблиць-балансів. Дані таблиці служать для того, щоб можна було порівнювати ті ресурси, які підприємство має і може отримати й ті ресурси, які воно має потратити.

Розрахунково-аналітичний метод планування виробничої діяльності підприємства полягає у розрахунку показника, який показує прогнозовану зміну базового фінансового показника протягом операційної діяльності й в підсумку який фінансовий результат може отримати підприємство. Даний метод застосовується у

тому випадку, якщо немає економічних нормативів щодо виробничої діяльності, а розрахований результат розраховується аналізуючи динаміку росту цих показників.

Економічно-математичний метод тісно пов'язаний з економічно-математичним моделюванням, адже в основу розрахунків лежать економічно-математичні моделі плану. Тобто з кількох запропонованих планів вибирається якийсь один саме економічно доцільний.

Графоаналітичний метод базується на тому, що за допомогою різного виду графіків може показувати фінансові показники підприємства як планові так і базові, а також їх динаміку росту, або спаду, а також зіставляти ці два показники. Даний метод є зручним у використанні, адже ми зможемо відразу наочно бачити графіки показників, що пришвидшує сприймання інформації. А так як для побудови даних графіків уже створені спеціальні програми, то для побудови графіків вистачить просто ввести дані. Тобто даний метод дозволяє зменшити витрати часу на планування.

Програмно-цільові методи ґрунтуються на тому, що підприємство постійно буде діяти згідно своєї раніше поставленої мети. Реалізація цього методу відбувається за допомогою програм, які будують дерево цілей підприємства відповідно до його поставлених раніше мети і цілей.

## 1.2 Характеристика основних сучасних видів бізнес-планування й особливості використання та впровадження їх у діяльність підприємства

У сучасній літературі наведена доволі розгалужена система класифікації видів планування діяльності планування. Нами буде досліджено декілька основних, на наш погляд, видів планування.

Види планування за часовою орієнтацією відобразимо на рисунку 1.3. [11].

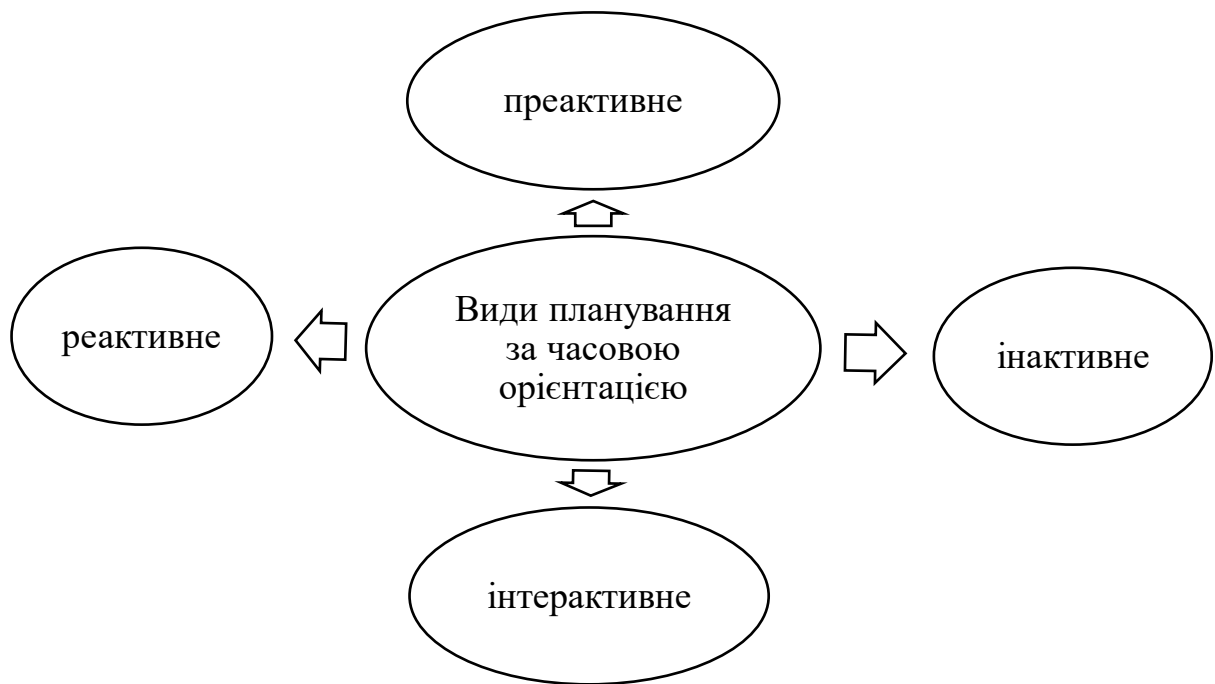


Рисунок 1.3 – Види планування за часовою орієнтацією

Отож як можна побачити на рисунку 1.3 за часовою орієнтацією існує чотири види планування. Це такі види як преактивне, інактивне, інтерактивне та реактивне. Розглянемо докладніше кожний з цих видів планування.

Реактивний вид планування відбувається найраніше. Даний вид планування концентрується на попередньому досвіді й традиціях підприємства для прийняття поточного рішення. Такий вид планування застосовується, коли підприємство вважається таким, яке майже не зазнає змін від впливу середовища що оточує підприємство, тобто є стабільним.

Інактивний вид планування орієнтується виключно на поточних справах підприємства. Головним завданням такого виду планування є як мінімум збереження існуючих показників підприємства, а також спроба покращити їх.

Преактивний вид планування зорієнтований на майбутнє підприємства. Головним завданням даного виду планування є проведення змін для підприємства у всіх можливих напрямках діяльності.

Інтерактивний вид планування зорієнтований на майбутнє підприємства. Проте даний вид планування зорієнтований на далекому майбутньому підприємства



і його завданням є створення в майбутньому такого підприємства, показники якого будуть ідеальними в усіх можливо розглянутих сторонах.

Серед видів планування які залежить від того якими методами підприємство здійснює свою планову діяльність виокремлюють три види, які мають назву: кругове, прогресивне й ретроградне. Схему даного виду класифікації видів планування відображено на рисунку 1.4.

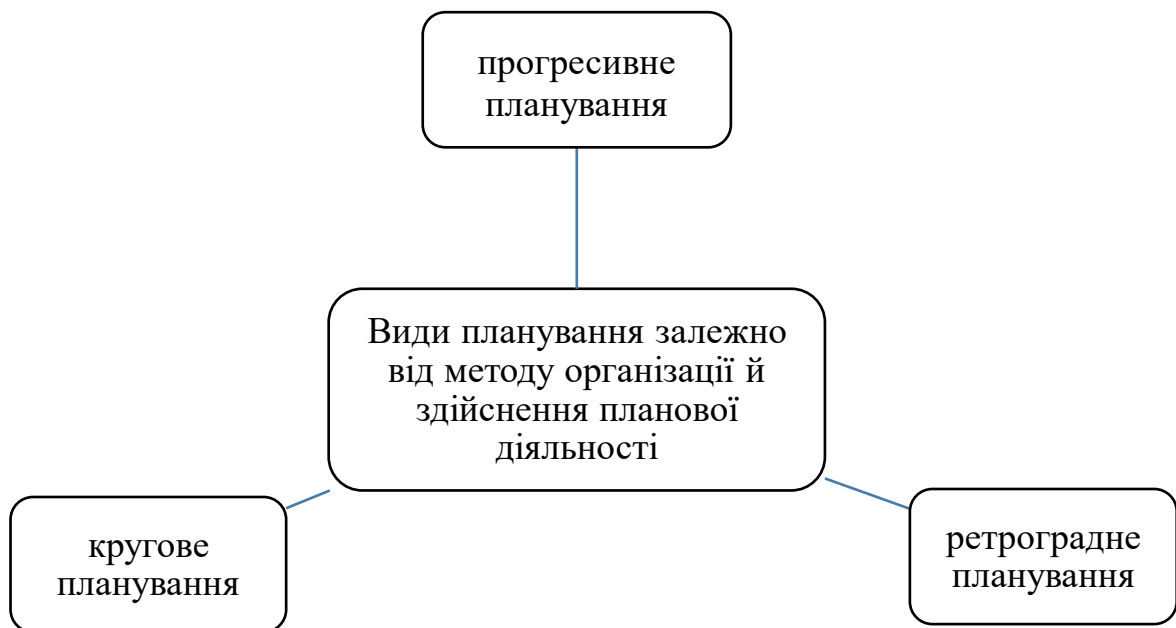


Рисунок 1.4 – Види планування залежно від методу організації й здійснення планової діяльності

Особливістю прогресивного виду планування є те, що спочатку планові показники проходять процес формування на підрозділах нижнього рівня, після цього узагальнення даних планів стосовно плану який є загальним для підприємства.

Ретроградне планування характеризується тим, що планові показники підприємства спочатку формуються на верхніх рівнях управлінської системи підприємства, а вже потім проходять процес деталізації і впровадження у плани, які являють особистими планами окремих підрозділів підприємства. Іншими словами ретроградне планування є абсолютною протилежністю плануванню прогресивному.

Особливістю кругового виду планування є те що він в собі поєднує два попередньо розглянутих види. Складання планів згідно даного виду відбувається у два етапи. Перший має назву «згори-донизу» він нагадує ретроградне планування, адже на цьому етапі цілі й завдання ставляться менеджерами вищої ланки. Другий етап має назву «знизу-вгору». На даному етапі до головних завдань плану, які було складено менеджерами вищої ланки додаються деталізовані плани роботи підрозділів й в підсумку, об'єднавши два запропонованих плани, формується план діяльності всього підприємства.

Планування з точки зору обов'язковості планових завдань включає в себе лише два види планів: індикативне та директивне планування. Схему видів планування стосовно цієї класифікації відображено на рисунку 1.5.

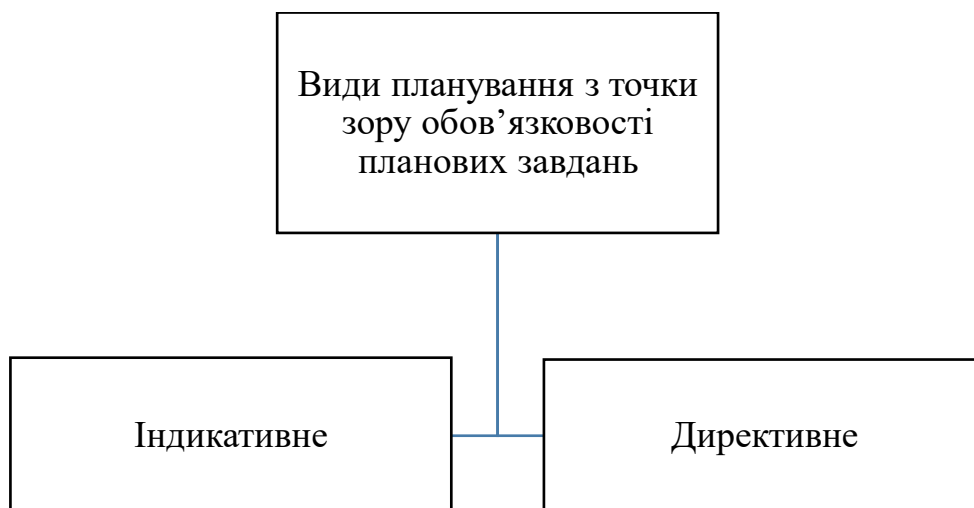


Рисунок 1.5 – Види планування з точки зору обов'язковості планових завдань

Директивне планування характеризується тим, що все що вказано в плані має бути виконано без найменших обговорень чи суперечок, проте сам план складено дуже деталізовано з особистими завданнями для кожного підрозділу підприємства. Дана умова виконується за допомогою командно-адміністративному впливу керуючих на працівників. Проте незважаючи на свою деталізацію даним видом планування користуються країни, які мають нерозвинену економіку. Це пояснюється тим що все управління зосереджено в обмеженому крузі людей, які не

можуть бути в курсі абсолютно всього що відбувається і вчасно й продуктивно реагувати на зміни в оточуючому середовищі.

Індикативне планування є більш вільним, ніж директивне. Адже в основі воно має рекомендаційний характер, хоч паралельно може містити і деякі обов'язкові завдання. Даний вид планування найбільшу популярність має при плануванні на макрорівні. Тобто звідси можна зробити висновок, що даний вид планування притаманний більше не підприємствам, а держаним органам управління.

Стосовно макрорівня, то даний вид планування в загальному несе тут лише інформаційний характер. Тому для управління підприємством однозначно потрібно використовувати директивне управління.

Класифікація видів планування за тривалістю планового періоду в різних джерелах включає в себе різну кількість видів планування. В одних джерел вказано два види в інших чотири, проте ми вважаємо найкоректнішою класифікацію з трьома видами планів даного класу. [12]. Схему класифікації планів даного виду наведено на рисунку 1.6.

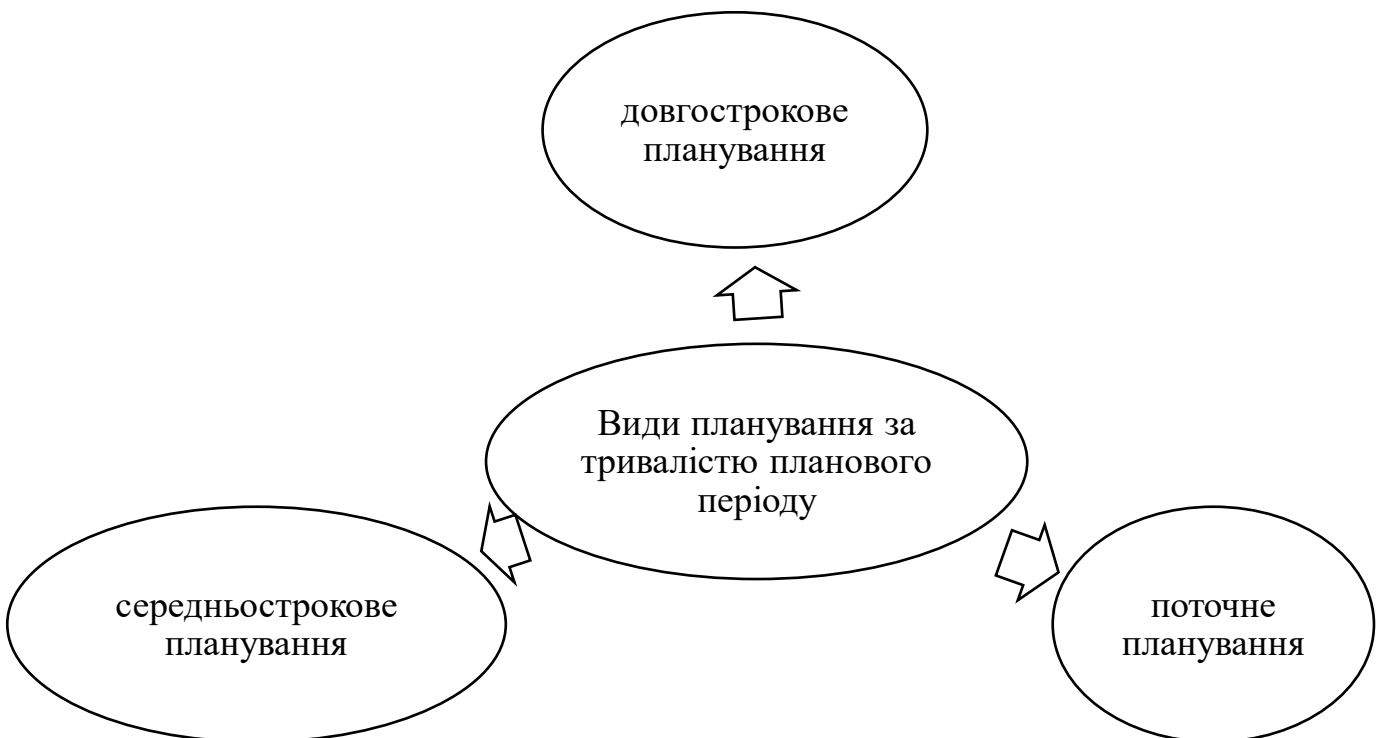


Рисунок 1.6 – Види планування за тривалістю планового періоду

довгострокового планування характеризується тим, що плани розраховуються на довгостроковий період, більше як п'ять років.

Середньострокове планування відображає діяльність підприємства на період від двох до п'яти років.

Поточне планування спеціалізується на розробці річних планів для діяльності підприємства, а сюди включаються плани на квартал і плани на місяць. Тобто як можна побачити даний вид планування тісно перегукується з видами планування за часовою орієнтацією.

У класифікацію видів планування за змістом планових рішень входять три види планів схема яких відображена на рисунку 1.7. [12].

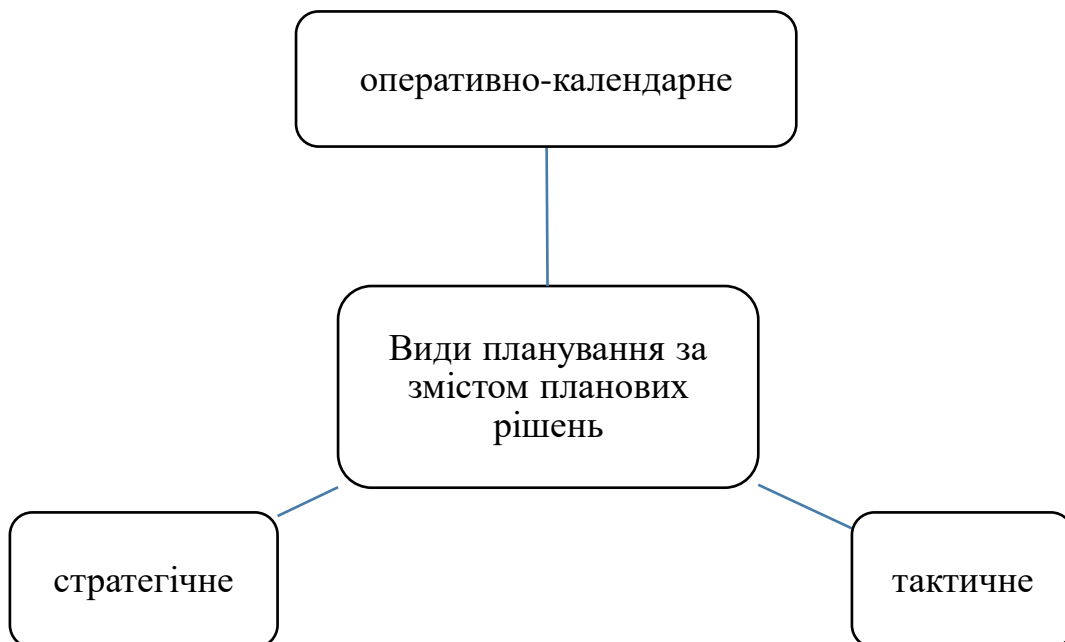


Рисунок 1.7 – Види планування за змістом планових рішень

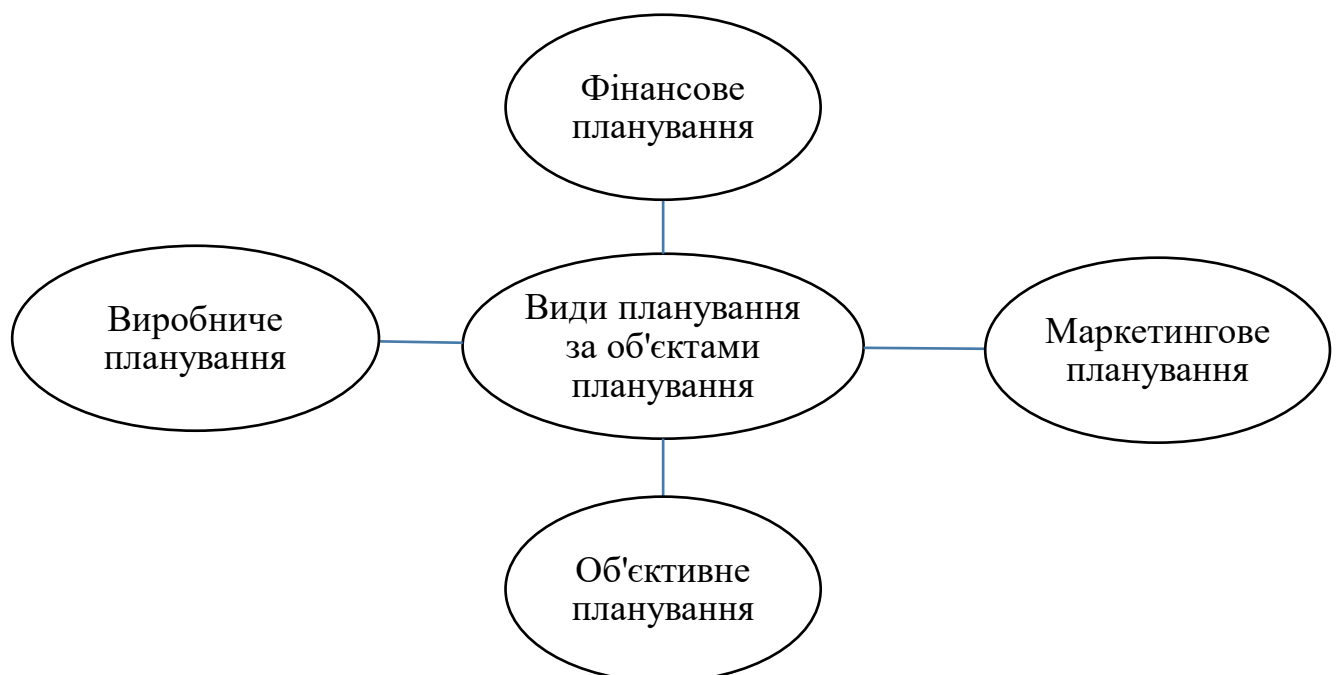
Стратегічне планування характеризується тим, що вибрані завдання й засоби з допомогою яких підприємство збирається досягати даних поставлених цілей розраховується на довгостроковий період. Так цілями даного виду стратегії можуть виступати цілі пов'язані з тим щоб підприємство досягнуло показників найбільшої прибутковості діяльності, збільшення вартості активів підприємства на ринку, або покращення фінансової стійкості підприємства.

Тактичне планування характеризується тим, що в ньому обґрунтовуються і вибираються способи за допомогою яких вирішуються й досягаються саме тактичні цілі організації. Прикладом відображення даного виду планування є заходи, головною задачею яких є розширення виробництва, або удосконалення його технічних показників, покращувати якість продукції і так далі. Як результат тактичного планування має складатися план економічного і соціального розвитку, що є частиною виробничої програми підприємства.

Оперативно-календарне планування характеризується тим, що спеціалізується на вирішенні поточних фінансових або виробничих завдань. Тобто як можна зрозуміти дані плани впроваджуються на короткий часовий період. Даний вид планування може використовуватися для проведення деталізації, доповнення або внесення конкретних змін у складені раніше плани виробництва та графіки проведення робіт.

Підсумовуючи ці три види планування можна зробити висновок, що перше спеціалізується на пошуках нових виробничих, фінансових та інших можливостях підприємства. Друге створює умови для впровадження першого. А третє займається реалізацією цих планів.

Класифікацію видів планування за об'єктами планування наведено на рисунку 1.8. [12].



### Рисунок 1.8 – Види планування за змістом планових рішень

Виробниче планування характеризується перш за все тим, що основною його складовою являються плани саме для окремих спеціалізованих служб на виробництві, або ж це можуть бути окремі технологічні підрозділи. Це однією особливістю планів даного виду є те, що вони складаються у натуральні одиницях або ж як альтернатива можуть бути трудових одиниці виміру.

Фінансове планування характеризується тим, що це одне з найважливіших видів планування яке, лише може мати підприємство. Адже від фінансових показників залежить життєздатність підприємства. Фінансові плани включають в себе багато складових, зокрема:

- Плани активів;
- Плани витрат;
- Плани фондів;
- Плани податків;
- Плани прибутку;
- Плани заробітної плати;
- Плани кредитів;
- Плани дивідендів;
- Плани інших економічних показників.

Ще однією особливістю фінансових планів є те що вони в загальному розраховуються у вартісних показниках.

Маркетингове планування характерне тим, що воно спеціалізується на плануванні того щоб продукцію збути, також на створення маркетингових планів впливає кон'юнктура ринку, а також попит на той чи інший товар у населення. Також дані плани передбачають створення реклами продукції, а також на пошук нових каналів просування продукції, що в підсумку має призвести до збільшення продажу продукції, а також збільшення бази клієнтів.

Об'єктивне планування відповідає за те щоб на підприємстві створювались обґрунтовані проекти, що несуть інвестиційний характер і спрямовані на нові

сегменти бізнесу. Також дані плани передбачають залучення інвестицій, а також вони займаються розробкою планів щодо масштабних інновацій на підприємстві.

Для того, щоб підприємство мало змогу розробити новий виробничий бізнес-план, або ж запровадити бізнес-план діяльності нового підприємства, йому потрібно зібрати великі обсяги інформації, а також провести її опрацювання. Дана інформація має включати в себе дані про майбутній підприємницький проект організації, тобто що підприємство хоче зробити і чого досягти. Інформацію про сильні сторони підприємства й ті показники, які є слабкими сторонами підприємства, а також інформацію про сприятливі й несприятливі умови з боку зовнішнього середовища. Окрім цього мають бути сформовані цілі підприємства і шляхи, як вони будуть досягнуті.

Оскільки для розробки бізнес-плану потрібно опрацювати дуже багато інформації, то в цьому дуже легко заплутатись. Саме для цього було сформовано чітку послідовність дій при розробці нового плану. [13]. Графічне відображення даної послідовності відображено на рисунку 1.9.

