

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**Петрова Марія Геннадіївна**

УДК 336.67:658.5:657.3:657.479

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСАМИ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність – 073 Менеджмент

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі управління та адміністрування

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

М.Г. Петрова

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: **Жовновач Руслана Іванівна**, доктор економічних наук, професор

## АНОТАЦІЯ

*Петрова М.Г.* Удосконалення контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств. – Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 “Управління та адміністрування” за спеціальністю 073 “Менеджмент”. – Центральноукраїнський національний технічний університет МОН України. – Кропивницький, 2021.

У дисертаційному дослідженні наведено теоретичне узагальнення та вирішення актуального науково-прикладного завдання, яке полягає у розробленні теоретичних положень, методичних підходів та науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств.

У роботі розкрито історичні передумови становлення та розвитку концепції контролінгу, здійснено порівняння та виокремлено особливості його американської та німецької моделей, проведено класифікацію та досліджено еволюцію концепцій, виокремлено морфологічну, функціональну, цільову (результативну) та організаційну складові контролінгу. Контролінг визначено як підсистему оперативного регулювання сукупності бізнес-процесів виробничого підприємства, що забезпечує йому можливість виконувати роль центрального елемента у процесі організування профільної діяльності, структуровану сукупність принципів і стратегії досягнення ринкової мети функціонування на основі нормативного аналізу технологічно-управлінської звітності. Контролінг в управлінні фінансами визначено у якості інтегрованого до загальної системи управління ринковою вартістю підприємства динамічного комплексу принципів і методів варіативного розроблення та реалізації управлінських рішень у сфері регулювання й контролю потоків грошових коштів бізнес-процесів діяльності на основі зовнішніх та внутрішніх джерел інформації з акцентом на координуванні та управлінні за відхиленнями від стандартизованих витрат на виробництво продукції, запобіганні сезонних ризиків скорочення надходжень грошових коштів.

Наголошується, що контролінг в управлінні фінансами зосереджено на регулюванні витрат у сфері виробництва та реалізації продукції, встановленні

вартісних критеріїв ключових показників результативності їхнього здійснення, оцінюванні доцільності і коригуванні розміру та рівня ефективності з метою гарантованого забезпечення реалізації головної мети діяльності (місії підприємства) у стратегічній перспективі. У якості організаційно-економічних засад запровадження контролінгу в управлінні фінансами розглядаються теоретичні основи та практичні засади менеджменту витрат на виробництво продукції. Об'єктами блоку контролінгу в управлінні грошовими потоками операційної діяльності є координування та управління за відхиленнями від стандартизованих прямих витрат заощадливого виробництва продукції. Стандартизація розмірів витрат здійснюється у процесі реалізації бюджетної стадії формування маржинального доходу засобами процесно орієнтованого управління.

Висунуто і доведено гіпотезу про те, що комплексне обґрунтування напрямів удосконалення контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств ґрунтується на економічному оцінюванні їхнього поточного стану і вимагає розробки відповідної методології з врахування сукупності умов ринкового господарювання. У процесі виконання досліджень проведено аналіз методичних підходів до оцінювання зовнішнього середовища формування фінансових результатів діяльності та особливостей регулювання потоків грошових коштів сільськогосподарських підприємств на мезоекономічному рівні національної економіки. Акцентовано увагу на тому, що аналіз економічних рахунків утворення доходу економічних рахунків сільського господарства України в фактичних цінах демонструє динаміку та ланцюгові залежності обсягів валової доданої вартості, чистої доданої вартості, факторних доходів, чистого поточного прибутку/змішаного доходу, а з цим – сукупності джерел формування фінансових ресурсів діяльності сільськогосподарських підприємств від параметрів галузевого випуску продукції, проміжного споживання, споживання основного капіталу, податків та субсидій на виробництво, рівня оплати праці найманих працівників.

Стверджується, що процесно орієнтоване управління повними перемінними витратами операційної діяльності з вирощування сільськогосподарської продукції як динамічний елемент менеджменту витрат на виробництво продукції усуває недоліки традиційних методів періодичного калькулювання постійних та змінних витрат виробництва при підведенні підсумків діяльності після завершення звітної періоду.

Воно розглядається у якості інструменту прийняття превентивних управлінських рішень у сфері регулювання потоків виробничих витрат, формування цільової собівартості продукції, розподілення загальновиробничих і загальногосподарських непрямих витрат між виконавцями бізнес-процесів. Очікуваними результатами проведення вартісного аналізу функцій управління, як обов'язкового елементу процесно орієнтованого управління підприємством, є підвищення рівня продуктивності діяльності, передбачуване та прогнозоване зниження рівня собівартості, трудомісткості та витрат часу на реалізацію бізнес-процесів. Дано характеристику трьом компонентами процесно орієнтованого управління грошовими потоками прямих витрат на виробництво сільськогосподарської продукції. Адаптування інструментів операційного менеджменту витрат центрів відповідальності до системи контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарського підприємства запропоновано здійснювати у процесі імплементації до переліку прийомів регуляторного впливу інструментів заощадливого виробництва, що орієнтовано на урізноманітнення випуску кінцевої продукції невеликими замовними партіями, забезпечення умов виживання, зростання та розвитку з досягненням необхідного рівня рентабельності, запровадження принципів інтегрованого корпоративного менеджменту, інженерії вартості. Наголошується, що конгломератне об'єднання прийомів та засобів цільового обліку потоків витрат, калькулювання витрат на обсяг реалізованої продукції, управління собівартістю її окремих видів, функціонального групового менеджменту дозволяє конфігурувати систему *Kaidzen costing* управління собівартістю продукції протягом життєвого циклу функціонування сільськогосподарського підприємства в межах блоку контролінгу грошових потоків в управлінні фінансами.

