

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КРУПЕЛЬНИЦЬКИЙ АНДРІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин, доктор
економічних наук, доцент
_____ М. В. Савченко
« ____ » _____ 2020 р.

**Бізнес-планування діяльності м'ясопереробного підприємства сфери
малого бізнесу (на прикладі ПП «ЮМАКС-К»)**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна магістерська робота

Керівник:
Т. В. Орехова, професор кафедри
міжнародних економічних відносин,
доктор екон. наук, професор

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Крупельницький А.А. Бізнес-планування діяльності м'ясопереробного підприємства сфери малого бізнесу (на прикладі ПП «ЮМАКС-К»). Спеціальність 073 Менеджмент. Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2020. 92 с.

У роботі узагальнено сутність, види і переваги малого бізнесу в економіці країн світу. Систематизовано існуючі організаційно-правові механізми функціонування малого бізнесу в Україні. Досліджено підходи до бізнес-планування та методики складання бізнес-плану. Проаналізовано динаміку розвитку малого бізнесу в Хмельницькій області.

Основним науковим результатом дослідження є оцінку стану фінансово-господарської діяльності підприємства м'ясопереробної промисловості на прикладі ПП «ЮМАКС-К»; досліджено конкурентні відносини серед підприємств м'ясної промисловості; обґрунтовано проект підвищення конкурентоспроможності підприємства; запропоновано порядок бізнес-планування м'ясопереробного комплексу на основі маркетингових інструментів.

Ключові слова: малий бізнес, м'ясопереробна промисловість, бізнес-планування, конкурентоспроможність підприємства.

Табл. 14. Рис. 6. Бібліограф.: 120 найм.

Krupelnitsky A. Activity business planning of small-scale meat processing enterprise (on the example of PP «YUMAKS-K»). Specialty 073 Management. Educational and professional program «Business Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020. 92 p.

The paper summarizes the essence, types and benefits of small business in the economies of the world. The existing organizational and legal mechanisms of functioning of small business in Ukraine have been systematized. Approaches to business planning and methods of drawing up a business plan are explored. The dynamics of small business development in Khmelnytsky region is analyzed.

The main scientific result of the study is the assessment of the financial and economic activity of the meat processing industry on the example of PP «YUMAKS-K»; investigated competitive relations among meat industry enterprises; the project of increasing the competitiveness of the enterprise is substantiated; a business planning procedure for a meat processing complex based on marketing tools is proposed.

Keywords: small business, meat processing industry, business planning, enterprise competitiveness.

Tabl. 14. Fig. 6. Bibliography: 120 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СФЕРІ МАЛОГО БІЗНЕСУ	6
1.1 Сутність, види і переваги малого бізнесу в економіці країн світу	6
1.2 Організаційно-правові механізми функціонування малого бізнесу в Україні	13
1.3 Бізнес-план та методика його складання	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ М'ЯСОПЕРЕРОБНОГО КОМПЛЕКСУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	29
2.1 Аналіз динаміки розвитку малого бізнесу в Хмельницькій області	29
2.2 Оцінка стану фінансово-господарської діяльності підприємства м'ясопереробної промисловості на прикладі ПП «ЮМАКС-К».....	37
2.3 Дослідження конкурентних відносин серед підприємств м'ясної промисловості	44
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ М'ЯСОПЕРЕРОБНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ.....	53
3.1 Обґрунтування проекту підвищення конкурентоспроможності підприємства	53
3.2 Бізнес-план м'ясопереробного комплексу на основі маркетингових інструментів	69
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	83

ВСТУП

Актуальність теми. М'ясна промисловість є однією з самих важливих в економічному розвитку України. Саме від цієї промисловості та сталості її функціонування залежить піднесення економіки та безпека країни в цілому, зростання внутрішнього та зовнішнього ринків, а також ступінь життя населення. Побудова соціально-направленої економіки потребує рішення такого пріоритетного завдання як ріст бази для кращого функціонування м'ясної промисловості в Україні, для звичайної життєдіяльності мешканців країни, для збереження їх здоров'я, виготовлення товарів, призначених на експорт. Таким чином, піднесення м'ясної промисловості має бути одним з головних напрямків економічної політики України. Необхідно направити саме цю промисловість на одержання щонайліпшого результату діяльності всього агропромислового комплексу, що дасть можливість істотно підвищити його ефективність, а також стане надійною основою надходжень до державного бюджету і в тому числі валютних.

Над проблемою конкурентоспроможності працювали та працюють такі зарубіжні вчені як: Г. Л. Азоев, І. Ансофф, Ф. Котлер, Г. Минцберг, М. Портер, Ф. Тейлор, А. Сміт, А. Файоль, Р. А. Фатхутдінов, Р. Уотермен, Е. Чемберлен, Й. Шумпетер, О. Ю. Юданов, а також вітчизняні вчені: В. А. Білошапко, В. Л. Дікань, О. В. Довгаль, І. З. Должанський, Г. В. Загорій, Ю. Б. Іванов, І. О. Іртищева, С. М. Кваша, Л. С. Кобиляцький, Н. Н. Лепа, Л. В. Романова, Г. М. Скудар, О. Б. Чернега. Окремим питанням бізнес-планування діяльності підприємств харчової промисловості України приділили свою увагу такі вчені як: Л. В. Дейнека, О. Д. Гудзинський, Н. Й. Басюркіна, Т. Л. Мостенська, В. М. Орел, П. В. Осіпов, О. І. Павлов, І. О. Седікова, М. П. Сичевський, Л. В. Іванченкова, Н. М. Купріна, В. А. Самофатова та інші. Роботи зазначених вчених слугують фундаментальною основою та формують науковий базис в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. Проте, ряд проблем пов'язаних з бізнес-планування діяльності м'ясопереробних підприємств сфери

малого бізнесу залишаються неповною мірою вирішеними. Важливість і значимість цих питань зумовили вибір теми, постановку мети і завдань дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи полягає в тому, щоб на основі аналізу наукових джерел, розробок, узагальнення практики, вітчизняного і зарубіжного досвіду виявити стан і визначити тенденції бізнес-планування діяльності м'ясопереробних підприємств сфери малого бізнесу.

Мета дослідження зумовила необхідність розв'язання таких завдань:

- узагальнити сутність, види і переваги малого бізнесу в економіці країн світу;
- систематизувати існуючі організаційно-правові механізми функціонування малого бізнесу в Україні;
- дослідити підходи до бізнес-планування та методики складання бізнес-плану;
- проаналізувати динаміку розвитку малого бізнесу в Хмельницькій області;
- провести оцінку стану фінансово-господарської діяльності підприємства м'ясопереробної промисловості на прикладі ПП «ЮМАКС-К»;
- дослідити конкурентні відносини серед підприємств м'ясної промисловості;
- обґрунтувати проект підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- запропонувати порядок бізнес-планування м'ясопереробного комплексу на основі маркетингових інструментів.

Об'єктом дослідження є процес бізнес-планування діяльності м'ясопереробних підприємств сфери малого бізнесу.

Предметом дослідження є динамічні механізми, стратегії, інструменти, моделі діяльності м'ясопереробних підприємств сфери малого бізнесу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, що регулюють головні напрями економічної та соціальної, політики у сфері бізнес-планування діяльності м'ясопереробних підприємств сфери малого бізнесу,

нормативно-правові акти, рекомендаційні та статистичні матеріали. У роботі використані міжнародних експертів, публікації міжнародних організацій, дані інформаційно-аналітичних бюлетенів і оглядів, монографічна, довідкова література, у тому числі зарубіжна.

Методи дослідження. При написанні роботи автор використовував загальнонаукові методи пізнання, а саме: метод системно-структурного аналізу; експертний метод проведення SWOT-аналізу підприємства; функціональний метод використано для виявлення взаємозв'язків між елементами забезпечення конкурентоспроможності підприємства; також методи аналізу та синтезу і порівняння.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні сутність, види і переваги малого бізнесу в економіці країн світу; систематизації існуючих організаційно-правових механізмів функціонування малого бізнесу в Україні; дослідженні підходів до бізнес-планування та методики складання бізнес-плану.

Практичне значення одержаних результатів полягає в поглибленні знань та обґрунтуванні організаційно-методичної бази покращення бізнес-планування діяльності м'ясопереробних підприємств сфери малого бізнесу на локальному та регіональному рівнях.

Положення, що виносяться на захист. Магістерська робота є самостійно виконаною науковою працею. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки і рекомендації, що містяться в роботі, одержано автором самостійно. У дисертації розроблено напрями підвищення ефективності бізнес-планування діяльності м'ясопереробних підприємств сфери малого бізнесу.

Результати кваліфікаційної магістерської роботи апробовані на XX Всеукраїнській науковій конференції «Проблеми розвитку соціально-економічних система в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 23-24 квітня 2020 р.)

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, використаних посилань 120. Загальний обсяг роботи становить 92 сторінки, включаючи 14 таблиць, 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СФЕРІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність, види і переваги малого бізнесу в економіці країн світу

Для сучасної економіки характерна складна комбінація різних за масштабами виробництв - великих, з тенденцією до монопольним структурам, і невеликих, - що складається під впливом багатьох чинників.

З одного боку, стійкою тенденцією науково-технічного прогресу є концентрація виробництва. Саме великі фірми мають у своєму розпорядженні великими матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами, кваліфікованими кадрами. Вони здатні вести великомасштабні науково-технічні розробки, які і визначають найважливіші технологічні зрушення.

З іншого боку, останнім часом виявився небувале зростання дрібного і середнього підприємництва, особливо в сферах, де поки не потрібно значних капіталів, великих обсягів устаткування, і кооперації безлічі працівників. Малих і середніх підприємств особливо багато в наукомістких видах виробництва, а також в галузях, пов'язаних з виробництвом споживчих товарів.

Залежно від того, який вид діяльності і яку стратегію поведінки вибирає підприємство на ринку, в економіці західних країн виділяють такі види малих підприємств: коммутанти, патієнти, Експлерент.

Комутанти. Малі підприємства цієї групи, як правило, спеціалізуються на виготовленні окремих вузлів і деталей, іноді здійснюють проміжну збірку. Ці підприємства дуже тісно взаємодіють з великими підприємствами через систему коопераційних зв'язків, систему субпідряду. За допомогою цих підприємств велике виробництво звільняється від невігідного йому допоміжного неефективного виробництва. Малі підприємства цієї групи перебувають в сильній залежності від великих і ведуть жорстку конкурентну боротьбу між собою.

Патієнти. Підприємства цієї групи спеціалізуються на випуску кінцевої (готової) продукції, орієнтованої в основному на локальні ринки збуту з

обмеженим попитом, на місцеві джерела сировини і матеріалів. Це виробництво продуктів, одягу, взуття, дрібні будівельні роботи. Вони досить незалежні від великих, іноді можуть скласти і сировинну конкуренцію великому підприємству завдяки високій якості продукту, що випускається.

Експлеренти. Підприємства цієї групи - так звані ризикові фірми або інноваційні підприємства, займаються в основному науковими, конструкторськими розробками, комерційним освоєнням технічних відкриттів, виробництвом дослідних партій товарів.

З іншого боку, об'єднання підприємців для спільного здійснення підприємницької діяльності відбувається в формі різних товариств і товариств. У першому випадку підприємці, поряд з об'єднанням своїх капіталів, безпосередньо беруть участь у діяльності своєї фірми і несуть необмежену майнову відповідальність за її зобов'язаннями. До об'єднань цього типу відносяться повні товариства континентального права, товариства американського права і товариства з необмеженою відповідальністю англійського права.

У другому випадку об'єднуються тільки капітали підприємців. Особистого їх участі у веденні справ фірми не потрібно. Як правило, вони управляються професійними керуючими, призначеними вкладниками. У разі неспроможності фірми останні ризикують тільки своїм внеском. Таке обмеження майнової відповідальності власників капіталу дозволяє їм заздалегідь розрахувати розміри підприємницького ризику і створює сприятливі можливості для залучення до участі в такого роду об'єднаннях, особливо освічених в формі акціонерного товариства, великого числа осіб для акумулювання величезних капіталів в руках однієї фірми. До таких об'єднань належать товариства з обмеженою відповідальністю та акціонерні товариства континентального права, англійські приватні та публічні компанії з обмеженою відповідальністю, корпорації США.

Повне товариство. Основною рисою повного товариства, що відрізняє його від інших правових форм капіталістичних фірм, є необмежена і солідарна майнова відповідальність всіх його учасників за зобов'язаннями товариства. Іншими словами, вимоги кредиторів можуть бути задоволені як за рахунок майна

самого товариства, так і за рахунок особистого майна всіх його учасників. Причому, договір не може виключати майнову відповідальність будь-якого з учасників перед третіми особами.

Майно повного товариства є спільною власністю його членів. Воно формується за рахунок різних за видом і розміром вкладів його учасників. Отриманий прибуток розподіляється пропорційно частці участі кожного з них у майні товариства. Поступка частки участі можлива тільки за згодою його членів. У відношенні з третіми особами представництво повного товариства здійснюється будь-яким з його учасників в повному обсязі, якщо в договорі не обговорений інший порядок. Число членів повного товариства, як правило не обмежується. Воно може бути розпущено в разі виходу з нього або оголошення про неспроможність одного з учасників, а також за рішенням самих учасників.

Хоча не у всіх правових системах повне товариство визнається юридичною особою (США, Великобританія, ФРН), воно завжди, по суті, має майнової правосуб'єктність. У господарському обороті вони виступають під власним фірмовим найменуванням. Публічної звітності повне товариство не підлягає.

Командитне товариство. Являє собою договірне об'єднання підприємців, в якому одні беруть участь тільки своїм внеском (командистов), не беручи безпосередньої участі в управлінні ним, а інші, крім участі внеском, здійснюють керівництво діяльністю товариства (повні товариші) і необмежено відповідають всім своїм майном за його зобов'язаннями.

Командитне товариство є як би формою між повним товариством і суспільством. Воно є продовженням і розвитком повного товариства, тому до нього застосовуються і багато, які стосуються останньому, правові норми.

Для освіти командитного товариства необхідна наявність, принаймні, одного повного товариства і одного командиста. Як командиста може виступати і юридична особа. У деяких країнах, наприклад, у ФРН і США, юридична особа може виступати і в ролі повного товариша.

При вибутті з товариства повного товариша, наприклад, в разі його смерті, договір товариства припиняється, або оформляється заново. Вибуття

командиста до припинення товариства не веде, а його внесок переходить у спадок.

Порядок реєстрації командитного товарищества такої же, як і повного товарищества. Оно должно иметь фирменное наименование, включать имена одного или нескольких полных товарищей.

Включення в фірмове найменування імені командиста робить його необмежено і солідарно відповідальним поряд з повними товаришами по зобов'язаннях фірми.

Широкого поширення дана форма підприємництва. не отримала *Акціонерно-командитне товариство*. Таке товариство створюється на підставі статуту, що реєструється в спеціальних державних органах і діє відповідно до законодавства про товариства. Його членами є один або кілька повних товаришів, а в ролі командистов виступають акціонери. Акції вільно продаються або поширюються серед інвесторів капіталу. Вони можуть також котируватися на фондових біржах і ціна на них може відхилитися від номінальної вартості в залежності від попиту і пропозиції. Повні товариші здійснюють керівництво фірмою і несуть необмежену і солідарну відповідальність за її зобов'язаннями. Акціонери ризикують тільки знеціненням своїх акцій. Повним товаришем може бути і юридична особа.

Перевага акціонерно-командитного товариства перед звичайним командитним товариством полягає в можливості отримувати додаткові кошти для здійснення капіталовкладень і інших цілей за рахунок емісії акцій і вільної їх продажу на ринку цінних паперів. Інвесторів капіталу в цій організаційно-правовій формі приваблює, головним чином, податковий режим товариств, що дозволяє їм не піддаватися подвійному оподаткуванню податком.

Товариство з обмеженою відповідальністю. У всіх правових системах товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) визнається юридичною особою і одноосібно майнову відповідальність за своїми зобов'язаннями. Членом товариства – пайовиком може бути фізична і юридична особа. Суспільство

утворюється на підставі статуту і підлягає обов'язковій реєстрації у відповідних державних органах.

Статутний капітал товариства утворюється за рахунок вкладів учасників. Пайовикам видається свідоцтво про внесений внесок (пайова свідоцтво), яке є цінним папером. Воно, як правило, не може продаватися третім особам без попередньої згоди інших пайовиків, чим забезпечується закритий характер суспільства. Внесення паю дає право на отримання частини прибутку, право на голос і т.д. Допускається існування суспільства з одним пайовиком. Випускати облігаційні позики і оголошувати публічну підписку на паї товариства з обмеженою відповідальністю законом не дозволяється. Остання обставина обмежує їхні фінансові, отже і виробничі можливості і з цієї точки зору вони знаходяться в менш сприятливих умовах порівняно з акціонерними товариствами.

Найбільш важливі питання діяльності товариств з обмеженою відповідальністю вирішуються на загальних зборах пайовиків. Воно призначає керівників, які ведуть справи фірми, визначає термін і обсяг їх повноважень і т.д. Як розпорядників можуть виступати особи, які не є членами суспільства.

Товариства з обмеженою відповідальністю, як і інші форми фірм, зобов'язані вести торгові книги, однак опубліковувати дані про свою діяльність вони не зобов'язані. Якщо це і робиться, то в основному з метою самореклами.

Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ) - це різновид господарських товариств. Особливістю товариств з додатковою відповідальністю є те, що при недостатності майна товариства для задоволення вимог кредиторів учасники товариства з додатковою відповідальністю можуть бути притягнуті до майнової відповідальності за боргами товариства їх особистим майном, причому в солідарному порядку. Однак розмір цієї відповідальності обмежений: він стосується не всього їх майна, як в повному товаристві, а тільки його частини - однакової для всіх кратного розміру до суми внесених вкладів (наприклад, триразовий, п'ятикратний і т.п.).

Важливою особливістю товариства з додатковою відповідальністю є і те, що в разі банкрутства одного з учасників його додаткова відповідальність

пропорційно (або в іншому порядку, встановленому установчими документами) розподіляється між іншими учасниками, як би «приростаючи» до їхніх часток.

Товариство з додатковою відповідальністю займає проміжне положення між товариствами з їх необмеженою відповідальністю учасників і товариствами, взагалі виключають таку відповідальність.

Виробничі кооперативи (артілі) - це об'єднання громадян на основі членства для спільної виробничої або іншої господарської діяльності (виробництво, переробка, збут промислової, сільськогосподарської та іншої продукції, виконання робіт, торгівля, побутове обслуговування, надання інших послуг), заснованої на їх особистій трудовій і іншій участі й об'єднанні його членів (учасників) на основі майнових пайових внесків. Законом і установчими документами виробничого кооперативу може бути передбачено участь у його діяльності юридичних осіб.

Члени виробничого кооперативу несуть за зобов'язаннями кооперативу субсидіарну відповідальність у розмірі та в порядку, передбачених законом про виробничі кооперативи і статутом кооперативу.

Установчим документом виробничого кооперативу є його статут, затверджений загальними зборами його членів. Статут кооперативу містить відомості про умови внесення та про розмір пайових внесків; про відповідальність членів кооперативу за порушення зобов'язань щодо внесення пайових внесків; про порядок розподілу прибутку і збитків кооперативу та інші питання.

Число членів кооперативу не повинно бути менше п'яти.

Майно, що перебуває у власності виробничого кооперативу, поділяється на паї його членів відповідно до статуту підприємства. Кооператив не має права випускати акції. Прибуток кооперативу розподіляється між його членами відповідно до трудової участі, якщо інший порядок не передбачений законом або статутом кооперативу. Вищим органом управління кооперативу є загальні збори його членів.

Можливість ефективного функціонування малих форм виробництва визначається поруч їх переваг в порівнянні з великим виробництвом: пристосування до запитів клієнтури; виробництво малими партіями, що

невигідно великим фірмам; виключення зайвих ланок управління; швидке реагування на зміни кон'юнктуру ринку і т.д. Малому виробництву сприяє диференціація й індивідуалізація попиту в сфері виробничого і особистого споживання.

У свою чергу розвиток дрібного і середнього виробництва створює сприятливі умови для оздоровлення економіки: розвивається конкурентне середовище, створюються додаткові робочі місця, активніше йде структурна перебудова, розширюється споживчий сектор. Розвиток малих підприємств веде до насичення ринку товарами і послугами, підвищенню експортного потенціалу, кращому використанню місцевих сировинних ресурсів.

Велике значення має здатність малих підприємств розширювати сферу пропозиції праці, створювати нові можливості не тільки для працевлаштування, але перш за все для підприємницької діяльності населення, розгортання його творчих сил і використання вільних виробничих потужностей.

В даний час малий бізнес придбав велике значення. Основна його маса - це дрібні підприємства, в яких працюють не більше 20 осіб. Малі підприємства ефективні не тільки в споживчій сфері, але і як виробники окремих вузлів і малих механізмів, напівфабрикатів та інших елементів, необхідних для виробництва кінцевої продукції, випуск яких не вигідний великим підприємствам. Все це обґрунтовує необхідність комплексного підходу до визначення місця і ролі малих підприємств в економіці суспільства.

У той же час, малому бізнесу властиві певні недоліки - хронічна недостача фінансових засобів, що пов'язано з низькою часткою власного капіталу і необхідністю залучення позикових коштів; неадекватність технічного оснащення та забезпечення сировиною в порівнянні з великими підприємствами; значна залежність від окремих великих замовників; слабка сегментація власної частки ринку і недостатньо міцні позиції на ньому; велика чутливість, у порівнянні з великим бізнесом, до несприятливих економічних чинників і до економічної нестабільності (циклічні спади, інфляція, посилення конкуренції і т.д.); більша схильність до банкрутства, - отримують повну свободу дій.