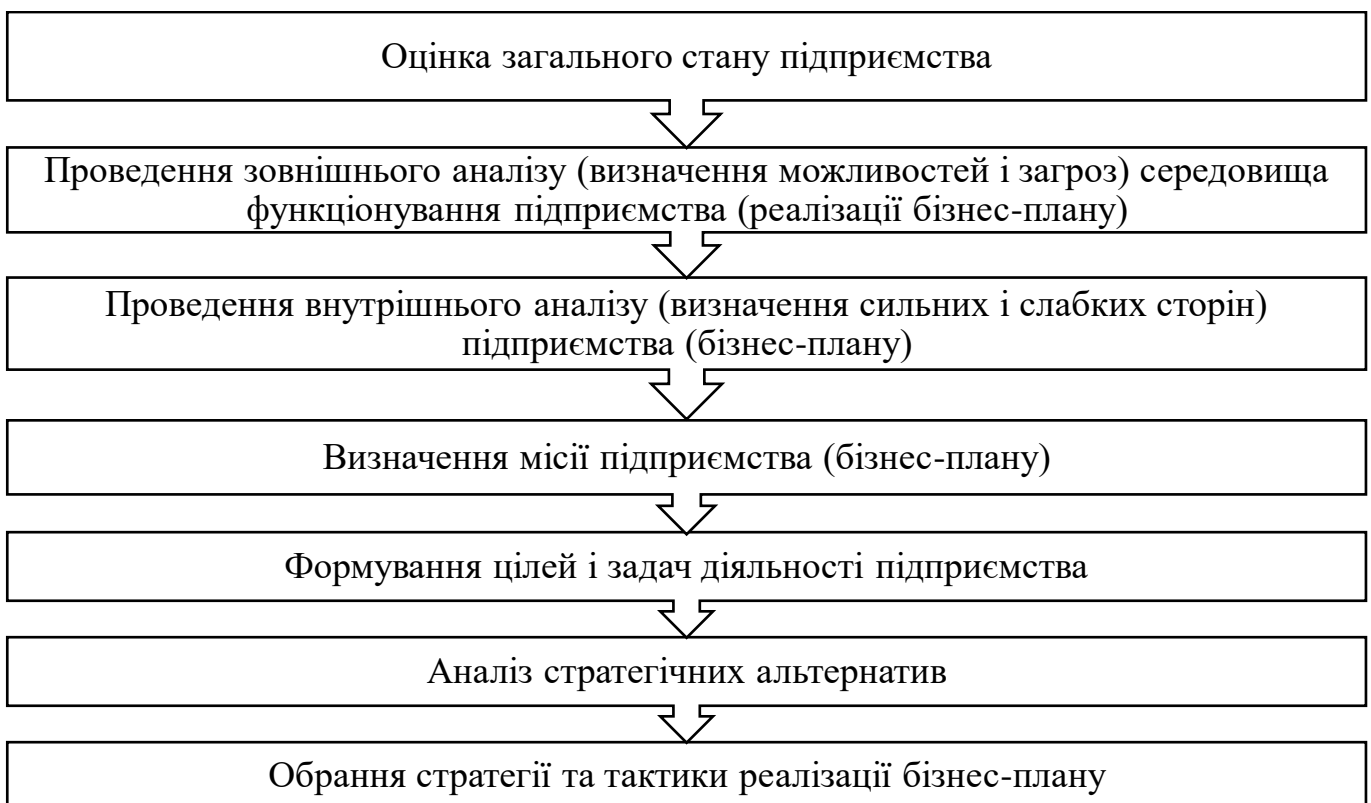


Рисунок 1.9 – Схема формування бізнес-плану діяльності підприємства

Отже як можна побачити з рисунка перший етап має назву: оцінка загального стану підприємства. Для того, щоб можна було отримати оцінку стану підприємства потрібно виконати ряд завдань. Так, потрібно знайти показники рентабельності й фінансової стійкості даного підприємства; визначити наскільки підприємство забезпечено ресурсами і наскільки ефективно воно їх використовує; простежити динаміку зміни ліквідності та платоспроможності підприємства.

Після того як ми зможемо розрахувати усі показники і тенденції можна сформулювати висновок про стан підприємства. Для кращого розуміння яке місце наше підприємство займає на ринку робиться порівняння показників нашого підприємства з середньогалузевими показниками, або ж як варіант порівняння з показниками фірм конкурентів.

Як є загальновідомо зовнішнє середовище підприємства являється все те що оточує підприємство, проте саме підприємство не може на це вплинути, коли вони самі на підприємство мають значний вплив. Отже для проведення зовнішнього аналізу потрібно проаналізувати можливості підприємства, а також з'ясувати які загрози несе для підприємства зовнішнє середовище. Але перед тим як визначити як та чи інша причина впливає на підприємство спочатку потрібно з'ясувати всі можливі фактори впливу зовнішнього середовища. Для того щоб не губитися у всіх можливих факторах у літературі пропонується створення спеціальної таблиці де фактори впливу групуються за певними показниками, а також навпроти кожного з показників ставиться мітка позитивно чи негативно він впливає на підприємство, а також ставиться оцінка за п'ятибальною системою наскільки значний цей вплив. Пропонується групувати фактори впливу за такими групами:

- Макроекономічні зміни;
- Загрози і потенційні можливості в діяльності підприємства;
- Соціально-демографічні зміни;
- Зміни в управлінні державою;
- Техніко-технологічні зміни;
- Вплив конкурентів на ринок;



- Зміни в навколишньому середовищі та інші.

Інформацію, яку буде отримано в результаті дослідження буде занесено до спеціальної таблиці. Для кращої наочності нами було сформовано таблицю 1.1 в якій наводиться приклад, як може виглядати аналіз зовнішнього середовища за цією методикою.

Таблиця 1.1 – Приклад заповнення таблиці впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства

Групи та окремі фактори		Оцінка залежності діяльності підприємства від факторів					Сприятливі можливості	Загрози та небезпеки
		1	2	3	4	5		
Політичні	Стабільність уряду		+				+	
	Воєнна загроза					+		+
Демографічні	Чисельність населення			+			+	
...	...							
Сума							7	5

В кінці таблиці робиться розрахунок оцінок сприятливих умов і загроз для підприємства, після чого за аналогією до наведеного прикладу, робиться висновок про доцільність діяльності підприємства у таких умовах.

Внутрішній аналіз характеризується тим, що за нього проводиться дослідження сильних і слабких сторін підприємства, при якому оцінюються фактори на які підприємство може чинити безпосередній вплив і які показують ефективність функціонування даного підприємства.

Так слабкими сторонами підприємства є ті показники за якими воно програє конкурентам. Сильними сторонами підприємства являються ті показники за якими дане підприємство має перевагу або, хоча б, не поступається своїм прямим конкурентам.

Для того щоб проаналізувати внутрішнє середовище підприємства можна використовувати кілька методик. Перша передбачає складання таблиці в яку записуються всі сильні й слабкі сторони підприємства у відповідні рядки відповідних стовпчиків. [14].

Приклад як може виглядати дана таблиця наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Приклад оформлення сильних і слабких сторін підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент.	1. Висока собівартість.
2. Висока якість продукції.	2. Недостатність оборотних засобів.
3. Кваліфікований персонал.	3. Залежність від зовнішніх кредиторів.
4. Ефективний маркетинг.	4. Великий обсяг витрат.

Як можна побачити на даному прикладі ця методика передбачає лише ті показники, які стосуються самого підприємства, тобто показує які показники роботи даного підприємства є його сильною стороною, а за рахунок чого воно програє у своїй діяльності.

Проте даний метод не відображає програшу, або переваг даного підприємства над конкурентами. Для цього застосовується трішки інша методика визначення переваг і слабких сторін. В цій методиці порівнюються показники нашого підприємства з показником підприємства конкурента і отримані результати зводять до спеціального графіка. Показники вимірюються шляхом проставлення оцінок шкалою від 0 балів, коли підприємству абсолютно не властивий показник за яким проводиться аналіз, і 5 балів, за той показник в якому підприємство досягло високого рівня у своїй діяльності. Показники можуть відображати як переваги підприємства так і їх проблеми, в такому випадку оцінювання проводиться також за п'ятибальною шкалою, 0 балів, якщо дана проблема відсутня в діяльності підприємства і 5 балів, якщо дана проблема є частиною діяльності підприємства.

Так приклад, як може виглядати внутрішній аналіз наведено на рисунку 1.10. [15].



Рисунок 1.10 – Приклад визначення переваг і слабких сторін підприємства графічним методом

Отже, як можна побачити на рисунку, даний метод характеризується зіставленням показників умовно нашого підприємства і підприємства конкурента. Це дає відразу наочний показник де наше підприємство у конкурентів виграє (сильні сторони), а де підприємство програє своїм конкурентам (слабкі сторони). Так підприємству легше проаналізувати на що йому робити більше нахил у своїй виробничій діяльності й майбутній стратегії зокрема.

Аналіз місії підприємства невід’ємна складова формування бізнес-плану. Під місією підприємства мається на увазі документ, який має в собі інформацію про вид економічної діяльності даного підприємства, ринок який підприємство буде брати за цільовий, а також створити ключові принципи управління.

В загальному, виходячи з місії підприємства, у бізнес-плані має міститись така характеристика елементів:

1. Товари, які будуть виробляти, або послуги, що будуть надаватись;
2. Хто має бути споживачем;
3. Сегменти ринку, в яких буде діяти підприємство;
4. Головна економічна ціль;
5. Основні орієнтири в діяльності підприємства;

б. Уявлення про діяльність підприємства (як результат досліджень в перших трьох пунктах розробки плану).

Після того як була сформована мета планування починається наступна стадія створення плану, а саме формування цілей. Цілі характеризуються тим, що вони конкретизують місію. Адже в цілях відображається які задачі за який точний часовий період мають бути виконані для того щоб в підсумку було задоволено місію підприємства.

Далі після того як сформовано всі цілі розробляється основний план по досягненню даних цілей. Оскільки одну ціль можна виконувати по різному то формуються різні стратегії досягнення мети, ну і зрозуміло, що через це будуть різні варіанти планів.

Далі проводиться аналіз усіх наявних планів, які створилися і самий економічно привабливий варіант береться за план, який буде використовуватися підприємством у своїй діяльності.

### 1.3 Методики розрахунку показників ефективності планування на підприємстві

Особливостями показників планування є те, що показниками, які показують наскільки воно є ефективне являються основні економічні показники підприємства. Для розрахунку ефективності планування на підприємстві нами було вибрано показники: виробітку, прибутковості операційної діяльності, рентабельності основної діяльності, фондоозброєності.

Виробіток - це кількість продукції, виробленої за одиницю робочого часу або яка припадає на одного середньоспискового працівника чи робітника за певний період (годину, зміну, місяць). [15]. Він може бути розрахований за формулою 1.1.

$$B = \frac{OP}{\text{ч}}, \quad (1.1)$$

де B – виробіток;

OP – обсяг випущеної продукції за рік;

Ч – середньоспискова чисельність працівників, чоловік.

Показник прибутковості операційної діяльності можна розрахувати за формулою 1.2. [17].

$$ПР_{од} = \frac{\Phi P_{од}}{ВП}, \quad (1.2)$$

де  $ПР_{од}$  - прибутковість операційної діяльності;

$\Phi P_{од}$  – фінансовий результат від операційної діяльності, грн.;

ВП – обсяг випуску продукції, грн.

Показник рентабельності основної діяльності підприємства можна розрахувати за формулою 1.3. [18].

$$P_{од} = \frac{ПР_p}{C}, \quad (1.3)$$

де  $P_{од}$  - рентабельність основної діяльності;

$ПР_p$ - прибуток від реалізації продукції, грн.;

C – собівартість реалізацію продукції, грн.

Фондоозброєність праці можна розрахувати за формулою 1.4. [19].

$$\Phi O = \frac{O\Phi}{\text{Ч}}, \quad (1.4)$$

де  $\Phi O$  – фондоозброєність праці;

$O\Phi$  – основні фонди підприємства за рік;

Ч – середньоспискова чисельність працівників, чоловік.

### Висновки до першого розділу

Планування діяльності підприємства розглядається як прокладання шляху від того що зараз є на підприємстві до тих цілей, які прагнуть досягнути. Планування має такі особливості:

Об'єктом планування є діяльність підприємства, а під предметом розуміються ресурси підприємства;

Планування базується на принципах єдності, участі, точності, безперервності і гнучкості;

Методами планування є балансовий метод, розрахунково-аналітичний метод, економічно-математичний метод, графоаналітичний метод, програмно-цільові методи.

Видами планування класифікуються: за часовою орієнтацією; залежно від методу організації й здійснення планової діяльності; планування з точки зору обов'язковості планових завдань; за тривалістю планового періоду; за змістом планових рішень; за об'єктами планування.

Також нами було наведено схему створення нового плану підприємства, яке складається з семи пунктів, а також проаналізовано кожний з цих пунктів.

Основними показниками за якими буде досліджуватися ефективність планування діяльності на виробництві будуть показники виробітку, прибутковості операційної діяльності, рентабельності основної діяльності й фондоозброєність праці.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «АВК»»

### 2.1 Загальна характеристика приватного акціонерного товариства «Кондитерська фабрика «АВК»»

Приватне акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «АВК»» знаходиться за адресою: Україна, місто Дніпро, вулиця Журналістів 11, 49051.

Товариство є підприємницьким, що створене з метою ефективного використання власного майна шляхом запровадження найбільш сучасних технологій, форм організації виробництва, залучення інвестицій (в тому числі іноземних) для одержання прибутку і подальшого його розподілу відповідно до рішення загальних зборів Акціонерів.

Предметом діяльності Товариства є не заборонені законодавством України види господарської діяльності, надання виробничих, торговельно-посередницьких, посередницьких, комерційних, експертних, консультаційних, інформаційних, представницьких, сервісних, транспортних, побутових, комунальних, дилерських, брокерських, юридичних, маркетингових, інжинірингових та інших послуг суб'єктам господарської діяльності, громадянам, юридичним та фізичним особам.

Основним предметом діяльності Товариства є виробництво какао, шоколаду цукрових кондитерських виробів.

Розмір статутного капіталу товариства становить 15 389 620 гривень (п'ятнадцять мільйонів триста вісімдесят дев'ять тисяч шістсот двадцять гривень).

Статутний капітал підприємства розділений на 790 073 (сімсот дев'яносто тисяч сімдесят три) прості іменні акції, номінальна вартість кожної з яких становить 19 (дев'ятнадцять) гривень та 19 907 (дев'ятнадцять тисяч дев'ятсот сім) привілейованих іменних акцій, номінальна вартість кожної з яких становить також 19 гривень. [20].

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства та їх динаміка наведені в таблиці 2.1. [21].

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства за 2016-2018 рр. в тисячах гривень

Показники	Роки			Відхилення:			
	2016	2017	2018	2017 від 2016 року		2018 від 2017 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. (ф.№ 2, ряд. 2000).	822571	897388	893832	74817	9,1	-3556	-0,4
2. Чистий фінансовий результат, тис. грн. (ф.№2, ряд. 2350)	330	202	42	-128	-38,8	-160	-79,2
3. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.(ф.№ 2, ряд. 2050)	753641	821691	821467	68050	9	-224	-0,03
4. Середня чисельність працюючих	1964	1944	1841	-20	-1	-103	-5,3
5. Чистий рух коштів від операційної діяльності ф.№3, ряд. 3195	24924	19732	-2751	-5192	-20,8	-22483	-717,3

При аналізі чистого доходу від реалізації продукції, можна побачити, що у період з 2016 по 2017 роки підприємство мало дохід у розмірі 897388 тис. грн, що на 74 817 тисяч гривень більше як за попередній рік, що у відсотковому еквіваленті складає 9,1%. Проте вже в 2018 році підприємство отримало 893832 тисяч гривень доходу, що на 3556 тис. грн. менше ніж попереднього року що у відсотковому еквіваленті складає 0,4%. Як можна побачити приріст чистого доходу до 2017 року зростав, проте у 2018 цей приріст трішки зменшився проте він все ж доволі великий



і складає майже 900 млн. грн.. Для наочної демонстрації показників чистого доходу від реалізації продукції відобразимо їх на рисунку 2.1

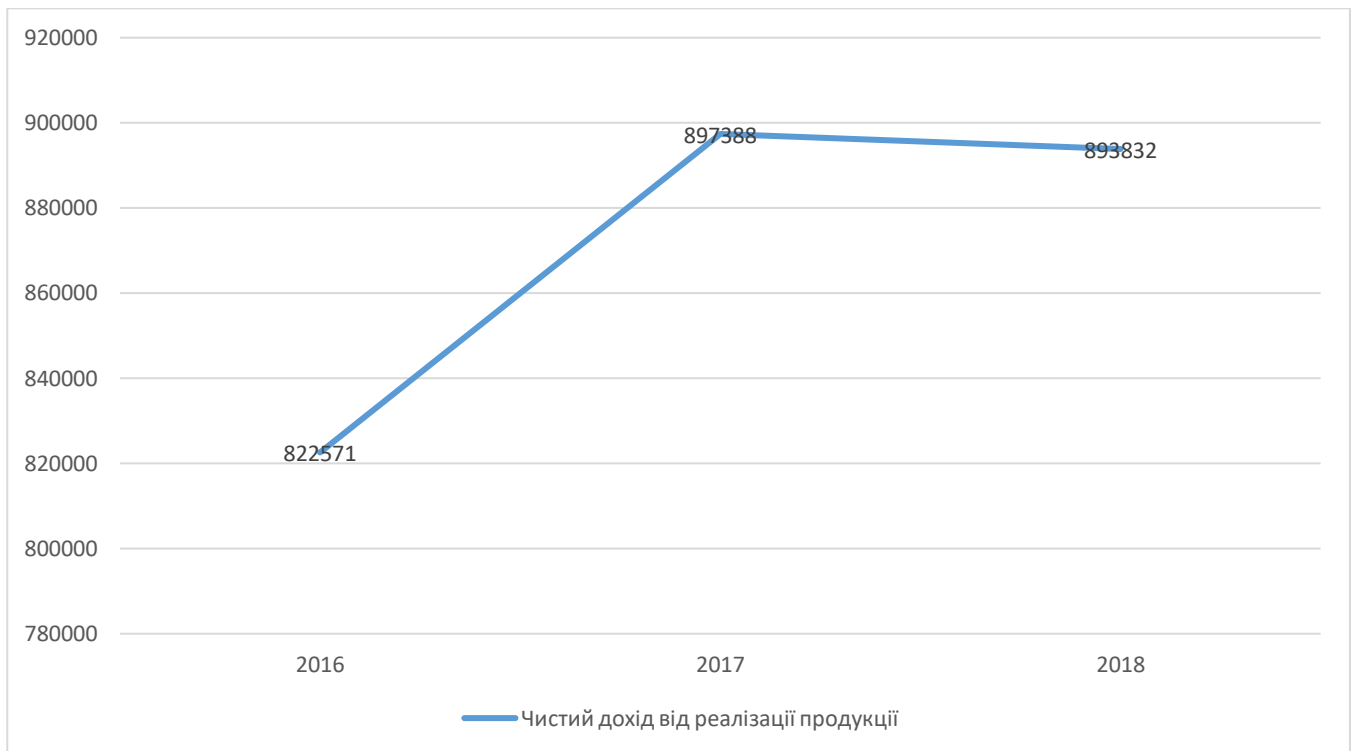


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. за 2016-2018 роки

При аналізі чистих фінансових результатів, можна побачити, що у 2016 і 2017 роках підприємство мало прибутки у розмірі 202 тис. грн., проте за цей період вони скоротились на 38,8%, що складає 128 тис грн. у натуральних вимірниках, вже в 2018 році підприємство отримало прибуток у розмірі 42 тис. грн. тобто показники фінансового результату впали на 79,2%, що у натуральних вимірниках складає 160 тисяч гривень. Отож як можна побачити показники фінансового результату щороку зменшуються, хоч підприємство має прибуток від своєї діяльності, проте він щороку катастрофічно зменшується.

Для наочної демонстрації показників чистого фінансового результату відобразимо їх на рисунку 2.2



Рисунок 2.2 – Динаміка чистого фінансового результату, тис. грн. за 2016-2018 роки

Аналізуючи дані собівартості реалізованої продукції, можна відмітити, що вона на підприємстві у період з 2016 по 2017 собівартість зросла на 68 050 тисяч гривень, що складає 9% в порівнянні 2017 і 2016 років. При порівнянні 2018 і 2017 років собівартість зменшилась на 224 тис. грн. до 821467 тис грн., що у відсотковому відношенні становить зменшення на 0,03%. Отож можна побачити що ситуація з собівартістю відповідає ситуації з доходом підприємства. Тому звідси можна зробити висновок, що підприємство випускало у цей період меншу кількість продукції. Для кращого розуміння динаміки показників собівартості реалізованої продукції зобразимо її на рисунку 2.3



Рисунок 2.3 – Динаміка собівартості реалізованої продукції, тис. грн. за 2016-2018 роки

Аналізуючи середню кількість працівників можна зазначити, що протягом досліджуваного періоду їх кількість зменшується. Так у порівнянні 2017 і 2016 років їх чисельність зменшилась на 20 чоловік, а у порівнянні 2018 і 2017 їх кількість скоротилась ще на 103 осіб, що становить 1 і 5,3 відсотків відповідно. Звідси можна зробити висновок, що темпи скорочення чисельності працівників є додатними. Для кращого розуміння зобразимо динаміку чисельності працівників на рисунку 2.4.

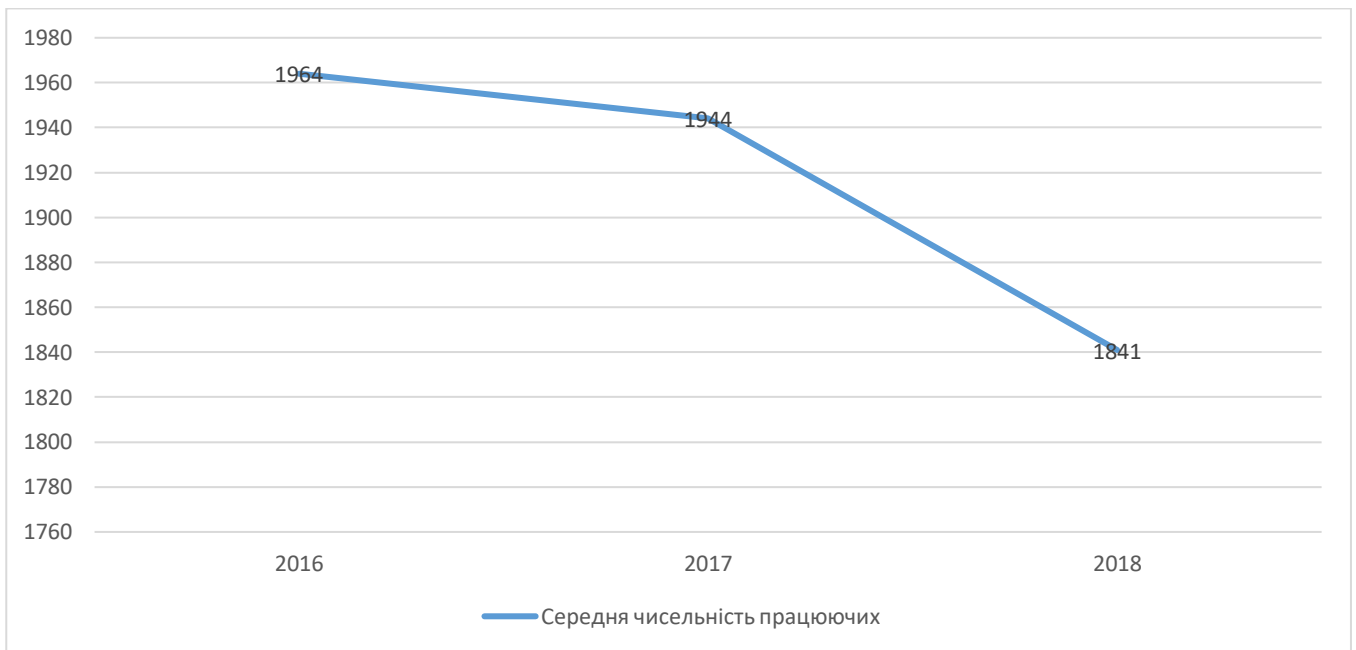


Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічної чисельності працюючих, чол. за 2016-2018 роки

При аналізі чистого руху коштів від операційної діяльності можна побачити, що їх розмір у 2017 році зменшився на 5192 тис. грн. у порівнянні з 2016 на 20,8% і становить 19732 тис. грн., уже в 2018 році в порівнянні з 2017 зменшився на неймовірних 717,3% і отримало від’ємний показник що становить 5192 тис. грн. менше нуля. Отож можна сказати що підприємство більше вклало грошей в підприємство, ніж отримало від нього за результатами діяльності, що є погано для нього. Для наочної демонстрації динаміки чистого руху коштів зобразимо її на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 – Динаміка чистого руху коштів від операційної діяльності, тис. грн. за 2016-2018 роки

Для визначення за допомогою яких джерел здійснюється діяльність підприємства проаналізуємо стан балансу підприємства і наведемо його в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні показники балансу підприємства за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення:			
	2016	2017	2018	2017 від 2016 року		2018 від 2017 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Власний капітал, тис. грн. (ф.№1 , ряд. 1495), на кінець року	184541	185590	186273	1049	0,6	683	0,4
2. Активи, тис. грн.	517245	572427	565718	55182	10,7	-6709	-1,2
3. Основні засоби тис. грн.(ф.№ 1, ряд. 1010)	188014	196016	206650	8002	4,3	10634	5,4
4.Поточні активи тис. грн.(ф.№ 1, ряд. 1195)	328224	373051	356709	44827	13,7	-16342	-4,4
5. Поточні зобов'язання тис. грн.(ф.№1 , ряд. 1695)	263355	318698	311383	55343	21	-7315	-2,3