Стверджується, що очікуваними наслідками удосконалення чинних підходів до оцінювання факторів безпосереднього впливу зовнішнього середовища на формування фінансових результатів діяльності, встановлення усереднених параметрів впливу особливостей регулювання потоків грошових коштів на фінансовий стан засобами стратегічного аналізу повинно стати підвищення рівня поінформованості суб'єктів господарювання щодо потенціалу формування фінансових ресурсів, рівня ефективності інвестицій, фінансової безпеки, якості



управління фінансовою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Результати аналізу факторів внутрішнього середовища діяльності, отримання яких дозволяє завершити комплексне оцінювання фінансової позиції підприємства, мають забезпечувати можливості прийняття ефективних рішень про підвищення рівня їхньої стійкості, ідентифікувати показники фінансової стабільності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності продукції, активів та фондів, інтегрувати перелічені показники до системи контролінгу в управлінні фінансами, нарощувати чистий грошовий потік від операційної діяльності.

Сформульовані у роботі інноваційні пропозиції щодо імплементації операційно орієнтованого бюджетного управління діяльністю з вирощування продукції тваринництва до системи контролінгу в управлінні фінансами ґрунтується на всебічному врахуванні особливостей планомірного отримання кінцевої продукції спеціалізованим сільськогосподарським підприємством на основі контрольованого, ритмічного у часі, прогнозованого, послідовно-безперервного циклічного відтворення ланцюгового єдиного виробничого та технологічного процесів. Запропонована послідовність складання системи бюджетів заощадливого виробництва у складі контролінгу в управлінні фінансами дозволяє формалізувати процеси аналізу ланцюжка видів діяльності, що створюють цінність, як запоруки отримання виробничим підприємством конкурентних переваг у обраному сегменті діяльності.

Сформульовані у роботі пропозиції щодо регулювання сезонних коливань чистого грошового потоку від основної діяльності забезпечують скорочення операційного грошового циклу, зменшення потреби у коштах для його обслуговування і мінімізації ризиків інфляційних втрат. Вони ґрунтуються на моделюванні ситуативних змін співвідношення між показниками зовнішнього для підприємства об'єктивного сезонного ринкового попиту, а також контрольованих ним показників, що формують тривалість його операційного, виробничого та фінансового циклів.

*Ключові слова:* грошові потоки, бюджет діяльності, контролінг, управління фінансами, фінансовий менеджмент, сільськогосподарське підприємство

## ANNOTATION

*Petrova M.G.* Improvement of control in the management of finances of agricultural enterprises. – Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 07 “Management and Administration” in specialty 073 “Management”. – Central Ukrainian National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kropyvnytskyi, 2021.

The dissertation research provides theoretical generalization and solution of the actual scientific and applied task, which consists in the development of theoretical provisions, methodological approaches and scientific and practical recommendations for improving control in the management of finances of agricultural enterprises. The paper revealed the historical prerequisites for the formation and development of the concept of controlling, compared and distinguished the features of its American and German models, conducted the classification and study of concepts, distinguished morphological, functional, target (effective) and organizational components of control. Control is defined as a subsystem of operational regulation of the totality of business processes of a production enterprise, which provides it with the opportunity to act as a central element in the process of organizing profile activities, a structured set of principles and a strategy for achieving the market goal of functioning on the basis of normative analysis of technological and management reporting. Control in financial management is defined as a dynamic set of principles and methods of variative development and implementation of management decisions in the field of regulation and control of cash flows of business processes based on external and internal sources of information with a focus on coordination and management of deviations from standardized costs for production, preventing seasonal risks of reducing cash flows.

It is emphasized that control in financial management is focused on regulating costs in the field of production and sales of products, establishing cost criteria for key indicators of their effectiveness, assessing the feasibility, and adjusting the size and level of efficiency to ensure the implementation of the main goal of the enterprise in the strategic perspective. As an organizational and economic basis for the introduction of control in financial management, theoretical foundations and practical principles of management of production costs are considered. The objects of the control unit in the management of cash flows of

operational activities are coordination and management of deviations from standardized direct costs of saving production of products. Standardization of expenditures is carried out in the process of implementation of the budget stage of margin income formation by means of process-oriented management.

The hypothesis has been put forward and proved that the comprehensive substantiation of the directions of improvement of control in the management of finances of agricultural enterprises is based on the economic assessment of their current state and requires the development of an appropriate methodology taking into account a set of market management conditions. In the process of conducting researches, the analysis of methodological approaches to the assessment of the external environment of the formation of financial results of activities and peculiarities of regulation of cash flows of agricultural enterprises at the mesoeconomic level of the national economy was carried out. Attention is paid to the fact that the analysis of economic accounts for the formation of income of economic accounts of Ukrainian agriculture in actual prices demonstrates the dynamics and chain dependence of the volumes of gross added value, net added value, factor income, net current profit / mixed income, and with this – a set of sources of formation of financial resources of agricultural enterprises from the parameters of industry output of products, intermediate consumption, consumption capital, taxes and subsidies for production, the level of remuneration of employees.