1.2 Організаційно-правові механізми функціонування малого бізнесу в Україні

Малий та середній бізнес в економіці країни має значну роль, бо забезпечують гнучкість та стійкість економічної системи, наближують її до потреб конкретних споживачів, а водночас – виконують важливу соціальну роль, надаючи робочі місця та забезпечуючи джерело доходу для значних прошарків населення. Багато економістів займалися дослідженням ролі і місця малого бізнесу в економіці і всі вони сходились на тому, що саме малий бізнес визначає темпи економічного розвитку, структуру та якісну характеристику ВВП; здійснює структурну перебудову економіки, швидку окупність витрат, свободу ринкового вибору; забезпечує насичення ринку споживчими товарами та послугами повсякденного попиту, забезпечує реалізацію інновацій; має високу мобільність, раціональні форми управління; формує новий соціальний прошарок підприємців-власників; сприяє послабленню монополізму, розвитку конкуренції. Зокрема такі міркування можна знайти у працях О.П. Гнатівського [1], О.О. Заїкіної [2].

Згідно Розділу II Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [3] метою державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні є:

- 1) створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього підприємництва;
- 2) забезпечення розвитку суб'єктів малого і середнього підприємництва з метою формування конкурентного середовища та підвищення рівня їх конкурентоспроможності;
- 3) стимулювання інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів малого і середнього підприємництва;
- 4) сприяння провадженню суб'єктами малого і середнього підприємництва діяльності щодо просування вироблених ними товарів (робіт, послуг), результатів інтелектуальної діяльності на внутрішній і зовнішній ринки;

5) забезпечення зайнятості населення шляхом підтримки підприємницької ініціативи громадян.

Також принципами державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні є:

- 1) ефективність підтримки малого і середнього підприємництва;
- 2) доступність отримання державної підтримки суб'єктами малого і середнього підприємництва;
- 3) забезпечення участі представників суб'єктів малого і середнього підприємництва, громадських організацій, що представляють інтереси суб'єктів малого і середнього підприємництва, у формуванні та реалізації державної політики в зазначеній сфері;
- 4) створення рівних можливостей для доступу суб'єктів малого і середнього підприємництва, що відповідають вимогам, передбаченим загальнодержавними, регіональними та місцевими програмами розвитку малого і середнього підприємництва, до участі у виконанні таких програм та для отримання державної підтримки;
- 5) ефективність використання бюджетних коштів, передбачених для виконання зазначених програм;
- 6) відкритість і прозорість проведення процедур надання державної підтримки;
- 7) доступність об'єктів інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва для всіх суб'єктів малого і середнього підприємництва.

Даний Закон визначає правові засади державної підтримки суб'єктів малого підприємництва незалежно від форми власності з метою якнайшвидшого виходу із економічної кризи та створення умов для розширення впровадження ринкових реформ в Україні.

Дія даного закону поширюється на суб'єктів малого підприємництва незалежно від форми власності, у тому числі тих, що здійснюють діяльність у галузі сільського господарства. Згідно зі ст. 1 ЗУ «Про державну підтримку малого підприємництва» суб'єктами малого підприємництва є: фізичні особи,

zareєстровані у встановленому законом порядку як суб'єкти підприємницької діяльності; юридичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та обсяг річного валового доходу не перевищує 70 млн. гривень.

Основною метою державної підтримки малого підприємництва є: створення умов для позитивних структурних змін в економіці України; сприяння формуванню і розвитку малого підприємництва, становлення малого підприємництва як провідної сили в подоланні негативних процесів в економіці та забезпечення сталого позитивного розвитку суспільства; підтримка вітчизняних виробників; формування умов для забезпечення зайнятості населення України, запобігання безробіттю, створення нових робочих місць (ст. 4).

Згідно зі ст. 6 державна підтримка малого підприємництва здійснюється Кабінетом Міністрів України, центральним органом виконавчої влади з питань регуляторної політики та підприємництва, іншими центральними органами виконавчої влади.

У ст. 7 ЗУ «Про державну підтримку малого підприємництва» закріплені програми підтримки малого підприємництва, які включають в себе наступні положення: фінансово-кредитну та інвестиційну підтримку суб'єктів малого підприємництва; забезпечення участі суб'єктів малого підприємництва у виконанні поставок для державних, регіональних та місцевих потреб; вдосконалення нормативно-правової бази у сфері підприємницької діяльності; сприяння створенню інфраструктури розвитку малого підприємництва; пропозиції щодо встановлення системи пільг для суб'єктів малого підприємництва, у тому числі пом'якшення податкової політики; допомогу в матеріально-технічному та інформаційному забезпеченні. ЗУ «Про державну підтримку малого підприємництва» також містить у собі конкретні національні, регіональні та місцеві програми підтримки малого підприємництва.

Ст.10 цього закону передбачає створення та забезпечення діяльності мережі бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів та ін., а також зазначає їх основні

завдання. Законом також передбачається можливість застосування спрощеної системи оподаткування, бухгалтерського обліку та звітності поряд з діючою загальною системою оподаткування, бухгалтерського обліку та звітності, передбаченою законодавством, на вибір суб'єкта малого підприємництва, а також передбачається участь суб'єктів малого підприємництва у виконанні науково-технічних і соціально-економічних програм, здійсненні поставок продукції (робіт, послуг) для державних і регіональних потреб; фінансово-кредитна підтримка суб'єктів малого підприємництва.

В 2017 році урядом було прийнято Стратегію розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року [4], на шляху реалізації якої є:

- Створення сприятливого середовища для розвитку малого і середнього підприємництва;
- Розширення доступу малого і середнього підприємництва до фінансування;
- Спрощення податкового адміністрування для малого і середнього підприємництва;
- Популяризація підприємницької культури та розвиток підприємницьких навичок;
- Сприяння експорту/інтернаціоналізації малого і середнього підприємництва;
- Підвищення конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу малого і середнього підприємництва.

1.3 Бізнес-план та методика його складання

Бізнес-планування є важливим елементом стратегічного планування, який вирішальною мірою може завчасно передбачати реакцію підприємства на вимоги зовнішнього середовища та підтримувати його відповідну поведінку на ринку. Водночас особливе місце у ринковій економіці посідає мале підприємство, що є джерелом надходжень вільних робочих місць для ринку

праці та інновацій для НТП країни. Тому дуже важливо сформулювати особливості бізнес-планування для саме малого бізнесу як індикатору розвитку економіки країни [5].

У бізнесі з переходом до ринкових відносин відбувається зближення методичних підходів, що застосовуються у вітчизняній практиці планування, з практикою зарубіжних країн. На початку переходу до ринку багато українських підприємств не складали плани, адже в умовах нестабільності, невизначеності та непорівнянності даних важко було досягнути точності розрахунків, тим більше спрямованих на перспективу. Однак в умовах євроінтеграцій посилилася увага до складання бізнес-планів. Це було викликано закономірним впливом ринкових реалій на економіку, необхідністю використання методів економічного передбачення, адекватних ринку, а також вимогами бізнес-партнерів до життєздатності багатьох видів діяльності, які з'являлися в умовах, коли переважна більшість підприємств була збитковою. Практика бізнес-планування характеризувалася швидким переходом від довільної структури бізнес-плану до стандартизованої її форми, яка відповідає міжнародним стандартам та інтересам інвесторів.

Планування потребує будь-який бізнес, будь-яке виробництво, економіка в цілому. Спланувати бізнес – означає оцінити можливості, необхідність і обсяги випуску конкурентоспроможної продукції, визначити місткість ринку і його конкретного сегмента, оцінити попит на продукцію, що випускається підприємством, результативність його роботи на ринку. Швидкий розвиток технологій, ускладнення і різноманіття пропонованої продукції та послуг, скорочення їх життєвого циклу, поява великої кількості конкурентоспроможних компаній, підвищення вимог з боку споживачів, збільшення обсягів і швидкості отримання інформації, нових знань – всі ці і інші зміни в світі змушують господарюючі суб'єкти шукати методи для кращої адаптації до нових умов. До цього слід додати невизначеність, непередбачуваність і нестабільність зовнішнього середовища. Тому в даний час управління організацією набуває підприємницького характеру. Це виявляється в тому, що в управлінні зростає роль передбачення, стратегічного уявлення.

Практика показує, що відсутність збалансованого і постійно оновлюваного бізнес-плану, який втілює в реальність визначені цілі, свідчить про недоліки в системі управління фірмою і негативно впливає на можливості залучення фінансових ресурсів. Навпаки, реальне, достовірне планування забезпечує надійність фінансування фірми, що дуже важливе для її успішного функціонування в плинних умовах зовнішнього середовища. Проте сьогодні далеко не всі суб'єкти малого підприємництва і організації використовують планування як метод управління своєю діяльністю. Серед керівників існує переконання, що в умовах переходу вітчизняної економіки до ринку в плануванні немає необхідності, оскільки менеджери мають достатній досвід, знання та інтуїцію, які дозволяють їм вчасно передбачити зміни на ринку.

Подібне упередження деяких працівників, може стати істотною перешкодою на шляху ефективного планування. Річ у тому, що планування викликає так багато змін в діяльності фірми, що виникають сумніви, нерозуміння, розчарування. Все це і створює невпевненість у доцільності широкого застосування планування.

Бізнес-план – це програма дій бізнесмена, яка обґрунтована аналізом ринку, постачальників, інвестицій тощо та визначає цілі діяльності бізнесу. У зарубіжній практиці бізнес-план використовується незалежно від сфери діяльності, масштабів власності і організаційно-правової форми підприємства. У будь-якому випадку вирішуються як внутрішні завдання, пов'язані з управлінням підприємством, так і зовнішні, обумовлені встановленням контактів і взаємин з іншими підприємствами і організаціями.

При розробці бізнес-планів прийнято залучати не тільки необхідних експертів і консультантів, але і самих замовників, а також майбутніх користувачів, якщо об'єкт планування експлуатуватиметься іншим суб'єктом ринкової економіки. У разі потреби з цією метою може здійснюватися перевірка готового бізнес-плану спеціалізованою аудиторською організацією, яка може дати йому незалежну і об'єктивну оцінку.

На вимогу замовника бізнес-плану можуть бути представлені альтернативні варіанти проекту, в яких початкові дані варіюються.

Досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств свідчить, що в ринкових умовах стабільного успіху в бізнесі неможливо досягнути не здійснюючи бізнес-планування. Воно є важливою умовою функціонування підприємств, їх економічного росту та розвитку. Нині більшість підприємств АПК не мають офіційно прийнятих планів і у них відсутній механізм планування: система норм і нормативів, технології планового процесу, організаційні структури планування тощо. Планування тут підміняються різного виду рішеннями власника або менеджера підприємства про ті чи інші напрямки господарської діяльності, які, зазвичай, розраховані на короткий період часу і за відсутності необхідного підходу можуть стати причиною виникнення проблемної ситуації в перспективі. Це пояснюється швидкими змінами ринкової ситуації в країні та умов господарювання підприємств. Про прорахунки у процесі прийняття рішень власниками підприємств або їх менеджерами, що не використовують в своїй діяльності методи бізнес-планування, стає відомо лише після складання квартального або навіть річного балансу. Тому переважна більшість таких підприємств перебувають в стані фінансової кризи. Бізнес-планування – це процес розроблення і детального обґрунтування реалізації підприємницької ідеї, який включає аналіз ринкових, виробничих, організаційних і фінансових аспектів передбачуваного бізнесу та визначення найкращих способів досягнення наперед встановлених цілей. Бізнеспланування дозволяє передбачити проблеми, які можуть з'явитися в процесі реалізації підприємницьку ідею та знайти ефективні шляхи їх вирішення. Бізнес-планування також може моделювати систему управління новим бізнесом, забезпечує основу для прийняття ефективних управлінських рішень та сприяє зниженню ризиків підприємницької діяльності. В процесі бізнес-планування вирішуються такі основні стратегічні та тактичні завдання [56]:

– оцінювання організаційно-управлінського та фінансово-економічного стану підприємства;

- аналіз зовнішнього бізнес-середовища підприємства, його сильних і слабких сторін діяльності;
- формування цілі, розробка стратегії і тактики конкурентної боротьби підприємства;
- визначення потреби та джерел надходження матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для досягнення цілей підприємства;
- оцінювання фінансових результатів на перспективу та виявлення ризиків у діяльності підприємства;
- інформування працівників підприємства про цілі бізнесу й засоби їх досягнення;
- розроблення заходів з мотивації працівників підприємства на виконання завдань підприємства тощо.

В основну управління господарськими процесами на підприємстві покладаються управлінські рішення.

Головною особливістю управлінських рішень є те, що їх приймають для забезпечення безперебійного функціонування об'єкта управління.

Планування можна розуміти як процес прийняття рішень, який передуює майбутнім діям. Результатом планування являється прийняття органом управління рішення про те, що, де і яким чином потрібно зробити. Способи і методи обґрунтування планових рішень являються тією ланкою, яка поєднує теперішнє з майбутнім. Вони в деякій мірі визначають науково-технічний рівень планування та якість планів.

Управлінські рішення не можна розглядати як довільну дію. Передумовою підготовки та прийняття управлінського рішення завжди є наявність проблеми, тобто встановлення невідповідності між фактичним і бажаним станом діяльності виробничого, комерційного чи іншого суб'єкта, яка перешкоджає його ефективному функціонуванню та розвитку.

Потреба в прийнятті рішення постає і тоді, коли є кілька можливих варіантів, з яких необхідно вибирати найприйнятніший. Вибір відповідного варіанта рішення здійснюється з урахуванням системи критеріїв. Саме таким

критерієм у процесі планування є альтернативний вибір. Розробляються і оцінюються альтернативні варіанти майбутніх дій та засоби для їх здійснення шляхом порівняльної оцінки вибирається найкращий. Планування як процес прийняття рішень включає і раціональний вибір. При цьому критеріями раціональності тих чи інших варіантів плану можуть виступати засоби для міркування з різних галузей знань: технічних, юридичних, соціальних, економічних. Прийнято включати до переліку типів раціональності ще й такі: контекстуальну, ігрову та процесну, раціональність розсудливості. Користуючись кожним із означених критеріїв зокрема, можна досягти найкращого вибору саме у певному аспекті. Наприклад, технічно-раціональною буде визнана та альтернатива, за якої досягається найкраще забезпечення рішень наявним потенціалом. З точки зору юридичної раціональності найкращим вибором буде той, що у найбільшій мірі відповідає законам суспільства. Економічна раціональність, як відомо, дає оцінку варіантам на основі порівняння зисків із витратами на їх досягнення, що найчастіше зводиться до оцінки ефективності використання ресурсів.

Розглядаючи планування як розумовий процес, який здійснюється людиною і не може відбуватися відокремлено від її світогляду та власної філософської позиції, прийнято виділяти три основні філософські концепції: формальну, інкрементальну і системну.

Вони по-різному визначають цінність процесу планування, спираються на різні припущення, мають відмінні риси, методичний апарат та інструментарій.

Суть концепції, яка базувалась на принципах централізованого планування, зводилась до жорстко ціленаправленої дії на людину, колектив, суспільство. Планування з однієї нехай дуже важливої організації перетворювалося на ціль та зміст процесу управління. Більше того, в умовах ієрархічної і теоретично централізованої системи управління, таке трактування надавало функції планування і контролю виконавчого, а не творчого характеру управлінської праці. В силу цього і інші функції, наприклад, активізація і

стимулювання перетворились в формальність та мали суто ідеологічне призначення.

В плануванні, як в ключовій ланці в системі управління, відображались особливості соціальної системи управління, підкреслювались її відмінності від капіталістичного менеджменту. В той час в системі централізовано встановлених на основі єдиного плану цілей, жорсткого розподілу ресурсів і єдиної політики розвитку всього народного господарства, не було необхідності розвивати функції, які пов'язані з вивченням ринку, що привело до орієнтації не на споживача, а на планування. Це і породило кризу концепції формального планування.

В умовах ринкової економіки під формальним плануванням розуміють свідомо організоване планування, що дозволяє за допомогою особливих методів одержати досить точні кількісні показники для прийняття управлінських рішень.

Ринкова (інкрементальна) концепція управління заснована на тому, що управління являється діяльністю господарюючого суб'єкта, в процесі якої проходить впорядкування його структурних елементів на основі ринкових механізмів регулювання господарських процесів. Основою даної концепції є стратегічне планування, яке опирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, забезпечує своєчасну реакцію господарюючого суб'єкта на будь-які зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, дозволяє організації виживати та досягати своїх цілей в довгостроковому періоді.

Різноманітність проблем і способів їх рішень при інкрементальному плануванні включає можливість застосування формалізованих моделей. Інкременталізм часто буває безсилим у вирішенні зовсім нової проблеми. Тоді перевага надається інтуїтивному плануванню. Щоб приймати рішення на інтуїтивному рівні необхідно володіти відповідним досвідом і знаннями закономірностей, які об'єктивно діють в умовах ринку, застосовувати творчий підхід у плануванні.

Синтезом обох вищезгаданих концепцій є системний підхід. Якщо формальне планування ставить наголос на передбаченні, а інкрементальне – на реакції, у системному плануванні прагнуть до взаємодії із зовнішнім

середовищем. Удосконалення визначення і структурування проблеми тут підпорядковано меті навчитися правильно ставити питання, щоб вирішувати саме ті проблеми, які слід вирішити. Акцент робиться на планування, що опирається на сьогоднішні дії, а не на те, що принесе майбутнє.

Бізнес-план – це ретельно підготовлений плановий документ, який розкриває усі сторони будь-якого започаткованого комерційного проекту. Він дозволяє передбачати заходи щодо реалізації нової ідеї, визначати необхідне фінансове забезпечення і отримання певного зиску. Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення тієї або іншої підприємницької ідеї.

Бізнес-план – це документ, який містить систему ув'язаних в часі та в просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).

Бізнес-планування включає в себе три етапи:

підготовчий період – підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями, розробка календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації;

розробка бізнес-плану;

презентація бізнес-плану – доведення основних положень бізнес плану до потенційних інвесторів.

Складанню бізнес-плану передують визначення цілей власного бізнесу в загалі і бізнес-плану зокрема.

Бізнес-план охоплює як зовнішні, так і внутрішні цілі [8]. Основна зовнішня ціль полягає в тому, щоб запевнити майбутніх партнерів і кредиторів в успіху справи. Головна внутрішня ціль бізнес-плану – бути основою управління підприємницькою діяльністю. Конкретні цілі розкривають зміст і особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

Бізнес-план дає змогу розв'язати цілий ряд завдань, основними серед яких є:

1) обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку підприємства;

2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства, насамперед обсягів продажу та прибутку;

3) визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;

4) підбір працівників, спроможних реалізувати даний план.

Кожне завдання плану може бути розв'язане лише у взаємозв'язку з іншими. Центром бізнес-плану є концентрація фінансових ресурсів. Саме бізнес-план виступає важливим засобом збільшення капіталу підприємства. Процес складання плану дає змогу глибоко проаналізувати розпочату справу у всіх деталях. Бізнес-план є основою бізнес-пропозиції у переговорах з майбутніми партнерами, він відіграє важливу роль при комплектуванні основного персоналу підприємства.

Таким чином, бізнес-план, по-перше, може бути використаний для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для попередження помилок шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності підприємства.

По-друге, бізнес-план є інструментом, за допомогою якого суб'єкт господарювання може оцінити фактичні результати своєї діяльності за певний період.

По-третє, бізнес-план є засобом залучення коштів.

Підприємства, що вже сформувались, при розробці бізнес-плану мають певні переваги порівняно з підприємствами-початківцями. Цифри, які вони використовують для розрахунків, надійно обґрунтовані результатами їх діяльності, їх задуми на майбутнє впливають з їх колишньої стратегії, спираючись на успіхи підприємства, досвід, набутий на своїх помилках.

На шляху створення будь-якої справи постає ряд суттєвих перешкод, кожна з яких за відсутності необхідного підходу може стати причиною виникнення проблемної ситуації. До них відносяться організація управління, накопичення капіталу, розробка та маркетинг продукту, підтримання на необхідному рівні валового прибутку та захист бізнесу від небажаного впливу. Статистика свідчить, що 75 % усіх нових починань у бізнесі є невдалими в перші роки [8].

При виникненні будь-яких труднощів суб'єкт підприємницької діяльності повинен дослідити стан бізнесу та виявити можливі перешкоди. Кожного разу, з'ясувавши та вирішивши певну проблему, підприємство тим самим звільняється ще від однієї перешкоди, яка може призвести до невдачі, і, таким чином, підвищує свої шанси на успіх.

Багато з проблем можуть бути вирішені шляхом постійного уточнення бізнес-плану з метою приведення його у відповідність до умов, що змінюються. Це дасть можливість використовувати бізнес-план як реальний критерій оцінки фактичних результатів діяльності підприємства.

Бізнес-план минулого року може показати, яка із стратегій компанії виявилась ефективною, а яка ні, і наскільки результативним був той чи інший спосіб його реалізації.

При вивченні фактичних результатів роботи порівняно з бізнес-планом виявляються позитивні та негативні сторони організації, які можна використати для усунення відхилень між плановими і фактичними показниками.