6. Довгострокові зобов'язання тис. грн.(ф.№ 1, ряд. 1595)	69349	68139	68062	-1210	-1,8	-77	-0,1
---	-------	-------	-------	-------	------	-----	------

Аналізуючи дані таблиці 2.2 можна зазначити, що показники власного капіталу підприємства за період з 2016 по 2018 роки постійно зростали, так у період з 2016 по 2017 власний капітал зріс на 1 049 тисяч гривень, що складає 0,6% в порівнянні 2017 і 2016 років. При порівнянні 2018 і 2017 років власний капітал зріс на 683 тис. грн. до 186273 тис. грн., що у відсотковому відношенні становить зростання на 0,4%. Для кращого розуміння динаміки показників власного капіталу підприємства зобразимо її на рисунку 2.6

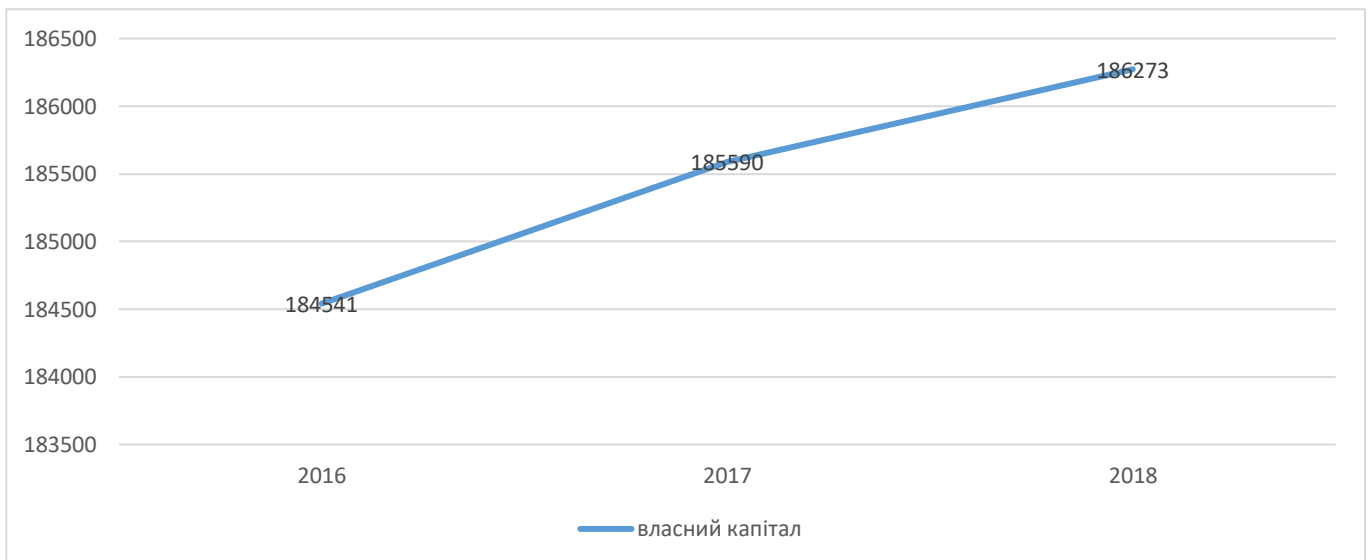


Рисунок 2.6 – власний капітал підприємства, тис. грн. за 2016-2018 роки

Аналізуючи активи підприємства, можна зазначити, що у період з 2016 по 2017 кількість активів зросла на 55 182 тисячі гривень, що складає 10,7% в порівнянні 2017 і 2016 років. При порівнянні 2018 і 2017 років кількість активів зменшилась на 6709 тис. грн. до 565718 тис грн., що у відсотковому відношенні становить зменшення на 1,2%. Отож можна побачити що ситуація з активами відповідає ситуації з доходом підприємства і собівартістю. Тому якщо зіставити ці дані з даними про динаміку руху коштів можна зробити висновок, що підприємство мало невдалий виробничий період у цей проміжок часу.

Для кращого розуміння динаміки показників активів підприємства зобразимо її на рисунку 2.7.

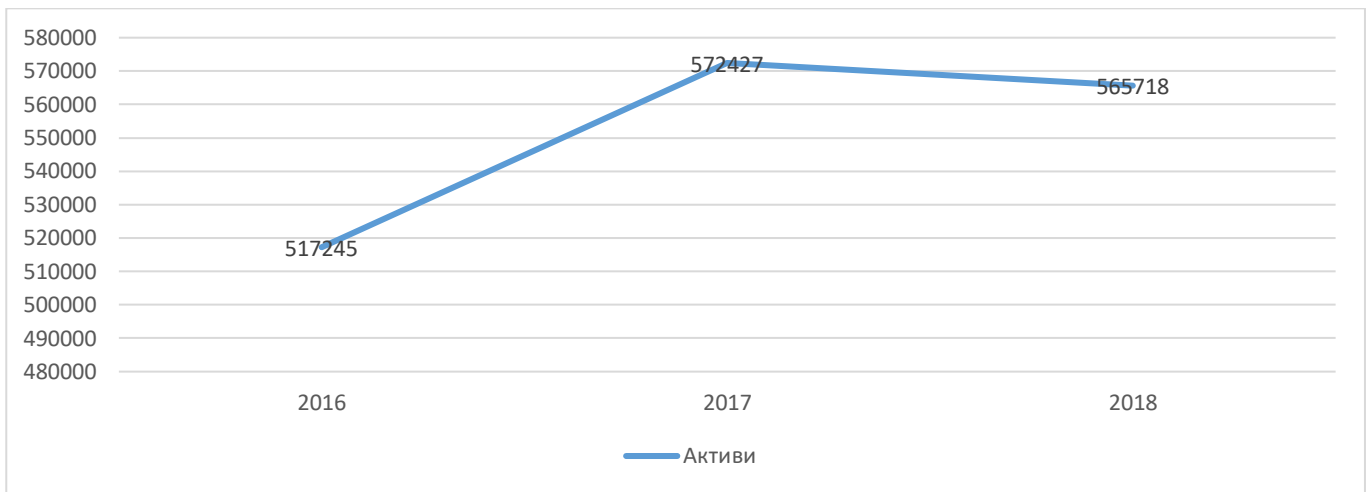


Рисунок 2.7 – Активи підприємства, тис. грн. за 2016-2018 роки

З основними засобами підприємства спостерігається аналогічна ситуація до власного капіталу, адже у період з 2016 по 2017 власний капітал зріс на 8 002 тисячі гривень, що складає 4,3% в порівнянні 2017 і 2016 років. При порівнянні 2018 і 2017 років власний капітал зріс на 10 634 тис. грн. до 206650 тис. грн., що у відсотковому відношенні становить приріст на 5,4%. Для кращого розуміння динаміки показників основних засобів підприємства зобразимо її на рисунку 2.8

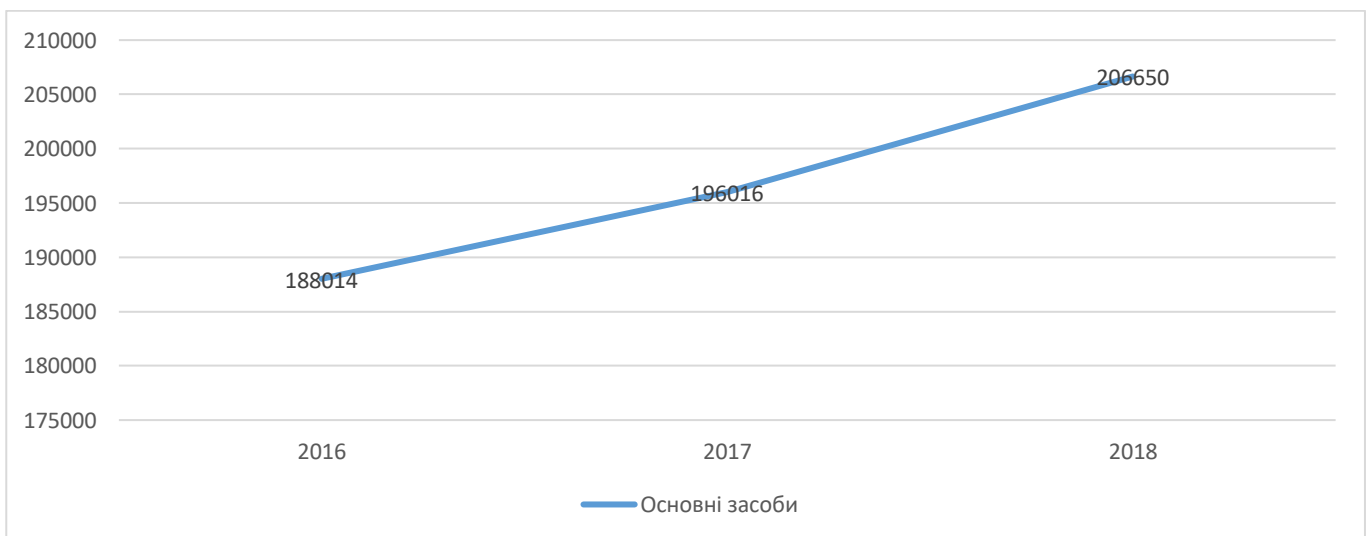


Рисунок 2.8 – Основні засоби підприємства, тис. грн. за 2016-2018 роки

У період з 2016 по 2017 кількість активів зросла на 44827 тисяч гривень, що складає 13,7% в порівнянні 2017 і 2016 років. При порівнянні 2018 і 2017 років кількість активів зменшилась на 16342 тис. грн. до 356709 тис грн., що у відсотковому відношенні становить зменшення на 4,4%. Для кращої інтерпретації динаміки показників поточних активів підприємства зобразимо її на рисунку 2.9

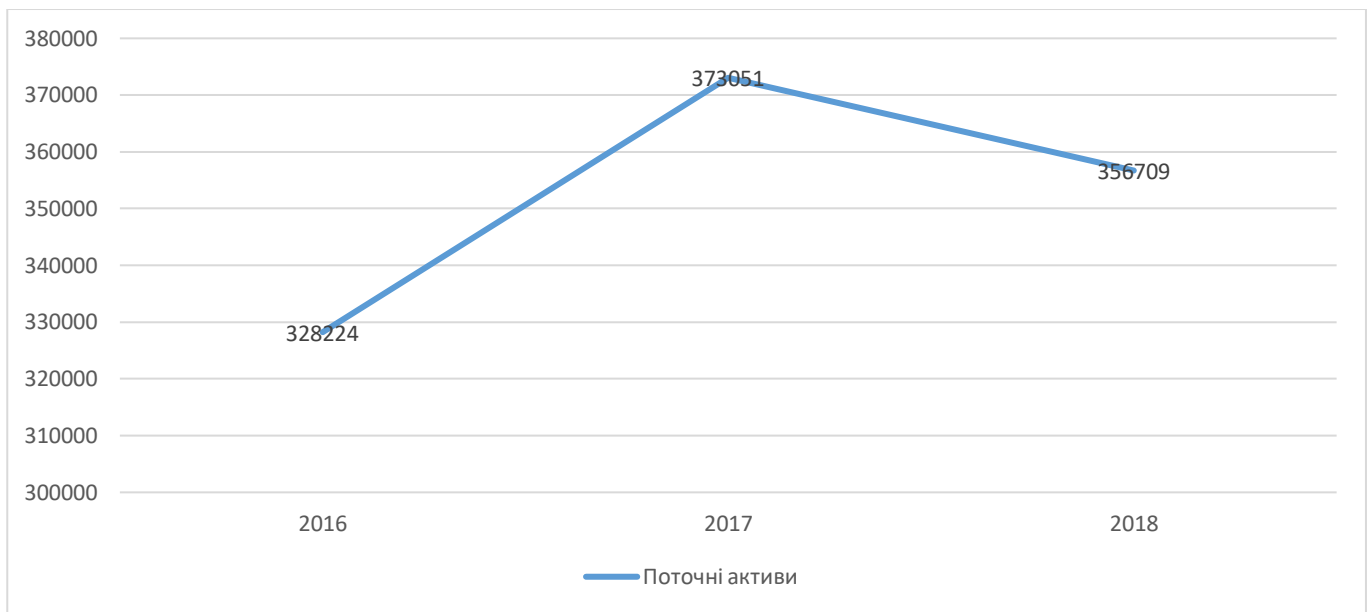


Рисунок 2.9 – Поточні активи підприємства, тис. грн. за 2016-2018 роки

Аналогічну ситуацію до активів підприємства можна спостерігати і з поточними зобов'язаннями цього підприємства. Поточні зобов'язання підприємства у період з 2016 по 2017 зросли на 55 343 тисячі гривень і становило 318698 тисяч гривень, що складає 21% в порівнянні 2017 і 2016 років. При порівнянні 2018 і 2017 років обсяги поточних зобов'язаностей зменшився на 7315 тис. грн. до 311383 тис грн., що у відсотковому відношенні становить зменшення на 2,3%, що є позитивним фактором для підприємства, адже так вони менше залежать від когось іншого, а більшою мірою розраховують на свої власні можливості. Для кращої інтерпретації динаміки показників поточної заборгованості підприємства зобразимо її на рисунку 2.10.

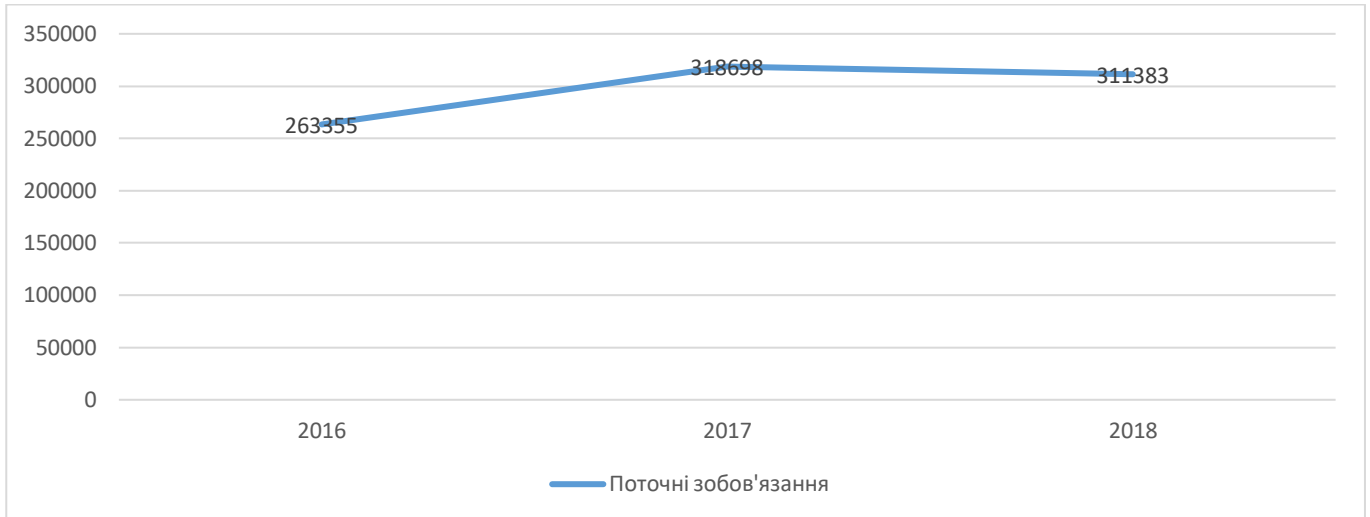


Рисунок 2.10 – Поточні зобов'язання підприємства, тис. грн. за 2016-2018 роки

Довгострокові зобов'язання мають стабільну динаміку до зменшення, їх розмір у 2017 році зменшився на 1210 тис. грн. у порівнянні з 2016 на 1,8% і становить 68139 тис. грн., уже в 2018 році в порівнянні з 2017 зменшився на 77 тисяч гривень, що становить 0,1% і тепер становить 68062 тис. грн. Дана тенденція є позитивною, адже підприємство стало менш залежне від зовнішніх кредиторів. Також зменшення активів також можна пояснити тим. Що вони були потрачені на погашення заборгованостей Для наочної демонстрації динаміки довгострокових зобов'язань підприємства зобразимо її на рисунку 2.11.





Рисунок 2.11 – Довгострокові зобов'язання підприємства, тис. грн. за 2016-2018 роки

Для кращого розуміння фінансового стану ПрАТ «КФ«АВК»» розрахуємо і проаналізуємо ряд показників, які характеризують рентабельність окремих сторін діяльності підприємства.

Так для розрахунку витрат підприємства в розрахунку на 1 гривню чистого доходу скористаємося формулою 2.1

$$B = \frac{(ЧД-ПРДО)}{ЧД}, \quad (2.1)$$

де  $B$  - витрат підприємства в розрахунку на 1 гривню чистого доходу, грн;

ЧД – чистий дохід підприємства в даному році, грн;

ПРДО – прибуток підприємства від звичайної діяльності до оподаткування, грн.

Рентабельність активів підприємства можна розрахувати за формулою 2.2

$$P_a = \frac{ЧП}{A} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де  $P_a$  - рентабельність активів підприємства;

ЧП – чистий прибуток підприємства в даному році, грн.;

$A$  – величина активів підприємства, грн.

Рентабельність власного капіталу підприємства розрахуємо за формулою 2.3

$$P_{вк} = \frac{ЧП}{ВК} \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де  $P_{вк}$  - рентабельність активів підприємства;

ЧП – чистий прибуток підприємства в даному році, грн.;

ВК – величина власного капіталу підприємства, грн.

Рентабельність основних засобів підприємства розраховується за формулою 2.4

$$P_{ок} = \frac{ЧП}{ОК} \cdot 100\%, \quad (2.4)$$

де  $P_{ок}$  - рентабельність основних засобів підприємства;

ЧП – чистий прибуток підприємства в даному році, грн.;

ОК – величина основного капіталу підприємства в даному році.

## Розраховані показники зведемо в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2016	2017	2018	2016 від 2017 року		2018 від 2017 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн чистого доходу, В	0,86	0,71	0,98	-0,15	-17,4	27	38
2. Рентабельність активів підприємства, $P_a$	0,04%	0,06%	0,007%	0,02 %	50	-0,053 %	-88
3. Рентабельність власного капіталу підприємства, $P_{вк}$	1,31%	2,14%	0,27%	0,83 %	63,4	-1,87 %	-87,4
4. Рентабельність основних засобів підприємства, $P_{ок}$	0,11%	0,17%	0,02%	0,06 %	54,5	-0,15 %	-88

Витрат підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу у період з 2016 по 2017 зменшились на 15 копійок, це означає що підприємство на 1 гривню доходу витрачає на 15 копійок менше ніж за попередній рік, а саме витрати становлять 71 копійку. Проте вже на наступний рік витрати зросли на 27 копійок і становлять 98 копійок на 1 гривню прибутку. Хоч підприємство і витрачає на менше ніж отримує прибутку все ж регрес показників за останній рік є тривожним знаком, адже отримувати по 2 копійки прибутку в порівнянні з витратами за рік це дуже низький показник підприємства.

З отриманих результатів формуємо графік динаміки змін даного показника і відобразимо його на рисунку 2.12.

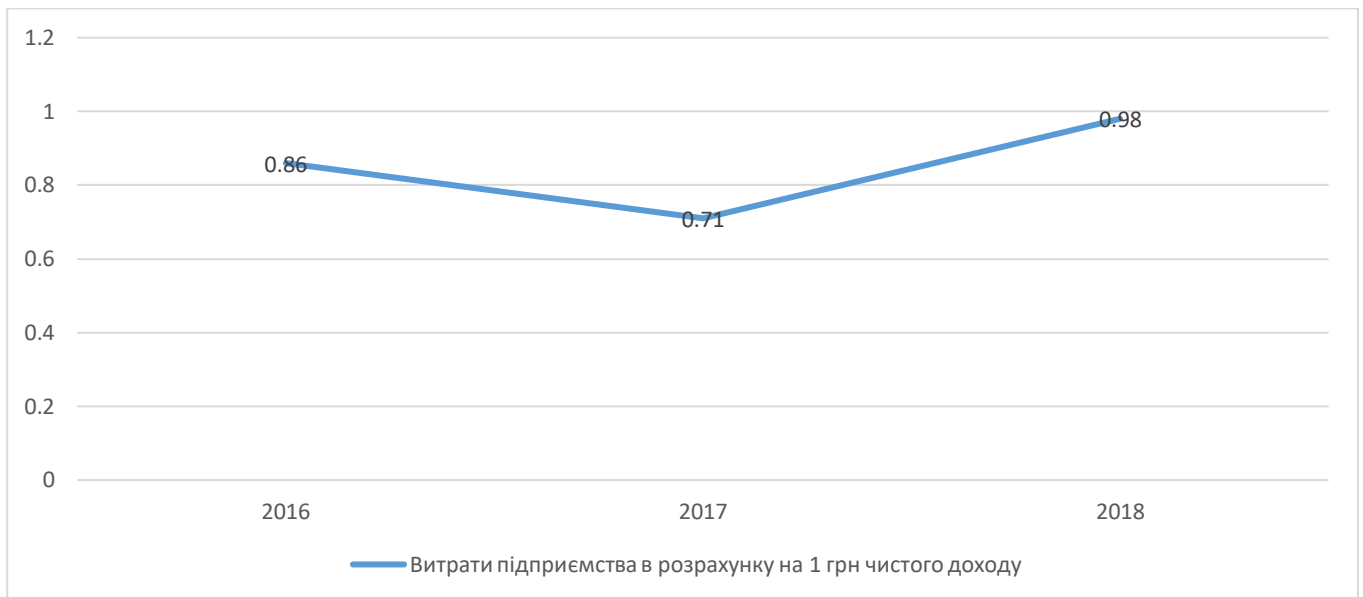


Рисунок 2.12 - Динаміка витрат підприємства в розрахунку на 1 грн чистого доходу, грн за 2016-2018 роки

У решти показників рентабельності можна побачити одну й ту ж тенденцію зміни показників: зростання у період з 2016 по 2017 і різке погіршення на 88% у період з 2017 по 2018. Отож проаналізуємо детальніше кожний з розрахованих показників.

Отже, рентабельність активів підприємства у період за 3 роки зменшилось на 0,033% ( з 0,04% до 0,06% у 2017 і до 0,007% у 2018), хоч і зменшення незначне проте це являється негативним для діяльності підприємства, адже показники підприємства ще до того як зменшились були дуже низькими за таких умов зменшуються можливості підприємства для генерування прибутку за рахунок більшого залучення активів підприємства в діяльність.

Рентабельність власного капіталу підприємства за останні 3 роки зменшилась на 1,04% і тепер становить 0.27%. Хоч у 2017 даний показник був на рівні 2,14%, що було порівняно не поганим показником, проте зараз даний показник є доволі низьким. Цей показник показує власникам рівень добробуту їх підприємства. Тому

можна зробити висновок, що підприємство все ще приносить користь, але з ним вже щось не так.

Рентабельність основних засобів ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» становить 0,02%, що на 0,15% менше ніж у 2017 році і на 0,09% менше ніж у 2016 році. Це є негативним для підприємства адже знову показник погіршився за досліджуваний період, при чому цей показник і так був не високим.

Тому можна зробити висновок, що у 2018 відбулись якісь проблеми з виробництвом, які призвели до значного погіршення всіх показників рентабельності підприємства

Для кращого розуміння динаміки змін рентабельності зобразимо її на рисунку 2.13.