It is claimed that the process-oriented management of full variable costs of operational activities for the cultivation of agricultural products as a dynamic element of product cost management eliminates the disadvantages of traditional methods of periodic calculation of constant and variable production costs when summarizing activities after the end of the reporting period. It is considered as a tool for making preventive management decisions in the field of regulation of production costs flows, formation of the target cost of production, distribution of general production and general indirect costs between the executors of business processes. The expected results of the cost analysis of management functions, as a mandatory element of process-oriented enterprise management, are an increase in the level of productivity of activities, a predictable and predictable decrease in the level of cost, complexity and time spent on the implementation of business processes. The characteristics of three components of the processally oriented management of cash flows of direct costs for the production of agricultural products are given. Adaptation of the

instruments of operational cost management of the centers of responsibility to the system of control in the management of finances of an agricultural enterprise is proposed to be carried out in the process of implementation to the list of methods of regulatory impact of saving production instruments, which is focused on diversion of production of final products in small ordered batches, ensuring conditions of survival, growth and development with the achievement of the required level of profitability, introduction of principles of integrated corporate management, value engineering. It is emphasized that the conglomerate association of methods and means of targeted accounting of cost flows, cost calculation for the volume of products sold, cost management of its individual types, functional group management allows configuring the Kaidzen cost management system during the life cycle of the agricultural enterprise within the cash flow control unit in financial management.

It is stated that the expected consequences of **improving** the current approaches to assessing the factors of direct influence of the external environment on the formation of financial results of activities, establishing average parameters of influence of peculiarities of regulation of cash flows to financial condition by means of strategic analysis should be to increase the level of awareness of business entities about the potential of financial resources formation, the level of investment efficiency, financial security quality of management of financial activities of agricultural enterprises. The results of the analysis of factors of the internal environment of activity, the receipt of which allows to complete a comprehensive assessment of the financial position of the enterprise, should ensure the possibility of making effective decisions on increasing the level of their stability, identify indicators of financial stability, solvency, business activity, profitability of products, assets and funds, integrate the listed indicators into the control system in financial management, increase net cash flow from operating activities. The innovative proposals formulated in the paper on the implementation of operationally oriented budget management activities for the cultivation of livestock products to the system of control in financial management are based on a comprehensive take into account the peculiarities of systematic production of final products by a specialized agricultural enterprise on the basis of controlled, rhythmic in time, predictable, consistently continuous cyclical reproduction of the chain single production and technological processes. The proposed sequence of compilation of a system of budgets of saving production as part of control in financial management allows to

formalize the processes of analysis of the chain of activities that create value, as a guarantee of obtaining competitive advantages in the selected segment of activity by the production enterprise. The proposals formulated in the paper to regulate seasonal fluctuations in net cash flow from the main activity ensure a reduction in the operating cash cycle, reduce the need for funds for its maintenance and minimize the risks of inflationary losses. They are based on the modeling of situational changes in the ratio between the indicators of external for the enterprise objective seasonal market demand, as well as its controlled indicators that form the duration of its operational, production and financial cycles.

*Keywords:* cash flows, activity budget, controlling, financial management, financial management, agricultural enterprise.

***Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:  
Публікації у наукових виданнях, які включені до наукометричних баз даних  
Scopus та Web of Science***

1. Malakhovskyi Y., Gamaliy V., Zhovnovach R., Kulazhenko V., Cherednichenko M. Assessment of the risks of entrepreneurship as a prerequisite for the implementation of innovation projects. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Vol. 22, Issue 1S, P. 127-133. Включено до **Scopus** (США) (заг. обсяг 0,32 друк. арк., особисто автору належить 0,11 друк. арк.). Особистий внесок здобувача: досліджено засади оцінювання ризику запровадження концепції контролінгу в управлінні фінансами як інноваційного проєкту.

***Статті у міжнародних наукових виданнях***

2. Xabibullayev I., Zhovnovach R., Petrova M. Model of assortment optimization and inventory management in enterprise. *Economics and Finance* (Велика Британія). 2021. Vol. 9. Issue 1. P. 31-46. Включено до Index Copernicus (Польща), Google Scholar (США), ROAD (Франція), Crossref (США), DRJI (Індія), Ulrichsweb (США) та ін. (заг. обсяг 0,68 друк. арк., особисто автору належить 0,29 друк. арк.). Особистий внесок здобувача: розроблено прийоми управління запасами товарно-матеріальних цінностей у процесі запровадження контролінгу сезонних коливань потоків грошових коштів підприємства реального сектору економіки.