Фінансовий розділ попереднього бізнес-плану може використовуватись як засіб об'єктивного спостереження за розвитком бізнесу. Фінансові прогнози, закладені у плані, становлять основу бюджету підприємства. Відхилення від розрахунків виявляються у статтях, де або думки про необхідні ресурси були хибними, або контроль в період виконання плану був недостатнім. Отже, крім управлінської функції бізнес-плану, його можна використовувати як засіб моніторингу.

Бізнес-план може сприяти залученню інвесторів та кредиторів. Перед тим, як ризикувати своїм капіталом, інвестори мають впевнитись у надійності розробки проекту та мати уявлення про його ефективність. Вони мають вивчити бізнес-план перед розглядом можливості капіталовкладень.

Розробка бізнес-планів характерна для всіх форм та видів підприємництва, це складова частина підприємницьких угод виробничого, торгово-комерційного і фінансово-кредитного характеру.

Бізнес-план є ефективним засобом донесення нової ідеї до осіб, спроможних фінансувати. Водночас – це основа для оцінки перспективи розвитку та управління новим бізнесом.

Розробка бізнес-плану є досить трудомістким процесом і вимагає значних затрат часу та коштів. Тому одним із факторів, що зумовлює ефективність і результативність бізнес-планування, є його організація.

Підготовкою бізнес-плану можуть займатися менеджери, підприємці, фірми, групи фірм або консалтингові організації. Основу групи спеціалістів, що розробляють бізнес-план, становлять маркетологи, економісти, статисти, фінансисти.

Для розробки стратегії розвитку великої фірми складається розгорнутий бізнес-план. Нерідко вже на стадії його підготовки визначається партнер.

Підприємства, що працюють у стабільній ситуації та виробляють товар для сталого ринку, при зростанні обсягів виробництва розробляють бізнес-план, спрямований на удосконалення виробництва та пошук шляхів зниження його витрат. Але всі ці підприємства постійно розглядають заходи щодо модернізації продукції чи послуг, що виробляються чи надаються. Підприємства, які виробляють продукцію в умовах постійного ризику, насамперед систематично працюють над освоєнням нових видів продукції, переходом на виробництво товарів нових поколінь та продовженням їх життєвого циклу. Якщо підприємство, плануючи значне зростання виробництва традиційних продуктів або тих, що освоюються, не має достатніх власних потужностей для їх виробництва, воно може вирішити цю проблему слідуючими варіантами:

- 1) шляхом залучення капітальних вкладень для створення нових потужностей;

- 2) шляхом пошуку партнерів, яким воно передасть виготовлення визначених вузлів, деталей тощо.

Другий варіант, як правило, забезпечує прискорене розв'язання завдань і потребує менше засобів. У цьому випадку вже на стадії розробки бізнес-плану визначаються вимоги до майбутнього виробництва.

Отже, бізнес-план виконує як зовнішні, так і внутрішні функції. При пошуках партнерів, інвесторів і кредиторів добре виконаний та оформлений бізнес-план є найкращою візитною карткою підприємства.

За рахунок чітко визначених кінцевих цілей розробленого бізнес-плану вся справа бізнесу набуває цілеспрямованості, що дозволяє спрямувати енергію та дії підприємств в оптимальне русло. Підготувавши бізнес-план, підприємство отримує інструмент контролю управління, що забезпечує поступове його просування до встановленої мети.

При складанні бізнес-плану відбувається процес самонавчання, а після реалізації передбачених ним дій він служить основою для аналізу фактичних показників. Таким чином, підприємець набуває знань, досвіду та професіоналізму, що неможливо без планування.

В сучасних умовах бізнес-план є робочим інструментом, який описує процес функціонування підприємства, показує, яким чином її керівники мають намір досягти своєї мети. Якісно розроблений бізнес-план допомагає підприємству зростати, завойовувати нові позиції на ринку, розробляти перспективні плани свого розвитку, формувати концепції виробництва нових товарів і послуг та обирати раціональні шляхи їх реалізації.

Висновки до розділу 1

Малі підприємства користуються підтримкою у всіх розвинених країнах. Цей факт підтверджує, що мале підприємництво як нова форма організації суспільно необхідної праці відповідає соціально-економічним інтересам України. Ця діяльність корисна в рівній мірі як для економіки країни в цілому, так і для кожного громадянина окремо, і тому заслужено отримала державне визнання і підтримку. Малі підприємства включають в процес суспільного виробництва додатковий працю, який створює нові цінності, примножує національний дохід і національне багатство. Мале підприємництво є таким джерелом розвитку, від якого Україна не може відмовитися ні зараз, ні в майбутньому.

Принципами державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні є: ефективність підтримки малого і середнього підприємництва; доступність отримання державної підтримки суб'єктами малого і середнього підприємництва; забезпечення участі представників суб'єктів малого і середнього підприємництва, громадських організацій, що представляють інтереси суб'єктів малого і середнього підприємництва, у формуванні та реалізації державної політики в зазначеній сфері; створення рівних можливостей для доступу суб'єктів малого і середнього підприємництва, що відповідають вимогам, передбаченим загальнодержавними, регіональними та місцевими програмами розвитку малого і середнього підприємництва, до участі у виконанні таких програм та для отримання державної підтримки; ефективність використання бюджетних коштів, передбачених для виконання зазначених програм; відкритість і прозорість проведення процедур надання державної підтримки; доступність об'єктів інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва для всіх суб'єктів малого і середнього підприємництва.

Зміст та структура бізнес-плану не має жорсткої регламентованої форми, але, як правило, у ньому передбачаються розділи, в яких розкривається концепція і мета бізнесу, характеризується специфіка продукту підприємства та задоволення ним потреб ринку; оцінюється ємність ринку та встановлюється стратегія поведінки підприємства на певних ринкових сегментах, визначається організаційна і виробнича структура, формується фінансовий проект справи, включаючи стратегію фінансування та пропозиції по інвестиціях, описуються перспективи зростання підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ М'ЯСОПЕРЕРОБНОГО КОМПЛЕКСУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Аналіз динаміки розвитку малого бізнесу в Хмельницькій області

В умовах, коли Україна виборола власне право на демократичний шлях, побудову гідного європейського суспільства, здобула світове визнання як незалежна країна, розвиток малого та середнього підприємництва стає ключовим пріоритетом відродження національної економіки. Адже руйнування транспортної інфраструктури, втрата міжгалузевих і логістичних зв'язків, суттєве зростання інвестиційних ризиків та негативних очікувань населення є наслідком військового конфлікту на Сході. Мале та середнє підприємництво є важливою складовою ринкової економіки, яка забезпечує створення нових робочих місць, збільшення надходжень до бюджетів, що дозволяє вирішувати ряд важливих соціально-економічних проблем, стимулює розвиток конкурентоспроможності та інновацій. Стан розвитку підприємництва за підсумками 2018 року характеризується наступною динамікою основних фінансово-економічних показників діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу. За очікуваними даними Головного управління Державної фіскальної служби в області на початок 2019 року в регіоні налічуватиметься 66,0 тис. суб'єктів малого та середнього підприємництва, у тому числі 52,9 тис. осіб – суб'єкти підприємницької діяльності-фізичних осіб.

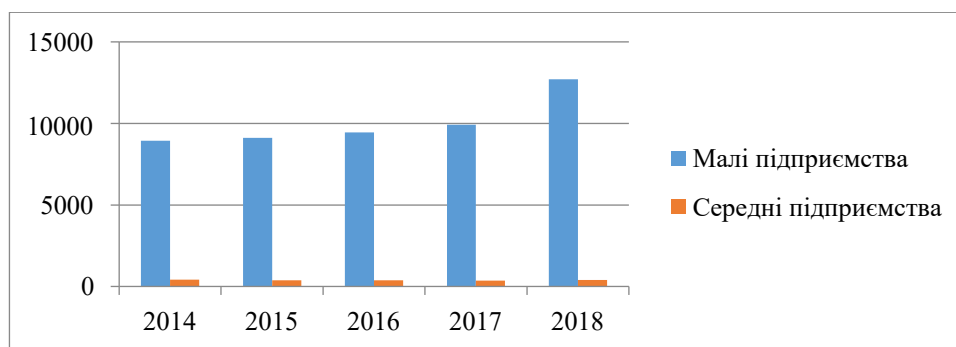


Рисунок 2.1. – Динаміка кількості малих та середніх підприємств в Хмельницькій області в 2014–2018 рр. [2]

Після різкого скорочення приватних підприємців у 2017 році на 1,8 тис. осіб до кінця 2018 року очікується приріст на 2,2 тис. осіб.

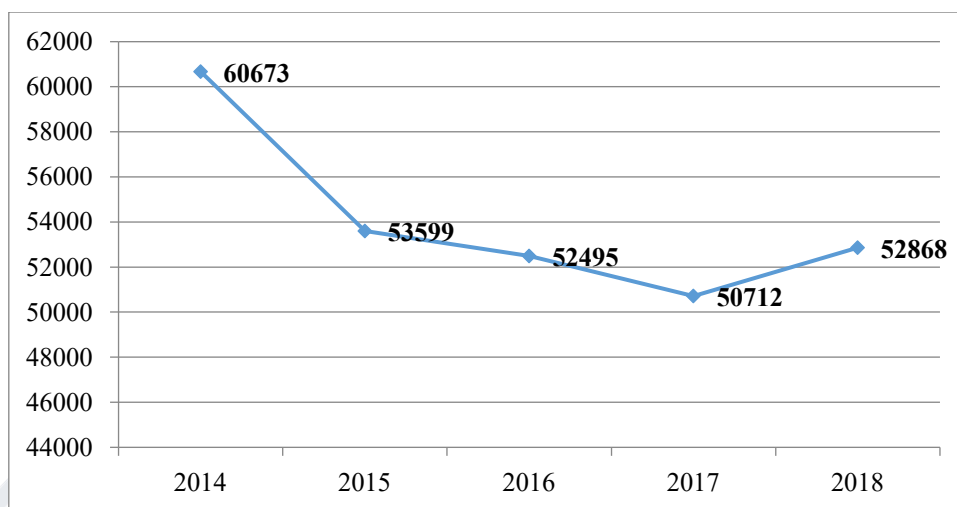


Рисунок 2.2 – Динаміка діючих фізичних осіб-підприємців області у 2014–2018 роках

У малому та середньому бізнесі зайнято 187,6 тис. осіб. За очікуваними даними за 2018 рік суб'єктами малого бізнесу до зведеного бюджету буде сплачено 2650,0 млн. грн., що на 173,5 тис. грн. або 7,0 % більше ніж у 2017 році, суб'єктами середнього бізнесу – 2300,0 млн. грн. (на 314,0 тис. грн. більше або на 15,8 %).

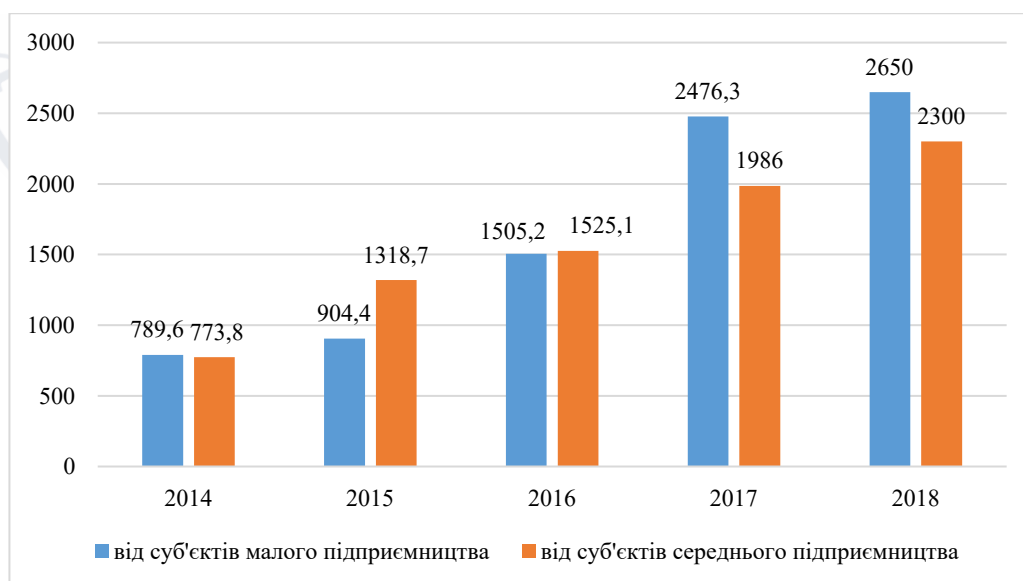


Рисунок 2.3 – Обсяги надходжень до бюджетів усіх рівнів від суб'єктів малого і середнього підприємництва, млн. грн.

Кількість суб'єктів підприємницької діяльності, які обрали спрощену систему оподаткування, порівняно із відповідним періодом 2017 року збільшилася на 1549 осіб (на 3,5%) та становить 45,5 тис. осіб. За очікуваними даними загальна сума сплаченого ними протягом 2018 року єдиного податку становитиме біля 700,0 млн. грн., що у 1,5 рази більше у порівнянні з минулим роком. Одним із аспектів державної підтримки малого та середнього підприємництва є його фінансова підтримка, зокрема, шляхом пільгового кредитування через Регіональний фонд підтримки підприємництва по Хмельницькій області за рахунок обласного бюджету. Рішенням сесії Хмельницької обласної ради від 22 грудня 2017 року № 34-17/2017 “Про обласний бюджет на 2018 рік” та від 27 березня 2018 року № 45-18/2018 “Про внесення змін до обласного бюджету на 2018 рік” передбачено кошти у сумі 3417,8 тис. грн. для пільгового кредитування суб'єктів підприємництва, які здійснюють діяльність у пріоритетних галузях економіки області, за рахунок обласного бюджету через Регіональний фонд підтримки підприємництва по Хмельницькій області.

Покращення якості ділового середовища, зменшення регуляторного навантаження на бізнес, налагодження діалогу між бізнесом та владою є важливими передумовами поживлення ділової активності, створення сприятливих умов для розвитку бізнесу та залучення інвестицій в економіку області. Діалог між владою та бізнесом з розгляду питань дерегуляції бізнесу реалізується у форматі: засідань консультативно-дорадчих органів, створених при облдержадміністрації: громадської ради, координаційної ради з питань розвитку підприємництва, регіональної ради підприємців в області, робочої групи з питань захисту прав інвесторів протидії незаконному поглинанню та захопленню підприємств; інших заходів за участю підприємницької громадськості; інтерактивного спілкування з членами зазначених органів, підприємцями та пересічними громадянами краю. Не зважаючи на те, що протягом останніх років з боку держави та місцевої влади забезпечено низку позитивних кроків зі спрощення ведення підприємницької діяльності

(реформування та вдосконалення системи надання адміністративних послуг, завершення передачі на місця повноважень з державної реєстрації юридичних та фізичних осіб, речових прав на нерухоме майно, оптимізація дозвільних процедур у сфері господарської діяльності та процес започаткування підприємницької діяльності), слід відзначити, що поряд з позитивними зрушеннями, які були досягнуті, у розвитку малого підприємництва мають місце проблеми, які потребують їх вирішення, у першу чергу, на центральному рівні, та залишаються актуальними. Зокрема: відсутність єдиної комплексної системи державної підтримки розвитку малого та середнього підприємництва на державному та регіональному рівнях; високий рівень “тінізації” підприємницької діяльності та трудових відносин роботодавців з найманими працівниками; неупорядкованість повноважень державних органів нагляду (контролю), спрямованість їх діяльності на виявлення правопорушень, а не на запобігання їм; посилення акценту на покарання (штрафи й санкції) за порушення трудового законодавства на противагу заходам попередження відповідних порушень; наявність значної кількості нормативно-правових актів, які суперечать одне одному та створюють підґрунтя їх подвійного трактування; обмеження можливостей суб’єктів підприємництва щодо фінансування модернізації та технічного переоснащення виробництва за рахунок кредитних та власних коштів; недосконалість системи митних процедур та системи оподаткування (високі тарифи на послуги митниці, нерівні вимоги оподаткування суб’єктів підприємництва на загальних підставах та платників єдиного податку тощо); недосконалість та обтяжливість для бізнесу системи адміністрування податків; неконтрольованість імпорту та відсутність нормативної бази захисту внутрішнього ринку від контрабанди товарів; гальмування процесів подолання корупції, яка є однією з ключових причин уповільнення зростання приватного сектору; недостатній рівень реального партнерства між бізнесом, органами місцевого самоврядування та виконавчої влади на рівні районів, окремих міст та селищ в умовах децентралізації влади; відсутність ефективних механізмів протидії монополіям, особливо у сфері

агропромислового комплексу у сільських населених пунктах; нестача кваліфікованих кадрів (особливо робітничих професій) на регіональному ринку праці; стрімке поглиблення міграційних процесів, наслідком чого є втрата регіоном трудових ресурсів; невирішеність проблеми відповідності кваліфікації кадрів, які готують заклади вищої та професійно-технічної освіти, реальним потребам бізнесу; неефективний фінансовий менеджмент на рівні об'єднаних територіальних громад.

За 2019 рік індекс виробництва промислової продукції харчової та переробної промисловості склав 91,1%.

Позитивна динаміка спостерігається у виробництві ковбасних виробів, виробництво яких збільшено на 6,7 %, солоду несмаженого на 3 %, молока і вершків коагульованих, йогурту, кефіру, сметани та інших ферментованих продуктів на 23 %, виробництво масла вершкового залишилося на рівні минулорічного показника.

М'ясна промисловість - це цілий комплекс пов'язаних між собою галузей сільського господарства та харчової промисловості. М'ясна галузь надає споживачам найбільш цінні продукти харчування (м'ясо, молоко, яйця), м'ясна промисловість забезпечує сировиною, а рослинництво надає органічні добрива та кормову групу. В м'ясній промисловості окремо можна виділити таку галузь як тваринництво, воно включає ряд підгалузей, основні з яких це скотарство, свинарство, вівчарство, птахівництво.

Галузь тваринництва – це заощадливе забезпечення людей якісною, калорійною продукцією, а промисловість забезпечує виробництво вихідним матеріалом. З точки зору екології – реалізація органічних добрив сільськогосподарським підприємствам, внесення їх в ґрунт сприяє реанімації органічної маси, збільшує родючі показники, приріст мікрофлори. Сьогодні актуальною є проблема розвитку тваринництва, а поліпшенню чистоти його ведення необхідно приділяти особливої уваги. Проте, на жаль, протягом останнього періоду в Україні спостерігається катастрофічне зменшення поголів'я продуктивної худоби і досить великий занепад тваринництва.

Незмінне збільшення вартості комбайнів, сільськогосподарських машини, обладнання для тваринницьких ферм, комбікормів і мікробіологічних добавок, мінеральних добрив, пального, мастильних та інші матеріалів, а також зростання матеріальних витрат на виробництво продукції і ріст її собівартості призвели до значного зменшення рентабельності продукції тваринництва. Виробництво всіх її видів по факту стало збитковим для господарств, що є основною причиною зменшення обсягу виробництва і реалізації на внутрішньому ринку” [17].

На ринку м'яса, як і на інших продовольчих ринках, існує відмінність між попитом, що є результатом низької платоспроможності населення та завозом імпортованих товарів.

Зміст питання заключається в тому, що невідкладною проблемою, з одного боку, є стабілізація і підвищення кількості поголів'я, а з іншого - приведення кількості продажу худоби до рівня одержаного приросту живої маси. Проте такий розвиток ситуації може привести до значного дефіциту оборотних коштів, тому що всі інші галузі є збитковими. Зміна макроекономічної політики держави це один з виходів із ситуації, що може відбутись. Поряд з цим це не знижує, а саме сприяє ретельному дослідженню вирішення проблеми праці зооветеринарів. Виробник продукції, в даний час, здійснює свою діяльність в достатньо жорстких умовах виробництва. Головним напрямком, в даний час, вважається направленість на швидкорослі галузі м'ясної промисловості, а саме птахівництво та свинарство, де часові затрати на коромову одиницю є суттєво меншими.

Головною особливістю м'ясопереробної галузі вважається те, що практично вся продукція застосовується за для продовольчого використання громадянами.

В господарствах населення на відгодівлі знаходиться майже третя частина від загальної кількості худоби та птиці відносно всіх категорій господарств. При цьому реалізується худоба та птиця, в основному, в живій масі. В Україні наявні потужності із виробництва м'яса та м'ясопродуктів використовуються лише на 15 %, а ковбасних виробів на 20 %.

Реалізація готової продукції м'ясокомбінатами здійснюється на місцевих ринках, через фірмові магазини підприємств, видається співробітникам у рахунок оплати праці, та здійснюється бартер.

Щоб покращити економічну ситуацію, що склалась в м'ясній промисловості потрібно:

оновити спеціальні комплекси з вирощування та відгодівлі худоби та налагодити співпрацю їх з переробними підприємствами та підприємствами із виробництва кормів;

впровадити більш дієвий механізм взаємозв'язку господарств особистого сектору з підсобними господарствами населення згідно питань реалізації молодняку худоби та птиці населенню, вирощування та реалізації молодняку господарствами громадського сектору;

забезпечити підсобні господарства кормами, хоча б частково;

розширити мережу фірмових магазинів;

проводити більш детальне маркетингове дослідження з рівня цін за різними каналами реалізації, використовуючи декілька джерел одержання інформації та розширювати канали збуту.