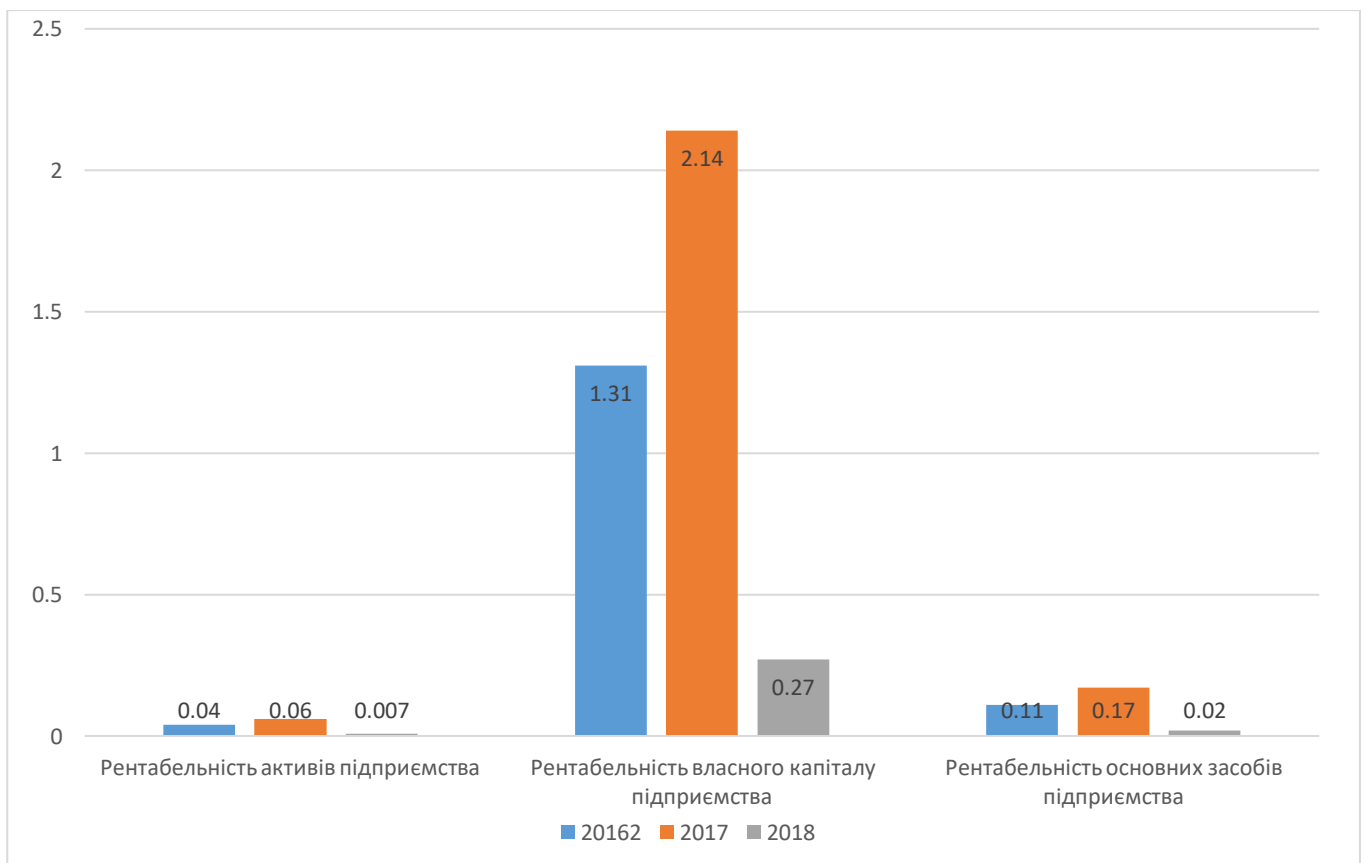


Рисунок 2.13 – Динаміка основних показників рентабельності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» за 2016-2018 роки, %

На завершення для остаточного аналізу фінансового стану і показників підприємства розрахуємо і проаналізуємо зміни основних фінансових коефіцієнтів. Буде проаналізовано і розраховано такі коефіцієнти, як коефіцієнт поточної ліквідності підприємства, коефіцієнт платоспроможності підприємства, коефіцієнт фінансової незалежності й коефіцієнт фінансової заборгованості.

Для розрахунку коефіцієнта поточної ліквідності підприємства застосуємо формулу 2.5:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{ПА}}{\text{ПЗ}}, \quad (2.5)$$

де  $K_{\text{пл}}$  – коефіцієнт поточної ліквідності підприємства;

ПА – величина поточних активів підприємства в даному році;

ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році.

Для розрахунку коефіцієнта платоспроможності підприємства застосуємо формулу 2.6:

$$K_{\text{плат}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ПЗ} + \text{ДЗ}}, \quad (2.6)$$

де  $K_{\text{плат}}$  – коефіцієнт платоспроможності підприємства;

ВК – величина власного капіталу підприємства в даному році;

ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році;

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань в даному році.

Для розрахунку коефіцієнта фінансової незалежності підприємства застосуємо формулу 2.7:

$$K_{\text{фн}} = \frac{\text{ВК}}{\text{П}}, \quad (2.7)$$

де  $K_{\text{фн}}$  - коефіцієнт фінансової незалежності підприємства;

ВК – величина власного капіталу підприємства в даному році;

П – величина пасивів підприємства в даному році.

Для розрахунку коефіцієнта фінансової заборгованості підприємства застосуємо формулу 2.8:

$$K_{\text{заб}} = \frac{\text{ПЗ} + \text{ДЗ}}{\text{А}}, \quad (2.8)$$

де  $K_{\text{заб}}$  - коефіцієнт фінансової заборгованості підприємства;

ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році;

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань в даному році;

А – величина активів підприємства в даному році.

Розраховані дані зведено до таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2016	2017	2018	2016 від 2017 року		2018 від 2017 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства, $K_{пл}$	1,25	1,17	1,15	-0,08	-6,4	-0,02	-1,7
2. Коефіцієнт платоспроможності підприємства, $K_{плат}$	0,56	0,48	0,49	-0,08	-14,3	0,01	2,1
3. Коефіцієнт фінансової незалежності підприємства, $K_{фн}$	0,36	0,32	0,33	-0,04	-11	0,01	3,1
4. Коефіцієнт фінансової заборгованості підприємства, $K_{заб}$	0,64	0,68	0,67	0,04	6,3	-0,01	-1,5

Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства показує, скільки грошових одиниць обігових коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових, тобто невідкладних зобов'язань, і характеризує достатність оборотних засобів підприємства для погашення своїх боргів протягом року. Так можна зазначити, що у досліджуваній період протягом усіх трьох років спостерігається тенденція до зменшення коефіцієнта ліквідності від 1,25 до 1,17, а потім до 1,15. Це свідчить про погіршення результатів діяльності підприємства, оскільки чим вищий буде коефіцієнт ліквідності, тим більшою є здатність підприємства виконати свої зобов'язання. При цьому показники ліквідності у 2016 і 2018 роках вищі 1, що є

позитивним фактором, адже нормативним значенням цього коефіцієнта є 1, а те що коефіцієнт більший 1 говорить про те що підприємство має достатню ліквідність, хоч вона і зменшується.

Детальніше динаміку змін коефіцієнта поточної ліквідності відобразимо на рисунку 2.14

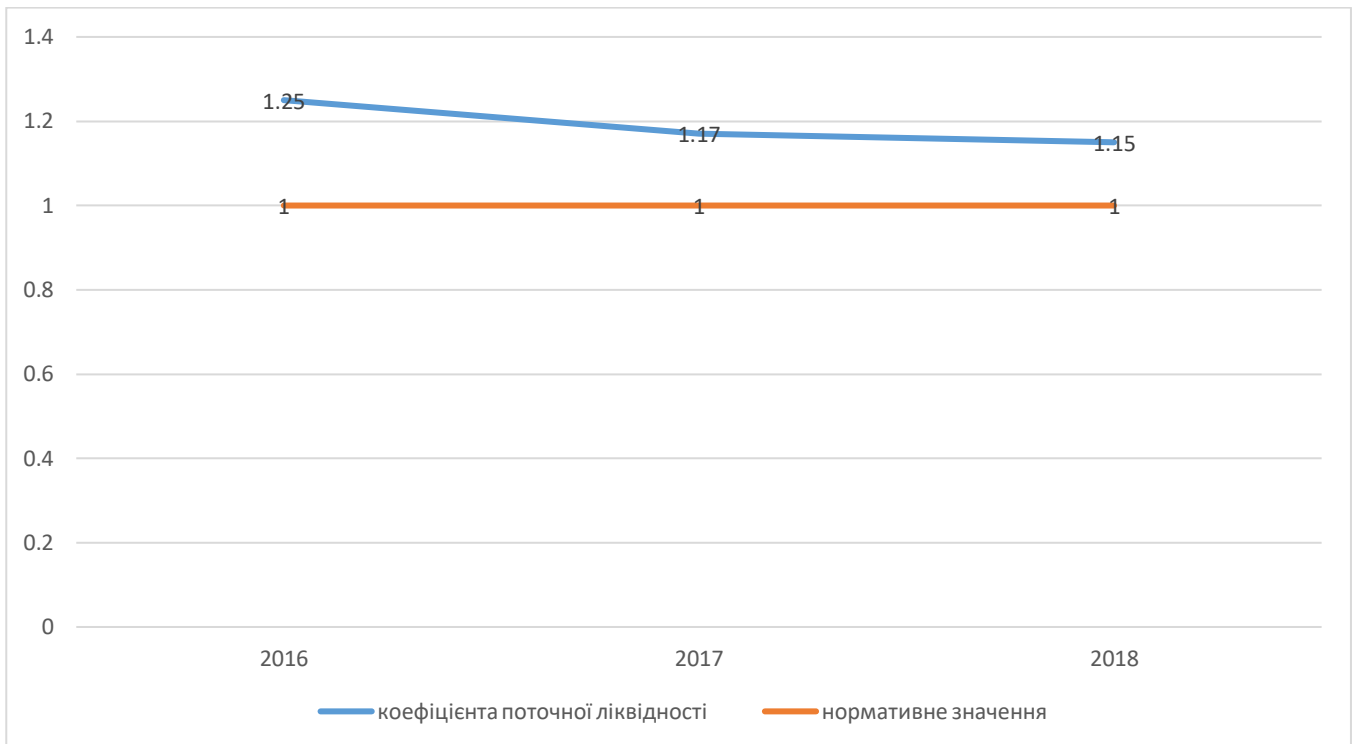


Рисунок 2.14 - Динаміка змін коефіцієнта поточної ліквідності підприємства за 2016-2018 роки

Коефіцієнт платоспроможності підприємства показує, скільки грошових одиниць обігових коштів припадає на кожну грошову одиницю довгострокових зобов'язань і характеризує достатність оборотних засобів підприємства для погашення своїх боргів протягом року. Так можна зазначити, що у досліджуваній період протягом періоду з 2016 по 2017 роки спостерігається тенденція до зменшення коефіцієнта платоспроможності від 0,56 до 0,48, що свідчило про погіршення результатів діяльності підприємства, проте у 2018 році цей коефіцієнт вже становив 0,49, що свідчить про незначне, але покращення становища підприємства. Проте якщо зрівняти отримані дані з нормативними то можна

побачити, що протягом усього періоду наші показники були набагато гіршими за нормативні, що говорить про те, що підприємство має фінансові проблеми і не спроможне самостійно погасити свої борги.

Детальніше динаміку змін коефіцієнта платоспроможності відобразимо на рисунку 2.15.

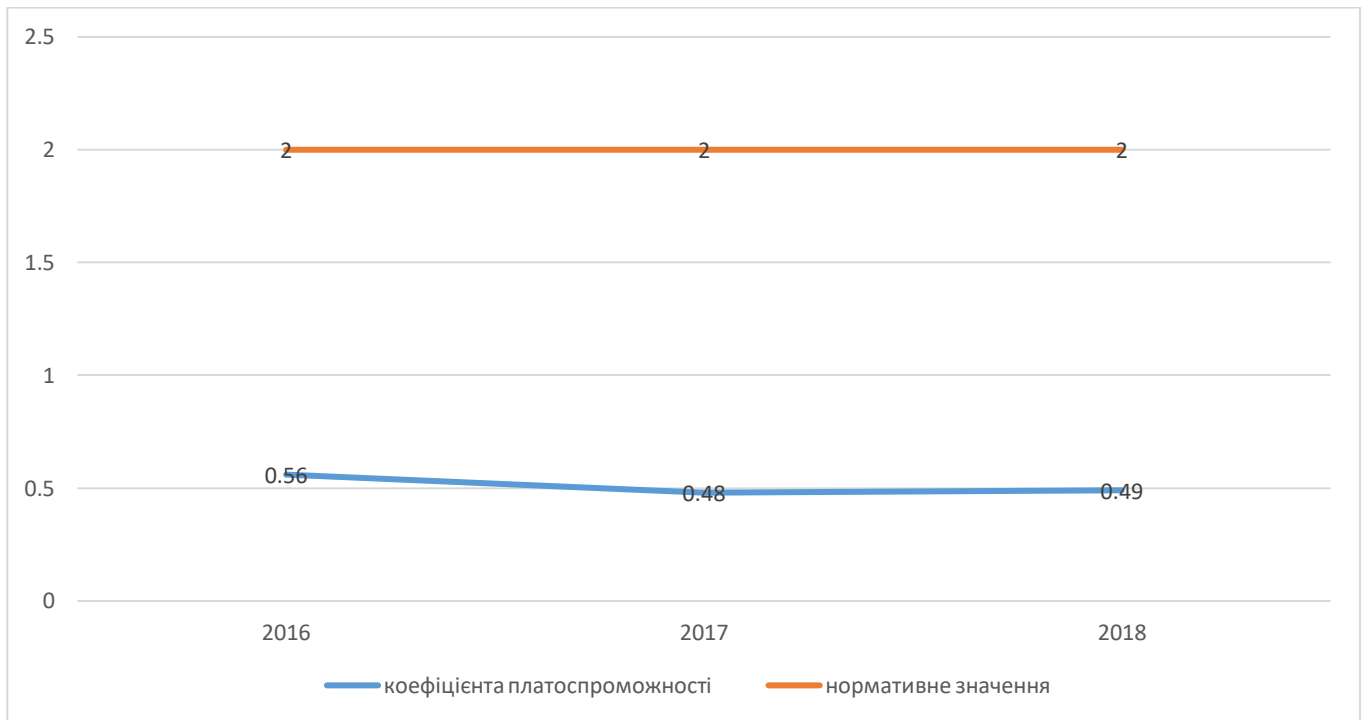


Рисунок 2.10 - Динаміка змін коефіцієнта платоспроможності підприємства за 2016-2018 роки

Коефіцієнт фінансової незалежності підприємства показує те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів.

Так можна зазначити, що у період з 2016 по 2017 коефіцієнт фінансової незалежності упав з 0,36 до 0,32, що говорило про те, що частка власних коштів в загальній сумі активів підприємства зменшилась, проте 2018 року показник зріс на 0,01 і становив 0,33, що говорило про майже незначне проте зростання частини своїх активів, які компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів, що є негативним явищем.



Якщо порівняти отримані результати з нормативними показниками, які становлять 0,4-0,6 можна сказати, що отримані дані не відповідали нормативу. Хоч і трішки не відповідали нижній межі нормативу. Детальну динаміку змін коефіцієнта фінансової незалежності відобразимо на рисунку 2.16

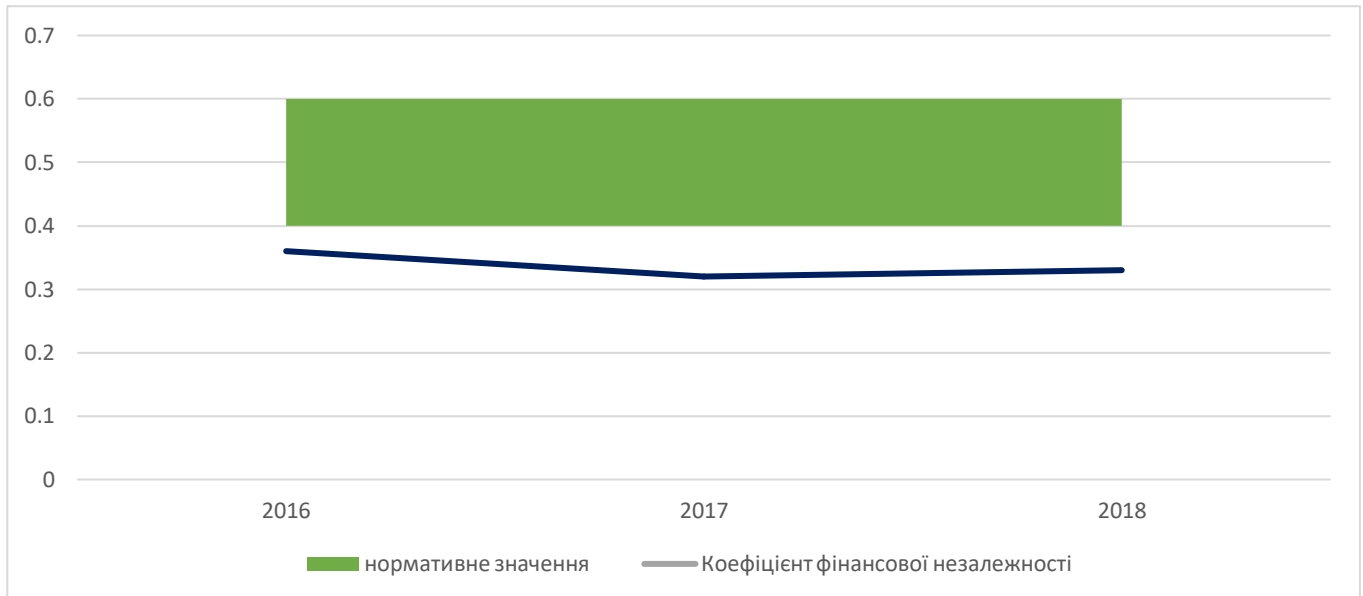


Рисунок 2.16 - Динаміка змін коефіцієнта фінансової незалежності підприємства за 2016-2018 роки

Коефіцієнт фінансової заборгованості підприємства характеризує частку позикового капіталу, що доводиться на одиницю активів підприємства.

Так можна зазначити, що у період з 2016 по 2017 коефіцієнт фінансової заборгованості зріс з 0,64 до 0,68, що говорило про те, що частка залучених коштів в загальній сумі активів підприємства зросла, що для підприємства було негативними змінами. Проте 2018 року показник зменшився на 0,01 і становив 0,67, що говорило про не значне зростання частини своїх активів, які компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів.

Якщо порівняти отримані результати з нормативними показниками, які встановлені в межі від 0 до 0,5 то можна сказати, що протягом усього досліджуваного періоду розраховані дані перевищували нормативне значення

показника фінансової заборгованості, що свідчить про високий ризик для фінансової діяльності підприємства.

Детальну динаміку змін коефіцієнта фінансової заборгованості відобразимо на рисунку 2.17

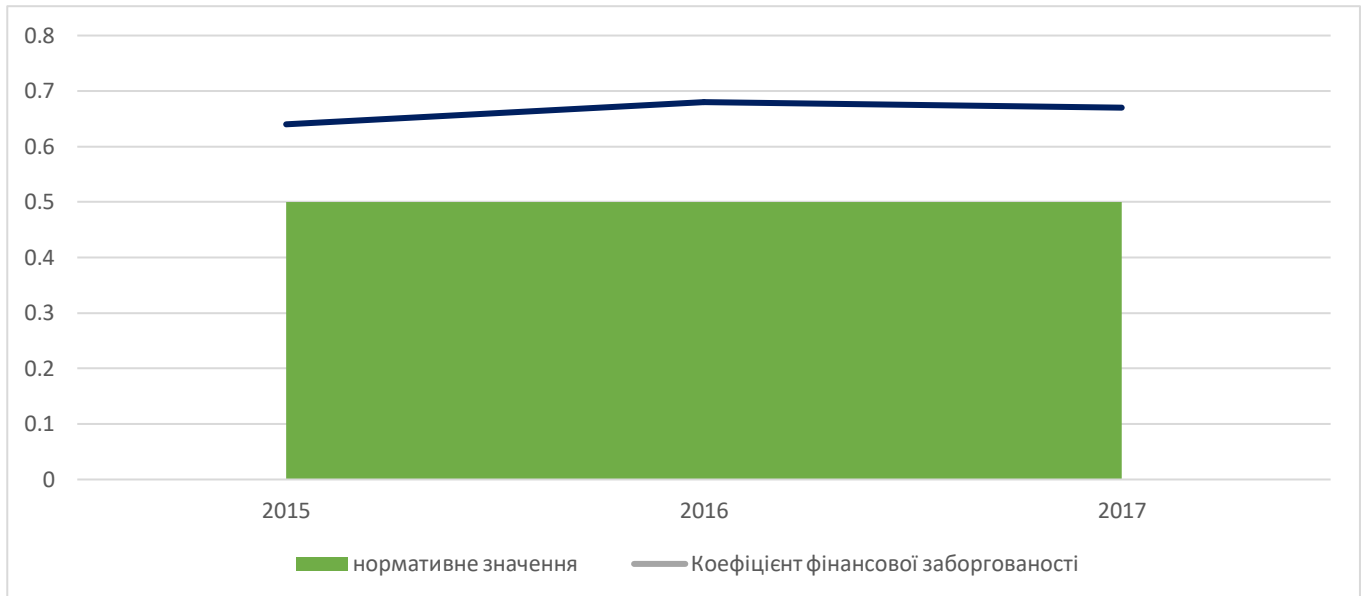


Рисунок 2.17 - Динаміка змін коефіцієнта фінансової заборгованості підприємства за 2016-2018 роки

Отже, аналізуючи всі фінансові показники, які були дослідженні за даний період можна сказати, що підприємство досі досягає головної мети діяльності, а саме отримання прибутку. Проте з такою динамікою змін підприємство ризикує стати збитковим і почати отримувати збитки від своєї діяльності.

Щодо показників рентабельності то тут до 2017 року ситуація покращувалась по всіх позиціях, проте вже 2018 всі показники погіршилися, звідси можна зробити висновок, що виробництво стало менш рентабельним. Заключною стадією аналізу був аналіз фінансових коефіцієнтів. В результаті з'ясувалось, що всі показники окрім показника ліквідності не відповідають нормативному значенню, що говорить про ризик в їх фінансовій діяльності, а те що коефіцієнт платоспроможності не відповідає нормативному більше як в 4 рази говорить про те, що підприємству не вистачає коштів.

Тому можна сказати, що підприємство все ж є успішним проте його діяльність є дуже ризиковою.

## 2.2 Аналіз ефективності управління продуктивністю праці на ПрАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»

Для дослідження того наскільки ефективно відбувається управління продуктивністю праці на підприємстві розрахуємо ряд економічних показників.

Першим розрахованим показником буде вартісний виробіток за рік який ми розрахуємо за формулою 1.1.

$$V_{2016} = \frac{822\,571\,000}{1964} = 418\,824,34;$$

$$V_{2017} = \frac{897\,388\,000}{1944} = 461\,619,34;$$

$$V_{2018} = \frac{893\,832\,000}{1841} = 485\,514,39.$$

Наступним за формулою 1.2 розрахуємо прибутковість операційної діяльності підприємства.

$$PR_{од\ 2016} = \frac{330\,000}{822\,571\,000} = 0,0004;$$

$$PR_{од\ 2017} = \frac{202\,000}{897\,388\,000} = 0,00022;$$

$$PR_{од\ 2018} = \frac{42\,000}{893\,832\,000} = 0,00005.$$

Наступним розрахованим показником буде рентабельність основної діяльності, який розрахуємо за формулою 1.3.

$$P_{од\ 2016} = \frac{72\,365\,000}{821\,467\,000} = 0,088;$$

$$P_{од\ 2017} = \frac{75\,697\,000}{821\,691\,000} = 0,092;$$

$$P_{од\ 2018} = \frac{68\,940\,000}{753\,641\,000} = 0,092.$$

Заключним розрахованим показником буде фондоозбросність праці, який розрахуємо за формулою 1.4.

$$\Phi O_{2016} = \frac{188\,014\,000}{1964} = 95\,730,14;$$

$$\Phi O_{2017} = \frac{196\,016\,000}{1944} = 100\,831,28;$$

$$\Phi O_{2018} = \frac{206\,650\,000}{1841} = 112\,248,78.$$

Розраховані дані зведено до таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності планування на ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2016	2017	2018	2016 від 2017 року		2018 від 2017 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Виробіток, В	418824,34	461619,34	485514,39	42 795	10.2	23895.05	5,2
2. Прибутковість операційної діяльності, $PR_{од}$ , %	0,04	0,022	0,005	-0,018	-45	-0,017	-77.3
3.Рентабельність основної діяльності підприємства, $R_{од}$	0,088	0,092	0,092	0,004	4,6	0	0
4 Фондоозброєність праці, ФО	95730,14	100831,28	112248,78	5101,14	5,3	11417.5	11,3

Аналізуючи таблицю 2.5 можна відзначити, що показники виробітку одного працівника в рік постійно зростали. Так в 2016 один працівник виготовляв товару на 418824,34 гривень, коли у 2018 році цей показник уже становив 485514,39 гривень, тобто за цей період продуктивність праці одного робітника зросла на 66 690.05 грн. Хоч якщо детальніше поглянути то на збільшення рівня виробітку на підприємстві то спостерігається тенденція до зниження темпів цього росту з 10,2% до 5,2%.

Проте це не є поганим знаком для підприємства адже виробіток продовжує постійно підвищуватись, а це є дуже позитивною тенденцією для підприємства адже

чим більший виробіток продукції на підприємстві тим вищі воно має отримати доходи.