***Статті у наукових фахових виданнях***

3. Чередніченко М.Г., Руденко Л.А. Концептуальні засади організації внутрішньогосподарського контролю на підприємстві. *Наукові праці*

*Кіровоградського національного технічного університету: Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 32. С. 239-248. Включено до Index Copernicus (Польща), Google Scholar (США) (заг. обсяг 0,71 друк. арк., особисто автору належить 0,5 друк. арк.). Особистий внесок здобувача: досліджено особливості організації системи внутрішньогосподарського контролю та розроблено пропозиції щодо його вдосконалення у напрямі підвищення ефективності планування і прийняття управлінських рішень.*

4. Чередніченко М.Г. Роль контролінгу в управлінні фінансами підприємства. *Академічний огляд. 2017. Вип. 47 (2). С. 32-39. Включено до Index Copernicus (Польща), Google Scholar (США), Polish Scholarly Bibliography (PBN) (Польща), DOAJ (Велика Британія) (заг. обсяг 0,62 друк. арк.).*

5. Жовновач Р.І., Чередніченко М.Г. Система контролінгу у забезпеченні стабільного розвитку підприємств реального сектору економіки. *Ефективна економіка. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6201> Включено до Index Copernicus (Польща), Google Scholar (США) (заг. обсяг 0,70 друк. арк., особисто автору належить 0,39 друк. арк.). Особистий внесок здобувача: обґрунтовано необхідність впровадження контролінгу як системи управління процесом стабільного розвитку підприємства з урахуванням специфіки діяльності*

6. Чередніченко М.Г. Удосконалення контролю доходів та витрат майбутніх періодів на підприємствах сільськогосподарської галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 28-2. С. 166-169. Включено до Index Copernicus (Польща) (заг. обсяг 0,41 друк. арк.).*

7. Чередніченко М.Г. Аналіз чинників, які впливають на фінансові результати сільськогосподарських підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2020. Вип. 4(37). С. 220-227 (заг. обсяг 0,38 друк. арк.)*

***Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:***

8. Чередніченко М.Г. Проблеми розвитку внутрішньогосподарського контролю на підприємствах України. *Шістнадцяті економіко-правові дискусії: матеріали Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (Львів, 15 берез. 2017 р.). Львів, 2017. С. 90-92. (0,13 др. арк.).*

9. Чередніченко М.Г. Внутрішньогосподарський контроль в системі управління інтегрованих агроформувань. *Інноваційний потенціал сучасної*

*економічної науки*: матеріали Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (Тернопіль, 17 берез. 2017 р.). 2017. С. 77-79. (0,15 др. арк.).

10. Чередніченко М.Г. Роль внутрішньогосподарського контролю в системі управління підприємством. *Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації*: матеріали Міжн. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 30-31 берез. 2017 р.). Запоріжжя: Запорізький національний технічний університет, 2017. Ч.2. С. 462-463. (0,09 др. арк.).

11. Чередніченко М.Г. Внутрішньогосподарський контроль розрахунків з оплати праці. *Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті*: матеріали Міжн. наук.-практ. конф. (Кропивницький, 29 листоп. 2017 р.). Кропивницький: Центральноукраїнський національний технічний університет, 2017. С. 120-122. (0,12 др. арк.).

12. Петрова М.Г. Роль контролінгу в системі управління фінансами підприємства. *Сталий розвиток України, проблеми та шляхи їх подолання*: матеріали Міжн. наук.-практ. конф. (Маріуполь, 14-15 листоп. 2019 р.). Маріуполь: Державний вищий навчальний заклад “Приазовський державний технічний університет”, 2019. С. 77-79. (0,13 др. арк.).

13. Петрова М.Г. Особливості формування фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: матеріали Міжн. наук.-практ. конф. (м. Кропивницький, 14 квіт. 2020 р.). Кропивницький: Центральноукраїнський національний технічний університет, 2020. С. 127-130. (0,18 др. арк.).

14. Жовновач Р.І., Петрова М.Г. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Сучасні проблеми економічної теорії, маркетингу та моделювання соціально-економічних систем*: матеріали Міжн. наук.-практ. конф. (Кропивницький, 28-29 квіт. 2020 р.). Кропивницький: Центральноукраїнський національний технічний університет, 2020. С. 12-14. (заг. обсяг 0,14 друк. арк., особисто автору належить 0,1 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: досліджено зміст функцій менеджменту, їхній зв'язок зі структурними елементами системи контролінгу в управлінні фінансами підприємства сфери матеріального виробництва.*

## ЗМІСТ

Перелік умовних позначень	13
<b>ВСТУП</b>	15
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	25
1.1. Історичні передумови становлення та розвитку концепції контролінгу	25
1.2. Особливості побудови системи контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств	44
1.3. Економіко-організаційні засади запровадження концепції контролінгу в управлінні фінансами заощадливого виробництва сільськогосподарських підприємств	59
Висновки до розділу 1	79
<b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ГАЛУЗЕВІ ОСОБЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	81
2.1. Методичні підходи до оцінювання зовнішнього середовища формування потоків грошових коштів і ефективності фінансового менеджменту сільськогосподарських підприємств	81
2.2. Дослідження впливу технологій управління заощадливим виробництвом на формування результатів діяльності сільськогосподарських підприємств (на прикладі продукції тваринництва)	105
2.3. Оцінка стану контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств з вирощування продукції тваринництва Кіровоградської області	126
Висновки до розділу 2	148
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	150
3.1. Механізм адаптації методик менеджменту витрат центрів відповідальності до системи контролінгу сільськогосподарських підприємств	150
3.2. Пропозиції щодо удосконалення інструментарію управлінського обліку потоків грошових коштів у процесі контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств	165
3.3. Методика імплементації операційно орієнтованого управління бюджетами ризикової діяльності до системи контролінгу	183
Висновки до розділу 3	216
<b>ВИСНОВКИ</b>	219
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	223
<b>ДОДАТКИ</b>	245