«Зміцнення конкурентних позицій вітчизняної харчової промисловості в умовах посилення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів не втрачає своєї актуальності, адже саме харчовій промисловості держави належить визначна роль у життєзабезпеченні людини. Наявність продуктів харчування у широкому асортименті та за помірними цінами є запорукою продовольчої безпеки держави» [24]. Під продовольчою безпекою держави визначають «...захищеність повсякденних інтересів людини, яка виражається у гарантуванні державою безперешкодного економічного доступу людини до продуктів харчування з метою підтримання її життєдіяльності...» [2]. Важливу роль в таких необхідних харчових продуктах займає м'ясна продукція, адже м'ясо – важливе джерело незамінних білків, жирів, мінеральних солей, вітамінів та амінокислот, які неможливо знайти в інших харчових продуктах.

Загалом, під м'ясною промисловістю розуміють галузь харчової промисловості, підприємства якої здійснюють заготівлю та забій худоби, птиці, кролів, і виготовляють м'ясо, ковбасні вироби, м'ясні консерви, напівфабрикати та іншу продукцію [9]. Отже, м'ясна галузь займає одне з провідних місць серед інших галузей харчової промисловості в забезпеченні населення повноцінними харчовими продуктами, що водночас актуалізує питання забезпечення високого рівня її конкурентоспроможності.

Можна констатувати, що на сьогоднішній день м'ясна галузь нашої держави перебуває у кризовому стані. Суттєво зменшилось поголів'я великої рогатої худоби, а, відповідно, і м'ясного виробництва. Динаміку розвитку тваринництва в Україні наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Аналіз динаміки розвитку тваринництва в Україні (тис. голів) в 2013–2017 рр.*

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	2017р. у % до 2013р.
Велика рогата худоба:						
всього	6902,9	6514,1	6175,4	5490,9	5079,0	73,85
у т.ч. корови	3926,0	3635,1	3346,7	3095,9	2856,3	72,75
Свині	6466,1	7052,8	8055,1	7019,9	6526,0	100,93
Вівці та кози	1754,5	1629,5	1617,2	1678,6	1726,9	98,43
Птиця, млн. голів	152,8	162,0	166,5	169,3	177,6	116,23

*Складено автором з використанням [36]

Так, за останні шість років по великій рогатій худобі спостерігається спад сектору тваринництва. Поголів'я свиней, овець, кіз та птиці навпаки, збільшилось в середньому на 15 %. Для порівняння, у 1990 році в Україні було 25194,8 тис. голів великої рогатої худоби, 19946,7 тис. голів свиней, 9003,1 тис. голів овець та кіз та 255,1 млн голів птиці [9].

У 2017 році в Україні спостерігались такі основні тенденції: підвищення, в усіх категоріях господарств, поголів'я великої рогатої худоби станом на кінець 2017 року порівняно з аналогічною датою 2013 року: поголів'я ВРХ зменшилось на 26,15 %,

свиней – збільшилось на 0,9 %, птиці – збільшилось на 16,23 %; за статистичними даними імпорт м'яса і м'ясопродуктів у перерахунку на м'ясо за 2017 рік склав близько 462 тис. тонн або на 18,7 % менше відносно попереднього року, експорт – майже 40 тис. тонн, або на 43,9 % більше від минулого року; індекс ціни на худобу і птицю за 2017 рік склав 94,4 %, індекс ціни виробників м'яса і м'ясопродуктів – 107,3 %, споживчих цін по групі «М'ясо і м'ясопродукти» – 106,2 %.

Динаміка виробництва м'яса в Україні характеризується такими даними наведеними в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки виробництва м'яса в Україні (тис. т на рік) у 2013–2017 рр.*

Регіон	2013	2014	2015	2016	2017	2017р. у % до 2013р.
Україна	1597,0	1723,2	1911,7	1905,9	1917,4	120,06

*Складено автором з використанням [36]

Головним чинником постійного росту цін є збільшення витрат переробників м'ясосировини. У 2017 році індекс цін 107,3 %, зокрема у грудні 2017 в порівнянні з листопадом 2017 року індекс цін склав 100,4 %. За 2017 рік індекс споживчих цін на м'ясо і м'ясопродукти склав 134 %, ціновий індекс підприємств, що виготовляють м'ясо та м'ясну продукцію становив – 133 %.

2.2 Оцінка стану фінансово-господарської діяльності підприємства м'ясопереробної промисловості на прикладі ПП «ЮМАКС-К»

Приватне підприємство «Юмакс-К» створене 5 вересня 2007 року. Власник та керівник підприємства Крупельницький Андрій Анатолійович.

В 2019 році підприємство відновило господарську діяльність, основним видом діяльності є 10.13 «виробництво м'ясних продуктів».

Завдяки пошуку нових рецептур і вживанню оригінальних композицій спецій на підприємстві розробляються нові види продукції, що не мають аналогів у конкурентів.

Основні переваги - широкий асортиментний ряд, стабільна якість, високі смакові якості і конкурентоздатні ціни. Багато видів продукції не мають аналогів, завдяки розробкам ексклюзивних рецептів із застосуванням оригінальних композицій спецій.

У даний час в нашій країні виробляється понад 250 найменувань ковбасних виробів. До них відносять наступні види: фаршировані ковбаси, варені ковбаси, сосиски, сардельки, м'ясні хліби, ліверні, кров'яні ковбаси, паштети, сальтисони, холодці, напівкопчені ковбаси, варено-копчені ковбаси, сирокочені і сиров'ялені ковбаси.

При виробництві продукції даної торгової марки використовується виключно високоякісна м'ясна сировина, добірні спеції і безпечні види оболонки. Власні виробничі лабораторії постійно проводять аналіз якості вхідної сировини і готової продукції. Повний технологічний і ветеринарний контроль на підприємстві гарантує харчову безпеку і стабільну якість продукції. Ділові партнери можуть взяти участь в дегустаціях асортиментного ряду продукції, які регулярно проводяться на підприємствах.

Для забезпечення більш довгого збереження продукції в її натуральному вигляді використовується сучасна упаковка у вакуумі і газозахисному середовищі.

Основа асортименту складають делікатесні вироби: балик «Посольський» к/в в.с.; окіст «Баварський» к/в в.с.; окіст «Міністерський» к/в в.с.; шийка «Соковита» к/в в.с.; шинка «Марочна грудинна» к/в в.с.; шинка «Свинячі щічки» к/в в.с.

Діяльність щодо збуту на підприємстві включає:

- маркетингові дослідження;
- рекламну діяльність;
- планування маркетингової і рекламної діяльності;
- збір, систематизацію, аналіз і узагальнення маркетингової інформації.

У ході проведення на підприємстві маркетингових досліджень розв'язуються задачі за оцінкою потреб і очікувань споживачів, конкурентоспроможності продукції і її конкурентних аналогів.

Фахівці відділу маркетингу постійно проводять роботи зі збору інформації про наявність на ринку торгівлі аналогічної продукції для подальшого вивчення асортименту з метою виявлення сильних і слабких сторін конкурентних аналогів продукції. Зібрана інформація ретельно аналізується і розглядається на щоденних нарадах з головними фахівцями відділу технологів і відділу збуту. Планування рекламної діяльності враховується при формуванні плану маркетингової діяльності [12].

При формуванні плану використовуються заявки, фахівців відділів і підрозділів підприємства, інформація, одержана шляхом вивчення попиту на нові види харчової продукції, матеріали з маркетингової тематики, дані семінарів, нагляди за конкурентами, кон'юнктурою ринку, дані статистичної звітності. Збір інформації по вивченню кон'юнктури ринку здійснюється фахівцями відділу маркетингу.

Для отримання відомостей проводиться опитування потенційних споживачів, а також торгових працівників на виїзних дегустаціях в торгових підприємствах.

При проведенні виїзних дегустацій фахівці підприємства проводять анкетування, узагальнюють і аналізують одержані дані.

За збірними анкетами фахівці відділу маркетингу проводять аналіз задоволеності споживачів, де освітлюються всі необхідні показники – це і забезпечення своєчасності поставки продукції, задоволеність ціновими показниками, виконання вимог до якості продукції, що поставляється, наявність розширеного асортименту, забезпечення зовнішнього вигляду, наявність необхідної інформації за новими видами продукції, рекламної інформації, наявність продукції із збільшеним терміном придатності

Поставка продукції торговим підприємствам, в систему громадського харчування, а також іншим споживачам здійснюється на підставі заявок. Важливими під час збуту готової продукції є супровідні документи на неї, що наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. – Основні супроводні документи під час збуту готової продукції

Документ	Характеристика
Рахунок-фактура	Фінансовий документ, яким оформлюється торговельна угода (купівлі-продажу)
Специфікація	Товаросупровідний документ-перелік, що визначає склад партії товару
Пакувальний лист	Товаросупровідний документ, який має детальний перелік товарів, що знаходиться в даному вантажному місці.
Сертифікат про якість	Свідоцтво, яке засвідчує якість товару, що постачається

Поняття платоспроможності і ліквідності дуже близькі, але друге більш ємне. Від ступеню ліквідності балансу залежить платоспроможність. В той же час ліквідність характеризує не тільки поточний стан розрахунків, але і на перспективу. Ліквідність означає здатність цінностей легко перетворюватися в гроші, тобто абсолютно ліквідні активи.

Ліквідність підприємства – це здатність компанії перетворювати свої активи в гроші для своєчасного покриття всіх необхідних платежів, що характеризується коефіцієнтами, які пов'язують між собою вартість майна компанії та її боргові зобов'язання.

Ліквідність балансу – це ступінь покриття зобов'язань підприємства її активами, термін перетворення яких у гроші повинен відповідати терміну погашення зобов'язань. Від ліквідності балансу варто відрізнити ліквідність активів. Рівень ліквідності активів пов'язаний з часом, який необхідний для перетворення їх у гроші. Чим менше часу необхідно для перетворення даного виду активу в гроші, тим вище його ліквідність. Ліквідність балансу залежить від співвідношення різних по ліквідності активів. Суттєвим при цьому є терміни відповідних зобов'язань.

Оцінюючи ліквідність балансу, аналізують достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань (короткострокової

кредиторської заборгованості). В таблиці 2.4. розраховано коефіцієнти ліквідності компанії ПП «ЮМАКС-К».

Таблиця 2.4 – Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства ПП «ЮМАКС-К»

Показник	Економічна сутність	Розрахунок	Рекомендоване значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показує, яку частину заборгованості можливо погасити за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів	0,0006	Рекомендоване значення 0,15 – 0,2.
Коефіцієнт поточної ліквідності	Демонструє прогнозні можливості розрахунку за зобов'язаннями за умови сплати дебіторської заборгованості	2,2	Рекомендоване значення 0,5 – 0,8. Зниження свідчить про необхідність активізації роботи з дебіторами
Коефіцієнт загальної ліквідності	Характеризує достатність оборотних активів підприємства для покриття зобов'язань	2,6	Рекомендоване значення 1 – 2. Значення показує, що оборотних активів має бути достатньо для покриття зобов'язань
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів	Відображає ступінь залежності підприємства від товарно-матеріальних запасів	0,3	Рекомендоване значення 0,5 – 0,7. Нижня межа показує достатність мобілізації запасів для покриття поточних зобов'язань
Коефіцієнт власної платоспроможності	Виявляє здатність підприємства погасити зобов'язання за рахунок чистих оборотних активів	1,5	Показник залежить від специфіки виробничої та комерційної діяльності підприємства

Чотири представлених коефіцієнти ліквідності задовольняють інтереси різних економічних суб'єктів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить про те, що компанія ПП «ЮМАКС-К» не може погасити поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності є важливим для банків, які надають кредити

компанії. Він є вище за рекомендоване значення. Коефіцієнт загальної ліквідності є вищим на 0,6 процентних пункти від рекомендованого значення. Цей коефіцієнт є важливим для потенційних акціонерів та покупців цінних паперів компанії ПП «ЮМАКС-К». Коефіцієнт ліквідності при мобілізації засобів дорівнює 0,3, що знаходяться за межами оптимального значення. Це свідчить, що запасів компанії ПП «ЮМАКС-К» у 2019 р. не вистачить для погашення поточних зобов'язань.

Таблиця 2.5. – Розрахунок показників ділової активності підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку	Розрахунок
1	2	3
Коефіцієнт оборотності активів	$K_{об.а.} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Активи}} = \frac{\text{ряд. 2000 ф.2}}{\text{ряд. 1300 ф.1}} \geq 1$	1,5
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_{об.оа.} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Оборотні активи}} = \frac{\text{ряд. 2000 ф.2}}{\text{ряд. 1195 ф.1}}$	1,5
Оборотність оборотних активів у днях	$T_{об.оа} = \frac{T(360, 180 \text{ або } 90 \text{ днів})}{K_{об.оа}}$	240
Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{об.з} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Запаси}} = \frac{\text{ряд. 2050 ф.2}}{\text{ряд.1100 + ряд.1110 ф.1}}$	-10,7
Оборотність запасів у днях	$T_{об.з} = \frac{T}{K_{об.з}}$	33,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{об.дз} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Дебіторська заборгованість}} = \frac{\text{ряд. 2000 ф.2}}{\text{ряд. 1125 + ряд.1130 + ряд.1135 + ряд.1155 ф.1}}$	2,4
Оборотність дебіторської заборгованості у днях	$T_{об.дз} = \frac{T}{K_{об.дз}}$	150
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{об.кз} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Кредиторська заборгованість}} = \frac{\text{ряд.2050 ф.2}}{\text{ряд.1610 + ряд.1615 + ряд.1620 + ряд.1625 + ряд.1630 + ряд.1690}}$	-3,6
Оборотність кредиторської заборгованості у днях	$T_{об.кз} = \frac{T}{K_{об.кз}}$	100
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K_{об.вк.} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Власний капітал}} = \frac{\text{ряд. 2000 ф.2}}{\text{ряд. 1495 ф.1}} \geq 1$	2,5
Тривалість операційного циклу	$T_{оц} = T_{об.з} + T_{об.дз}$	183,6
Тривалість фінансового циклу	$T_{фц} = T_{об.з} + T_{об.дз} - T_{об.кз} \text{ або } T_{фц} = T_{оц} - T_{об.кз}$	83,6

Дані таблиці 2.5 свідчать про ефективне використання необоротних активів.

Коефіцієнт оборотності активів в компанії ПП «ЮМАКС-К» свідчить про середній рівень окупності.

Основним показником ефективності роботи підприємства є прибуток. Однак по цьому показнику, взятому ізольовано, не можна зробити обґрунтовані висновки про рівень рентабельності. Сума оголошеного прибутку, як правило, не дає можливості судити про масштаби фірми. Відповідно і ступінь відносної

вагомості цієї суми буде неоднаковою для компаній, що мають значну відмінність в обсягах оборотів. Тому в аналізі використовують коефіцієнти рентабельності, що розраховуються як відношення отриманого доходу (прибутку) до середньої величини використаних ресурсів.

Для виявлення сильних та слабких сторін в діяльності підприємства нами проведено SWOT-аналіз та аналіз по методу Бостонської консалтингової групи.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз діяльності ПП «ЮМАКС-К»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність кредитної заборгованості 2. Середня цінова категорія продукції 3. Високий контроль якості продукції, сертифікація ISO, НССР, ДСТУ 4. Делікатесна група продукції 5. Висока кваліфікація технологів 6. Досвід присутності на ринку з 2001 року 7. Довгострокові відносини з дистриб'юторами (біля 30 угод) 8. Збут продукції відбувається практично по всіх регіонах України 9. Основна сировинна база місцева 10. Власна технологічна лабораторія для експериментального виробництва нових видів продукції 11. В комплексі своя бойня (найбільша в Хмельницькій області), свої поля, своя свиноферма 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від імпорتنих поставок деяких допоміжних сировинних компонентів(наприклад, добавок). 2. Коливання цін на сировину. 3. Перевага конкурентів в асортименті та якості продукції 4. Відсутність актуальної інформації на сайті
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливості виходу на нові ринки збуту. 2. Ревальвація національної грошової одиниці, що здешевшує імпортовану сировину 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прийняття податкового кодексу України. 2. Зростання цін на енергоносії. 3. Зменшення реалізації продукції внаслідок пандемії 4. Зростання рівня інфляції, підвищення цін та зниження попиту населення, що звужить потенційний круг споживачів продукції 5. Обмеженість доступу до довгострокового фінансування 6. Залежність від стабільності постачання електроенергії та води 7. Недобросовісна конкуренція на ринку

*Розробка автора

На основі виділених можливостей можна збудувати матрицю можливостей, яка наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Матриця можливостей ПП «ЮМАКС-К»

		Ймовірність успіху	
		Висока	Низька
Привабливість	Висока	Можливість зростання доходів населення, що, відповідно, дозволить розширити потенційний круг споживачів продукції. Можливість зростання споживання на душу населення на фоні зсуву переваг споживачів.	Можливість ревальвації національної грошової одиниці, що зробить імпорتنу сировинну базу дешевшою
	Низька	Можливість зниження відсоткових ставок по довгострокових кредитах для малого бізнесу	Можливість зниження цін на енергоносії, що приведе до зниження витрат на виробництво продукції.

*Розробка автора

Невід’ємною частиною загальної політики підприємства є товарна політика. Саме прийняття ефективних рішень в сфері виробництва і збуту товарів та продукції дасть можливість підприємству збільшити свої конкурентні переваги на тому чи іншому ринку.

2.3 Дослідження конкурентних відносин серед підприємств м’ясної промисловості

Загалом Хмельницькій області здійснюють свою діяльність 67 підприємств, які є виробниками м’ясної продукції. На протязі останніх п’яти років спостерігається значна неоднорідність ефективності виробництва окремих видів продукції м’ясної промисловості.

Збалансоване харчування людини залежить від рівня споживання м’яса. Проблема повноцінного забезпечення населення цим продуктом надзвичайно актуальна, і, насамперед тому, що м’ясо є основним джерелом білків, жирів тощо. При цьому потреба організму в кожному з цих компонентів має певні норми і не може бути взаємозамінена. За науково обґрунтованими нормами добове споживання білка дорослою людиною становить 85 г, тваринних жирів – 70 г [10].

У США споживання білка тваринного походження за добу на одну особу становить 71,7 грами, Франції – 63, Канаді – 61,8, у Великобританії – 60,4. В Україні, за нашими підрахунками, споживання тваринного білка коливається в межах 39 грам, у тому числі білка м'яса – 14,2, молока - 22 грами; яєць – 2,7 [10].

Постановою Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2000 р. № 656 були затверджені мінімальні норми харчування для дітей і дорослих. Відповідно до постанови дані про норми споживання м'яса і м'ясопродуктів наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Норми споживання м'яса та м'ясопродуктів (кг / рік) [22]

М'ясо та м'ясопродукти	Діти віком, років		Дорослі	
	до 6	від 6 до 8	працездатні	непрацездатні
Яловичина, баранина	11,7	18,3	16,0	12,9
Свинина	5,8	9,2	8,0	9,5
Птиця, кріль	5,8	9,2	14,0	5,0
Субпродукти	5,9	9,1	4,0	2,0
Ковбасні вироби	5,3	8,4	9,0	6,6
Сало	1,0	1,5	2,0	2,0

Обсяг споживання м'ясопродуктів населенням залежить, насамперед, від попиту на продукцію, який ми розглядаємо з двох сторін: перший – забезпечення фізіологічних потреб людини, другий – купівельна спроможність населення. Обов'язок кожної держави – створити умови для забезпечення фізіологічних потреб людини в продуктах харчування. У 1990 р. в розрахунку на одну особу населення України споживалося 68,2 кг м'яса. Проте на той час спостерігався дефіцит м'яса, ковбасних та інших м'ясних виробів у торговельній мережі. Отже, з точки зору задоволення потреб населення існує реальна потреба у збільшенні виробництва м'яса й розширення асортименту продукції його переробки. Направленість на споживання м'ясної групи продукції в топових країнах світу, які споживають більш ніж 100 кг даного виду продукції, вказує на те, що 80–100 кг споживання та виробництва м'яса є базовою, необхідною нормою.

«Стосовно купівельної здатності громадян, то в нашій державі сформована достатньо не проста економічна ситуація, яка виникла завдяки певній дестабілізації економіки національного масштабу, зниженням виробничого рівня, інфляції, що в свою чергу сформувало зменшення рівня

платоспроможності громадян України, цим самим знизивши рівень об'єму виготовленої продукції агропромислового комплексу, а саме м'ясної групи» [37].

«Протягом 2013–2017 років галузь виробництва м'ясопродуктів в Україні помітно активізувалася за рахунок збільшення платоспроможного попиту в умовах не насиченості ринку. Так, протягом 2015–2016 рр. обсяги споживання м'яса в Україні мали чітку динаміку до збільшення» [29]. У 2017 році спостерігалось скорочення обсягів споживання м'ясопродуктів (табл. 2.9), що пов'язано із кризовими явищами в економіці України: уповільненням зростання реальної заробітної плати, збільшенням чисельності безробітних та заборгованості по заробітній платі.

Таблиця 2.9 – Споживання продуктів харчування у середньому за рік, у розрахунку на одну особу

Найменування/Рік	2000	2005	2010	2013	2014	2015	2016	2017
М'ясо і м'ясопродукти, кг	32,8	39,1	52,0	56,1	54,1	50,9	51,4	51,7
Молоко і молокопродукти, кг	199,1	225,6	206,4	220,9	222,8	209,9	209,5	200,0
Яйця, шт.	166	238	290	309	310	280	267	273
Риба і рибопродукти, кг	8,4	14,4	14,5	14,6	11,1	8,6	9,6	10,8

Сформовано автором на основі [36]

Проте основні два чинники – збільшення державних дотацій за здану на переробні підприємства сировину та великий урожай кормових культур – дають підстави сподіватися на покращення ситуації.