Динаміку змін виробітку на підприємстві відобразимо на рисунку 2.18

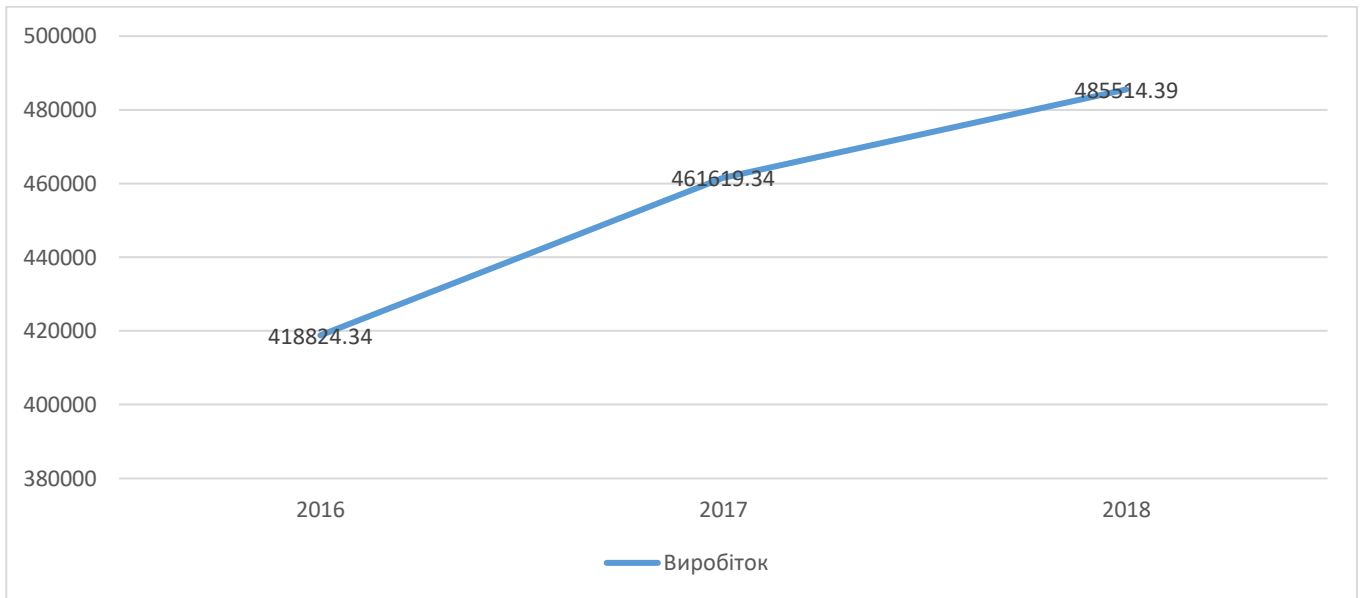


Рисунок 2.18 – Динаміка змін виробітку ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»»

за 2016-2018 роки, грн. за рік

Прибутковість операційної діяльності характеризує суму прибутку з 1 грн. продажу. Як можна побачити з таблиці протягом усього періоду даний показник зменшувався. Так в 2016 прибутковість була на 0,04 %, коли у 2018 році цей показник уже становив 0,005%, що аж на 0,035% менше. Причому рівень прибутковості з самого початку вже був не високим, єдине що радує це те що він не від'ємний.

Динаміку змін прибутковості виробництва відобразимо на рисунку 2.19

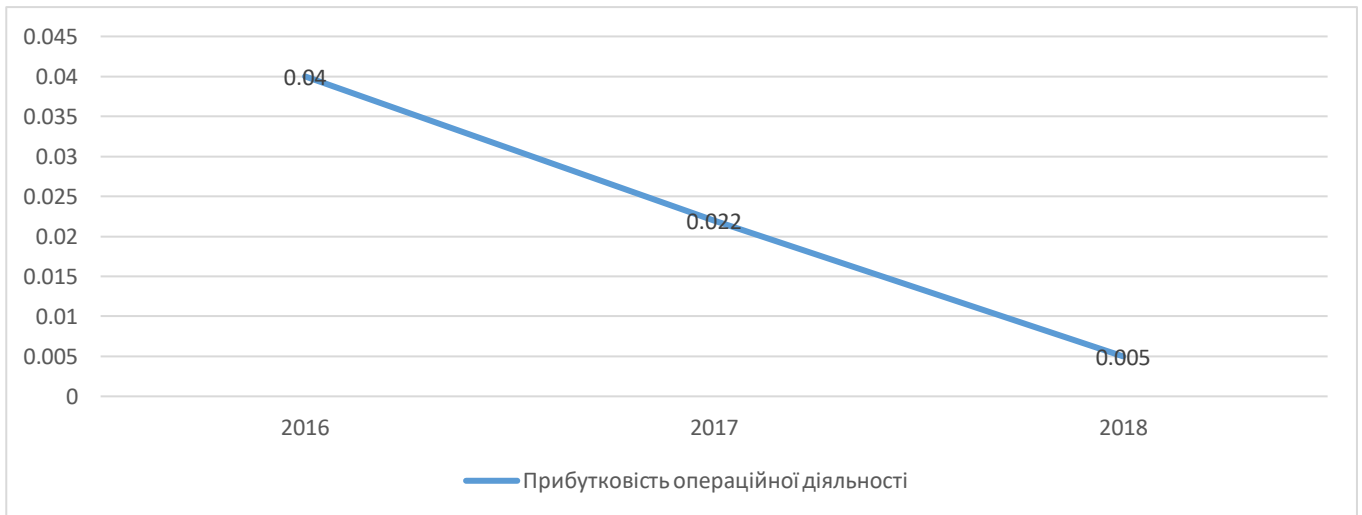


Рисунок 2.19 – Динаміка змін прибутковості операційної діяльності за 2016-2018 роки

Рентабельність основної діяльності показує відношення між доходом і собівартістю продукції.

Динаміку змін рентабельності основної діяльності підприємства відобразимо на рисунку 2.20

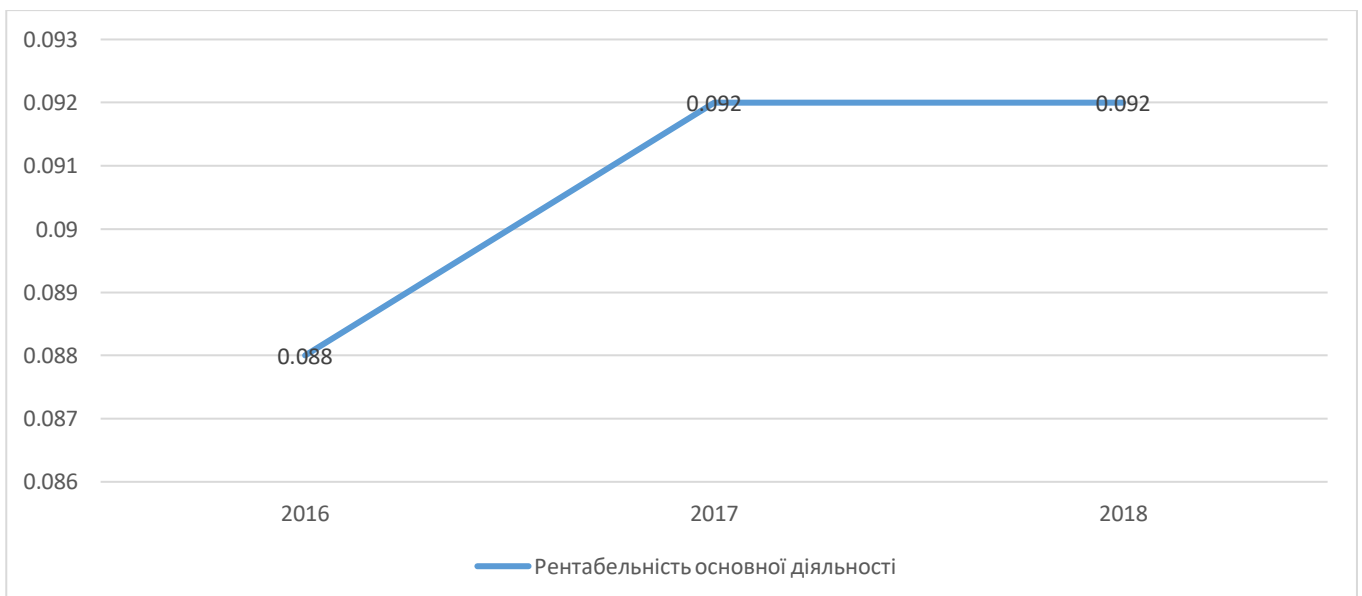


Рисунок 2.20 – Динаміка змін рентабельності основної діяльності підприємства за 2016-2018 роки

Як можна побачити з рисунка 2.20 протягом періоду з 2016 по 2017 рівень рентабельності основної діяльності зростає, з 0,088 в 2016 році до 0,092 в 2017 році, далі цей показник не змінювався. Те що показник збільшувався було позитивним фактором для підприємства адже це означає, що воно продуктивніше працює і в підсумку буде мати більшу вигоду з цього, а те що цей показник залишився сталим є позитивним для підприємства якщо порівнювати з рештою показників.

Заключним розглянем показник фондоозброєності. Даний показник має таку ж динаміку як і показники виробітку одного працівника в рік, вони постійно зростали. Так в 2016 фондоозброєність становила 95730,14 гривень, коли у 2018 році цей показник уже становив 112248,78 гривень, тобто за цей період продуктивність праці одного робітника зросла на 16 518,64 грн. Хоч якщо детальніше поглянути на показник то спостерігається тенденція до зростання темпів цього росту з 5,3% до 11,3%. Це є хорошим знаком для підприємства адже фондоозброєність постійно підвищуватись, а це є дуже позитивною тенденцією для підприємства.

Динаміку змін фондоозброєності відобразимо на рисунку 2.21

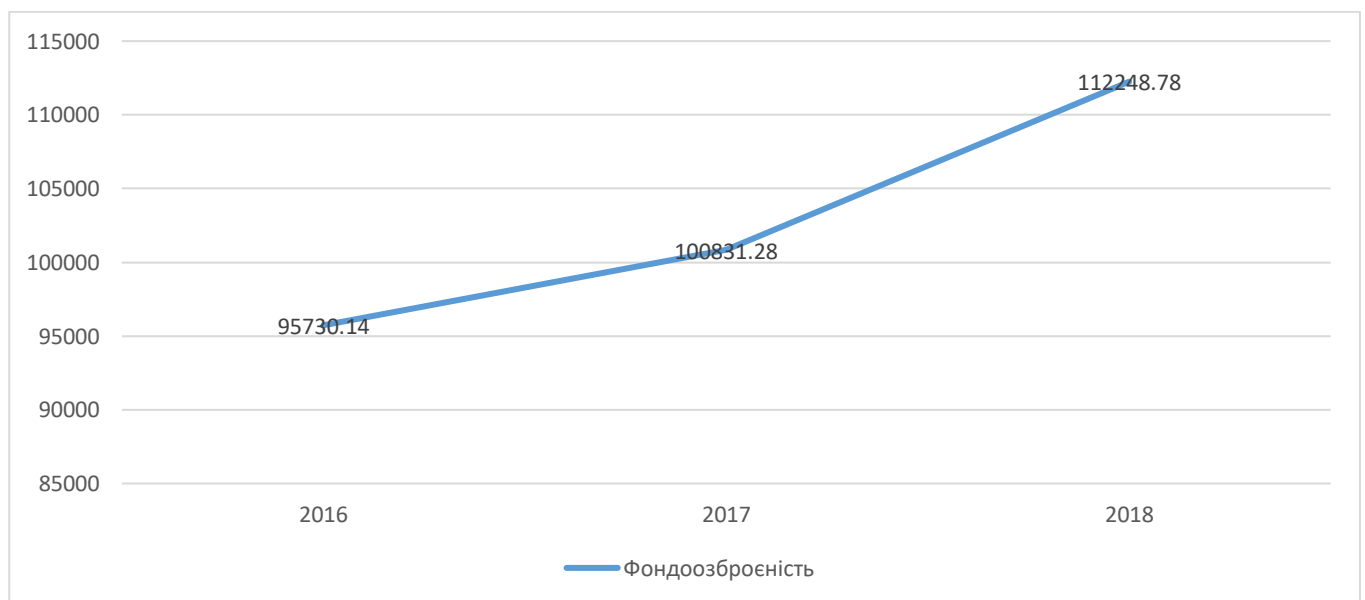


Рисунок 2.21 – Динаміка змін фондоозброєності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» за 2016-2018 роки, грн. за рік

Отже, підсумувавши все вище сказане можна зробити висновок, що планування на підприємстві допустило якоїсь помилки, якщо подивитись на динаміку прибутковості. Проте всі решта показників показують, що це може бути просто невдалий рік для підприємства, адже вони всі мають тенденції до покращення.

### 2.3 Аналіз організаційної структури та системи управління підприємством ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»»

В основу системи управління підприємством ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» покладено організаційну структуру підприємства, тобто управління відбувається зверху вниз згідно організаційної структури.

Організаційна структура підприємства – це склад відділів, служб і підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер підпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління, а також набір координаційних і інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління по різних рівням і підрозділам управлінської ієрархії.

Організаційна структура ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» є лінійною. [22].

Детальна схема організаційної структури підприємства наведена на рисунку 2.22.



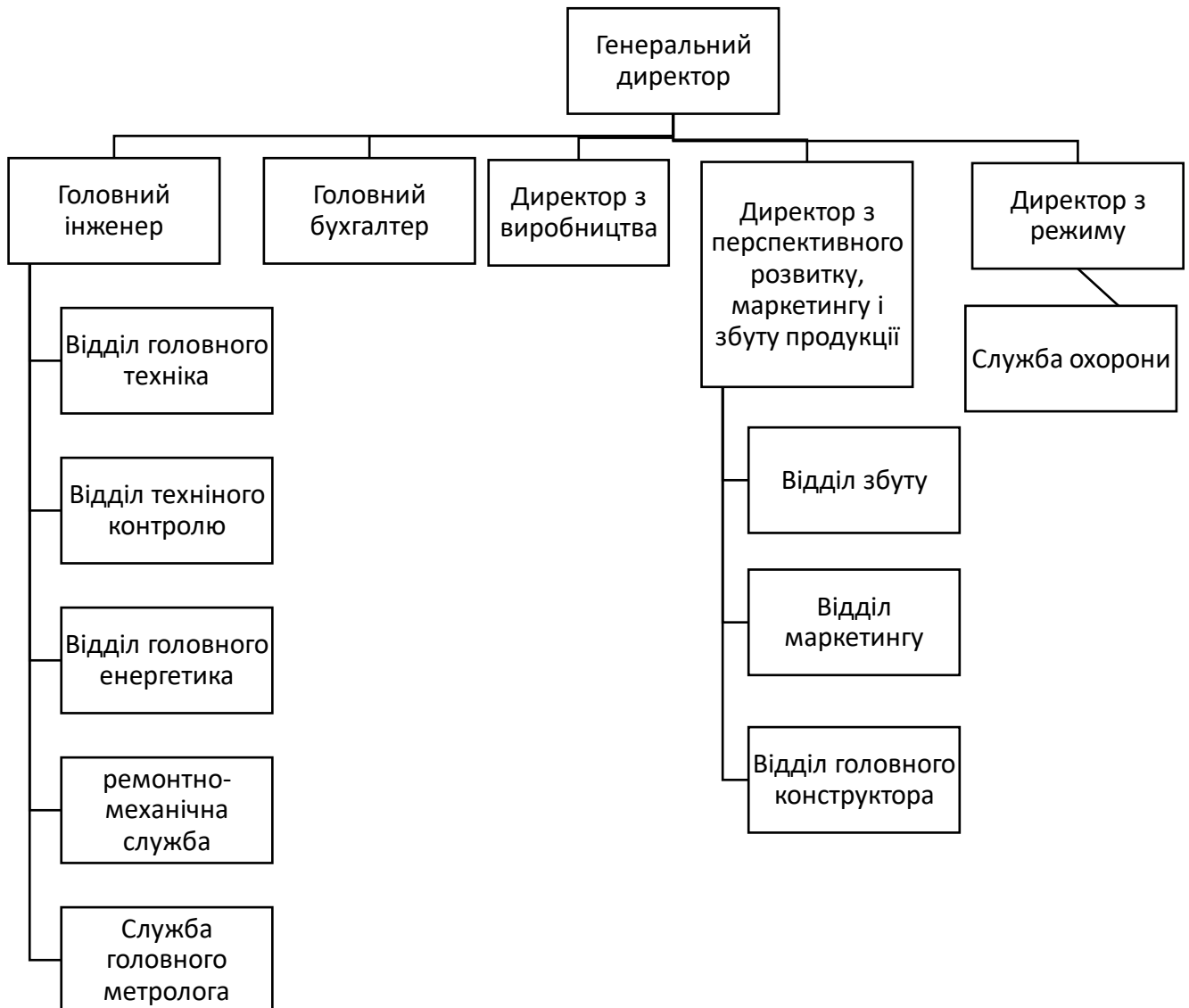


Рисунок 2.22 – Організаційна структура підприємства

Верхівкою системи управління підприємством є генеральний директор. Він від імені товариства укладає договори та інші угоди (контракти), зокрема угоди купівлі-продажу, підяду, страхування майна, перевезень, зберігання, доручення, комісії, оренди тощо; приймає рішення про одержання банківського кредиту, організовує і забезпечує виконання рішень Загальних зборів акціонерів та Наглядової Ради; представляє інтереси товариства на підприємствах, в організаціях, установах та відповідних державних і громадських органах, як в Україні, так і за

кордоном, також генеральний директор видає накази та інші розпорядчі документи щодо діяльності підприємства, які є обов'язковими для виконання усім персоналом.

Безпосереднього генеральному директору підпорядковуються: головний інженер; головний директор; директор з виробництва; директор з перспективного розвитку, маркетингу і збуту продукції; директор з режиму.

Головний інженер визначає технічну політику і напрями технічного розвитку підприємства в умовах ринкової економіки, шляхи реконструкції і технічного переозброєння діючого виробництва, рівень спеціалізації та диверсифікації виробництва на перспективу. Йому безпосередньо підпорядковуються відділ головного техніка, відділ технічного контролю, відділ головного енергетика, ремонтно-механічна служба, інструментальний цех.

Відділ головного техніка займається розробкою і впровадженням заходів щодо підвищення рівня технологічної підготовки і технічного переозброєння виробництва, скорочення витрат сировини, матеріалів, витрат праці, поліпшення якості продукції і росту продуктивності праці. Опанування у виробництві прогресивних технологічних процесів, новітніх матеріалів. Складання планів впровадження нової техніки і технології, підвищення техніко-економічної ефективності виробництва.

Відділ технічного контролю займається вхідним контролем сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, які надходять на підприємство; контроль продукції у процесі виробництва: перевірка першої деталі (компонента), контроль напівфабрикатів чи виробів після основних операцій випробуванням готових виробів, контрольними складаннями виробів тощо; інспекційний контроль виробництва; контроль обладнання, технологічного оснащення, вимірювального й ріжучого інструменту, засобів контролю і вимірювання; контроль за дотриманням технологічної дисципліни і наглядання за процесами, які визначають якість продукції, що виготовляється.

Відділ головного енергетика займається організацією експлуатації і вчасним ремонтом енергетичного і природоохоронного устаткування й енергосистем. Безперервне забезпечення виробництва електроенергією, паром, газом, водою й

іншими видами енергії. Контроль за раціональною витратою енергетичних ресурсів на підприємстві. Планування роботи енергетичних цехів і господарств. Розробка графіків ремонту енергетичного устаткування й енергомереж. Розробка планів виробництва і споживання підприємством електроенергії, технологічного палива, пари, газу, води, стиснутого повітря, норм витрати і режимів споживання усіх видів енергії.

До завдань ремонтно-механічної служби входить забезпечення безперервної та технічно правильної експлуатації та надійної роботи обладнання, підвищення її змінності, утримання в робочому стані на необхідному рівні точності. Розроблення планів (графіків) оглядів, випробувань та профілактичних ремонтів обладнання в відповідності з положенням Єдиної системи планово-попереджувального ремонту. Узгоджує плани (графіки) з підрядними організаціями, які проводять ремонти, забезпечувати їх необхідною технічною документацією.

Головний бухгалтер організовує роботу бухгалтерської служби, проводить контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій; забезпечує складання на основі даних бухгалтерського обліку фінансової звітності підприємства, підписання її та подання в установлені строки користувачам. Здійснює заходи щодо надання повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів підприємства.

Директор з виробництва керує роботою з оперативного регулювання процесу виробництва, спрямованого на забезпечення ритмічного випуску продукції згідно з планом та договорами постачання при дотриманні стандартів і технічних умов на її якість. Координує роботу функціональних та виробничих підрозділів з оперативних питань, пов'язаних з виробничою діяльністю підприємства, вживає заходів щодо забезпечення ритмічності календарних планів виробництва, запобігання та усунення порушень перебігу виробничого процесу.

Директор з перспективного розвитку, маркетингу і збуту продукції займається керуванням роботи відділів збуту, маркетингу і головного конструктора.

Відділ збуту займається забезпеченням реалізації продукції підприємства.

Відділ маркетингу це підрозділ, який виконує завдання сполучної ланки між ринком і безпосередньо підприємством, частиною якого він є.

Відділ головного конструктора займається розробкою проектів нових дослідних і промислових установок, нестандартного устаткування і приладів у зв'язку з реконструкцією об'єктів, автоматизацією виробництва і механізацією трудомістких процесів. Проведення робіт з підвищення рівня уніфікації, стандартизації і сертифікації розроблюваних конструкцій виробів. Розробка конструкторських рішень по підвищенню якості і надійності виробів, рівня їхньої технологічності, екологічності, зниження їхньої собівартості, трудомісткості і матеріалоемності.

Директор з режиму розробляє і здійснює керівництво заходами щодо безпеки об'єктів і виробляє адекватні загрози засоби захисту і види режимів охорони. Йому підпорядковується служба охорони.

Служба охорони забезпечує надійний захист об'єктів організації від крадіжок, розкрадань і інших злочинних посягань, пожеж, аварій, актів вандалізму, стихійних бід, суспільних безладів.

## Висновки до розділу 2

У даному розділі досліджувалась діяльність приватно акціонерного товариства «Кондитерська фабрика «АВК»». Дане підприємство займається виробництвом какао, шоколаду цукрових кондитерських виробів.

Нами було проаналізовано фінансово-економічні показники підприємства. Так чистий дохід протягом періоду трьох років зріс з показника 822 571 000 грн. до показника у 893 832 000 грн. Чистий фінансовий результат постійно зменшувався від 330 000 грн. прибутку до 42 000 грн. прибутку. Проте собівартість реалізованої продукції зросла на 67 826 000 грн. і становить 821 467 000 грн. Середня чисельність працівників скоротилась на 123 людини і становить 1841 чоловік. Чистий рух коштів зменшився від показника у 24 924 000 грн. до від'ємного показника у 2 751 000 грн.

Проаналізувавши показники балансу нами було виявлено, що власний капітал зріс протягом досліджуваного періоду на 1 732 000 грн. і становить 186 273 000 грн. Величина активів зростає на 48 472 000 грн до 565 718 000 грн. Основні засоби зросли на 18 636 000 грн. і тепер становлять 206 650 000 грн. Поточні активи зросли на 28485000 грн. і тепер становлять 356 709 000 грн. Поточні зобов'язання зросли на 48 028 000 грн. і становлять 311 383 000 грн. Довгострокові зобов'язання скоротились на 1 287 000 грн. і тепер становлять 68 062 000 грн.

Розрахувавши основні показники ефективності планування діяльності підприємства нами було виявлено, що виробіток за досліджуваний період зріс на 66690,5 грн. за рік від одного працівника і тепер становить 485 514,39 грн. за рік. фондоозброєність зростає на 16 508,64 грн. й тепер становить 112 248,78 грн.. Прибутковість операційної діяльності скоротилась на 0,035% і становили 0,005%. Рентабельність зростає на 0,004 і тепер становить 0,092. Тобто всі показники мають позитивну тенденцію змін для підприємства.

**РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ  
У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА СОЛОДОЩІВ ПРАТ КФ «АВК»**

**3.1 Розробка напрямів розширення діяльності підприємства**

Для того щоб створити бізнес-план підприємству необхідно дотримуватись рекомендацій, які були наведені в підрозділі 1.2. Отож складемо таблицю 3.1, де відобразимо вплив зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ КФ «АВК». [22].

Таблиця 3.1 – Вплив зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ КФ «АВК»

Групи та окремі фактори		Оцінка залежності діяльності підприємства від факторів					Сприятливі можливості	Загрози та небезпеки
		1	2	3	4	5		
Політичні	Стабільність уряду			+			+	
	Воєнна загроза				+			+
	Податково-бюджетна політика держави		+					+
	Зміна законодавства		+					+
Економічні	Розвиток економіки України					+	+	
	Темп інфляції			+				+
	Рівень безробіття				+			+
	Курс гривні		+					+
	Рівень доходів населення			+				+
	Вартість енергоносіїв					+		+
Демографічні	Чисельність населення			+			+	
	Віково-статевий склад населення				+		+	
Науково-технічні	Наявність сучасного обладнання					+	+	
	Запровадження			+			+	

	нових технологій							
Природні	Наявність сировинної бази					+	+	
	Рівень забруднення навколишнього середовища				+			+
Соціально-культурні	Рівень освіти		+				+	
	Соціальні умови життя			+			+	
Сума							33	29

Можна зробити висновки, що зовнішнє середовище становить для підприємства як можливості так і загрози. Зокрема значний негативний вплив на підприємство надходить з економічних і політичних груп факторів макросередовища. Самі числові показники показують, що підприємство має більше можливостей (оцінка 33), ніж загроз (оцінка 29), що дає підставу про те щоб задуматись про введення якихось нововведень в діяльність підприємства. Однак так як різниця між оцінками становить лише 4 бали підприємству потрібно бути обережним у цьому процесі.

Перелік сильних і слабких сторін ПрАТ КФ «АВК» зобразимо в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Сильні та слабкі сторони ПрАТ КФ «АВК»

Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
<b>Маркетинг</b>	
Широкий асортимент продукції	Зниження чистого доходу від продажів
Велика частка ринку	
Ефективна мережа збуту	
Активна реклама	
<b>Виробництво</b>	
Зниження собівартості продукції	Зниження рентабельності продукції
Продукція відповідає міжнародним стандартам	Залежність від постачальників

## Продовження таблиці 3.2

Надійні джерела поставки продукції	
Фінанси	
Підприємство отримує прибуток від своєї операційної діяльності	Зменшення розміру прибутку
Зменшення частки запозичених коштів в діяльності підприємства	Зниження ліквідності діяльності підприємства
Соціум	
Великий вибір на ринку праці	Ставлення людей до праці

Для того, щоб лаконічно відобразити всі переваги і недоліки досліджуваного підприємства, а також для визначення цілей і майбутніх вигідних напрямів діяльності підприємства, скомпонуємо дані про зовнішнє середовище підприємства з його сильними і слабкими сторонами за допомогою SWOT-аналізу, який ми відобразимо за допомогою таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ КФ «АВК»

		Зовнішнє середовище підприємства	
		Можливості (М)	Загрози (З)
		1) Збільшення частки на ринку України; 2) Збільшення частки на міжнародному ринку; 3) Покращення іміджу фірми; 4) Розширення діяльності торгової мережі підприємства.	1) Зростання впливу на ринок з боку конкурентів; 2) Зростання цін на сировину; 3) Зростання рівня інфляції.
Внутрішнє	Сила (Р) 1) Широкий асортимент	Поле РМ За рахунок випуску	Поле РЗ За рахунок заключення



	продукції; 2) Велика частка ринку 3) Ефективна мережа збуту; 4) Продукція відповідає міжнародним стандартам.	нової продукції завоювати більшу частку на ринку кондитерських виробів.	ф'ючерсних договорів з постачальниками убезпечивши цим підприємство від коливань на зовнішньому ринку.
	Слабкість (С) 1) Зниження рентабельності продукції; 2) Залежність від постачальників; 3) Зниження ліквідності діяльності підприємства.	Поле СМ За рахунок збільшення частки на ринку покращити своє фінансове становище.	Поле СЗ Переглянути доцільність випуску певних видів продукції з можливістю заміни їх на нову продукцію.