**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

АУ – апарат управління  
АУП – адміністративно-управлінський персонал  
БПВП – бізнес-процеси виробничого підприємства  
БРГКРД – бюджет руху грошових коштів ризикової діяльності  
ВАФУ – вартісний аналіз функцій управління  
ВДВ – валова додана вартість  
ВОП – витрати на одиницю продукції  
ВОРП – витрати на обсяг реалізованої продукції  
ВРП – валовий регіональний продукт  
ВРХ – велика рогата худоба  
ВСП – виробнича собівартість продукції  
ГПП – грошові потоки підприємства  
ЗВВ – загальні витрати виробництва  
ЗВ – заощадливе виробництво  
КВЕД – код виду економічної діяльності  
КУФ – контролінг в управлінні фінансами  
МВВП – менеджмент витрат на виробництво продукції  
НВВВ – накладні витрати виробництва продукції  
НДДКР – науково-дослідні та дослідницько-конструкторські роботи  
ОВФ – основні виробничі фонди  
ОМ – операційний менеджмент  
ПСЛРГ – підприємства сільського, лісового та рибного господарства  
РВП – ринкова вартість підприємства  
РР – ритм репродукції  
СВ – стандартні витрати  
СГП – сільськогосподарське підприємство  
СП – собівартість продукції  
ТМЗ – товарно-матеріальні запаси  
ФМ – фінансовий менеджмент  
ФУ – функція управління  
ЦВВП – центр виробничої відповідальності підприємства

ЦФВП – центр фінансової відповідальності підприємства

ЧДВ – чиста додана вартість

ABC (activity-based costing) – калькулювання СП з розподіленням витрат за видами діяльності

ABM (activity-based management) – процесно-орієнтоване управління

AC (absorption costing) – метод обліку витрат і система калькулювання СП і ТМЗ з повним розділенням витрат

BSC (balanced scorecard) – збалансована система показників

COGS (cost of good sold) – вартість проданих товарів

CVP (cost volume profit) – управлінський аналіз системи зв'язку “витрати – обсяг діяльності – прибуток”

DC (direct costing) – метод маржинального обліку витрат на основі розрахунку СП на основі прямих витрат з обов'язковим розділенням на постійні та змінні

DCs(imple) – спрощений варіант визначення маржинального доходу з розрахунком СП на основі виключно прямих (змінних) виробничих витрат

DCv(erible) – розвинутий варіант визначення маржинального доходу з розрахунком СП на основі усіх прямих (включаючи виробничі, адміністративні, збутові) витрат

EVA (economic value added) – економічна додана вартість

FCF (free cash flow) – чистий грошовий потік

GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) – загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку

КС (Kaidzen costing) – метод обліку ЗВВ з метою поступового та постійного зниження СП в результаті розроблення спеціальної програми підприємства

NPV (net present value) – чиста приведена вартість

QFD (quality function deployment) – структурування функції якості (СФЯ)

ROI (return of investment) – віддача від інвестицій

SC (Standart costing) – система калькулювання СП за нормативними витратами

ТС (Target costing) – метод визначення/формування цільової собівартості нової для підприємства продукції з орієнтуванням на заплановану ціну та очікувану прибутковість продажів

TCM (total cost management) – загальна система управління ВОРП

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Інтегративний фінансовий менеджмент має за мету максимізацію ринкової вартості корпоратизованого підприємства у поточному та перспективному періодах, яка досягається за рахунок успішної реалізації завдань формування достатнього обсягу фінансових ресурсів, їхнього розподілу та використання у напрямі профільної діяльності підприємства, оптимізації грошового обороту, збалансованого регулювання співвідношень між прибутком та рівнем фінансового ризику, формування та урівноваження системи цілей і нормативів стратегічного розвитку підприємства у домінантних сферах формування чистого грошового потоку, максимізації рентабельності інвестованого власного, оптимізації структури всього капіталу, формування ефективної структури управління фінансовою діяльністю. Засади менеджменту процесів розроблення і ефективної реалізації виробничих та фінансових бюджетів підприємств сфери виробництва сприяє скороченню нераціональних витрат, дозволяє успішно планувати технологічну послідовність виконання господарських операцій, здійснювати планування товарно-матеріальних та фінансових потоків, контролювати процеси їхнього реального збалансування.

Для менеджерів виробничої діяльності у сфері реальної економіки стає абсолютно зрозумілим, що процес формування та реалізації засадничих елементів бізнес-ідеології підприємства – місії, цінностей, орієнтирів, принципів господарювання – неможливо перетворити на інструменти розробки фінансової стратегії, постановки фінансових цілей діяльності без запровадження адекватних ринковому середовищу господарювання прийомів внутрішнього контролю і контролінгу грошових потоків підприємства у інтересах власників статутного капіталу та виконавців бізнес-процесів. Метою запровадження контролінгу як регуляторної системи управління є концентрування контрольних дій на пріоритетних напрямках виконання бюджетів центрів відповідальності, фінансового менеджменту на засадах нормалізації відхилень потоків грошових коштів від очікуваних значень.