У структурі виробництва м'яса продовжувалась тенденція до збільшення промислового виробництва м'яса птиці. Такі тенденції підтримуються технічним переоснащенням підприємств цього сектора тваринництва, підвищенням їхніх показників продуктивності, удосконаленням ветеринарного забезпечення й контролю якості продукції, а також державною підтримкою виробництва м'яса бройлерів.

Вчені-економісти вказують на те, що ситуація на ринку м'яса постійно погіршується, що може значно уповільнити розвиток галузі та призвести до різкого скорочення виробництва продукції з усіма негативними економічними та соціальними наслідками.

Аналіз фінансових результатів господарювання м'ясопереробних підприємств у 2014–2018 роках говорить про те, що рентабельність виробництва

більшості видів м'яса залишалася від'ємною. Причому в 2018 році виробництво яловичини та свинини стало збитковішим, порівняно з 2017 р.

В останні роки відбувається суттєва зміна структури українського ринку м'яса, що полягає в зменшенні частки яловичини та відповідному зростанні частки м'яса птиці на ринку.

Якщо на ринку свинини можна говорити про стримуючий фактор розвитку для вітчизняного виробництва у вигляді дешевшого (і, як виявилось, всупереч поширеній думці, цілком прийнятної за якістю) м'яса, то щодо вирощування ВРХ так стверджувати не можна [2]. При цьому варто зазначити, що «динаміка цін на м'ясо птиці протягом аналізованого періоду, хоча і була зростаючою, однак, темпи росту були значно меншими, а вартість м'яса залишається найнижчою» [30].

Такі цінові тенденції призвели до того, що попит на м'ясо птиці почав зростати випереджаючими темпами порівняно з іншими видами м'яса, що стало наслідком змін в структурі його виробництва.

Окрім зазначених вище факторів на зростання обсягів виробництва м'яса птиці також позитивно впливає незначний за тривалістю операційний цикл у цьому виді тваринництва та його порівняно висока рентабельність [2].

Однією з головних проблем оцінки конкурентоспроможності підприємств вважається те, що чинники мають достатньо різнобарвне економічне походження і схильні до змін в різноманітних обсягах. Це є причиною проведення загальної кількості чинників конкурентоспроможності до загального, неподільного вигляду.

У роботі ми використовуємо метод, що базується на теорії ефективної конкуренції. Він вибраний як один з самих ефективних методів для оцінки конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості.

Основою методу являється оцінка 4 груп показників або критеріїв конкурентоспроможності підприємства:

1. Дані, які характеризують ефективність виробництва.
2. Дані, які мають відношення до фінансового стану підприємства: незалежність, здатність підприємства до сплати боргів, перспектива стабільного

розвитку в майбутньому.

3. Дані, які показують ефективність управління збутом і просування товару на ринку при допомозі реклами і стимулювання.

Показники, які необхідні для оцінки конкурентоспроможності підприємства, наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники конкурентоспроможності підприємства

Показники і критерії конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Розрахунок показника
1	2	3
1. Показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності підприємства (ЕВ)		
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат на випуск продукції	$V = \text{Повна собівартість} / \text{Обсяг Продукції} = 803800/12,7$
1.2. Фондовіддача (Ф)	Ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$
1.3. Рентабельність продукції (РП)	Прибутковість продукції	$RP = \text{Прибуток від реалізації} / \text{Повна собівартість продукції} * 100 \% = 532600/803000$
1.4. Продуктивність праці (ПП)	Рівень організації виробництва і використання робочої сили	$ПП = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньоспискова чисельність працівників} = 1336000/25$
1.4. Продуктивність праці (ПП)	Рівень організації виробництва і використання робочої сили	$ПП = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньоспискова чисельність працівників} = 1336000/25$
2. Показники, що характеризують фінансове положення підприємства (ФП)		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = \text{Власні кошти підприємства} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання	$KP = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує кількісний склад коштів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	$KL = \text{Грошові кошти} / \text{Короткострокові зобов'язання}$
2.4. Коефіцієнт обіговості оборотних коштів (КО)	Дорівнює періоду часу, протягом якого оборотні кошти проходять усі стадії виробництва і обертання	$KO = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середньорічний залишок оборотних коштів}$
3. Показники, що характеризують ефективність організації збуту (ЕЗ)		
3.1. Рентабельність продажів (РП)	Ступінь прибутковості роботи підприємства	$RP = \text{Прибуток від реалізації продукції} / \text{Обсяг продажів} * 100 \%$
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Зростання показника свідчить про падіння попиту	$KZ = \text{Обсяг нереалізованої продукції} / \text{обсяг продажів}$
3.3. Коефіцієнт завантаження (КВ)	Ефективність роботи служби збуту	$KB = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Виробнича потужність}$

Продовження таблиці 2.10

1	2	3
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання (КР)	Показує ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	КР = Витрати на рекламу / приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару (КТ)		
4.1. Якість товару (ЯТ)	Здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції
4.2. Ціна товару (ЦТ)	Здатність товару задовольняти потреб відповідно до його ціни	Ціна товару

Отже, формула буде виглядати наступним чином:

$$KKP = 0,13EB + 0,27\Phi\Pi + 0,35E3 + 0,25KT, \quad (2.1)$$

де ККП – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

EB – значення показників ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФП – значення показників фінансового положення підприємства;

E3 – значення показників ефективності організації збуту;

КТ – значення показника конкурентоспроможності товару.

Усі зазначені показники розраховуються в наступний спосіб:

$$EB = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4RP + 0,1ПП, \quad (2.2)$$

де B – витрати на одиницю продукції;

Ф – фондівдача;

RP – рентабельність продукції;

ПП – продуктивність праці.

$$\Phi\Pi = 0,29KA + 0,2KP + 0,36KL + 0,15KO, \quad (2.3)$$

де KA – коефіцієнт автономії;

KP – коефіцієнт платоспроможності;

КЛ – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

КО – коефіцієнт оборотності обігових коштів.

$$EZ = 0,37PP + 0,29K3 + 0,21KB + 0,13KP, \quad (2.4)$$

де РП – рентабельність продукції;

КЗ – коефіцієнт затовареності продукцією;

КВ – коефіцієнт загрузки виробничої потужності;

КР – коефіцієнт ефективності проведення рекламних заходів.

Для ринку продукції м'ясопереробної галузі України характерним є високий рівень конкуренції. В роботі нами було проведено дослідження 10 найбільших підприємств в Україні – виробників м'ясної продукції: ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», ПП «ЮМАКС-К», ПрАТ «Одеський м'ясокомбінат», ТОВ «Тулчинм'ясо», ПрАТ «Ніжинський м'ясокомбінат», ТОВ «Алан», СП ТОВ «ВЕККА», ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», ТОВ «Південьукрагро-96», ПП «Сегрос».

Проаналізуємо рівень конкурентоспроможності цих підприємств по методу, заснованому на теорії ефективної конкуренції (узагальненому), на основі даних статистичної та фінансової звітності та визначимо підприємство-лідер, яке візьмемо за базу порівняння. Результати визначення коефіцієнта конкурентоспроможності цих підприємств представлено в таблиці 2.11 та 2.12.

За нашими підрахунками виявлено, що найвищий коефіцієнт конкурентоспроможності у ПП «ЮМАКС-К».

Таблиця 2.11 – Визначення показників конкурентоспроможності підприємств за 2019 рік

№ з/п	ЕВ				ФП				ЕЗ				КТ	
	В	Ф	РП	ПП	КА	КП	КЛ	КО	РП	КЗ	КВ	КР	ЯТ	ЦТ
1	0,6321	5,7480	1,3125	4,73	0,253	0,3333	0,1712	5,2724	0,8385	0,01	4,7825	3,7601	1,0	1,0
2	0,6016	2,4739	66,32	20	1	1,5	0,0006	1,5	0,3982	0,08	2,6722	0	1,0	1,0
3	0,7345	5,344	1,1456	1,3205	0,5110	0,1452	0,01	9,5893	0,8325	0,01	5,3965	0,0621	1,0	1,0
4	0,6525	0,2685	1,2853	3,452	0,9621	2,345	0,001	3,3785	0,8352	0,0	0,2631	9,2721	1,0	1,0

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
5	0,852	1,385	1,0254	7,4658	0,5325	2,1320	0,001	3,2559	0,8252	0,01	1,4558	0,0882	1,0	1,0
6	0,667	7,1621	1,2552	3,5889	0,6721	2,0320	0,1774	11,7958	0,8225	0,01	7,811	1,4662	1,0	1,0
7	0,8796	3,127	1,1854	3,596	0,5210	1,3565	0,0012	9,2635	0,8223	0,1	2,4556	0,8665	1,0	1,0
8	0,9521	5,148	1,6335	2,228	0,4720	2,0455	0,01	5,2445	0,8645	0,1	3,8779	1,2558	1,0	1,0
9	0,7352	0,7589	1,2558	4,642	0,5631	1,5869	0,001	2,3789	0,8995	0,0	2,4554	1,5669	1,0	1,0
10	0,6223	2,5663	1,5447	5,0168	0,4558	2,0365	0,001	3,4225	0,8325	0,0	2,3669	4,2558	1,0	1,0

Таблиця 2.12 – Визначення коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства

Назва підприємства	ЕВ	ФП	ЕЗ	КТ	ККП
1. ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	2,286071	0,992522	1,806283	2	1,697369
2. ПП «ЮМАКС-К»	29,1845	0,81522	0,7317	2	4,770192
3. ПрАТ «Одеський м'ясокомбінат»	1,833345	1,619225	1,452263	2	1,683818
4. ТОВ «Тулечинм'ясо»	1,11261	1,255144	1,569648	2	1,532905
5. ПрАТ «Ніжинський м'ясокомбінат»	1,68401	1,06957	0,625408	2	1,226598
6. ТОВ «Алан»	2,428539	2,434543	2,138141	2	2,221386
7. СП ТОВ «ВЕККА»	1,700566	1,812347	0,961572	2	1,546957
8. ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»	2,149471	1,336255	1,326478	2	1,604487
9. ТОВ «Південьукрагро-96»	1,338623	0,837874	1,052146	2	1,268498
10. ПП «Сегрос»	1,80007	1,053217	1,358328	2	1,493792

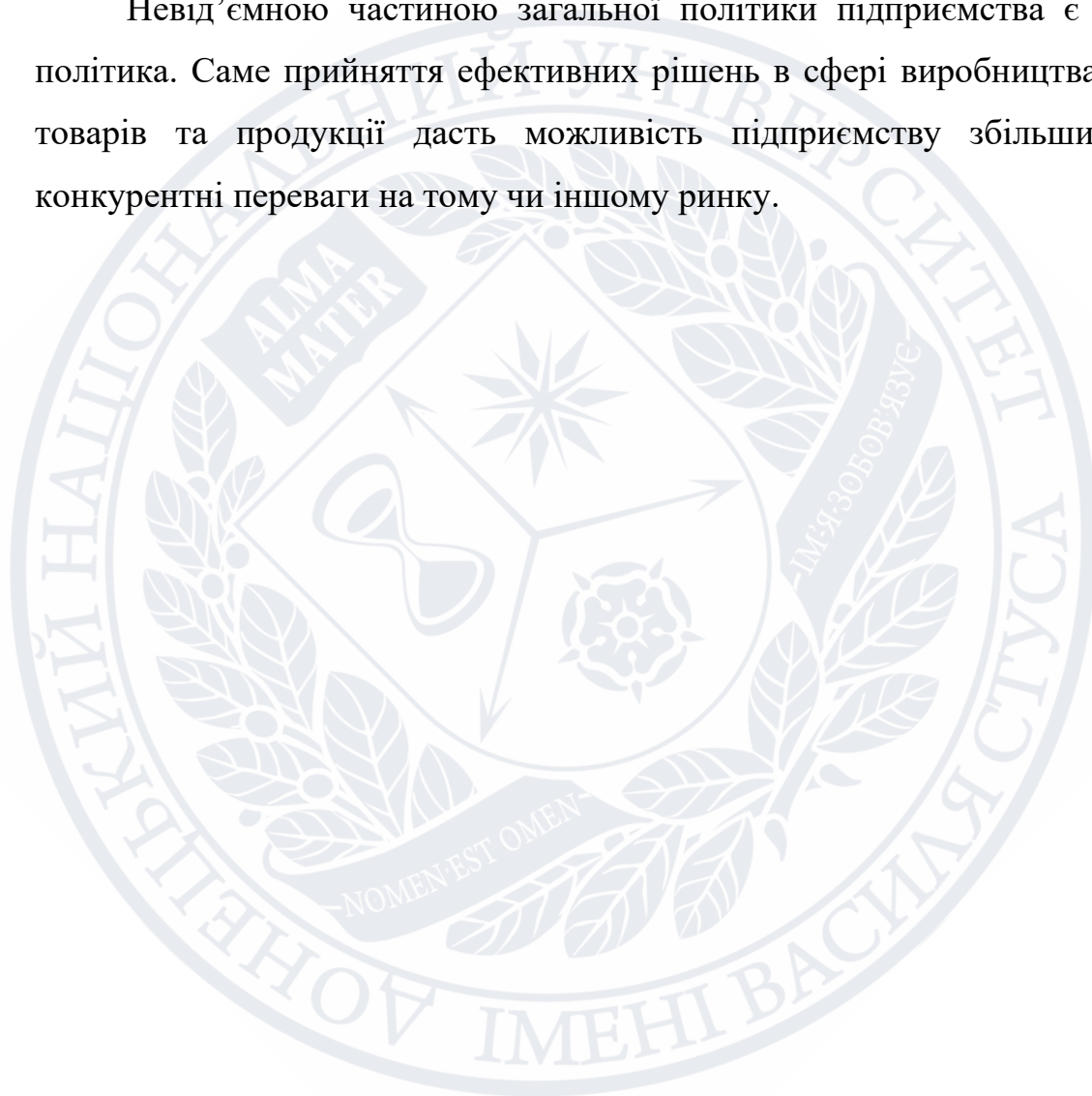
Висновки до розділу 2

М'ясна промисловість – це цілий комплекс пов'язаних між собою галузей сільського господарства та харчової промисловості. М'ясна галузь надає споживачам найбільш цінні продукти харчування (м'ясо, молоко, яйця), м'ясна промисловість забезпечує сировиною, а рослинництво надає органічні добрива та кормову групу. В м'ясній промисловості окремо можна виділити таку галузь як тваринництво, воно включає ряд підгалузей, основні з яких це скотарство, свинарство, вівчарство, птахівництво.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану ПП «ЮМАКС-К» показав, що компанія ПП «ЮМАКС-К» не може погасити поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності є важливим для банків, які надають кредити компанії. Він є вище за рекомендоване значення. Коефіцієнт загальної ліквідності є вищим на 0,6 процентних пункти від рекомендованого значення.

Цей коефіцієнт є важливим для потенційних акціонерів та покупців цінних паперів компанії ПП «ЮМАКС-К». Коефіцієнт ліквідності при мобілізації засобів дорівнює 0,3, що знаходяться за межами оптимального значення. Результати проведеного аналізу свідчать про ефективне використання необоротних активів. Коефіцієнт оборотності активів в компанії ПП «ЮМАКС-К» свідчить про середній рівень окупності.

Невід'ємною частиною загальної політики підприємства є товарна політика. Саме прийняття ефективних рішень в сфері виробництва і збуту товарів та продукції дасть можливість підприємству збільшити свої конкурентні переваги на тому чи іншому ринку.



РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ М'ЯСОПЕРЕРОБНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

3.1 Обґрунтування проекту підвищення конкурентоспроможності підприємства

ПП «ЮМАКС-К» значну увагу надає аналізу своїх сильних та слабких позицій з метою об'єктивної оцінки власних ресурсів в конкурентній боротьбі необхідно провести цикл заходів, які дадуть змогу виробництву зміцнити та підняти на вищу ступінь конкурентоспроможність за для створення успішного результату.

«Знайшовши деякі можливості покращення конкурентоспроможності, фірма не припиняє пошук нових резервів, щоб поліпшити якість продукції, що пропонується, і тим самим не тільки збільшити обсяги реалізації і відповідно прибуток від неї, але й поліпшити репутацію підприємства і завоювати нові ніші на ринку і нових споживачів» [16]. Однак слід зазначити, що поряд існують і деякі проблеми. Однією з головних є проблема боротьби з конкурентами, які пропонують замовникам більш вигідні умови, більш високу якість продукції за досить низькими цінами. Стає зрозумілим, що підприємству необхідно постійно підвищувати якість продукції і знижувати ціновий фактор, роблячи свою продукцію конкурентоспроможною на такому мінливому ринку в даний час.

Для порівняння перспектив підприємства в умовах ринку нами запропоновано використовувати SWOT матрицю, яка представлена у вигляді таблиці. Відповідно з лівої сторони виокремлюємо дві категорії (переваги та недопрацювання), в цю частину вносимо всі сильні і слабкі сторони підприємства, які були виражені на першому етапі аналізу (в другому розділі роботи). У верхній частині матриці також виділяємо дві частини, до яких додаються усі виявлені нами можливості і загрози. Там, де перетинаються між собою розподіли уворюються 4 поля: «СІМ» (сила і можливості); «СІЗ» (сила і загрози); «СЛМ» (слабкість і можливість); «СЛЗ» (слабкість і загрози). На будь-

якому з них ми бачимо всі допустимі парні комбінації і можемо виокремити ті, які мають бути враховані для планування діяльності та поведінки підприємства. По відношенню до тієї пари, яка була вибрана в полі «СІМ», потрібно розробити стратегію, використовуючи при цьому сильні сторони підприємства для того, щоб отримати результат від можливості, яка з'явилася ззовні. Відповідно, до пари, що віднесена до поля «СЛМ», застосовується програма, яка розроблена з урахуванням тих потенційних можливостей, що виникли, з метою адаптації, а в подальшому і подолання недоліків, які виявлені на виробництві. Якщо ж пара виявлена в полі «СІЗ» – стратегія може передбачати використання власних сил виробництва з метою вирішення проблемних питань. І нарешті, для пари, що знаходиться на полі «СЛЗ», підприємство повинно побудувати таку стратегію, яка дасть можливість їй подолати слабкі сторони, а також посприяти попередженню виникнення загрози, яка нависла над нею.

Щоб мати можливість вдало застосовувати SWOT методології важливо уміти не тільки виявити загрози та можливості, але й намагатися дати їм оцінку з точки зору того, наскільки важливим для підприємства є зваження на виявлені загрози і можливості при плануванні напряму поведінки підприємства.

При допомозі даних табл. 3.1. ми можемо встановити зв'язки між сильними та слабкими сторонами, загрозами та можливостями, які виявлені у діяльності ПП «ЮМАКС-К».

Якщо пара знаходиться в полі номер два, то перспектива розвитку повинна передбачати використання сильних сторін діяльності підприємства для уникнення загроз. Для пари, що знаходиться у полі номер три, планування діяльності має бути побудовано так, щоб за рахунок нових можливостей можна було подолати слабкі сторони діяльності. Для пар, що знаходяться у полі номер чотири підприємство має розробити таку стратегію, яка б дала змогу позбутися слабких сторін і загроз у діяльності [22].

В ході формування програми дій, потрібно передбачити ситуації, при яких переваги і слабкі сторони міняються місцями і позиціонуються як протилежні.

Таблиця 3.1. – Матриця SWOT- аналізу діяльності ПП «ЮМАКС-К»

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Можливості виходу на нові ринки збуту. 2. Ревальвація національної грошової одиниці, що здешевшує імпорту сировину 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Прийняття податкового кодексу України. 2. Зростання цін на енергоносії. 3. Зменшення реалізації продукції внаслідок пандемії 4. Зростання рівня інфляції, підвищення цін та зниження попиту населення, що звужить потенційний круг споживачів продукції 5. Обмеженість доступу до довгострокового фінансування 6. Залежність від стабільності постачання електроенергії та води 7. Недоброчесна конкуренція на ринку
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – відсутність кредитної заборгованості – середня цінова категорія – високий контроль якості продукції (ISO, НССР, ДСТУ) – делікатсна група продукції – висока кваліфікація технологів – досвід присутності на ринку з 2001 року – довгострокові відносини з дистрибуторами (біля 30 угод) – збут продукції відбувається практично по всіх регіонах України – основна сировинна база місцева – власна технологічна лабораторія для експериментального виробництва нових видів продукції – є своя бойня (найбільша Хмельницькій області), свої поля, своя ферма 	<p>Поле сильних сторін і можливостей (1)</p> <p>У цій ситуації підприємство для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок для того, щоб забезпечити резервні виробничі потужності. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на дослідницькі роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних і крупних конкурентів, вихід на закордонні ринки</p>	<p>Поле сильних сторін і загроз (2)</p> <p>Через розширення ринків збуту та впровадження нових видів виробів можна забезпечити резервні можливості. Передбачити зв'язки з більшою кількістю с/г виробників, Розробка стратегії маркетингових комунікацій.</p>

Продовження таблиці 3.1

<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. За-лежність від імпортних поставок деяких допоміжних сировинних компонентів (наприклад, добавок). 2. Коливання цін на сировину. 3. Перевага конкурентів в асортименті та якості продукції 4. Відсутність актуальної інформації на сайті 	<p>Поле слабких сторін і можливостей (3)</p> <p>У цьому випадку підприємству необхідно: підвищити кваліфікацію персоналу на курсах підвищення кваліфікації.</p> <p>Сприятливим фактором є зростання споживання на душу населення.</p>	<p>Поле слабких сторін і загроз (4)</p> <p>У цій ситуації необхідно поступово згортати діяльність або перепрофільювати її, реінвестувати кошти в інші галузі. Підприємство може залишитися на ринку лише у випадку об'єднання з іншою фірмою.</p> <p>Формування оптимального асортименту продукції.</p> <p>Проведення BCG аналізу.</p>
---	--	---

*Складено автором

Наприклад, можливість, що не була використана може стати загрозою, якщо її використає конкурент. Або, навпаки, успішно ліквідована загроза може розкрити для підприємства додаткові можливості, якщо конкуренти не спроможні її усунути.