За допомогою даного аналізу у кожному полі було розраховано майбутні можливі варіанти максимального використання можливостей і максимального зменшення загроз для діяльності підприємства.

В полі «сила-можливості» зваживши на можливості підприємства і на його сильні сторони був складений самий оптимістичний і вигідний для підприємства варіант подальшої діяльності, а саме вийти на ринок з новою продукцією.

В полі «сила-загрози» було відображено можливе рішення стосовно тих загроз, які має підприємство у своїй діяльності за рахунок сильних сторін цього ж підприємства, а саме убезпечити себе від подальших коливань на ринку, спричинених нестабільністю зовнішнього середовища, укладаючи з постачальниками довгострокові контракти, при цьому домовляючись про ціну поставки у момент підписання договору.

В полі «слабкість-можливості» пропонується варіант подій за якого можливості підприємства перекриють слабкі сторони підприємства, а саме за рахунок збільшення продаж продукції, збільшувати дохід від реалізації й прибуток від операційної діяльності підприємства в цілому.

В полі «слабкість-загрози» наведено варіант подолання цих недоліків підприємства, а саме проаналізувати, яка частина діяльності підприємства є найменш ефективною з заміною її на щось нове.

Отож в результаті аналізу нами було виявлено, що для того щоб мінімізувати ризики у своїй діяльності потрібно взяти під контроль більшу частку ринку, ніж в них є зараз. Для того щоб зрозуміти в бік якої продукції потрібно орієнтуватися підприємству розглянемо загальну ситуацію, яка склалася на ринку кондитерських виробів України, а також розглянемо роль цих компаній на міжнародному ринку кондитерських виробів. [23].

Відобразимо основні показники в даній галузі у період з 2016 по 2018 роки в таблиці 3.4

Таблиця 3.4 – Основні показники ринку кондитерських виробів в Україні 2016-2018 рр. в натуральному вираженні, тис. тон

Показники	Роки			Відхилення:			
	2016	2017	2018	2017 від 2016 року		2018 від 2017 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Виробництво	866,39	907,26	884,08	40,87	4,7	-23,18	-2,6
Експорт	219,5	240,9	254,57	21,4	9,8	13,67	5,7
Імпорт	34,2	46,71	58,36	12,51	36,6	11,65	24,9
Об'єм ринку	681,09	713,07	687,87	31,98	4,7	-25,2	-3,5

Аналізуючи дані таблиці 3.4 можна зазначити, що показники виробництва у період з 2016 по 2017 зросли на 4,7%, що становить 40,87 тис. тон у натуральних

вимірниках. При порівнянні 2018 і 2017 років можна побачити, що рівень виробництва зменшився на 23,18 тис. т., що складає 2,6%. Отож, не зважаючи на незначний спад у виробництві в 2018 можна зазначити, що в загальному по країні виробництво солодощів збільшилось у досліджуваному періоді, що говорить про збільшення попиту на даний вид продукції. Для кращої наочності динаміки відобразимо її на рисунку 3.1.

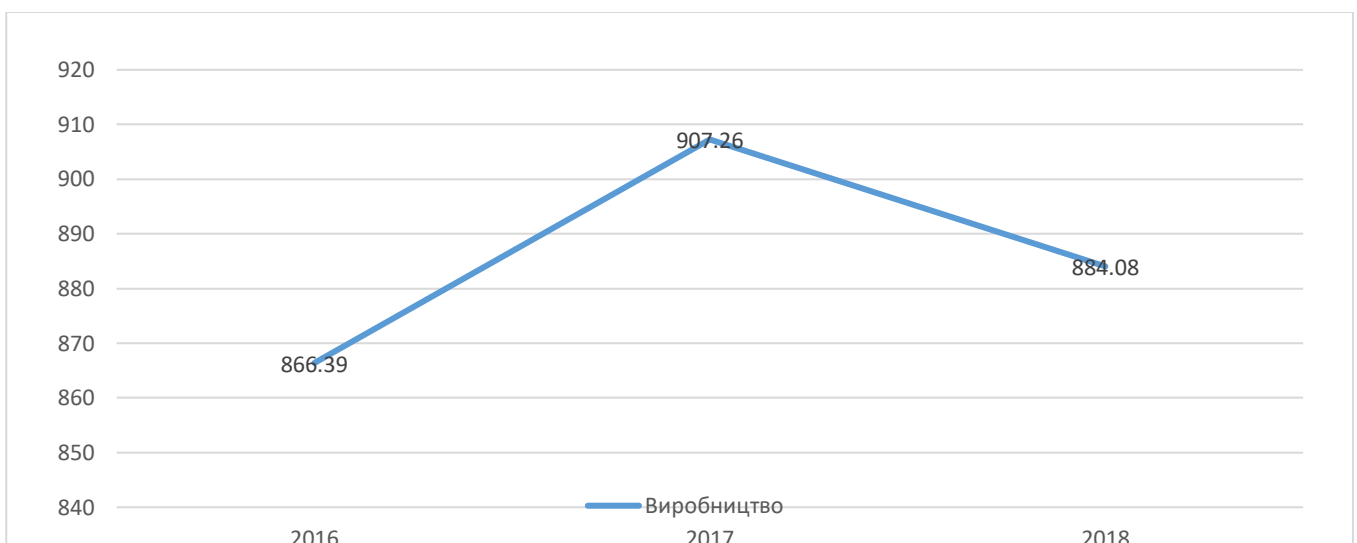


Рисунок 3.1 – Динаміка зміни виробництва солодощів у 2016-2018 рр. в натуральному вираженні, тис. тон

Аналізуючи показники експорту, можна зазначити, що дані показники зростають протягом усього досліджуваного періоду. Так у період з 2016 по 2017 експорт зріс на 21,4 тисяч тон, що складає 9,8% в порівнянні 2017 і 2016 років. При порівнянні 2018 і 2017 років експорт зріс на 13,67 тис. т. до 254,57 тисяч тон., що у відсотковому відношенні становить 5,7%. Отож можна зробити висновок, що продукція з нашої країни отримує все більше визнання за кордоном і збільшує свою частку на зарубіжних ринках. При цьому частка виробленої продукції для експорту коливається на рівні 25% від всієї виробленої продукції. Для кращої наочності динаміки відобразимо її на рисунку 3.2.

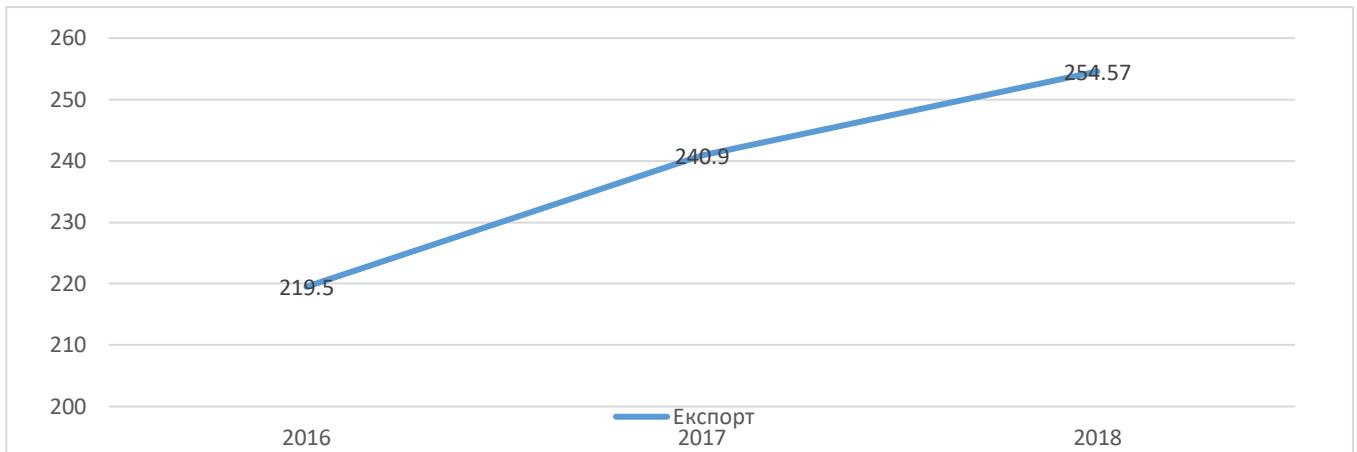


Рисунок 3.2 – Динаміка зміни експорту солодощів у 2016-2018 рр. в натуральному вираженні, тис. тон

Аналізуючи показники імпорту, можна зазначити, що дані показники, як і показники експорту зростають протягом усього досліджуваного періоду. Так у період з 2016 по 2017 імпорт зріс на 12,51 тисяч тон, що складає 36,6% в порівнянні 2017 і 2016 років. При порівнянні 2018 і 2017 років експорт зріс на 11,65 тис. т. до 12,51 тисяч тон., що у відсотковому відношенні становить 24,9%. Отож можна зробити висновок, що кожного року до нас завозиться все більше продукції даного виду. Проте не зважаючи на те що кількість даної продукції постійно зростає, що створює додаткові перешкоди для українських компаній, їх частка ринку доволі не велика і не перевищує 12%. Для кращої наочності динаміки відобразимо її на рисунку 3.3.

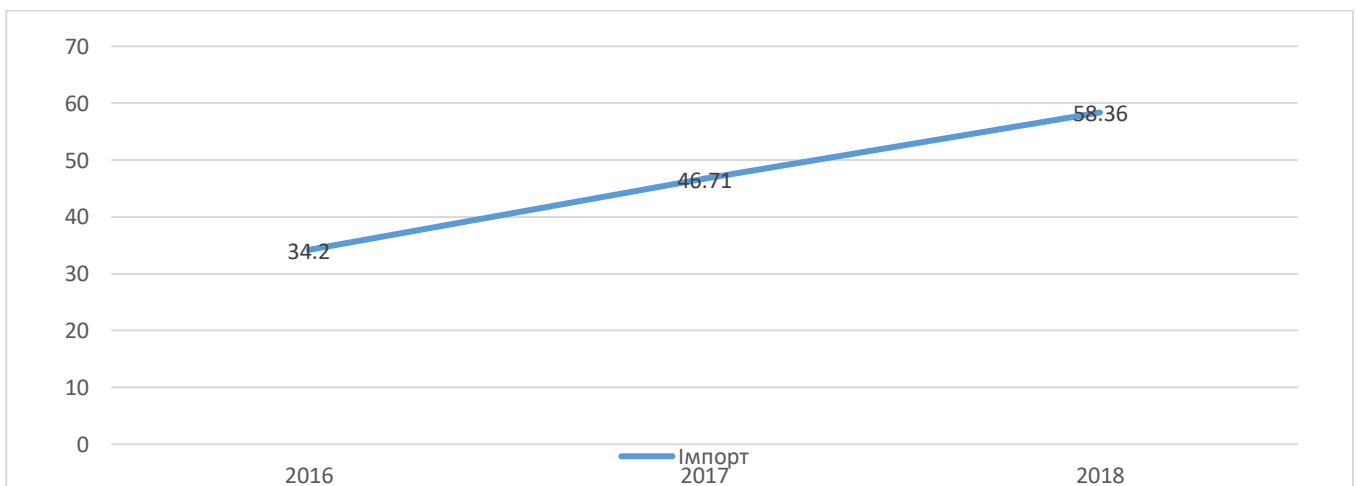


Рисунок 3.3 – Динаміка зміни імпорту солодоців у 2016-2018 рр. в натуральному вираженні, тис. тон

Аналізуючи показники об'єму ринку можна зазначити, що вони у період з 2016 по 2017 зросли на 4,7%, що становить 31,98 тис. тон у натуральних вимірниках. При порівнянні 2018 і 2017 років можна побачити, що рівень виробництва зменшився на 25,2 тис. т., що складає 3,5%. Отож, підсумовуючи дані можна сказати що за досліджуваний період ринок кондитерських виробів майже не змінився, що є позитивним фактором, адже це говорить про стабільність в даному сегменті ринку. Для кращої наочності динаміки відобразимо її на рисунку 3.4

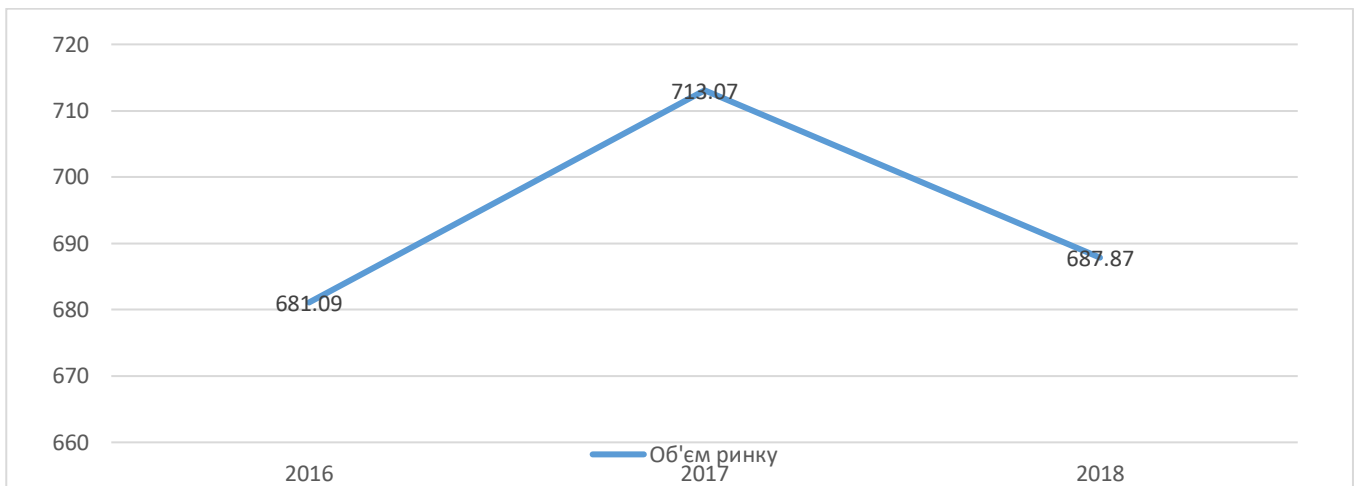


Рисунок 3.4 – Динаміка зміни об'єму ринку солодоців у 2016-2018 рр. в натуральному вираженні, тис. тон

Для того, щоб знати з якою продукцією потрібно вийти на ринок ПрАТ КФ «АВК», проведемо аналіз ринку кондитерських виробів по окремих сегментах. Таких сегментів існує 3, а саме:

- Цукристі – ці цукерки робляться на цукровій основі. Представниками таких цукерок є карамельні цукерки, ірис, зефір, пастила, східні солодоці, желейні цукерки та інше;
- Шоколадні – це батончики, плитки шоколаду, шоколадні цукерки та інше;

- Борошняні – торти, тістечка, пряники, вафлі, бісквіти, печиво, круасани та інше.

Для кращої наочності показників у кожному з сегментів відобразимо їх графічно на рисунках 3.5 – 3.7. [24].



Рисунок 3.5 – Динаміка зміни обсягів виробництва цукристих кондитерських виробів в загальному по Україні за рік у 2014-2018 рр. в натуральному вираженні, тис. тон

Отже, як можна з рисунку ситуація з кількістю виробленої продукції за період п'яти досліджуваних років майже не змінилась. Так за період від базового 2014 року до 2018 року обсяги виробництва зросли на 1,7 тис. т. до 187,6 тисяч тон. Якщо розглядати детальніше по роках то у 2015 обсяги виробництва зросли на 4 тисячі тон до 190 тис. т., далі за 2 роки ця кількість постійно зменшувалась і вже в 2017 році становило 180 тис. т. і вже у 2018 обсяги виробництва знову почали зростати. Проте якщо в загальному подивитись на ситуацію то можна сказати що виробництво даного виду продукції тримається на одному рівні, адже коливання обсягів виробництва є не значними у порівнянні з загальним обсягом виробництва.

Відобразимо динаміку зміни виробництва шоколадних кондитерських виробів на рисунку 3.6.



Рисунок 3.6 – Динаміка зміни обсягів виробництва шоколадних кондитерських виробів в загальному по Україні за рік у 2014-2018 рр. в натуральному вираженні, тис. тон

Отже, як можна побачити на рисунку, на відміну від обсягів виробництва цукристих кондитерських виробів, обсяги виробництва шоколадних кондитерських виробів за досліджуваний період скоротилося з 235 тисяч тон у 2014 на 31,4 тисяч тон і тепер складає 203,6 тисячі тон у 2018. Що стосується проміжних років то спостерігається падіння показників виробництва у період з 2014 по 2016 на 54 тисячі тон при чому 42 тисячі тон з них припадають на 2015 рік. В наступний період відбуваються підвищення обсягів виробництва, спочатку на 4 тисячі тон у 2017 році, а потім ще на 28,6 тисяч тон у 2018 році до показника в 203,6 тисячі тон. Тому можна сказати, що виробництво кондитерських виробів переживало занепад у 2016 році, що підтверджують показники динаміки змін двох досліджених види кондитерських виробів. Окрім цього спостерігаються стійкі тенденції до збільшення

виробництва у цій галузі, а той факт що показники 2018 програють показникам 2014 дає підставу вважати, що зростання рівня виробництва шоколадних виробів буде й надалі збільшуватись.

Відобразимо динаміку зміни виробництва борошняних кондитерських виробів на рисунку 3.7.



Рисунок 3.7 – Динаміка зміни обсягів виробництва борошняних кондитерських виробів в загальному по Україні за рік у 2014-2018 рр. в натуральному вираженні, тис. тон

Отже, як можна побачити з рисунку обсяги виробництва борошняних кондитерських виробів за досліджуваний період скоротилося з 557 тисяч тон у 2014 на 64,1 тисячу тон і тепер складає 492,9 тисяч тон у 2018. Щодо динаміки у проміжні періоди, то нижчими ніж у 2018 обсяги виробництва були лише у 2015, коли вони зменшились на 125 тисяч тон до показника 432 тисячі тон. Однак наступних два роки обсяги виробництва постійно зростали, так 2016 вони зросли на 81,4 тисяч тон, а в 2017 зросли ще на 138,6 тисяч тон до показника в 652 тисячі тон



за рік. Після чого відбулось різке зменшення на 259,9 тисяч тон до показника 492,9 тисяч тон.

Тому як можна побачити даний сегмент ринку є найбільш непередбачуваним, адже коли два інші сегменти втрачали у обсягах виробництва, то даний сегмент навпаки мав найвищі показники і навпаки у 2018 році спостерігається тенденція до зростання обсягів виробництва від цукристих і шоколадних кондитерських виробів і різке зменшення обсягів виробництва борошняних кондитерських виробів. Тому дивлячись на цю ситуацію можна сказати, що темпи зростання обсягів виробництва є протилежними двом іншим. Звідси прогнозується і надалі зменшення обсягів виробництва у даному сегменті, яке швидше за все пояснюється зниженням попиту на продукцію. Але все ж обсяги виробництва в даному сегменті перевищують обсяги виробництва двох інших сегментів разом взятих, що говорить про те що попит на дану продукцію зменшується проте він дуже високий.

Тому для того, щоб визначитись в який сегмент ринку кондитерських виробів випускати нову продукцію розглянемо, яку частку ринку займають в кожному з сегментів 10 найбільш впливових підприємств. [25].

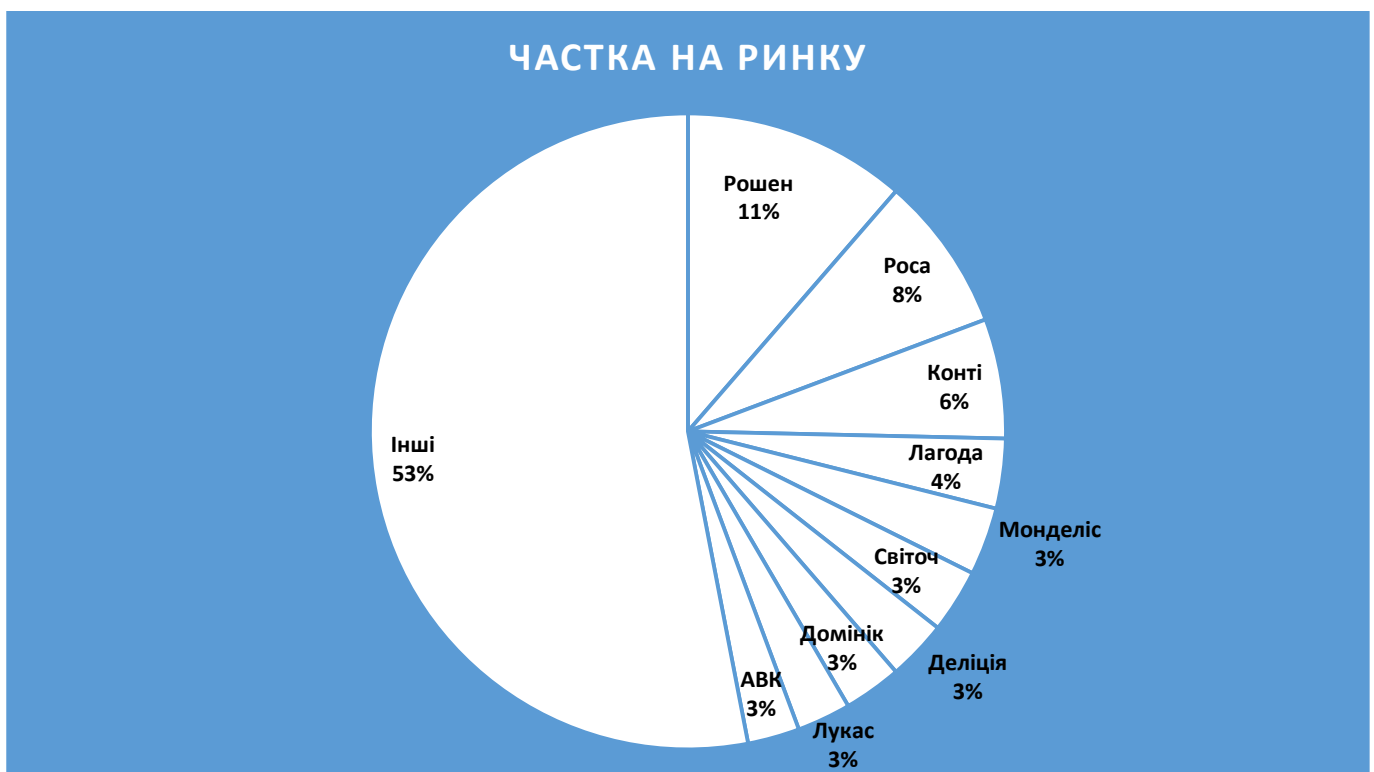


Рисунок 3.8 – Частки ринку 10 найбільших підприємств України за обсягами виробництва в борошняному сегменті ринку кондитерських виробів у 2018 році

Отже як можна побачити на рисунку 3.8 найбільшу частку ринку має ПрАТ «КК «Рошен»» з обсягами виробництва в 56 000 тон продукції на рік, що складає 11% від загального обсягів виробленої продукції. На другому місці з показником у 39 000 тон й часткою ринку 8% йде ТОВ «КФ «Роса»». ПрАТ «ВО «Конті»» за рік виробляє 30000 тон продукції даного виду й це складає 6% ринку. ТОВ «КФ «Лагода» за рік виробляє продукції в розмірі 17500 тон, що складає 4% ринку. Решта розглянутих компаній займають близько 3% ринку кондитерських виробів даного виду. Так ПрАТ «Монделіс» виробляє за рік 17 000 тон продукції, ПАТ «ЛКФ «Світоч»» за рік випускає продукції даного виду у розмірі 16 000 тон за рік, ТОВ «Деліція» за рік виробила 15 000 тон продукції, ПрАТ «Домінік» за рік випускає 14 500 тон продукції даного виду, ПП «ВТК «Лукас»» за рік випускає продукцію в розмірі 13 500 тон ну і ПрАТ КФ «АВК» за рік виготовляє 13 000 тон продукції. В свою чергу решта підприємств, які не ввійшли до числа десяти підприємств, що виробив найбільше продукції за обсягом, зробити 261 400 тон продукції.

Отож можна сказати, що в даному сегменті є чітко виражений лідер за обсягами виробництва і ще кілька підприємств, обсяги виробництва яких вищі ніж у їхніх конкурентів, проте далі різниця між обсягами виробництва доволі незначна, що говорить про те що багато підприємств є конкурентоспроможними у даному сегменті ринку.