Сучасні реалії переважно збиткового функціонування підприємств сфери агропромислового виробництва, особливо його м'ясопродуктового підкомплексу, пояснюються тривалою та затяжною відсутністю інтегрального підходу до

регулювання їхньої діяльності як виробничо-збутового комплексу. Запровадження обов'язкової вимоги досягнення стандартів самофінансування, що слід розуміти не звужено, як формальну можливість виведення позитивного фінансового результату за підсумками періоду діяльності, а реально, як здатності на певній стадії життєвого циклу генерувати збалансований, довготерміновий, передбачуваний, підлеглий регулюванню, ліквідний та легальний, з рівномірними часовими інтервалами чистий грошовий потік за сукупністю операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Дослідженням сутності контролінгу в системі менеджменту підприємств реального сектору вітчизняної економіки присвячено публікації І. Бланка, С. Голова, Т. Гончар, С. Дробязко, Р. Жовновач, Г. Кузьменко, О. Левченка, О. Магопець, Ю. Малаховського, І. Ніколаєва, М. Пушкар, Р. Пушкар, І. Семеняки, В. Сопка, О. Терещенка, Ю. Цал-Цалка, Н. Шалімової, Г. Швиданенко. Особливості побудови системи контролінгу в управлінні фінансами на засадах менеджменту витрат виробництва продукції розглядають в своїх роботах зарубіжні вчені А. Дайле, І. Балабанов, К. Друрі, О. Кармінській, Е. Майер, Д. Хан, П.Хорват, С. Фалько, Г. Фандель та інші.

Незважаючи на вагомі теоретичні здобутки у дослідженні актуальних проблем менеджменту, відзначимо, що запровадження процедур контролінгу в управлінні фінансами як окремого блоку фінансового менеджменту підприємств аграрного сектора економіки на засадах заощадливого виробництва є процесом складним, надзвичайно трудомістким та в методичному плані розробленим фрагментарно. Орієнтування процедур виробничого, операційного та фінансового менеджменту на безупинне нарощування ринкової вартості аграрного бізнесу, максимально повне задоволення потреб споживачів продукції, гарантоване забезпечення стабільного нарощування чистих потоків грошових коштів від операційної діяльності з врахуванням сезонних коливань ринкової кон'юнктури покладаються в основу теоретико-методичного осмислення та обумовлюють необхідність удосконалення контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств. Цим зумовлено вибір теми, мети та завдань, структури та змісту дисертації.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано згідно плану наукових досліджень Центральноукраїнського національного технічного університету в межах науково-дослідних робіт:

“Фінансове забезпечення розвитку аграрних підприємств” (номер державної реєстрації 0117U001125, 2017 р.), де автором досліджено теоретичні засади формування системи контролінгу в управлінні фінансами аграрних підприємств, його характерні особливості та відмінності від системи фінансового контролінгу; “Управління фінансами суб’єктів господарської діяльності” (номер державної реєстрації 0115U003185, 2015 р.), у ході виконання якої автором розроблено економіко-організаційні засади запровадження концепції контролінгу в управлінні фінансами заощадливого виробництва сільськогосподарської продукції; “Дослідження впливу ризиків на показники ефективності діяльності виробничо-збутових систем в умовах нестабільного середовища” (0120U002149), під час виконання якої було формалізовано та деталізовано модель управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства як виробничо-збутової структури з врахуванням сезонних коливань ринкової кон’юнктури; “Стратегічне програмування розвитку мезоекономічних систем в структурі національної економіки” (0117U001291), під час виконання якої було досліджено методичні підходи до оцінювання середовища формування потоків грошових коштів та результативності фінансового менеджменту сільськогосподарських підприємств регіону.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних положень та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів менеджменту сільськогосподарських підприємств при впровадженні контролінгу грошових потоків в управлінні фінансами.

Для досягнення визначеної мети в дисертації поставлено і вирішено такі завдання:

- узагальнити теоретико-методичні засади щодо визначення сутності та особливостей побудови системи контролінгу в управлінні фінансами підприємства;
- визначити економіко-організаційні засади запровадження контролінгу грошових потоків в управлінні фінансами заощадливого виробництва сільськогосподарського підприємства;
- провести аналіз методичних підходів до оцінювання зовнішнього середовища формування та особливостей регулювання потоків грошових коштів сільськогосподарського підприємства;

– розробити механізм адаптації методик менеджменту витрат центрів виробничої та фінансової відповідальності за реалізацію бізнес-процесів вирощування продукції тваринництва до системи контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарського підприємства;

– обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення контролінгу потоків витрат заощадливого виробництва в управлінні фінансами сільськогосподарського підприємства;

– ідентифікувати інноваційні рішення у сфері імплементації процесно орієнтованого бюджетного управління діяльністю з вирощування продукції тваринництва до системи контролінгу в управлінні фінансами підприємства;

– розробити пропозиції щодо регулювання сезонних коливань надходжень грошових коштів як центрального блоку контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарського підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес формування, використання та розвитку механізмів управління фінансами сільськогосподарських підприємств.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні положення та практичні аспекти формування, використання та розвитку механізму контролінгу потоків грошових коштів в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств.