Для проведення аналізу скористаємося методикою Бостонської консалтингової групи (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2 – Характеристика секторів бізнесу ПП «ЮМАКС-К»

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн.	Річні темпи зростання ринку, %
Делікатесні вироби	1336,4	5,3

*Складено автором

Модель BCG для аналізу визначених у таблиці 3.2. секторів бізнесу компанії ПП «ЮМАКС-К» зображено на рис. 3.1.

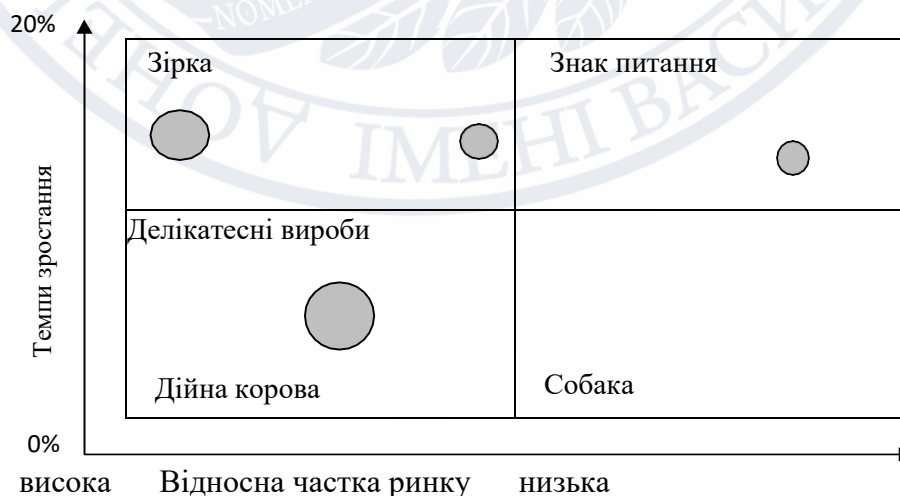


Рисунок 3.1 – Аналіз секторів бізнесу ПП «ЮМАКС-К» за допомогою моделі BCG

*Розробка автора

Побудувавши матрицю, ми можемо запропонувати деякі моменти товарної політики ПП «ЮМАКС-К». Як видно, делікатесні вироби знаходяться у полі «Дійна корова». Це значить, що товар займає значну частку ринку, але який має низькі темпи зростання та подальші перспективи. В такій позиції важливо утримати частку на ринку та спрямовувати доходи на нові зростаючі види бізнесу.

Загальновідомо, що конкурентоспроможність – це рух у напрямі інновацій. Тому, для того, щоб залишитися всередині цього руху, всім підприємствам необхідно розвиватися і ПП «ЮМАКС-К» у даному випадку не є виключенням. Саме тому, нами було запропоновано основні заходи, які допоможуть покращити стан конкурентоспроможності та забезпечать підприємству більш стабільне становище (рис. 3.2).

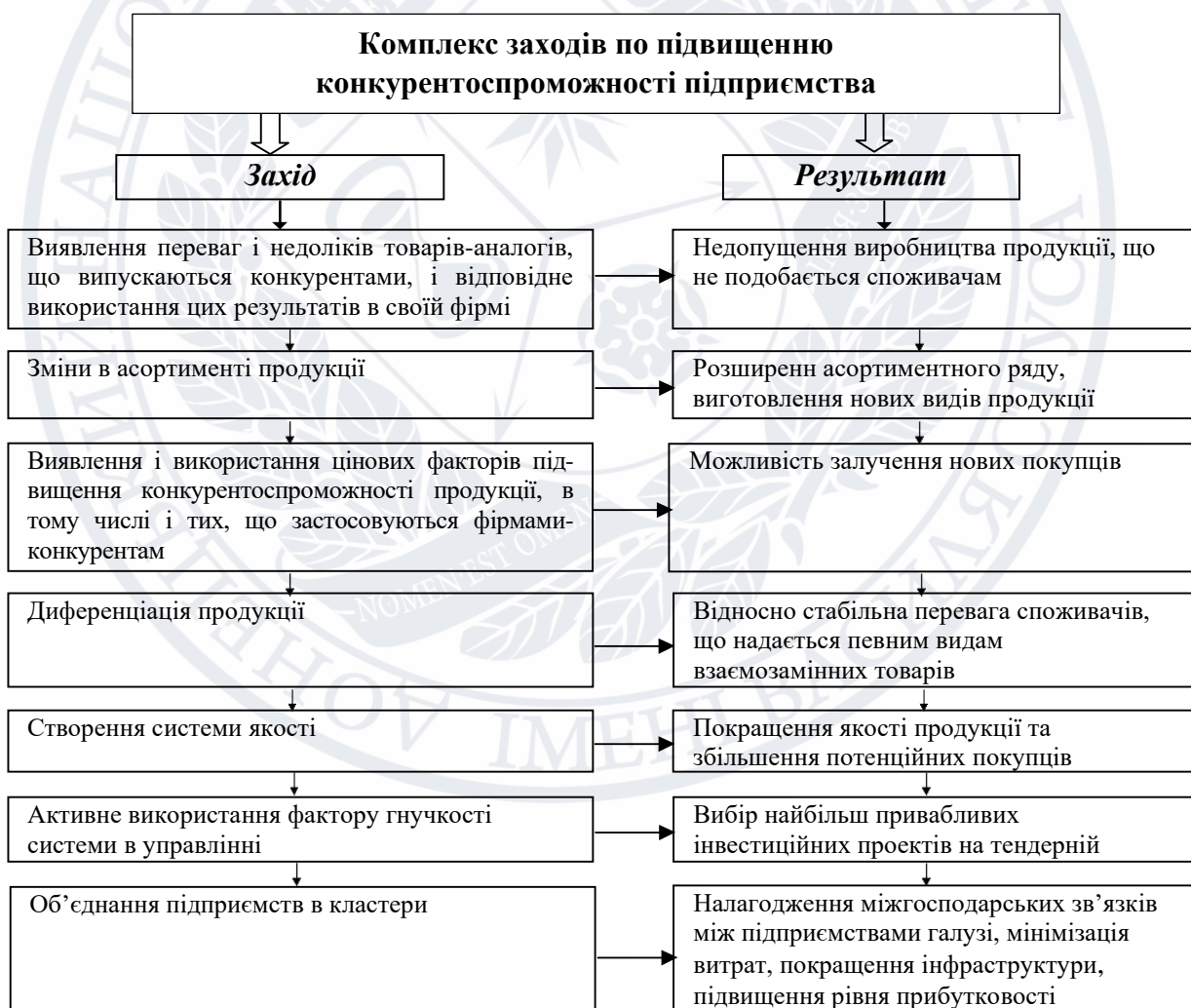


Рисунок 3.2 – Комплекс заходів по підвищенню конкурентоспроможності підприємства*

*Розроблено автором

Аналіз публікацій свідчить про те, що більшість методик узагальнення зібраної інформації та аналізу галузі є модифікаціями застосування матриці п'яти сил М. Портера. Матриця п'яти сил дозволяє оцінити ситуацію в галузі, сформулювати уявлення про перспективи конкурентної боротьби, а також виділити основних конкурентів, які представляють найбільшу загрозу для підприємства. Але вона є інструментом обробки загальної інформації про конкуренцію в галузі.

Для більш детального вивчення конкурентної позиції кожного з підприємств необхідно провести сегментацію (розподіл) конкурентів і виділити групи безпосередніх конкурентів.

“В класичному маркетингу сегментація — це розподіл ринку на однорідні групи покупців, для кожної з яких можуть бути необхідними окремі товари і окремі комплекси маркетингу. У той же час деякі автори наголошують на тому, що сегментація може проводитися і за іншими ознаками, наприклад за конкурентами. Як сегментацію ринку за конкурентами можна розглядати і процедури стратегічного групування. Після сегментації порівнюються підприємства, які є безпосередніми конкурентами для визначення їх переваг і недоліків щодо один одного” [48]. Таке порівняння можна проводити з використанням технології SWOT-аналізу. Висновки за результатами дослідження конкурентної ситуації в галузі будуються відповідно до раніше визначеної мети роботи. Це можуть бути рекомендації щодо побудови маркетингової стратегії або інвестування у те чи інше підприємство галузі, визначення основних конкурентів або ключових факторів, що зумовлюють успіх на досліджуваному ринку тощо.

Запропонована нами методика діагностики інтенсивності конкуренції в галузі дозволяє систематизувати розрізнену інформацію і зробити висновки щодо рівня конкурентоспроможності оцінюваних підприємств навіть у випадку відсутності або значної обмеженості кількісної інформації про галузь та окремі підприємства. Вважаємо, що таку діагностику доцільно застосовувати і у випадку наявності кількісної інформації, як попередній етап дослідження конкурентоспроможності підприємств. Доповненням діагностики конкурентної

ситуації в галузі, на нашу думку, має стати оцінка положення підприємств на ринку товарів через аналіз ціни, якості, конкурентоспроможності їх товарів та визначення часток ринку, що вони займають. Способи оцінювання ступеню конкурентоздатності продукції, які досить детально представлені у науковій літературі, можна застосувати як основні інструменти для дослідження.

«Найчастіше застосовують два методи оцінювання конкурентоздатності продукції, зокрема: перший – обчислення одиничних і групових даних, другий – шляхом співставлення економічної ефективності, яку забезпечує продукція й затрат для її закупівлі і виготовлення. В той же час, перший запропонований метод складається із способів, в основі яких кількісні показники щодо встановленої ціни та якісні характеристики товару, в тому числі і такі, які містять в собі якісні показники (виражені у балах). Другий метод – це дані щодо вартості продукції. Потреба оперувати оцінками, вираженими у балах, які розраховані кваліфікованими спеціалістами, виникає через те, що чинники конкурентоздатності, в більшості випадків, – нематеріальні і не можуть бути представлені кількісною величиною. Вираження характеристик продукту у балах дає можливість реально оцінити конкурентоздатність власної продукції» [69]. В той же час, експерти можуть бути упереджені при виставленні оцінки, і як результат – виробник отримує неточну картину стану конкурентоздатності своєї продукції. Отже, часто застосовувати бальну оцінку конкурентоспроможності не рекомендується; обґрунтованим є спосіб бального оцінювання тоді, коли інші способи оцінювання не можуть забезпечити точний результат.

Однією з можливих причин зменшення собівартості продукції є впровадження на фермерських господарствах біогазових установок.

Початок 2000-х років характеризується підвищенням попиту на біогаз не тільки у країнах із стабільною економікою, а й у країнах, що розвиваються, зокрема у тих, які розташовані у сприятливих кліматичних зонах. Значно зросла питома вага біоустановок в таких країнах як: Китай, Південна Америка, Непал, Індія, Німеччина. Загалом, налічується більше 60 тисяч зазначених установок, які використовуються для бродіння відходів, що в подальшому будуть

застосовані для покращення світової екології. Важливе значення мають ці процеси для виготовлення високоякісного органічного добрива та біогазу.

Підрахуємо, наприклад, як вплине на собівартість 1 кг. яловичини встановлення біогазових установок:

За даними Держкомстату станом на 1 січня 2018 року в Україні налічувалося близько 4,74 млн. голів. Відповідно вони можуть виробити за добу: $4,74 \text{ млн гол.} * 2 \text{ м}^3 \text{ газу} = 9,48 \text{ млн м}^3 \text{ біогазу}$ [56];

1) Вартість електроенергії для промислових підприємств становить 63,31 коп. за 1 кВт. $9,48 \text{ млн. м}^3 \text{ біогазу} * 1,4 \text{ кВт електроенергії} = 13,27 \text{ млн. кВт.}$
 $13,27 \text{ млн кВт} * 0,6331 \text{ грн. кВт.} = 8,4 \text{ млн грн.}$ – економія за добу;

2) Вартість біогазової установки залежить від кількості одержаної електроенергії, тобто якщо в середньому виробляти 1000 кВт за добу, для 4,74 млн голів необхідно встановити 4740 біогазових установок. Вартість однієї установки на 1000 кВт в Україні становить 165000 € або 1815000 грн.
 $4740 \text{ установок} * 1,815 \text{ млн грн.} = 8603,1 \text{ млн грн.};$

3) Окупність вартості установок складе $8,4 \text{ млн грн.} * 365 \text{ діб} = 3066 \text{ млн грн.}$ в рік. $8603,1/3066 = 3$ роки.

Сьогодні електроенергія в собівартості 1 кг. яловичини складає приблизно 10%. Отже, зниження затрат на електроенергію дасть нам можливість зменшити собівартість 1 кг. м'яса на 10% і тим самим підвищити конкурентоспроможність галузі.

Необхідно зазначити: біогазова установка характеризується стабільними показниками економії, оскільки в холодну пору року споживає тільки 10–15% від виробленої енергії, а теплу – 3–7%. В той же час, виробленої установкою теплової енергії вистачає для забезпечення теплового режиму і в корівнику, і на птахофермі, і на свинокомплексі; вистачає цього тепла також і для забезпечення побуту працюючих: кип'ятіння води, робота сушарок соломи чи насіння, підсушування дров тощо. Економічно вигідно розташовувати біля біогазових установок тепличні господарства, тому що понаднормово вироблене тепло можна спрямувати на забезпечення стабільного температурного режиму. В

даному випадку теплиця споживатиме безкоштовне тепло, що, в свою чергу, забезпечить досить високі показники рентабельності вирощеної продукції.

«Сільськогосподарський гній чи інші види відходів, які можна буде використати для підживлення ґрунту, доводиться чекати тривалий час, адже таке добриво «доходить» не менше трьох-п'яти років. У випадку, коли сільськогосподарське підприємство має біоустановку, то паралельно з виробленням біогазу, господар отримує готове органічне добриво – цей продукт є супутним до основного процесу. Мінерали в ході бродіння відокремилися від органіки, тому біомаса легко засвоюється у ґрунті» [54]. В той же час, в цьому добриві вже немає нітратів, загинуло насіння рослин-шкідників і хворобоутворююча мікрофлора, відсутній неприємний запах – такий продукт, беззаперечно, є екологічно чистим. Доведено, що поля, підживлені біодобривами (рідкими чи твердими його різновидами), дають в кінцевому результаті врожаї на 40–50 %.

Отримані з біоустановки добрива можна використовувати для потреб власного господарства, надлишки – реалізовувати. Така установка може стати запорукою стабільних прибутків, початком власного бізнесу, оскільки для вироблення одного літра біодобрива треба вкласти лише 1 гривню (за умови існування лінії сушіння і комплектації), реалізовувати ж таке добриво на регіональному ринку можна за оптовою ціною 12 грн. / літр. Біогазова установка дає можливість виробляти 51т. твердих і 43т. рідких добрив, переробляючи 100 т. гною на добу.

Якщо додати до біоустановки ще систему збагачення біогазу, то можна отримати біометан - газ, аналогічний природному по стандартам ГОСТ. Біометан може бути використаний для освітлення, заправки автомобілів і сільгоспмашин, для опалення приміщень. Витрати підприємства на виробництва складають 200–300 грн. за 1000 куб.м., після його очистки – вдвічі дорожче (400–500 грн). Очищений біогаз користується великим попитом і може бути вдало реалізований: газопостачальні організації придбають його вже за ціною 1600–1640 грн. за 1000 куб.м., уклавши довгострокові угоди.

«Беззаперечно, біогазові установки мають величезне значення і перспективи. Біостанції забезпечують значний внесок у вирішення проблеми очищення та переробки, на які підприємства виділяють великі суми коштів. Біоустановка на сільськогосподарському підприємстві (фермі, комплексі, фабриці) забезпечить підтримання належного санітарного стану, оскільки гній безпосередньо подається в саму установку, а господарство не витрачає кошти на додаткові відстійні ями» [32]. Якщо зробити інвестиції в біогазову установку, то можна зекономити кошти і ефективно використати земельні площі. При цьому будівництво біогазової установки є актуальним не тільки для новостворених фермерських господарств, а й для вже існуючих. Адже, використовуючи звичайні відстійники гною, звалища і лунок фільтрат (рідина, забруднена органічними і неорганічними речовинами) часто попадає в ґрунтові води, від чого хворіють люди і тварини, а відповідні органи нагляду виписують підприємству значні штрафи. Користуючись правильною системою очищення, можна позбавитись від проблеми.

«Використання біогазових установок не тільки гарантує прибуток, але і покращує екологічну ситуацію: не дає можливість викиду метану в атмосферу, який виділяється під час розпаду гною та створює ефект парника більший у 21 раз за вуглекислий газ. Велике значення мають біологічні добрива для збереження екології: зменшується використання хімічних добрив, що в свою чергу, значно скорочує шкідливий вплив на ґрунтові води» [30]. Немаловажним є і той факт, що присутність біоустановки дасть можливість скоротити вимоги до встановленої санітарної зони: замість нинішніх 500 метрів – 150 м. На прикладах видно, що в більшості випадкаів ціна питання екології прирівнюється до самого існування підприємства.

Для стабілізації та розвитку тваринництва, встановлення його як конкурентоспроможної галузі передбачається:

– доплата товаровиробникам за продане ними поголів'я великої рогатої худоби, свиней та птиці, молоко та вовну за наявне та прирощене маточне поголів'я сільськогосподарських тварин;

– стимулювання купівлі сільськогосподарськими підприємствами телиць і нетелів у племінних господарствах та за імпортом [42].

Покращення економічної ситуації у розвитку тваринництва, підняття конкурентоспроможності продукції м'ясної промисловості можливе лише при умові інтенсифікації ведення тваринництва, збільшення продуктивності худоби і птиці, зменшення собівартості виробництва продукції. «У ситуації, що склалась сьогодні в економіці нашої держави важко підрахувати вартість нового будівництва приміщень для тварин та розвиток виробничої інфраструктури ферм. Необхідно використати максимально матеріальну базу галузі, що вже існує (виробничі і допоміжні приміщення, устаткування, тощо) для виробництва молока, м'яса, вовни, яєць та ін. Отже в кожному районі необхідно скласти список наявних тваринницьких ферм і комплексів, що здатні швидко відновити запроєктовані обсяги виробництва продукції, для того, щоб реально надати їм державну підтримку у вигляді виділення комбікормів та пільг у кредитуванні» [79]. Таку підтримку доцільніше надати тим господарствам, які в теперішніх складних умовах менше всіх скоротили виробництво продукції, змогли знайти ефективні канали її збуту, показали, що здатні господарювати в теперішніх ринкових умовах.

Напрямок, який повинен стати у пріоритеті, являється використання фінансових та матеріальних ресурсів держави і самих сільськогосподарських підприємств, у вигляді вкладів в конкретні об'єкти, що підлягають відновленню, на ремонт і модернізацію ферм, придбання комбікормів для промислового виробництва та техніки для організації інтенсивного власного кормовиробництва.

Проводячи реформу державних і колективних підприємств в інші господарські форми власності держава зобов'язана на законодавчому рівні забезпечити збереження всіх існуючих тваринницьких ферм і комплексів та їх виробничих потужностей.

«Щодо стабілізації і розвитку галузі, то в системі організаційних заходів одним із головних завдань є необхідність визначення напрямку реструктуризації тваринництва, суспільного сектора, в межах проведеного реформування взаємовідносин власності та форм господарювання, а також прогнозованих

частин в обсягах виробництва сільськогосподарської продукції підсобними і колективними господарствами, фермерськими господарствами тощо, для недопущення неправильної оцінки ролі однієї форми господарювання та недооцінки іншої» [77].

Для забезпечення розв'язання проблеми перебудови тваринницької галузі потрібно, в першу чергу, сприяти розвитку високопродуктивного та рентабельного

тваринництва у приватних домоволодіннях, які сформують приватний сектор господарства, із задіянням машинно-технічного парку, матеріальних ресурсів раніше сформованих господарств (ферм, фабрик, комплексів).

Для забезпечення стійкого розвитку в Україні ринку м'яса має діяти економічний механізм, заснований на поєднанні державного регулювання та саморегулювання, здійсненні збалансованої цінової, кредитної та податкової політики. Через відсутність такого механізму в Україні не вигідно виробляти м'ясо. Цим в основному і пояснюється масовий забій та зниження продуктивності тварин, скорочення попиту на нову, високоефективну сільськогосподарську техніку, зменшення виробництва обладнання для переробної промисловості, в багатьох випадках недостатній рівень використання досягнень науково-технічного прогресу. Негативні тенденції в розвитку сільськогосподарського виробництва призвели до спаду обсягів виробництва продуктів харчування для населення, загострення питання продовольчої безпеки України.

Комплекс економічних дій, які забезпечать зростання продуктивності, повинен базуватися на державній субвенції, сільськогосподарських підприємств в першу чергу. Її слід спрямувати на інтенсифікацію ведення тваринництва, нарощування продуктивності тварин, здешевлення виробництва продукції, запровадження податкових пільг. Такий підхід дасть змогу значною мірою підвищити ефективність ринку м'яса в Україні.