Також можна відзначити, що даний сегмент ринку є дуже конкурентним, адже найбільші підприємства виробляють менше половини продукції даного сегменту, що є добре і погано для виходу на даний ринок з новою продукцією. Негативним фактором буде те що продукція буде мати дуже багато конкурентів, через що дана продукція буде не надто популярна на ринку. З іншої сторони оскільки на ринку є дуже багато підприємств, зокрема, які належать до малого і середнього бізнесу то через складні економічні умови, які переживає і наша країна зокрема, вони будуть

закриватися цим звільняючи місце яке вони займали на ринку для решти підприємств.

Тому той факт, що ПрАТ «КФ «АВК»» входить до 10 найбільш пізнаваних брендів у даному сегменті то випуск нової продукції можливий також тут, за рахунок рекламної компанії, яка допоможе новій продукції зайняти місця підприємств, які будуть втрачати свої позиції на ринку.

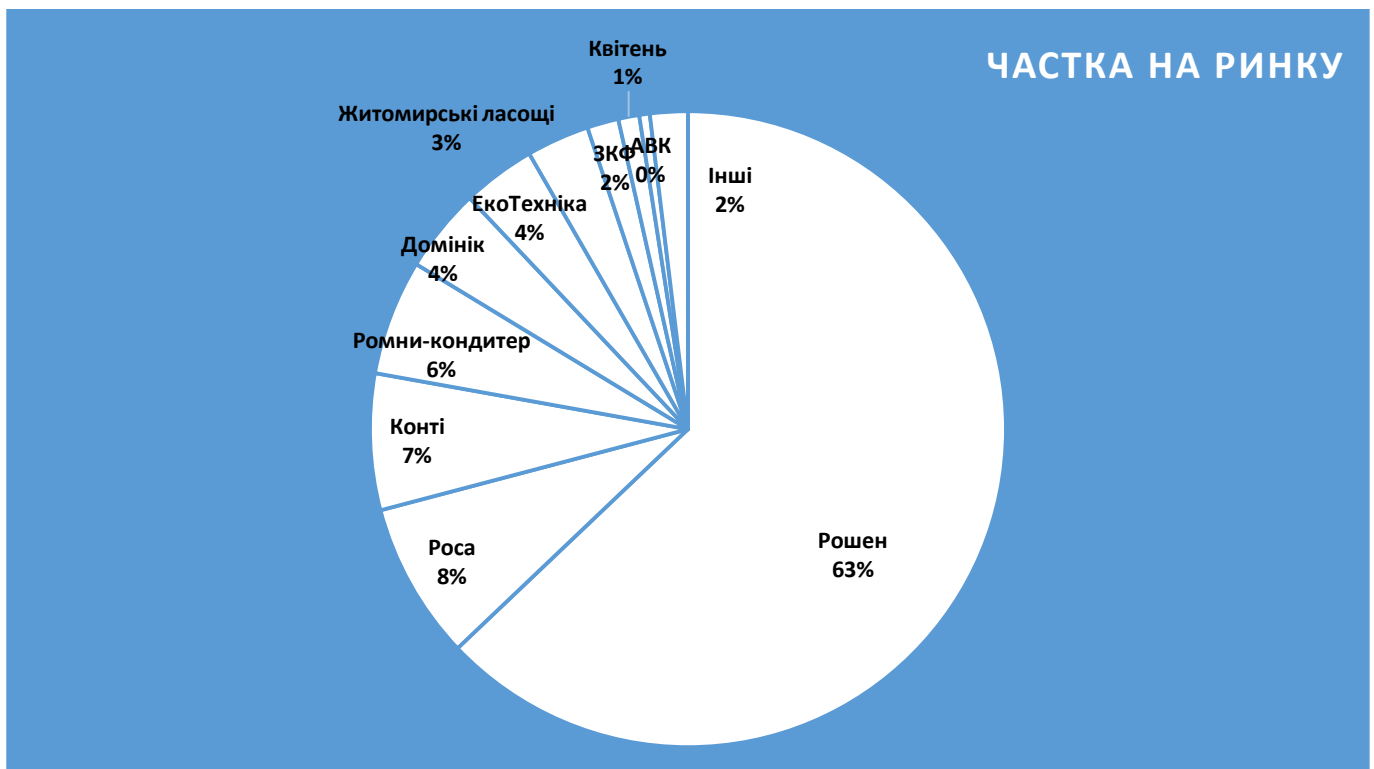


Рисунок 3.9 – Частки ринку 10 найбільших підприємств України за обсягами виробництва в цукристовому сегменті ринку кондитерських виробів у 2018 році

Отже, як можна побачити з рисунку 3.9 абсолютним лідером сегменту цукристих кондитерських виробів займає ПрАТ «КК «Рошен»», яка виробляє 118 000 тон продукції, що становить 63% від загального обсягу всієї продукції даного сегменту ринку. Так як і у сегменті цукристих кондитерських виробів на другому місці йде ТОВ «КФ «Роса»», ка за рік виробила 15 000 тон продукції, що складає 8% ринку, а на третій сходинці знаходиться ПрАТ «ВО «Конті»», який з показниками в 13000 тон займає 7% ринку. ТОВ «Ромни-кондитер» виробило в рік 11 000 тон продукції, що 6% ринку. ПрАТ «Домінік» за рік випускає 8 000 тон

продукції даного виду, що становить 4% ринку. Таку ж частку ринку займає ЗАТ «ЕкоТехніка», яка за рік випустила продукцію у розмірі 7 000 тон. ЗАТ «ЖКФ «Житомирські ласощі»» в рік виготовило продукції в розмірі 6 000 тон, що становить 3% ринку. ТОВ «Запорізька кондитерська фабрика» за рік виготовила 3000 тон продукції, що є 2 % від загальної кількості продукції. ТОВ «КФ «Квітень»» за рік було виготовлено 2 000 тон продукції, що складає 1 % ринку. ПрАТ «КФ «АВК»» знову замикає десятку підприємств з виробництва продукції сегменту ринку з показниками 1 000 виготовленої продукції і 0,5 % ринку. Проте решта підприємств випустили разом 3600 тон продукції, що складає 2%.

Отже, можна зробити висновок, що основна частина ринку тут належить ПрАТ «КК «Рошен»» і тому виходити на ринок з новою продукцією у цьому сегменті буде дуже ризиково для ПрАТ «КФ «АВК»», ще одним фактором який підштовхує до цього є і показники виробництва продукції даного класу. Які в 13 раз гірші як показники виробництва кондитерських виробів борошняного сегменту.

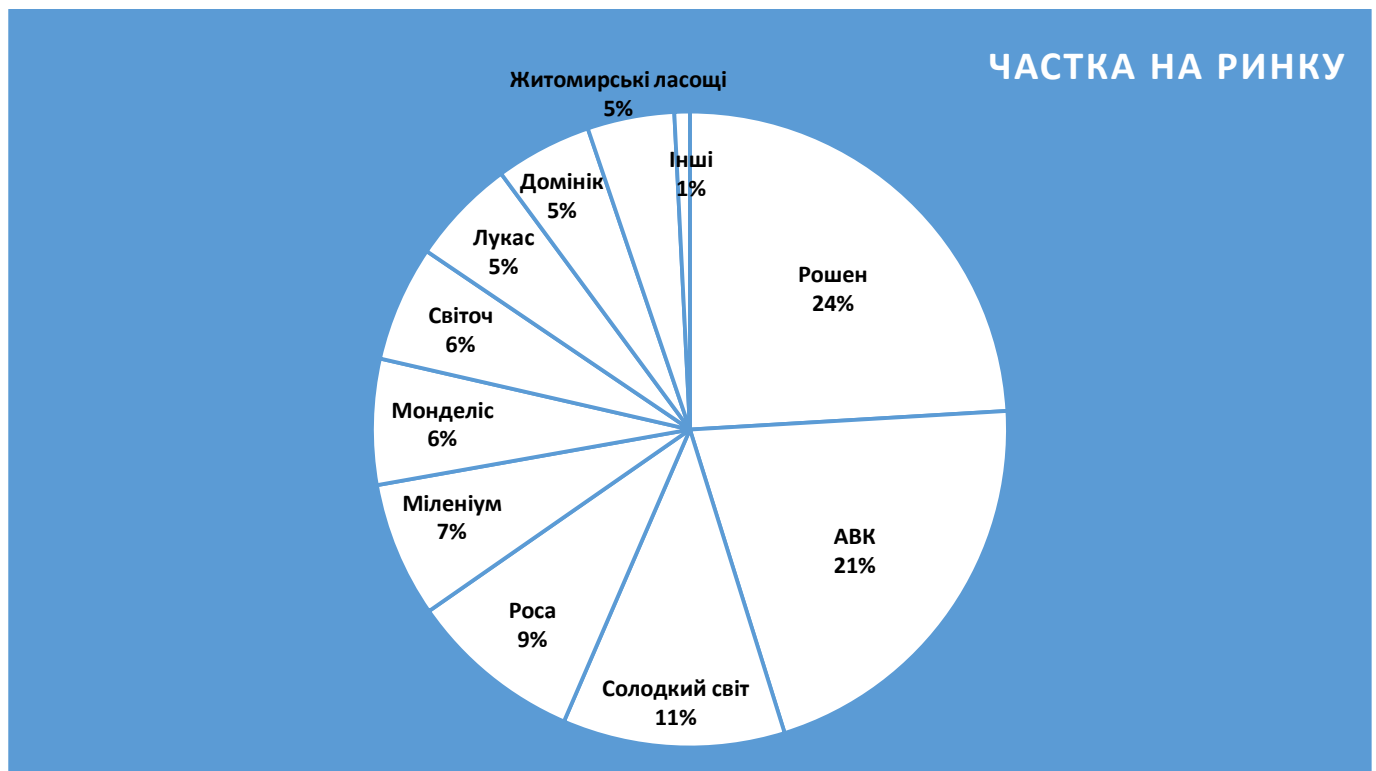


Рисунок 3.10 – Частки ринку 10 найбільших підприємств України за обсягами виробництва в шоколадному сегменті ринку кондитерських виробів у 2018 році

Отже як можна побачити на рисунку 3.10 найбільшу частку ринку має ПрАТ «КК «Рошен»» з обсягами виробництва в 49 000 тон продукції на рік, що складає 24% від загального обсягів виробленої продукції. На другому місці з показником у 43 000 тон й часткою ринку 21% йде ПрАТ «КФ «АВК»». ТОВ «КФ «Солодкий світ»» за рік виробила продукції в розмірі 23 000 тон, що становить 11% ринку. ТОВ «КФ «Роса»», ка за рік виробила 18 000 тон продукції, що складає 9% ринку. ТОВ «КФ «Міленіум»» за рік випустило 14 000 тон продукції, що становить 7% від всієї продукції. ПрАТ «Монделіс» виробляє за рік 13 000 тон продукції і це складає 6% ринку. ПАТ «ЛКФ «Світоч»» за рік випускає продукції даного виду у розмірі 12 000 тон за рік, що складає 6 % ринку. ПП «ВТК «Лукас»» за рік виготовило продукції в розмірі 11 000 тон, що займає 5% ринку. ПрАТ «Домінік» за рік випускає 10 000 тон продукції даного виду, що становить 5% ринку. ЗАТ «ЖКФ «Житомирські ласощі»» в рік виготовило продукції в розмірі 9 000 тон, що становить 5% ринку. Решта підприємств України виготовили всього лише 1 600 тон продукції, що в більше як в 6 раз менше ніж останнє підприємство в нашому рейтингу. Тому можна зробити висновок, що даний ринок доволі обмежений, який належить певним підприємствам, які просто розділяють між собою загальний ринок України, а решта підприємств просто працюють на регіональних ринках.

Тому підсумувавши все вище сказане найбільш доцільним буде виробництво нової продукції саме в цьому сегменті ринку, адже конкурентів тут не так багато як в сегменті борошняних кондитерських виробів і ПрАТ «КК «Рошен»» не домінує в цьому ринку як на ринку цукристих кондитерських виробів. Плюс ПрАТ «КФ «АВК»» знаходиться на другому місці в цьому сегменті, що за рахунок бренду й реклами навколо нього допоможе швидко просувати нову продукцію на Український ринок.

Для того щоб нова продукція була популярною на ринку вона має відповідати основним трендам на ринку солодошів. Так за результатами дослідження, яке було опубліковано інформаційним порталом «Investorynews», найбільше доходу від продажів підприємства отримують від продажу плиток шоколаду, а саме 26,6% від загальних доходів з даної галузі. На другому місці є продаж печива з показниками

19,5%, а замикають трійку лідерів шоколадні вагові цукерки з показником у 17,3%. [26].

Тому оскільки ми будемо займатись виготовленням шоколадних солодоців, то найкращим варіантом буде створення цукерок, які будуть виготовлятися у вигляді плиток шоколаду, проте також буде ще один варіант випуску даної продукції у зменшеному вигляді як маленькі плитки шоколаду, що будуть продаватися як цукерки на вагу, адже у ПрАТ «КФ «АВК»» присутня така технологія за якої випускаються шоколадні плитки по 90 грам і їх міні версія на 38 грам.

Так як ми будемо виходити на ринок шоколадних цукерок, який вже й так сильно насичений продукцією то виходити на ринок з продукцією, яка вже має аналоги на ринку не буде мати сенсу, так саме як і мікс вже існуючої продукції. Адже темний шоколад в якому зміниться частка какао-бобів, або молочний шоколад в якому зміниться частка молока не зможе змінити ситуацію на ринку. Трохи більше шансів є у продукції, яка буде складатись з суміші кількох видів шоколадів, проте недоліком цього є те що ми не зможемо отримати новий смак, а просто збільшимо собівартість продукції через те що її буде важче зробити, тому основою наших цукерок буде самий звичайний чорний і молочний шоколади, в двох варіаціях цукерок.

За таких умов успіх продукції може настати за рахунок доповнювачів до шоколаду. Проаналізувавши ринок, можна з впевненістю сказати, що найбільш використовувана добавка до шоколаду є різні сорти горіхів, також зустрічаються додавання до шоколаду частин з борошняного сегменту кондитерських виробів, а саме вафлів або печева. Також часто зустрічається начинка з різними доповнювачами, які можуть бути самих різних смаків і запахів.

Ще однією тенденцією у харчовій промисловості в загальному є використання натуральних і органічних компонентів, а також на користь для продукції. Тому для створення нової продукції потрібно скористатися цими тенденціями. Через це доповнювачами до нашого шоколаду будуть натуральними речовинами, а саме це будуть різні сорти горіхів, сухофрукти, цедра. Оскільки вже існує дуже багато аналогів, які включають в себе ці компоненти то особливістю нової продукції буде

те, що всі ці компоненти будуть одночасно в одній одиниці продукції. Тобто в одній плитці шоколаду одночасно будуть різні сорти горіхів, цедра і сухофрукти.

Проблемою такого проекту може стати собівартість, адже з збільшенням кількості компонентів ростуть і загальні витрати на виробництво. Тому рішенням цієї проблеми буде подрібнення всіх складових і перемішування їх з шоколадною масою під час варіння шоколаду. Таким чином ми досягнемо того, що ми добавимо багато нових компонентів до плитки шоколаду не збільшивши її масу, тобто даний товар має бути приблизно однієї ціни й ваги з продукцією, яка має тільки частини складових нашої нової продукції. Ще однією важливою ознакою нашого шоколаду буде те, що він буде пористим. Адже оскільки компоненти будуть у перемеленому вигляді то вони можуть займати потрібне місце, щоб цукерка мала правильну форму. Дана особливість потрібна для того щоб оптично збільшити розмір нової продукції. Це потрібно для проведення маркетингу продукції, адже об'ємно наша нова продукція буде більшою за інші аналоги, що має зіграти на підсвідомості покупців як виграшний варіант. Адже за ті самі гроші вони зможуть купити більшу за розмірами і смаковими властивостями шоколадку, ніж вони могли купити раніше.

Отже, зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «КФ «АВК»» буде відбуватися за рахунок створення нового виду шоколадних цукерок, які будуть в собі містити багато натуральних добавок в перемеленому вигляді й даний вид шоколаду буде пористим, а також буде доступний у вигляді великих шоколадних плиток. А також будуть доступні зменшенні варіанти у вигляді цукерок, які будуть продаватися на вагу.

### 3.2 Оцінка ефективності та потенційних ризиків бізнес-плану

Для того, щоб розрахувати необхідну кількість грошей, що необхідна для виробництва продукції проведемо розрахунки норм виробництва.

Отже норми виробництва нової продукції будуть такими ж як і норми виробництва звичайного шоколаду і цукерок. Так 90 грамів шоколадні плитки будуть пакуватися в коробки по 10 штук у кожній і формуватися у палету, яка буде

складатися зі 144 коробок і буде мати вагу або ж 129,6 кг. За одну робочу зміну нормою виробництва буде формування 20 таких палет, тобто за зміну буде вироблятися 2 592 кг. продукції. Плановий час виробництва даної продукції 9 робочих восьмигодинних змін, що дорівнює виробництву продукції у обсягах 23 328 кг. Окрім цього технологією виробництва передбачено витрати на зворотні відходи від виробництва, а також витрати на втрати під час виробництва. Що складають 0,5% від загального обсягу продукції, що має бути виготовлена. У нашому випадку це буде становити 116,7 кг. Тому в підсумку має бути витрачено сировини у розмірі 23 444,7 кілограм.

Методи виробництва цукерок на вагу буде відрізнятися від розрахунку виробництва шоколадних плиток. Так вага однієї цукерки буде складати 10 грам, їх будуть фасувати по коробкам по 7,2 кілограм цукерок в кожній. З цих коробок буде формуватися палета до складу якої буде входити 90 коробок, тобто у палеті буде 648 кілограм готової продукції. Нормою виробництва за одну восьмигодинну робочу зміну буде збір 12 палет з цукерками, що дорівнює 7 776 кг. готової продукції. Виробництва має відбуватися 6 змін за яких підприємство має виготовити 46 656 кг готової продукції, окрім цього витрати на зворотні відходи від виробництва, а також витрати на втрати під час виробництва будуть становити 233,3 кг, тому підприємству для виготовлення продукції знадобиться 46 889,3 кілограми сировини.

Проте не дивлячись на те, що дана продукція буде мати одну назву і форму вартість шоколадних плиток і вагових цукерок у переведенні на кілограм буде різною. Для шоколадних плиток буде використовуватись звичайна рецептура, що й до інших шоколадних плиток, що дозволить продавати одну таку плитку по ціні 23 гривні, якщо ж залишити дану рецептуру й для звичайних цукерок, то їх роздрібна ціна буде становити 255,55 грн за кілограм, що автоматично приведе до того що на них не буде попиту, тому що вони просто будуть надто дорогі і більшість їх не зможе собі дозволити віддавши перевагу чомусь дешевшому. Тому рішенням цієї проблеми буде те, що для виробництва цукерок буде використовуватись більш дешевий варіант шоколаду, а саме такий який використовується в цукерках «Бурундучок». Дані нововведення допоможуть знизити роздрібну вартість цукерок



до рівня 120 гривень за кілограм, що буде відповідати середньоринковій ціні на продукцію, яка частково буде схожою на нашу.

Отже список витрат підприємства на виготовлення шоколадних плиток буде мати наступну структуру. До неї будуть входити витрати на сировину, витрати на заробітну плату працівників, половина витрат на рекламну компанію продукції, а також частина адміністративних витрат і витрат на електроенергію.

Витрати на сировину заплановані у розмірі 120 гривень на 1 кілограм сировини, таким чином підприємству потрібно витратити 2 813 364 гривні на виробництво шоколадної маси необхідної для виготовлення. У процесі виробництва будуть задіяні наступні працівники. 4 укладальника-пакувальника, які будуть працювати по першому розрядові з зарплатою 600 гривень за 2 дені зміни і 840 гривень за нічну зміну. Оскільки виробництво буде тривати 9 змін, то це будуть 6 денних і 3 нічні зміни, таким чином витрати на заробітну плату укладальників-пакувальників буде складати 24 480 гривень. 1 рецептурник і 1 завантажувач, які будуть працювати по 2 розрядові з заробітною платою 750 гривень за денну зміну і 1050 за нічну. Таким чином витрати на їх заробітну плату будуть становити 15 300 гривень. 1 оператор варки, який буде мати 3 розряд з заробітною платою 900 гривень за денну зміну і 1260 гривень за нічну, таким чином буде заплачено 9 180 гривень. 1 головний оператор фасування буде працювати по 4 розряду з заробітною платою 1100 гривень за денну зміну і 1540 гривень за нічну, таким чином буде витрачено 11 220 гривень їм на заробітні плати. Отож витрати на заробітну плату працівників, які будуть задіяні виробництві продукції будуть становити 60 180 гривень.

За Українським законодавством з заробітної плати підприємство має сплатити 22% ЄСВ, в нашому випадку ця сума буде становити 13 239,6 гривень.

Окрім витрат на заробітну плату самим працівникам підприємство буде забезпечувати їх харчуванням. Харчування проводиться 1 раз за зміну і розраховується у розмірі 65 гривень на одного працівника. Так за період виробництва підприємство витратить 4 680 гривень.

На рекламну компанію планується витратити 2 000 000 гривень, проте так як там будуть рекламуватись і плитки шоколаду і цукерки на вагу то до витрат на шоколадні плитки зараховується половина цієї суми, а саме 1 000 000 гривень. За ці кошти має бути знятий відеоролик, який буде транслюватися по партнерам підприємства – каналах групи StarLightMedia на одному рівні з флагманом ПрАТ «КФ «АВК»» цукерками «TRUFALIE». Оскільки на зйомки відеоролика в наступні місяці не потрібно витратити кошти то в наступні місяці на рекламу буде витрачатися 1600000 гривень.

Адміністративні, постійні і змінні витрати на виробництво передбачаються у розмірі 70 000 гривень. Витрати на транспортування продукції розраховуються у розмірі 350 000 гривень.

У перший місяць попит на шоколадні плитки прогнозується на рівні 60% від виробленої продукції. На другий місяць прогнозується різке збільшення до рівня 110%. Після чого має відбутися спад до показника 75% зі збільшенням обсягів продажу на 5 % кожні 2 місяці порівняно з першочерговим значенням.

При цьому після третього місяця виробництва обсяги виробництва мають зменшитись на 30%. Протриматися на такому рівні до восьмого місяця виробництва, після чого обсяги виробництва мають зростати до показника від поточного рівня кожного місяця.

Динаміку обсягів продукції на ринку і обсягів продажу у перший рік виробництва продукції зобразимо на рисунку 3.11.

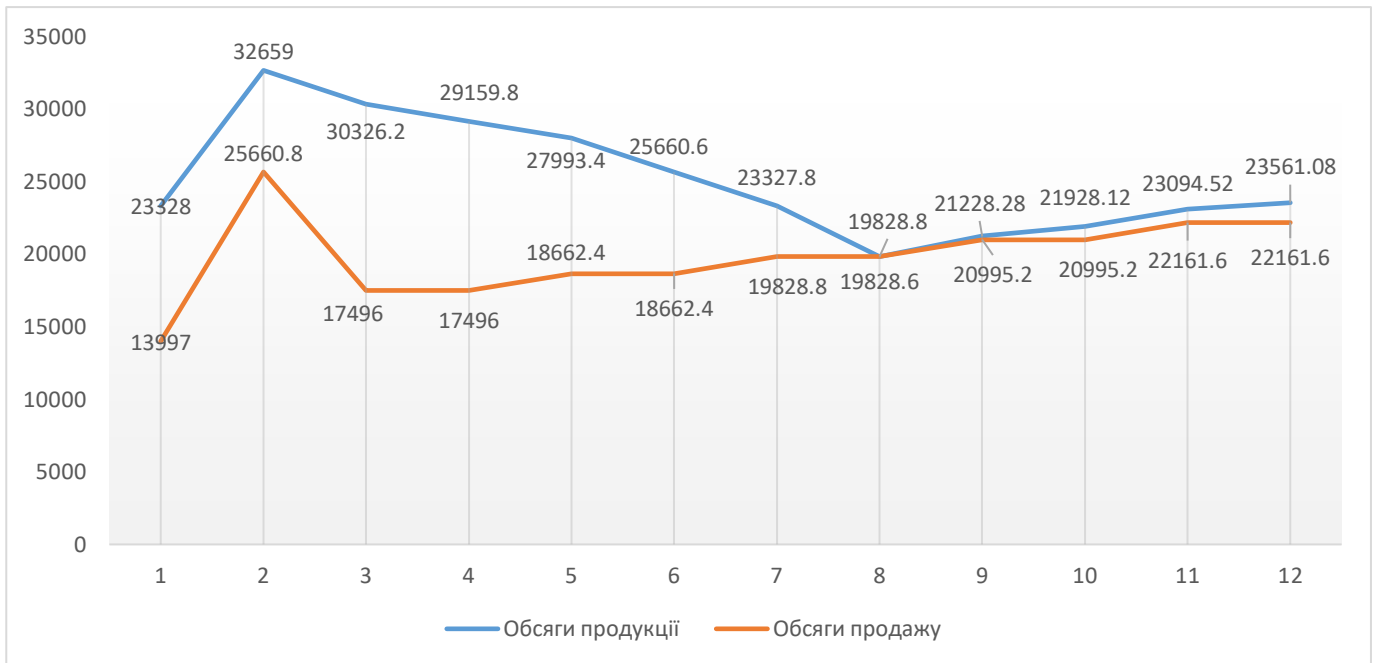


Рисунок 3.11 – Динаміка зміни обсягів продукції на ринку і обсягів збуту даної продукції у кілограмах протягом першого року існування продукції

Отже, як можна побачити з рисунку 3.11 завдяки тому що попит на дану продукцію нижчий ніж обсяги виробництва то у третій місяць існування продукції на ринку буде майже в 2 рази більше ніж продукції буде спожито 30326,2 кг. продукції на ринку з якої буде спожито 17496 кг продукції. Проте за рахунок скорочення виробництва на 30%, а також через те що попит на продукцію буде рости уже у 8 місяці показники попиту і пропозиції будуть на одному рівні 19829 кілограм. Після чого за рахунок збільшення обсягів виробництва до рівня 91% порівняно з обсягами виробництва, які були у першому місяці і з постійним щомісячним збільшенням обсягів виробництва продукції на 2 відсотки дозволить підприємству виробляти майже стільки продукції скільки буде споживатись при чому маючи запас продукції в розмірі 1,5 тон.