*Методи дослідження.* Теоретичною основою дослідження є діалектичні методи пізнання, методичні засади бюджетного управління бізнес-процесами підприємств аграрного сектору національної економіки та методи регулювання грошових потоків засобами контролінгу в управлінні фінансами. У процесі дослідження використано методи: аналізу, синтезу і наукової абстракції – під час уточнення базових економічних понять наукового дослідження (п. 1.1), вивчення особливостей побудови системи контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств (п. 1.2); узагальнення та класифікації – у ході дослідження економіко-організаційних засад запровадження системи контролінгу в управлінні фінансами заощадливого виробництва аграрних підприємств (п. 1.3); порівняльний і статистичний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз, індексний метод і метод групування – з метою узагальнення методичних підходів до оцінювання зовнішнього середовища формування потоків грошових коштів та ефективності фінансового менеджменту сільськогосподарських підприємств з

виращування продукції тваринництва (п. 2.1); аналізу комплексного впливу факторів і чинників екзогенного та ендogenous походження на формування технології виращування продукції тваринництва в умовах конкретного виробництва (п. 2.2.); інтегрального оцінювання стану контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств на мезорівні національної економіки (п. 2.3); системно-структурного аналізу – під час розробки пропозицій щодо адаптації методик менеджменту витрат центрів виробничої відповідальності до системи контролінгу сільськогосподарських підприємств (п. 3.1); абстрактного структурно-логічного аналізу ефективності використання альтернативних систем управлінського обліку потоків грошових коштів операційної діяльності у процесі запровадження системи контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств (п. 3.2); комплексного технологічного та техніко-економічного обґрунтування управлінських рішень – під час розроблення процедур імплементації операційно орієнтованого менеджменту з врахуванням ризиків сезонної діяльності до системи контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств (п. 3.3).

*Інформаційною базою* дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, аналітична інформація центральних органів виконавчої влади, дані державної служби статистики, базових сільськогосподарських підприємств, фундаментальні положення виробничого, операційного та фінансового менеджменту, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблем розвитку систем управління фінансами підприємств, результати власних досліджень та розрахунків автора.

**Наукова новизна результатів дослідження.** Наукові результати, одержані автором, полягають у поглибленні теоретико-методичних положень та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємствмаксимізації добробуту власників підприємства.

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у досягненні таких суттєвих результатів:

*удосконалено:*

– теоретичні положення щодо визначення сутності поняття “контролінг в управлінні фінансами”, що на відміну від фінансового контролінгу у системі виробничого менеджменту, розглядається у якості інтеграційної моделі нарощування ринкової вартості підприємства та забезпечення сталого розвитку виробництва внаслідок запровадження системи заходів щодо підвищення ефективності виконання технологічних операцій, метою реалізації яких є стандартизація, стабілізація та нормалізація бізнес-процесів у напрямі “знизу доверху”, забезпечується помірним рівнем інвестицій, гарантує послідовне проходження стадій циклу реального інвестування – від вкладення коштів у прискорений розвиток конкурентоспроможного виробництва, через досягнення точки незбиткової діяльності у зайнятій ринковій ніші, забезпечення достатнього рівня самофінансування, до завершального етапу генерування чистого грошового потоку з можливістю вільно вилучати кошти з реального обороту із корекцією на короткострокові коливання їхніх надходжень під впливом сезонних змін ринкової кон’юнктури як кінцевої мети формування фінансової стратегії та політики виробничого підприємства, орієнтується на процеси прийняття зважених управлінських рішень, максимально повне задоволення інтересів стейкхолдерів, оптимізує ризики операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;

– визначення економіко-організаційних засад запровадження контролінгу в управлінні фінансами як підсистеми оперативного регулювання сукупності бізнес-процесів, структурованої сукупності принципів нарощування ринкової вартості підприємства з акцентом на координуванні та управлінні за відхиленнями від стандартизованих прямих витрат заощадливого виробництва продукції, гарантованого досягнення ринкової мети господарювання на основі запровадження системи бюджетування, нормативного аналізу управлінської звітності як комплексу практичних дій у сфері менеджменту витрат на обсяг реалізованої продукції на засадах системності, єдності методів для різних рівнів управління та стадій життєвого циклу, забезпечення стандартів якості, неприпустимості надлишкових витрат та оперативному застосуванні методів їхнього усунення у випадку виникнення, удосконалення інформаційного супроводу бізнес-процесів;

– методичні положення щодо адаптації методик управлінського обліку сукупних витрат на реалізовану продукцію у межах реалізації методів і засобів



операційного менеджменту діяльності центрів виробничої та фінансової відповідальності до системи контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарського підприємства, що, на відміну від традиційних методів калькулювання постійних та змінних витрат як інструментів пасивної фіксації їхньої нетипової поведінки, озброєю власників бізнес-процесів інструментами попереджувального управління повною цільовою собівартістю продукції, дозволяє залучати до управлінської практики методи формування прибутку від профільної діяльності із використанням ефекту операційного важеля, користатись, з метою нарощування позитивного потоку грошових коштів, об'єктивними закономірностями динамічної диспозиції параметрів в системі зв'язків “витрати – обсяг діяльності – прибуток”, планувати маржинальні показники в рамках реалізації концепції нарощування граничної продуктивності витрат факторів виробництва;