Для забезпечення продовольчої незалежності і безпеки України необхідно вжити кардинальних заходів, спрямованих на докорінне поліпшення ситуації у скотарстві, свинарстві, вівчарстві, птахівництві та інших галузях.

«Важливим є положення про навчання сільськогосподарських товаровиробників ринкових методів господарювання. Держава повинна навчити селян господарювати ефективно і підтримувати для них такі умови їх роботи, за яких виробництво продукції тваринництва було б прибутковим і ефективним» [78].

Основні фактори формування проблеми:

1. низькі закупівельні ціни на молоко, м'ясо, вовну і засоби для їх виробництва;
2. нестабільність цінової політики, незадовільний стан розрахунків з виробником через неплатоспроможність;
3. великі енерговитрати на виробництво умовної одиниці продукту тваринництва, на виробничий процес і надання послуг;
4. низькі об'єми експортування продукції тваринного походження;
5. незадовільний стан щодо:
 - організації навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів та експертів з питань розвитку галузі тваринництва;
 - підтримки держави фінансово-економічного стану підприємств тваринництва і галузі в цілому;
 - системи державного регулювання імпортованої продукції тваринництва і надання позичок українським виробникам даної продукції;
 - системи організації виробництва товарів тваринного походження;
 - розбалансованість процесів виробництва, переробки і збуту продукції тваринного походження [29].

Створення умов для постійного розвитку галузі тваринництва передбачає зосередження фінансів, матеріально-технічних ресурсів, удосконалення системи управління, впровадження нових науково-технічних розробок.

Вимогою часу в даний період є забезпечення зростання та стабілізація інвестиційної привабливості галузі тваринництва, технічна і технологічна реконструкція процесів виробництва продукції, підвищення характеристик і показників якості тваринницької продукції, завоювання стабільних позицій на

зовнішньому ринку, доведення до рівня міжнародних стандартів вітчизняної системи контролю за безпекою та якістю товарів тваринницької галузі, контролю держпродспожвслужби за процесами виробництва.

«Тваринництво в Україні сьогодні збиткове, проте ціна 1 кг. м'яса дуже висока. Це пов'язано з високими податками. Відповідно держава повинна надавати виробникам м'ясної продукції:

- так звані "податкові канікули";
- як було підраховано автором, надавати відповідні безвідсоткові кредити на біогазові установки в розмірі хоча б 2 млрд. грн. в рік, виходячи з їх вартості, з врахуванням строку окупності;
- надавати для розвитку виробництва певні дотації, що мають бути диференційовані в залежності від величини господарства, від кількості поголів'я корів [70].
- приваблювати іноземні інвестиції, надаючи інвесторам певні пільги і т.д.».

Застосування біогазових установок дає сільськогосподарському підприємству

цілий ряд можливостей для економії і навіть додаткового заробітку. А саме:

- економія тепло- та електроенергії.
- енергонезалежність. У разі використання всіх доступних поновлюваних джерел енергії (сонячна, вітрова, мінігідроелектростанцій, і т.д.) в комплексі з застосуванням енергозберігаючих технологій сільськогосподарське підприємство стане повністю енергетично незалежним.
 - додаткова економія (прибуток) від використання (реалізації) переробленої біомаси, яка є цінним і абсолютно екологічно чистим добривом.
 - економія витрат на утилізацію (поховання) відходів сільськогосподарського виробництва.
 - економія витрат на прокладку лінії електропередачі і гілки газопроводу.

Розглянемо кожен можливість окремо.

Економія теплової та електроенергії.

Останнім часом спостерігається стійка тенденція зростання цін на енергоресурси та електроенергію. Застосування біогазових установок дозволяє сільськогосподарському підприємству істотно зменшити споживання палива та електроенергії, а в разі реалізації комплексу заходів з енергозбереження повністю забезпечити себе цими ресурсами.

Продуктами анаеробної ферментації біомаси в біогазовій установці є біогаз і перероблена біомаса, що є цінним добривом. Одержуваний біогаз може служити паливом для опалювальних котлів, електрогенераторів і автомобілів.

Найбільш доцільне використання біогазу для одночасного отримання теплової та електроенергії. Такі установки являють собою двигуни внутрішнього згоряння, обертають вал генератора в яких тепло передається охолоджуючої рідини, використовуються для опалення та гарячого водопостачання.

У разі виробництва електроенергії в обсязі перевищує власні потреби, підприємство може реалізовувати надлишок, отримуючи додатковий прибуток.

Енергонезалежність. В умовах ринкової економіки незалежне підприємство може отримати додаткову конкурентну перевагу за рахунок більшої стабільності цін на свою продукцію. При підвищенні цін на паливо та / або електроенергію енергозалежні підприємства будуть змушені підвищувати ціни на свою продукцію або зменшувати рентабельність. Незалежне підприємство може або залишити ціни на колишньому рівні, заробляючи собі репутацію стабільного постачальника або підняти ціни і отримати додатковий прибуток.

Прибуток від реалізації добрив. У більшості випадків вихідною біомасою є послід тварин, зіпсовані фрукти та овочі, спеціальні рослини. Після обробки такої біомаси вихідний продукт являє собою цінне екологічно чисте добриво з високою мінералізацією, без нітратів, бур'янів, хвороботворних мікроорганізмів.

Добрива отримані в біогазових установках дозволяють заощадити підприємству на закупівлю добрив для власних потреб, або отримати прибуток від їх реалізації, у разі відсутності власного споживання. Застосування продуктів біогазових установок як добрив дозволяє отримати великий прибуток за рахунок

позиціонування своєї продукції на ринку як екологічно чистої і її реалізації за вищою ціною.

Економія витрат на утилізацію відходів. Утилізація та захоронення посліду тварин – процес дорогий і екологічно небезпечний. Для утилізації посліду необхідно будівництво сховищ, яке потребує великих капітальних витрат і виділення значних площ. Зберігання посліду пов'язано з постійним ризиком його витоку в навколишнє середовище, що може спричинити за собою штрафні санкції. Зберігається послід кілька років, у той час як повний цикл переробки в біогазової установки тривати кілька тижнів, габарити установок набагато менше ніж сховищ і ризик витоку не переробленого посліду набагато нижче.

Економія витрат на прокладку лінії електропередачі і гілки газопроводу. Енергонезалежність дозволяє підприємству не прокладати до себе лінію електропередачі і газопровід, що дозволяє значно скоротити капітальні витрати. Якщо при економічному обґрунтуванні застосування біогазової установки враховувати економію на лінії електропередачі, газопроводі і сховище посліду то термін окупності установки може скоротитися до нуля.

3.2 Бізнес-план м'ясопереробного комплексу на основі маркетингових інструментів

При складанні бізнес-плану вивчаються та аналізуються особливості галузі.

Виділення в результаті проведеного аналізу ключових чинників успіху в галузі та обґрунтування заходів оволодіння ними дасть змогу уточнити концепцію бізнесу, дати об'єктивну характеристику продукту і визначити основних споживачів, оцінити конкурентів.

Розробка бізнес-плану, присвяченого опису продукту (послуги), для виробництва якого власне задумувався проект, потребує особливої чіткості. Він повинен включати такі основні показники:

- характеристику продукції, що випускається (послуг, що надаються), в тому числі характеристику принципово нового продукту (послуги);
- тривалість життєвого циклу продукції;
- технологічні особливості випуску продукції (надання послуг);
- визначення продукції (послуг), призначеної для продажу на зовнішньому ринку.

При характеристиці запланованої продукції (послуг) дуже важливо чітко визначити:

- перелік (асортимент) основних видів продуктів, напівфабрикатів, які планується виробляти, а також види послуг, що передбачається надавати споживачам;
- призначення вироблених продуктів (наданих послуг);
- споживчі характеристики продуктів (послуг);
- унікальність (цінність) продуктів (послуг);
- конкурентоспроможність продукції (послуг) на споживчому ринку.

В характеристиці про призначення вироблених продуктів (наданих послуг) необхідно визначити мету виробництва конкретних їх видів з точки зору задоволення конкретних потреб споживачів.

Споживчі якості продукції доцільно характеризувати за такими параметрами:

- основні види сировини, з якої виготовляється продукція;
- вага «нетто» одиниці продукції;
- термін зберігання за певних умов;
- смакові властивості (для харчових продуктів);
- естетика зовнішнього вигляду;
- показники якості продукції;
- хімічний склад;
- рівень цін;
- можливість надання знижок;
- інші відомості.

Унікальність (цінність) продукції (послуг) визначається будь-якою із її споживчих властивостей або їх комплексом порівняно з продукцією (послугами), що реалізується іншими підприємствами в межах регіону, або за рахунок надання додаткових послуг і застосування різних форм обслуговування. Необхідно визначити також слабкі сторони запропонованого продукту та тривалість його життєвого циклу.

Тривалість життєвого циклу будь-якого товару (будь-якої послуги) залежить від динаміки науково-технічного прогресу, рівня доходів населення, технології виробництва, умов зберігання, культури реалізації і споживання. Тому при складанні бізнес-плану потрібно передбачити:

- час, необхідний для доведення нового чи вдосконаленого продукту (послуг):

- до перших продажів;
- до піку (максимально можливого) обсягу продажів;
- до закінчення продажів;
- час, необхідний на модифікацію продуктів, що випускаються, і можливість їх адаптації в нових ринкових умовах.

Дослідження привабливості продукції (послуг), призначеної для випуску і реалізації, нерозривно пов'язане з маркетинговими дослідженнями ринку. Тому в бізнес-плані виділено розділ “Маркетинг і збут продукції”, в якому необхідно спланувати комплекс маркетингу, до якого входить все, що підприємство може впровадити для підвищення попиту на свої товари і послуги, а саме:

- схема розповсюдження товарів і послуг;
- принципи ціноутворення;
- методи стимулювання обсягів продажу;
- рекламна діяльність підприємства;
- сервісні послуги підприємства (гарантійне обслуговування тощо);
- формування суспільної думки про впроваджувані товари і послуги.

Актуальним питанням для підприємств є вибір каналів розповсюдження товарів і послуг, адже кожний канал розповсюдження має специфічні рівні збуту і витрат. Вибір каналів суттєво впливає на інші складові комплексу маркетингу.

Не менш важливо висвітлити якомога повніше питання про визначення цін на нові товари і послуги та рівень рентабельності на вкладені кошти.

Залежно від поставленої мети на споживчому ринку можуть бути використані різні стратегії ціноутворення:

- 1) укорінення на ринку з високим ступенем конкуренції;
- 2) максимізація прибутку в поточному періоді;
- 3) завоювання більшої питомої ваги ринку за показником якості товарів;
- 4) завоювання ринку нового товару;
- 5) виживання на ринку.

Для оцінки можливостей реалізації тієї чи іншої стратегії розглядаються умови діяльності підприємств з трьох позицій:

- 1) орієнтація на витрати;
- 2) орієнтація та можливості ринку (на конкуренцію);
- 3) орієнтація на попит.

Попит обумовлює максимальну ціну, яку підприємство може запросити за свою продукцію чи послуги, а мінімальна ціна визначається витратами підприємства. Кожне підприємство на ринку прагне встановити таку ціну на свій товар, яка б повністю покривала всі витрати на його виробництво і збут, включаючи певний розмір прибутку. Але ринкова вартість товару на конкурентному ринку включає не індивідуальні, а суспільно необхідні витрати і середню норму прибутку, яка складається за середніх умов виробництва даного товару, що обумовлює прагнення кожного підприємства до скорочення витрат і одержання більшого прибутку. Якщо витрати підприємства будуть вищі за середні, то таке підприємство збанкрутує, і навпаки, якщо витрати будуть нижчими, то його фінансовий стан буде надійним. Верхня точка відхилення ціни, або максимальна ціна, а отже, і величина прибутку залежатиме насамперед від конкурентного стану самого ринку.

На першому етапі переходу до ринкових відносин найвірогіднішим є ринок чистої конкуренції, який характеризується великою кількістю цілком самостійних продавців і великою кількістю покупців. Ціна на такому ринку встановлюється стихійно за співвідношенням попиту і пропозиції, і їх коливання навколо ринкової вартості товару незначні.

Може існувати також ринок монополістичної конкуренції, коли окремі виробники прагнуть завоювати більшу частку ринку, модифікуючи свій товар, надаючи йому нових споживчих якостей. Прикладом може служити ринок фірмових товарів, коли окремих виробників стає монополістом у виробництві нових нестандартних товарів і деякий час вони користуються підвищеним попитом населення, а виробник може підтримувати відносно високу ціну. Проте в умовах конкурентного ринку монополістичне становище одного із виробників аналогічного товару, як правило, зберігається не довго, тому що конкуренти запропонують свій товар не нижчої якості і з допомогою реклами та інших методів конкурентної боротьби відвоюють частину клієнтів.

В даний час помічається тенденція до концентрації капіталу, до об'єднання невеликих підприємств у комерційні фірми, що приведе до появи так званого "олігопольного ринку", для якого характерна порівняно невелика кількість продавців, що провадять єдину цінову політику.

І нарешті, так званий ринок "чистої монополії", вірогідно посяде чільне місце в умовах розвитку ринкових відносин, на якому функціонує лише один продавець, тобто окреме підприємство або їх об'єднання, яке займається організацією виробництва конкретного товару чи наданням конкретних послуг специфічним споживачам. До них належать закриті підприємства і природні або штучні монополії.

В сучасних умовах України існує ринок "чистої монополії" на комунальні, поштово-телеграфні, транспортні та інші послуги у межах місцевого ринку.

На кожному із розглянутих ринків підприємство повинно виробити свою стратегію ціноутворення. Цінова політика підприємства повинна ув'язуватися з загальними цілями його діяльності.

Найпоширеніші такі основні цілі ціноутворення:

- 1) ті, що ґрунтуються на збуті;
- 2) орієнтовані на прибуток;
- 3) обумовлені існуючим становищем.

Підприємство з цілями, що ґрунтуються на збуті, орієнтується на високий обсяг реалізації використовуючи стратегію проникнення на ринок шляхом застосування ціни проникнення, тобто низької ціни, яка підпорядкована меті завоювання масового ринку конкретного товару чи послуги. Ця стратегія виправдана у тих випадках, коли споживачі чутливі до ціни, низькі ціни витісняють існуючих або потенційних конкурентів і завойовують значний споживчий ринок, що забезпечує ефект масштабності.

Підприємство з цілями, орієнтованими на прибуток, визначає за мету високий рівень прибутку і стабільне його одержання протягом кількох років.

Стратегія ціноутворення підприємств з цілями, обумовленими існуючим становищем, зорієнтована на недопущення спаду виробництва і збуту, мінімізацію впливу таких зовнішніх факторів, як несприятлива політика уряду, розвиток конкуренції, на підтримку добрих стосунків з учасниками товарообігу.

Підприємство визначає загальну цінову політику, пов'язуючи в інтегровану систему окремі рішення: взаємозв'язок цін на товари в межах асортиментної структури, частоту використання спеціальних знижок і зміни цін, співвідношення цін із цінами конкурентів.

В основі цінової політики на всі існуючі на ринку товари лежить вирішення двох проблем:

- 1) постійне підвищення якості споживчих характеристик виробленої продукції, товарів і послуг;
- 2) постійне зниження рівня цін на товари і послуги.

В Україні діє ринкова модель гуртово-відпускної ціни промисловості на окремі види продукції, товарів чи послуг (ЦГВ):

$$\text{Ц}_{\text{ГВ}} = \text{В} + \text{П} + \text{АЗ} + \text{ПДВ}, \quad (3.1)$$

де В – витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції (послуг);

П – запланований прибуток;

АЗ – акцизний збір;

ПДВ – податок на додану вартість.

До складу роздрібної ціни (Ц_р), за якою товари реалізуються населенню, входить торгівельна надбавка (ТН), яка повинна покривати витрати обігу, прибуток торгівельного підприємства і податок на додану вартість, який воно сплачує до бюджету:

$$\text{Ц}_{\text{р}} = \text{Ц}_{\text{ГВ}} + \text{ТН}. \quad (3.2)$$

Якщо крім торгівельної надбавки буде застосовуватися і націнка (Н) на покриття додаткових витрат (наприклад, у підприємствах громадського харчування), то остання визначається за формулою 3.3:

$$\text{Н} = \text{В} + \text{П} + \text{ПДВ} - \text{ТН}, \quad (3.3)$$

де В – витрати підприємства;

П – прибуток підприємства;

ПДВ – податок на додану вартість у складі торгівельної надбавки і націнки.

Роздрібна ціна (Ц) складатиме:

$$\text{Ц}_{\text{р}} = \text{Ц}_{\text{ГВ}} + \text{ТН} + \text{Н}. \quad (3.4)$$

Суттєво пов'язаними з ціновою стратегією є стратегія щодо якості товару і дизайнова стратегія, де вирішуються такі основні питання:

- 1) які характеристики якості товару є найпривабливішими для покупців;
- 2) чи є тенденції до змін привабливості товару;
- 3) як організоване дизайнове обслуговування нового товару;
- 4) чи передбачені спеціальні статті витрат на таке обслуговування.

Наступний етап у стратегії маркетингу – розробка просування товару і, зокрема, реклама нових товарів і послуг, яка передбачає:

- 1) організацію реклами та розрахунок вартості цього заходу;
- 2) визначення виду реклами, якому слід віддати перевагу (інформаційний, спонукальний, нагадувальний).

При інформаційній рекламі інформується ринок про переваги товару чи послуги, принципи їх дії та ціну.

Завдання спонукальної реклами – переконати споживача у невідкладності купівлі, формувати смак, рекламувати переваги споживання конкретного товару.

Нагадувальна реклама повинна підказати споживачеві, що товар (послуга) можуть знадобитися йому у найближчому майбутньому, і вказати, де його можна придбати.

Наступним кроком стратегії маркетингу є реалізація стратегії стимулювання збуту і сервісного обслуговування, визначення додаткових вимог до обслуговування.

Суб'єкт підприємницької діяльності повинен вирішити, які спеціальні послуги клієнтам він зможе надати, які спеціальні знижки з цін він готовий застосувати, як буде організована служба сервісу і скільки коштів на це буде витрачено.

Важливу роль у стратегії маркетингу відіграють формування суспільної думки про впроваджені товари і послуги, визначення життєвого циклу нових товарів і послуг, можливостей його продовження за допомогою нових модифікацій товару, пошуку нових сфер використання товару та залучення нових споживачів.

Мета маркетингу і збуту продукції в компанії – спланувати вплив і реакцію фірми на ринок за тих чи інших обставин, щоб забезпечити збут товару. Тому в бізнес-плані мають бути розкриті наступні питання:

- загальна характеристика регіонального ринку продукції (послуг);
- сегментація ринку продукції (послуг), що випускає підприємство в регіоні;
- визначення розміру і складу продукції (послуг), що випускатиме підприємство у прогнозованому періоді;
- організація збуту продукції (послуг) підприємства в умовах конкуренції.

Відповідальним питанням для підприємства є визначення загального обсягу реалізації продукції, його складу на кожному із вибраних ринків. Визначення обсягу збуту продукції необхідно тісно ув'язати з дослідженням попиту і виробничих можливостей підприємства.

На заключному етапі ринкових досліджень необхідно з'ясувати і відобразити у бізнес-плані:

- перелік конкурентів на вибраному ринку;
- організацію, яка надаватиме потрібну підприємству інформацію з маркетингових питань;
- наявність спеціальних агентів і дистриб'юторів на вибраному ринку, сферу їх діяльності та фінансові відносини з ними;
- перелік клієнтів, з якими співпрацюватиме підприємство.

Оцінка факторів конкуренції є системним процесом, який складається з ряду етапів:

- 1) виявлення діючих і потенційних конкурентів;
- 2) аналіз показників діяльності, цілей і стратегій конкурентів;
- 3) виявлення слабких і сильних сторін діяльності конкурентів.

Таким чином, складання бізнес-плану підприємства починається з вивчення регіонального ринку продукції і послуг та позиції підприємства на конкретному видовому регіональному ринку. Зміст розділу “Маркетинг і збут продукції” має дати відповідь на запитання:

- 1) яку частку ринку займатиме підприємство;
- 2) скільки і яку продукцію (послуги) йому виробляти, в тому числі на найближчий період, у вартісному і натуральному виразі;

3) хто і скільки купуватиме цієї продукції при певних якісних і цінових характеристиках.

У даному розділі суб'єкт підприємницької діяльності повинен не лише представити концепцію, а й подати бізнес як привабливу можливість для інвестицій, як кредитний ризик з великими перспективами або як пропозицію вигідного продажу продукту чи послуги.

Висновки до розділу 3

На основі побудови SWOT-матриці ПП «ЮМАКС-К» було зроблено висновок, делікатесні вироби компанії знаходяться у полі „Дійна корова”. Це значить, що товар займає значну частку ринку, але який має низькі темпи зростання та подальші перспективи. В такій позиції важливо утримати частку на ринку та спрямовувати доходи на нові зростаючі види бізнесу.

У найближчий час мають бути розроблені нові види продукції та впровадження їх на ринок, оскільки зовнішнє ринкове середовище є динамічним і постійно змінюється, як згадувалось вище. Якщо підприємство буде затягувати із введенням на ринок нових видів продукції, то можливо, що його конкуренти використають можливість та швидше задовольнять потреби споживачів. Саме тому для ПП «ЮМАКС-К», як і для будь-якого підприємства, значно актуальним є питання розробки системи гнучкості - системи, при допомозі якої підприємство має змогу швидко та максимально ефективно підключитися під позитивні та негативні тенденції у зовнішньому середовищі. Зокрема це можуть бути: кардинальне оновлення асортименту, впровадження інноваційних технологічних ліній, розширення номенклатури, освоєння нових сфер у виробництві, перехід до нового юридичного статусу виробництва, оновлення шляхів і форм реалізації товару, завоювання нових сегментів ринку й злиття виробничих об'єктів.