Відобразимо показники доходів і витрат підприємства на нову виготовлену продукцію у таблиці 3.5

Таблиця 3.5 – Показники доходів і витрат підприємства за перший місяць

	Доходи	Витрати
	Дохід від продажу продукції	Витрати на сировину

	3 576 882 гривні	2 813 364 гривні Витрати на фонд оплати праці 73 419,6 гривень Витрати на харчування 4 680 гривень Адміністративні, постійні і зміні витрати на виробництво 70 000 гривень Витрати на транспортування 350 000 Витрати на рекламу 1 000 000 гривень
Сума	3 576 882 гривні	4 311 463,6 гривень

Отже, за перший місяць виробництва продукції підприємство має понести збитки у розмірі 734 581,6 гривень.

Подальшу динаміку зміни доходу від продажу продукції відобразимо на рисунку 3.12

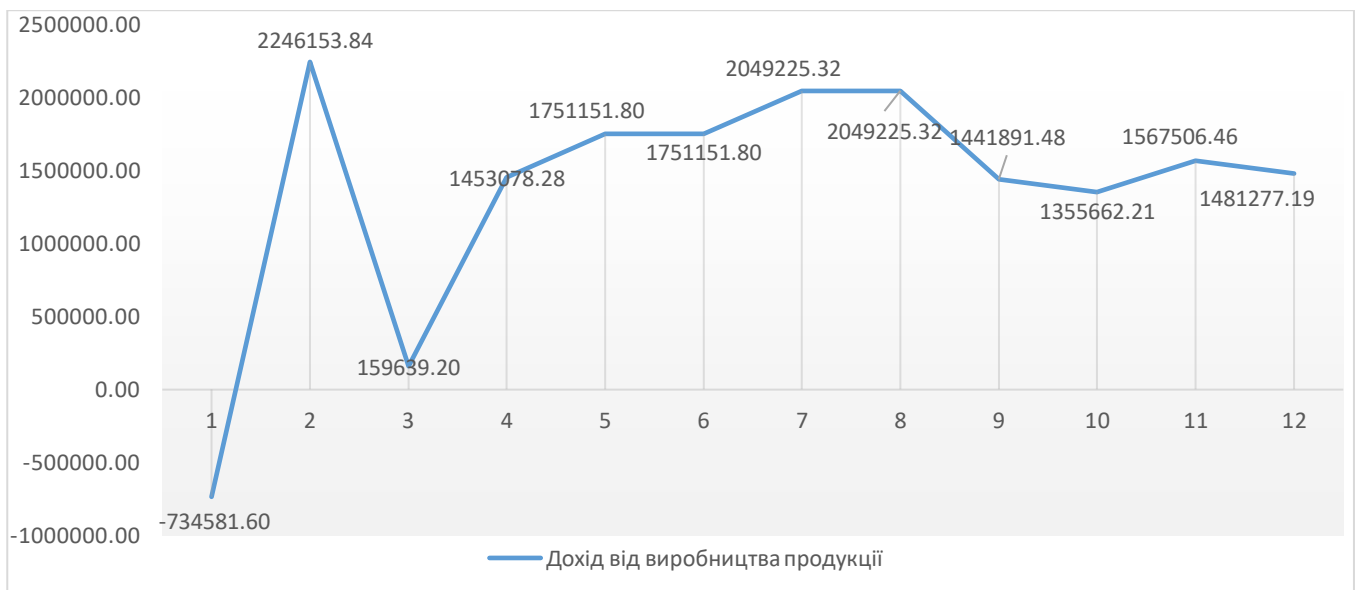


Рисунок 3.12 – Динаміка зміни доходу від виробництва нової продукції у гривнях кожного місяця протягом першого року виробництва продукції

Отже, як можна побачити витрати на виробництво будуть перевищувати доходи від продажу продукції тільки в перший місяць виробництва даної продукції. Далі спостерігається стрімкий зріст прибутку за рахунок того, що рекламна компанія допомогла заключити контракти з новими точками збуту за рахунок яких і зріс попит на продукцію. Завдяки цьому підприємство зможе отримати дохід в розмірі близько 2,25 млн. грн. На третій місяць ажіотаж навколо нової продукції має зменшитися до показників, які будуть відповідати цифрам покупок нашої продукції споживачами, адже торгові мережі уже заключають з нашим підприємством контракти, що і зменшило попит на продукцію. За таких умов дохід зменшиться до майже 160 тис. грн. Після того як підприємство виробило продукції в таких розмірах, що пропозиція майже в 2 рази перевищувала попит, були скорочені обсяги виробництва, що зменшило витрати підприємства на продукцію, що в сумі із зростанням попиту призведе до зростання доходу з 160 тис. грн. до 1,45 млн. грн. Далі до 8 місяця буде спостерігатися циклічне зростання доходу до показника 2 млн. грн. за рахунок того, що підприємство не буде нарощувати виробничі потужності, коли попит на продукцію буде рости. З 9 місяця дохід різко знизиться до рівня 1,44 млн. грн. в місяць. Це пояснюється тим що рівень попиту досяг рівня пропозиції і підприємство наростило виробничі потужності збільшивши при цьому витрати. Після цього починаються циклічні фази зменшення доходу, після чого відбувається зростання і знову спад проте при кожному наступному спаді дохід буде вищим, ніж при попередньому. Так в 10 місяці при спаді дохід складе 1,355 млн. грн., далі зросте до показника в 1,567 млн. грн. і спаде до показника 1,481 млн. грн. Ну і далі буде зростання доходу, спад і так далі.

В підсумку від реалізації даної частини проекту підприємство отримає дохід в розмірі 16 571 381,3 грн.

Проведемо розрахунки для впровадження другої частини бізнес-плану, а саме виробництва цукерок, що будуть продаватися на вагу.

Оскільки у виробництві буде використовуватися дешевший варіант шоколаду то витрати на сировину заплановані у розмірі 50 гривень на 1 кілограм сировини,

таким чином підприємству потрібно витратити 2 344 465 гривень на виробництво шоколадної маси необхідної для виготовлення. У процесі виробництва будуть задіяні наступні працівники. 2 укладальника-пакувальника і 1 підсобний працівник, які будуть працювати по першому розрядові. Виробництво буде тривати 6 змін, це будуть 4 денні і 2 нічні зміни, таким чином витрати на заробітну плату буде складати 12 240 гривень. 1 рецептурник і 1 транспортувальник будуть працювати по 2 розрядові. Таким чином витрати на їх заробітну плату будуть становити 10 200 гривень. 1 оператор варки і 2 оператори обгортки, будуть мати 3 розряд, таким чином буде виплачено 18 360 гривень. 1 головний оператор фасування буде працювати по 4 розряду, так їм на зарплату буде витрачено 7 480 гривень. Отож витрати на заробітну плату працівників, які будуть задіяні виробництві продукції будуть становити 48 280 гривень.

За Українським законодавством з заробітної плати підприємство має сплатити 22% ЄСВ, в нашому випадку ця сума буде становити 10 621,6 гривень.

Витрати на харчування працівників будуть становити 3 510 гривень.

На рекламну компанію планується витратити 1 000 000 гривень в перший місяць і 800 000 гривень в наступні місяці.

Адміністративні, постійні і змінні витрати на виробництво передбачаються у розмірі 80 000 гривень. Витрати на транспортування продукції розраховуються у розмірі 400 000 гривень.

У перший місяць попит на вагові цукерки прогнозується на рівні 55% від виробленої продукції. На другий місяць прогнозується різке збільшення до рівня 90%. Після чого має відбутися спад до показника 70% зі збільшенням обсягів продажу на 2 % кожний місяць порівняно з першочерговим значенням.

При цьому після третього місяця виробництва обсяги виробництва мають зменшитись на 50%. Протриматися на такому рівні до 7 місяці виробництва, на якому потужності будуть збільшені до 70% від початкового рівня, наступного місяця цей показник буде 80 %, а далі будуть щомісячні цикли зі збільшенням виробництва на 1% і 2%.

Динаміку обсягів продукції на ринку і обсягів продажу у перший рік виробництва продукції зобразимо на рисунку 3.11.

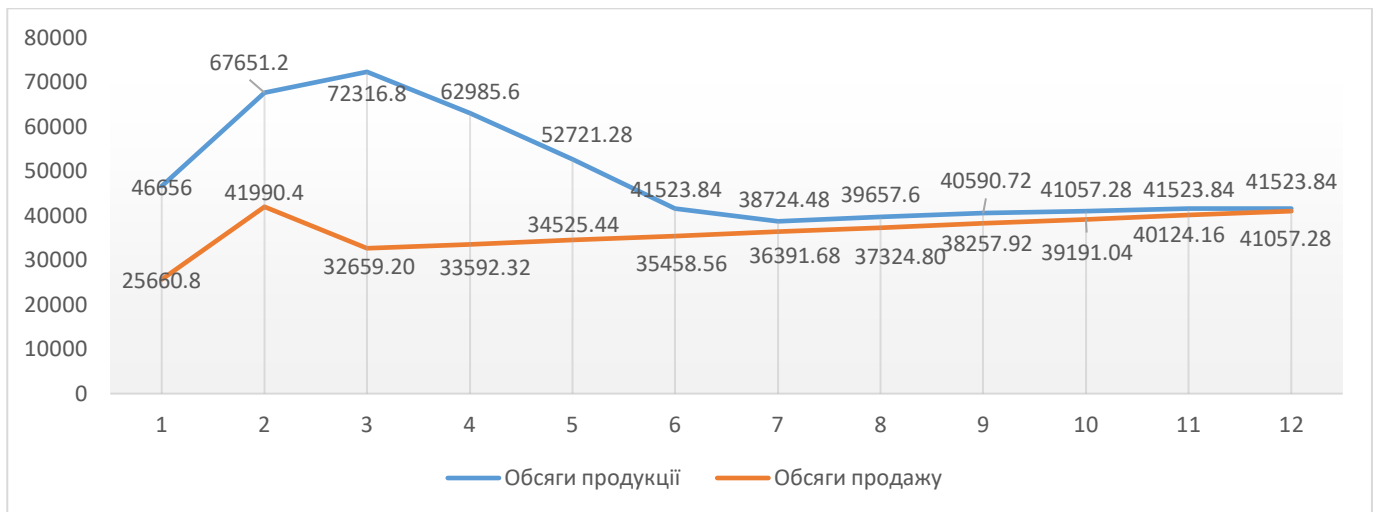


Рисунок 3.13 – Динаміка зміни обсягів продукції на ринку і обсягів збуту даної продукції у кілограмах протягом першого року існування продукції

Отже, як можна побачити з рисунку 3.13 завдяки тому що попит на дану продукцію нижчий ніж обсяги виробництва то у третій місяць існування продукції на ринку буде більше як в 2 рази ніж продукції буде спожито 72 316,8 кг. продукції на ринку з якої буде спожито 32659,2 кг продукції. Проте за рахунок скорочення виробництва на 50%, а також через те що попит на продукцію буде рости уже у 7 місяці показники попиту і пропозиції будуть майже на одному рівні, адже між ними буде різниця трохи більше 2 тон, 38 725 кілограм буде становити пропозиція, а попит має становити 36 362 кілограм. Після чого за рахунок збільшення обсягів виробництва до рівня 70% порівняно з початковими обсягами виробництва а потім на 80% рівень попиту і пропозиції збалансувався і тепер різниця між попитом і пропозицією коливається в межах однієї тони. В 11 місяці 41 524 кг. продукції становили пропозицію з яких був попит на 40 124 кг. і в 12 місяці пропозиція знову буде 41 524 кг при попиті 41 058 кг. В наступні періоди і надалі мають спостерігатися коливання між попитом і пропозицією в таких межах.

Відобразимо показники доходів і витрат підприємства на нову виготовлену продукцію у таблиці 3.6

Таблиця 3.6 – Показники доходів і витрат підприємства за перший місяць

	Доходи	Витрати
	Дохід від продажу продукції 3 079 296 гривні	Витрати на сировину 2 344 465 гривні Витрати на фонд оплати праці 58 901,6 гривень Витрати на харчування 3 510 гривень Адміністративні, постійні і змінні витрати на виробництво 80 000 гривень Витрати на транспортування 400 000 Витрати на рекламу 1 000 000 гривень
Сума	3 079 296 гривні	3 886 876,6 гривень

Отже, за перший місяць виробництва продукції підприємство має понести збитки у розмірі 807 580,6 гривень.

Подальшу динаміку зміни доходу від продажу продукції відобразимо на рисунку 3.14



Рисунок 3.14 – Динаміка зміни доходу від виробництва нової продукції у гривнях кожного місяця протягом першого року виробництва продукції



Отже, як можна побачити витрати на виробництво будуть перевищувати доходи від продажу продукції тільки в перший місяць виробництва даної продукції. Далі спостерігається стрімкий зріст прибутку за рахунок того, що рекламна компанія допомогла заключити контракти з новими точками збуту за рахунок яких і зріс попит на продукцію. Завдяки цьому підприємство зможе отримати дохід в розмірі близько 1,35 млн. грн. На третій місяць ажіотаж навколо нової продукції має зменшитися до показників, які будуть відповідати цифрам покупок нашої продукції споживачами, адже торгові мережі уже заключають з нашим підприємством контракти, що і зменшило попит на продукцію. За таких умов дохід зменшиться до майже 232 тис. грн. Після того як підприємство виробило продукції в таких розмірах, що пропозиція більш як в 2 рази перевищувала попит, були скорочені обсяги виробництва, що зменшило витрати підприємства на продукцію, що в сумі із зростанням попиту призведе до зростання доходу з 160 тис. грн. до 2,187 млн. грн. Далі до 3 місяця буде спостерігатися циклічне зростання доходу до показника 2,41 млн. грн. за рахунок того, що підприємство не буде нарощувати виробничі потужності, коли попит на продукцію буде рости. З 7 місяця дохід різко знизиться до рівня 1,9 млн. грн. в місяць. 9 місяця закінчилося зменшення доходу на рівні 1,64 млн. грн. після цього почалося стабільне зростання доходу і так в 12 місяці дохід за місяць буде становити 1,756 млн. грн.

В підсумку від реалізації даної частини проекту підприємство отримає дохід в розмірі 20 772 712,13 грн.

Отож від впровадження в виробництва нової продукції підприємство за 12 місяців виробництва зможе заробити 37 344 093,4 гривні доходу, в результаті від реалізації даної продукції чистий фінансовий результат складе 29 875 274,7 гривень, що на 12 мільйонів менше, ніж фінансовий результат підприємства у 2018 році, тобто за рахунок нової продукції можна досягти зростання фінансово результату від діяльності підприємства на 71%.

Висновки до розділу 3

Отже, нами було проведено аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ПрАТ «КФ «АВК»» в результаті чого було складено SWАТ-аналіз підприємства за результатами якого було вирішено для покращення позиції на ринку створити новий вид продукції, який допоможе зайняти більшу частку ринку.

Для того щоб вибрати в якому сегменті кондитерських виробів виробляти продукцію, було проаналізовано динаміку змін обсягів виробництва продукції, а також яку частку ринку в кожному сегменті ринку займають провідні компанії галузі.

Так як показники виробництва у борошняному сегменті кондитерських виробів України знижуються, а в цукристому сегменті 63% ринку належить ПрАТ «КК «Рошен»» і лише в шоколадному сегменті ПрАТ «КФ «АВК»» входить в трійку кращих підприємств, то в результаті було вирішено створювати продукцію в шоколадному сегменті кондитерської продукції.

Як результат новою продукцією мають стати шоколадні плитки пористого шоколаду з натуральними добавками і їх зменшені варіанти у ролі цукерок на вагу.

У ході проведеного аналізу доцільності впровадження бізнес плану в діяльність підприємства було виявлено, що у перший місяць діяльності підприємство буде мати збиток в розмірі 1 542 162, 2 гривні проте вже на другий місяць дохід від продукції буде перевищувати витрати, а за 12 місяців виробництва продукції чистий дохід від неї буде становити 37 344 093,4 гривень, що з відрахуванням податків складе прибуток в розмірі 29 875 274,7 гривень.

## ВИСНОВКИ

В першому розділі за допомогою методів порівняння і систематизації на основі робіт Корольова Ю. Б., Коршунова В.В., Петровича Є. М., Д. Хана, Х. Хунгенберга й Тарасюка Г. М. ми показали, що планування діяльності підприємства розглядається як прокладання шляху від того що зараз є на підприємстві до тих цілей, які прагнуть досягнути.

За допомогою методів індукції й дедукції, а також методу логічного узагальнення було сформовані наступні особливості планування:

- Об'єктом планування є діяльність підприємства, а під предметом розуміються ресурси підприємства;
- Планування базується на принципах єдності, участі, точності, безперервності і гнучкості;
- Методами планування є балансовий метод, розрахунково-аналітичний метод, економічно-математичний метод, графоаналітичний метод, програмно-цільові методи.

Скориставшись методом декомпозиції ми проаналізували, що види планування класифікуються: за часовою орієнтацією; залежно від методу організації й здійснення планової діяльності; планування з точки зору обов'язковості планових завдань; за тривалістю планового періоду; за змістом планових рішень; за об'єктами планування.

Також нами було наведено схему створення нового плану підприємства, яке складається з семи пунктів, а також проаналізовано кожний з цих пунктів.

Основними показниками за якими буде досліджуватися ефективність планування діяльності на виробництві будуть показники виробітку, прибутковості операційної діяльності, рентабельності основної діяльності й фондоозброєність праці.

У другому розділі досліджувалась діяльність приватно акціонерного товариства «Кондитерська фабрика «АВК»». Дане підприємство займається виробництвом какао, шоколаду цукрових кондитерських виробів.

Нами було проаналізовано фінансово-економічні показники підприємства. Так чистий дохід протягом періоду трьох років зріс з показника 822 571 000 грн. до показника у 893 832 000 грн. Чистий фінансовий результат постійно зменшувався від 330 000 грн. прибутку до 42 000 грн. прибутку. Проте собівартість реалізованої продукції зросла на 67 826 000 грн. і становить 821 467 000 грн. Середня чисельність працівників скоротилась на 123 людини і становить 1841 чоловік. Чистий рух коштів зменшився від показника у 24 924 000 грн. до від'ємного показника у 2 751 000 грн.

Проаналізувавши показники балансу нами було виявлено, що власний капітал зріс протягом досліджуваного періоду на 1 732 000 грн. і становить 186 273 000 грн. Величина активів зросла на 48 472 000 грн до 565 718 000 грн. Основні засоби зросли на 18 636 000 грн. і тепер становлять 206 650 000 грн. Поточні активи зросли на 28485000 грн. і тепер становлять 356 709 000 грн. Поточні зобов'язання зросли на 48 028 000 грн. і становлять 311 383 000 грн. Довгострокові зобов'язання скоротились на 1 287 000 грн. і тепер становлять 68 062 000 грн.

Розрахувавши основні показники ефективності планування діяльності підприємства нами було виявлено, що виробіток за досліджуваний період зріс на 66690,5 грн. за рік від одного працівника і тепер становить 485 514,39 грн. за рік. фондоозброєність зросла на 16 508,64 грн. й тепер становить 112 248,78 грн.. Прибутковість операційної діяльності скоротилась на 0,035% і становили 0,005%. Рентабельність зросла на 0,004 і тепер становить 0,092. Тобто всі показники мають позитивну тенденцію змін для підприємства.

У третьому розділі, нами було проведено аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ПрАТ «КФ «АВК»» в результаті чого було складено SWAT-аналіз підприємства за результатами якого було вирішено для покращення позиції на ринку створити новий вид продукції, який допоможе зайняти більшу частку ринку.

Для того щоб вибрати в якому сегменті кондитерських виробів виробляти продукцію, було проаналізовано динаміку змін обсягів виробництва продукції, а також яку частку ринку в кожному сегменті ринку займають провідні компанії галузі.

Так як показники виробництва у борошняному сегменті кондитерських виробів України знижуються, а в цукристому сегменті 63% ринку належить ПрАТ «КК «Рошен»» і лише в шоколадному сегменті ПрАТ «КФ «АВК»» входить в трійку кращих підприємств, то в результаті було вирішено створювати продукцію в шоколадному сегменті кондитерської продукції.

Скориставшись теорією моделювання результатом проведеного дослідження мала стати нова продукція, а саме шоколадні плитки пористого шоколаду з натуральними добавками і їх зменшені варіанти у ролі цукерок на вагу.

У ході проведеного аналізу доцільності впровадження бізнес плану в діяльність підприємства було виявлено, що у перший місяць діяльності підприємство буде мати збиток в розмірі 1 542 162, 2 гривні проте вже на другий місяць дохід від продукції буде перевищувати витрати, а за 12 місяців виробництва продукції чистий дохід від неї буде становити 37 344 093,4 гривень, що з відрахуванням податків складе прибуток в розмірі 29 875 274,7 гривень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організації і адміністрування» спеціалізації «Підприємництво» і «виробнича діяльність» / Уклад. В.О. Козловський, О.Й. Лесько. 2-е видання, перероб. і доповнене – Вінниця: ВНТУ, 2017.-75 с.;
2. Корольов Ю.Б., Менеджмент в АПК / Ю. Б. Корольов, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова - М. : КолосС, 2007. - 424 с.;
3. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия). Теория и практика : учебник для бакалавров / В. В. Коршунов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 433 с.;
4. Петрович Й. М. Економіка і фінанси підприємства : підручник / Й. М. Петрович, Л. М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів : Магнолія 2006, 2014. – 406 с.;
5. Хан Д. Планирование и контроль. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
6. Тарасюк, Г. М. Управління плануванням діяльності підприємств харчової промисловості : автореф. дис... д-ра екрн. наук : 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Г. М. Тарасюк; НУХТ. - К., 2009. - 37 с.;
7. Петров, А. Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 1. : учебник для академического бакалавриата / А. Н. Петров: Издательство Юрайт, 2019. — 349 с. ;
8. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; [пер. Б. В. Бабина-Кореня]. – Л. ; М. : Книга, 1924. – 160 с
9. Акофф Р. Л. Планирование в больших экономических системах. — Перевод с английского: Г. Б. Рубальский, под редакцией И. А. Ушакова. — М., 1972. — 330 с.;
10. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової.—К.: ВД «Професіонал», 2006.—576с.

11. Строченко Н.І., Планування і контроль на підприємстві: навчальний посібник для студентів економічного напрямку підготовки денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» / Н.І. Строченко, І.І. Коблянська, – Суми: СНАУ, 2015. – 272 с.;
12. Клочкова, Е. Н. Экономика предприятия : учебник для прикладного бакалавриата / Е. Н. Клочкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова ; под редакцией Е. Н. Клочковой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 447 с.;
13. Васильців Т. Г. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 173 с.;
14. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.;
15. Корягіна С. В. Маркетинговий аудит [текст] навч. посіб. / С. В. Корягіна, М. В. Корягін - К : "Центр учбової літератури", 2014. - 320 с.;
16. Дзюба В. І. Продуктивність праці: способи оцінки та вимірювання / В. І. Дзюба // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту. - 2013. - Вип. 5. - С. 57-61.;
17. Воронецька, Л.М. Економіка підприємства: [навчально-методичний посібник] / І. С. Пронько, О. О. Бернадзіковська. – Вінниця.: Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2010. – 173 с.;
18. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор -Видавництво, 2016. – 378 с.;
19. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.;
20. Приватне акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «АВК»»: Статут/ [Електронний ресурс] /. — Режим доступу : [http://dnkf.avk.ua/wp-content/uploads/2017/06/%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%A2%D0%A3%D0%A2\\_%D0%94%D0%9D%D0%9A%D0%A42017.pdf](http://dnkf.avk.ua/wp-content/uploads/2017/06/%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%A2%D0%A3%D0%A2_%D0%94%D0%9D%D0%9A%D0%A42017.pdf);

21. Приватне акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «АВК»»: Фінансова звітність/ [Електронний ресурс] /. — Режим доступу : <http://dnkf.avk.ua/shareholders>;
22. Офіційний сайт ПрАТ «КФ «АВК»» / [Електронний ресурс] /. — Режим доступу : <http://www.avk.ua/ua/uk>;
23. Інформаційний портал «PRO-CONSULTING» / [Електронний ресурс] /. — Режим доступу : <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/obzor-rynka-konditerskih-izdelij-ukrainy-2018-god>;
24. Інформаційно-аналітичний звіт по ринкам кондитерських виробів/ [Електронний ресурс] /. — Режим доступу : <https://u-food.org/uk/post/informacijno-analiticnij-zvit-po-rinkam-konditerskih-virobiv-za-cerven-lipen>;
25. Інформаційний портал «KOLORO» / [Електронний ресурс] /. — Режим доступу : <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html>;
26. Інформаційний портал «Investorynews» / [Електронний ресурс] /. — Режим доступу : <https://investory.news/solodkij-bum-2018>.