Покращення економічної ситуації у розвитку тваринництва, підняття конкурентоспроможності продукції м'ясної промисловості можливе лише при умові інтенсифікації ведення тваринництва, збільшення продуктивності худоби і птиці, зменшення собівартості виробництва продукції.

З метою зменшення собівартості продукції в роботі запропоновано реалізацію проєкту впровадження біогазової установки, яка дозволить виробляти біо-добрива для власних потреб та на зовні, а також біогаз.

Зазначено, що виділення в результаті проведеного аналізу ключових чинників успіху в галузі та обґрунтування заходів оволодіння ними дасть змогу уточнити концепцію бізнесу, дати об'єктивну характеристику продукту і визначити основних споживачів, оцінити конкурентів.



ВИСНОВКИ

Для сучасної економіки характерно широке поєднання різних за масштабами виробництва підприємств – великих, середніх і невеликих. Підприємницька діяльність невеликих підприємств в традиційних областях об'єднується загальним поняттям – «мале підприємство».

У малому бізнесі зароджуються принципово нові технології, які потім розвиваються в окремі виробництва. Одне з головних переваг малих підприємств, як уже зазначалося, – здатність забезпечити конкурентний характер виробництва і його демократизацію.

У числі інших переваг малих підприємств також:

- Створення значного числа нових робочих місць і залучення до своєї діяльності вільного населення
- Прискорення реалізації науково-технічних нововведень
- Відродження підсобних виробництв і народних ремесел
- Покращення соціально-економічного розвитку малих міст і невеликих населених пунктів
- Високий рівень соціально-психологічних відносин

На малі підприємства, особливо в початковий період їх бурхливого зростання, в українському суспільстві покладалися великі надії. Передбачалося, що це призведе до широкого розвитку конкуренції, підвищення експортного потенціалу, швидкому насиченню ринку товарами і послугами.

На шляху розвитку малого бізнесу в Україні – безліч проблем, але перш за все, це обмежені фінансові можливості, труднощі в матеріально-технічному забезпеченні, недостатня державна підтримка, недосконалість законодавства в області малого бізнесу, відсутність досвіду роботи в ринкових структурах і ін.

М'ясна промисловість - це цілий комплекс пов'язаних між собою галузей сільського господарства та харчової промисловості. М'ясна галузь надає споживачам найбільш цінні продукти харчування (м'ясо, молоко, яйця), м'ясна промисловість забезпечує сировиною, а рослинництво надає органічні добрива

та кормову групу. В м'ясній промисловості окремо можна виділити таку галузь як тваринництво, воно включає ряд підгалузей, основні з яких це скотарство, свинарство, вівчарство, птахівництво.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану ПП «ЮМАКС-К» показав, що компанія ПП «ЮМАКС-К» не може погасити поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності є важливим для банків, які надають кредити компанії. Він є вище за рекомендоване значення. Коефіцієнт загальної ліквідності є вищим на 0,6 процентних пункти від рекомендованого значення. Цей коефіцієнт є важливим для потенційних акціонерів та покупців цінних паперів компанії ПП «ЮМАКС-К». Коефіцієнт ліквідності при мобілізації засобів дорівнює 0,3, що знаходяться за межами оптимального значення. Результати проведеного аналізу свідчать про ефективне використання необоротних активів. Коефіцієнт оборотності активів в компанії ПП «ЮМАКС-К» свідчить про середній рівень окупності.

Невід'ємною частиною загальної політики підприємства є товарна політика. Саме прийняття ефективних рішень в сфері виробництва і збуту товарів та продукції дасть можливість підприємству збільшити свої конкурентні переваги на тому чи іншому ринку.

На основі побудови SWOT-матриці ПП «ЮМАКС-К» було зроблено висновок, делікатесні вироби компанії знаходяться у полі «Дійна корова». Це значить, що товар займає значну частку ринку, але який має низькі темпи зростання та подальші перспективи. В такій позиції важливо утримати частку на ринку та спрямовувати доходи на нові зростаючі види бізнесу.

У найближчий час мають бути розроблені нові види продукції та впровадження їх на ринок, оскільки зовнішнє ринкове середовище є динамічним і постійно змінюється, як згадувалось вище. Якщо підприємство буде затягувати із введенням на ринок нових видів продукції, то можливо, що його конкуренти використають можливість та швидше задовольнять потреби споживачів. Саме тому для ПП «ЮМАКС-К», як і для будь-якого підприємства, значно актуальним є питання розробки системи гнучкості - системи, при допомозі якої підприємство

має змогу швидко та максимально ефективно підключитися під позитивні та негативні тенденції у зовнішньому середовищі. Зокрема це можуть бути: кардинальне оновлення асортименту, впровадження інноваційних технологічних ліній, розширення номенклатури, освоєння нових сфер у виробництві, перехід до нового юридичного статусу виробництва, оновлення шляхів і форм реалізації товару, завоювання нових сегментів ринку й злиття виробничих об'єктів.

Покращення економічної ситуації у розвитку тваринництва, підняття конкурентоспроможності продукції м'ясної промисловості можливе лише при умові інтенсифікації ведення тваринництва, збільшення продуктивності худоби і птиці, зменшення собівартості виробництва продукції.

З метою зменшення собівартості продукції в роботі запропоновано реалізацію проєкту впровадження біогазової установки, яка дозволить виробляти біо-добрива для власних потреб та на зовні, а також біогаз.

Зазначено, що виділення в результаті проведеного аналізу ключових чинників успіху в галузі та обґрунтування заходів оволодіння ними дасть змогу уточнити концепцію бізнесу, дати об'єктивну характеристику продукту і визначити основних споживачів, оцінити конкурентів.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Гнатовський О. П. Ефективність запровадження та розвитку малого підприємництва в Україні. *Фінансист*. 2006. № 5. С. 17–19.
2. Заїкіна О. О. Проблеми розвитку малого бізнесу на сучасному етапі трансформаційної економіки. URL : <http://www.niss.gov.ua>
3. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>
4. Розпорядження КМУ від 24 травня 2017 р. N 504-р «Про схвалення Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року». URL : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR170504.html
5. Гой . В., Смелянська Т. П. Підприємництво: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 368 с.
6. Кучеренко В. Р., Квач Я. П., Осипова М. М., Добрава Н. В. Основи бізнесу. Практичний курс (збірник вправ, задач, тестів та ситуаційних завдань) / за ред. В.Р. Кучеренко/ Навч. посіб. рекомєнд. МОН України. К: «Центр учбової літератури», 2010. 176 с.
7. Ларіна Я. С., Мочерний С. В., Фомішина В. М., Чеботар С. І. Основи бізнесу: навч. посіб. К.: ВЦ «Академія», 2009. 384 с
8. Мельников А. М., Коваленко О. А., Пундяк Н. Б. Основи організації бізнесу : навч. посіб. / за заг. ред. А.М. Мельникова. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 200 с.
9. едько А. Б. Основи підприємництва і бізнес-культури : навч. пос. К.: «Центр навчальної літератури», 2019. – 168 с.
10. Тягунова Н. М., Спориш О. А. Підприємництво і бізнес-культура: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2014. 118 с. Навчальний посібник. Київ: "Каравела", 2003, 432 с.

11. Балджи М. Д., Добрава Н. В., Однолько В. О., Осипова М. М. Торговельне підприємництво: навчальний посібник. Київ: Кондорвидавництво, 2017. 112 с.
12. Бондар М. І. Звітність підприємства: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2015. 570 с.
13. Брэнсон Ричард Бизнес в стиле Virgin. Чему вас не научат в бизнесшколе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 320 с.
14. Васильців Т. Г., Кочмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. П. Бізнеспланування : навч. пос. К.: Знання, 2013. 207.
15. Верига Ю. А. Облік і звітність суб'єктів малого підприємництва: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2014. 264 с.
16. Зовнішня торгівля України: ХХІ століття [Текст] : монографія / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова [та ін.] ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 600 с.
17. Король С. Я. Соціальна відповідальність бізнесу : теорія та методологія обліку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 416 с
18. Краус К. М. Управління маркетингом малого бізнесу: концепції, доміанти розвитку : монографія. К.: : Дивосвіт, 2013. 164 с.
19. Крегул Ю. І., Банк Р. О. Безпека підприємницької діяльності в Україні : адміністративно-правовий аспект : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 240 с. 93
20. Остервальдер Александер, Піньє Ів Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного. К.: Наш Формат, 2017. 288 с.
21. Петрович Й. М. Створення і функціонування суб'єктів підприємництва: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2015. 256 с.
22. Пурський О. І., Харченко О. А., Мороз І. О. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіону : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 180 с.

23. Чан Кім В., Моборн Рене Стратегія Блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Х.: Клуб семейного досуга, 2018. 384 с.

24. Юрчишена Л. В. Планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Вінниц. фінанс.-екон. ун-т. Вінниця: ВФЕУ, 2014. 366 с.

Інформаційні ресурси

25. Національний стандарт України ДСТУ 4303 : 2004. Роздрібна та оптова торгівля. URL : <http://dtkb.blogspot.com/2012/11/43032004.html>

26. Господарський кодекс України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

27. Класифікація видів економічної діяльності КВЕД 2009:2010. URL : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ST001975.html

28. Закон України «Про державну статистику». URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2614-12>

29. Закон України «Про підприємництво» URL : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/698-12_3.

30. Закон України «Про власність» URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/697-12>

31. Закон України «Про підприємства в Україні» URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/887-12>

32. Закон України «Про інвестиційну діяльність» URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>

33. Закон України «Про господарські товариства» URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>

34. Офіційний сайт Хмельницької ОДА. URL : <https://www.adm-km.gov.ua/>

35. Андрощук Г. Захист від недобросовісної конкуренції. Бізнес Інформ. 1997. № 4. С. 25–27.

36. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.

37. Багиев Г. Л., Богданова Е. Л. Маркетинг-статистика. URL : <http://www.marketing.spb.ru/read/m9/14.htm>.
38. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы. Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 5. С. 18–25.
39. Біркентале В. В., Зима А. О. Інноваційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств та регіонів. Вісник Донецького національного університету, сер. В: економіка і право. 2009. Вип. 1. С. 253.
40. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент. К.: МП "ИНТЕМ" ЛТД: юнайтед Лондон Трейд Лимитед, 1995. 448 с.
41. Бланк И. А. Управление денежными потоками. К.: Ника-Центр: Эльга, 2002. 735 с.
42. Богатирьев А. М., Бутенко А. І., Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємства харчової промисловості в умовах ринку: Монографія. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2003. 274 с.
43. Буркинский Б. В. Конкурентоспособность продукции и предприятия / Б. В. Буркинский, Е. В. Лазарева, И. Н. Агеева и др. Одесса: ИПРЭЭИ НАН Украины, 2002. 132 с.
44. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. Луганск: Изд-во ВНУ, 2000. 315 с.
45. Воронкова А. Э., Осыка А. П. Менеджмент в производственной сфере. Луганск: Изд-во ВУГУ, 1996. 160 с.
46. Ганущак–Єфіменко Л. М. Формування промислових кластерів як ефективний напрям розвитку економіки регіону. Актуальні проблеми економіки. 2009. №11 (101). С. 151–159.
47. Гойчук О. І. Продовольча безпека. Монографія. Житомир: Полісся, 2004. 348 с.
48. Горлачук В. В., Яненко І. Г. Економіка підприємства. Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.

49. Господарський кодекс України: Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. Ст. 144
50. Григорьева Е. Деятельность международных организаций по проблеме продовольственной безопасности. Международный сельскохозяйственный журнал. 1997. № 6. С. 13.
51. Гуменюк О.І. Кластери як організаційна структура інноваційно-інвестиційної моделі розвитку промисловості. Актуальні проблеми економіки. 2007. № 2(68). С. 9–19.
52. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. Й.М.Петровича. Львів: «Новий світ – 2000», 2004. 680 с.
53. Жаліло Я. А. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. К.: НІСД. 2005. 388 с.
54. Журан О. А. Умови формування характеристик конкурентоспроможності підприємств : Дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Одеський національний політехнічний ун-т. Одеса, 2006. 183 с.
55. Завсєгдашній В. О., Завсєгдашня І. В. Комплексна оцінка факторів конкурентноздатності підприємств. Вісник Криворізького технічного університету: Зб. наук. праць. Вип. 12. Кривий Ріг: КТУ, 2006. С. 244–250.
56. Завьялов П. С., Каплина О. В., Зайченко Д. А. Ранговая оценка массового потребительского товара. Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 3. С. 90–103.
57. Закон України “Про податок на додану вартість” Затверджено президентом України 03 квітня 1997 р., № 168/97-ВР
58. Закон України «Про антимонопольний комітет»: Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1993. № 50. Ст.472
59. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»: Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 36. Ст.165
60. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» із змінами і доповненнями, внесеним Законом України від 4 лютого 2009 року N 923-VI: Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1991. № 29. Ст. 377.

61. Иванченкова Л. В. Организационно-экономические аспекты конкурентной устойчивости предприятий. Наукові праці ОНАХТ. Одеса, 2007. № 31. Т. 2. С. 303–308.
62. Иванченкова Л. В. Принципы формирования качества продукции и конкурентоспособности фирмы. Наукові праці ОНАХТ. Одеса, 2006. № 29. Т. 2. С. 303–308.
63. Ильина З. М. Научные основы продовольственной безопасности. Минск: ООО «Мисанта», 2001. 228 с.
64. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.
65. Инфраструктура товарного рынка: продовольчі товари: Підручник / За ред. О. О. Шубіна. К.: Знання, 2009. 564 с.
66. Как продать ваш товар на внешнем рынке: Справочник / Утв. ред. Ю. А. Савинов. М.: Мысль, 1990. 364 с.
67. Кирцнер Израэл М. Конкуренция и предпринимательство /Пер. с англ. под ред. проф. А.Н. Романова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 239 с.
68. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
69. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие. СПб. 2006. 284с.
70. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. К.: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.
71. Ковалев В. В. Финансовый анализ: Упр. капиталом: Выбор инвестиций: Анализ отчетности. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 1998. 512 с.
72. Кондратьев В. В. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя / Под ред. В.В. Кондратьева. М.: Эксмо, 2007. 832 с.
73. Конкурентоспроможність товару та методи її визначення. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Підручник. К. КНЕУ, 2003. 246 с.

74. Корж М. В. Управління конкурентоспроможністю продукції в промисловій сфері. Краматорськ.:ДДМА, 2005. 196 с.
75. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Л.: Компакт-ЛВ, 2005. 302 с.
76. Кулешова Г. М. Конкуренція і конкурентоспроможність в агропромисловому виробництві. Економіка АПК. 2008. № 3. С.126-132.
77. Лукшін В. Чинники й умови формування механізму інвестиційної діяльності. Регіональна економіка. 2001. № 3 (21). С. 232–236.
78. Магомедов Ш. Ш. Конкурентоспособность товаров: Учеб. пособие для вузов. М.: Данков и Ко., 2003. 294 с.
79. Малий М. В. Будівельний кластер – європейський шлях розвитку. Хмельницький: Асоціація «Поділля Перший», 2005. 32 с.
80. Маркетинг підприємств харчової промисловості / Під ред. чл.-корр. НАН України Б. В. Буркинського. Одеса: ИПРЭЭИ НАН України, 2002. 538 с.
81. Мельник А. Ф. Організаційно–економічний механізм розвитку регіону: трансформаційні процеси та їх інституційне забезпечення: Монографія / Кол. авт.; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. Ф. Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 608 с.
82. Мельник Т. С., Христофор О. Ф. Комплексна оцінка конкурентоспроможності товарів за умов сучасного ринку. Вісник ВПІ. 2002. № 5. С. 23–28.
83. Месель-Веселяк В. Я., Мазуренко О. В. Розвиток м'ямопродуктового підкомплексу України / Під наук. ред. акад. УААН П. Т. Саблука. К.: ННЦ ІАЕ, 2004. 198 с.
84. Минько В. Качество и конкурентоспособность. СПб.: Питер, 2004. 268с.
85. Млоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке URL. <http://www.marketing.spb.ru/resd/m3/index.htm>.
86. Музика П. М. Активізація інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки України. Економіка АПК. 2005. № 8. С.42–45.

87. Основи аграрного підприємництва / за ред. М. Й. Маліка. К.: Інститут аграрної економіки, 2000. С. 532
88. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
89. Офіційний сайт Хмельницької ОДА. URL: <https://www.adm-km.gov.ua/>
90. Петренко В. А., Шевченко О. М., Шубін Є. С. Управління якістю на підприємстві: Навч. посіб. КДТУ. Кіровоград, 2002. 262 с.
91. Печенкин А. Н., Фомин В. Н. Конкурентоспособность продукции и производителя. Надежность и контроль качества. 1995. № 10. С. 18–21.
92. Півень Н. Раціон харчування та можливі ризики. журнал «Профілактика». 2009. № 4. С. 62–67.
93. Підвисоцький В. Формування та впровадження програм підвищення конкурентоспроможності територій: метод. Матеріали. К.: Леста, 2010. 64 с.
94. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина; 2-е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 452 с.
95. Портер М. Международная конкуренция. М.: «Вильямс», 1993. 496 с.
96. Постанова Верховної Ради України «Про проекти Концепції та Програми переходу Української РСР до ринкової економіки»: Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР). 1990. № 48. Ст. 631.
97. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009-2013 роки" № 447 від 14.05.2008 р.
98. Постанова Кабінету Міністрів України «Про схвалення Державної програми розвитку промисловості на період 2003–2011 рр. № 1174 від 28.07.2003 р.
99. Прахлад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами. К. : Вид-во Олексія Капусти (підрозділ «Агенція “Стандарт»»), 2005. 258 с.

100. Про затвердження державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2007 р. № 1158. URL. <http://www.minagro.gov.ua>

101. Програма проекту «Екологічно чистий продукт». ГО «Екологічно чистий продукт», ДП НРВО, «УкрЕкоПродукт». Львів. 2001. URL. <http://www.ekoproduct.org.ua>.

102. Промисловий потенціал України: проблеми та перспективи структурно–інноваційних трансформацій / Відпов. ред. Ю. В. Кіндзерський. К.: Ін–т економіки та прогнозування НАН України, 2007. 408 с.

103. Птахівництво – 2007: міжнар. науково-практ. конф. URL : http://a7d.com.ua/2007/09/24/ekonomchn_umovi_spriyajut_tvarinnictvu.htm

104. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення концепції розвитку тваринництва на період до 2015 року» № 1869-р від 22.10.2010 р.

105. Саблук П. Т., Карич Д. Я., Коваленко Ю. С. Основи організації сільськогосподарського ринку. К.: ІАЕ УААН, 2002. 190 с.

106. Семена В. Стан і перспективи розвитку птахівництва України та кадрове забезпечення. Проблеми зоотехнічної та ветеринарної медицини. 2002. Вип. 10. С. 94–101.

107. Серова Е.В. Аграрная экономика. М.: ГУ ВШЭ, 1999. 480 с.

108. Система продовольственной безопасности: закономерности формирования и факторы развития / под. ред. З. М. Ильиной. Минск: Ин-т экономики НАН Беларуси. 2007. С. 69. 112 с.

109. Скурихин И. М., Нечаев А. П. Все о пище с точки зрения химика. М.: Высшая школа, 1991. 288 с.

110. Стасюкова К. В. Вплив кластерів на конкурентоспроможність підприємств. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Регіональний розвиток України: проблеми та перспективи: у 2-х ч. Ч.2. К.: КНЕУ, 2011. 675 с.

111. Стасюкова К. В. Немченко В. В. Ефективність внутрішнього аудиту в Україні: II Міжнародна наук.-практ. конф. «Перспективи розвитку, контролю та аналізу у контексті євроінтеграції», 19–20 травня 2011 р.: тези допов. Одеса, 2011 р. Одеса: ОДЕУ, 2011. 305 с.

112. Стасюкова К. В. Перспективи розвитку м'ясної галузі харчової промисловості України. Актуальні проблеми економіки, менеджменту, маркетингу. VII Міжнародна науково-практична конференція (м. Львів, 10–11 лютого 2012 року). Львів у 2-х частинах: Львівська економічна фундація, 2012. Ч. II. С. 152.

113. Туган-Барановский М. Конкуренция: энциклопед. словарь / Ф. А. Брокгауз, И. А. Ефрон. 1907.

114. Фатхутдинов Р. А. „Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 892с.

115. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2000. 312 с.

116. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по техн. и экон. спец., спец. «Маркетинг» и «Менеджмент». М.: Бизнес-шк. „Интел-Синтез”, 2000. 638 с.

117. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. 3-е изд., М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел - Синтез", 1999. 416 с.

118. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Изд-во Эксмо, 2004. С. 34.

119. Федоренко С. Г. Концепція кластерної політики в Україні. Економіка та держава. 2008. № 11. С. 5–15.

120. Крупельницький А.А., Орехова Т.В. Особливості сучасного стану розвитку малого та середнього бізнесу в Хмельницькій області. Праці XX Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (23-24 квітня 2020 р., м. Вінниця). Том 1. Ред. кол. Хаджинов І.В. (голова) та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. С. 124-126.