– механізм адаптації методик менеджменту витрат центрів виробничої та фінансової відповідальності за реалізацію бізнес-процесів вирощування продукції тваринництва до системи контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарського підприємства на основі імплементації до комплексу прийомів управлінського регуляторного впливу інноваційних інструментів процесно орієнтованого управління з чітким розмежуванням головних ознак функціонування бізнес-середовища, місії та мети корпоративної діяльності, основоположної управлінської концепції, пріоритетної сфери та набору інструментів управлінського впливу, який на відміну від стадії вихідного позиціонування ринкової ніші виробничого підприємства, вимагає чіткого врахування вимог підвищення рівня гнучкості виробництва, його орієнтування на урізноманітнення випуску продукції невеликими партіями, виживання, зростання та розвитку за досягнення необхідного рівня рентабельності, запровадження принципів інтегрованого корпоративного менеджменту, інженерії вартості;

*дістали подальшого розвитку*

– пропозиції щодо переформатування змісту чинних підходів до формального та аналітично дезінтегрованого оцінювання умов зовнішнього (мезоекономічного) середовища формування фінансових результатів діяльності та встановлення усереднених параметрів впливу особливостей регулювання потоків грошових коштів на фінансовий стан сільськогосподарських підприємств, які нині

здійснюються переважно державними підприємствами та установами, що, на відміну від існуючої практики, дозволить максимально використовувати можливості прийняття ефективних рішень про підвищення рівня їхньої фінансової стійкості, нормалізації індикаторів оцінювання фінансового стану аграрних підприємств, адекватно ідентифікувати показники фінансової стабільності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності продукції, активів та фондів, інтегрувати перелічені показники до системи контролінгу в управлінні фінансами, розширювати перспективи та горизонти оцінювання можливостей підвищувати рентабельність господарської діяльності;

– напрями удосконалення регуляторно-координуючої управляючої системи інформаційного забезпечення, аналізу, планування та внутрішнього контролю грошових потоків заощадливого виробництва, які дозволяють інтегрувати елементи розрізненого калькулювання витрат на отримання валового доходу від реалізованої продукції до послідовності прогнозного моделювання цільової ціни, обсягів продаж та валового (маржинального) прибутку підприємства з промислового вирощування продукції тваринництва за концепцією контролінгу в управлінні його фінансами, збагатити практику господарювання інноваційними методами виробничого, операційного та фінансового менеджменту, орієнтувати розрахунки цільової собівартості кінцевої продукції на заплановану ціну та очікувану прибутковість продажів, розробляти технологічно обгрунтовані спеціальні програми обліку затрат на виробництво з метою постійного та покрокового зниження собівартості продукції;

– методичне обгрунтування пропозицій щодо регулювання сезонних коливань чистого потоку грошових коштів як центрального блоку контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарського підприємства, які, на відміну від існуючих підходів, моделюють ситуативну зміну співвідношення між показниками зовнішнього для підприємства сезонного ринкового попиту, а також контрольованих ним обсягів продажів, постачань виробничих ресурсів та стану їхньої оплати, запасів товарно-матеріальних цінностей, вільних залишків грошових коштів, рівня дебіторської та кредиторської заборгованості у короткотерміновому періоді діяльності.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання запропонованих методичних положень та практичних рекомендацій для вдосконалення теоретико-методичних засад удосконалення контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств, розробки рекомендацій щодо його комплексного запровадження, практичного використання та інноваційного оновлення як управлінського проєкту. Пропозиції щодо удосконалення контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств враховано фахівцями Інституту сільського господарства Степу НААН України у ході розроблення рекомендованих для освоєння регіональним агропромисловим формуваннями наукових проєктів системи розведення свиней, створення електронних інформаційних баз селекційних даних племінних тварин, даних обліку в племінних господарствах Кіровоградської області (довідка № 127/к-135 від 05.11.2020 р.). Пропозиції щодо інформаційного, технологічного та організаційного супроводження процесів контролінгу використано фахівцями Кіровоградського НДЦП УкрНДІ продуктивності АПК у ході наукового обґрунтування пропозицій щодо підвищення економічної ефективності виробництва тваринницької продукції в умовах ресурсощадливих технологій, поглиблення спеціалізації, концентрації та вдосконалення територіального розміщення, оптимізації розмірів виробництва продукції рослинництва та тваринництва у області (довідка № 109 від 27.11.2020 р.). Методичні підходи до оцінювання ефективності фінансового менеджменту підприємств з вирощування продукції тваринництва рекомендовано для поширення на діяльність організацій та установ Департаменту статистики Кіровоградської обласної державної адміністрації (довідка №01-19-701/1 від 19 грудня 2020 р.). Пропозиції щодо імплементації операційно орієнтованого управління бюджетами діяльності центрів відповідальності за виконання бізнес-процесів реалізовано у практичній діяльності СВК ім. Фрунзе Олександрійського району Кіровоградської області (довідка № 29 від 25.12.2020 р.). Основні положення дисертації запроваджено у освітній процес Центральноукраїнського національного технічного університету під час викладання навчальних дисциплін “Менеджмент організацій”, “Корпоративне управління”, “Інвестиційні та фінансові інструменти адміністративного менеджменту”, “Аудит і оцінювання управлінської діяльності”, “Економічна

діагностика”, “Інноваційний розвиток підприємства”, “Управління проєктами”, “Управління змінами”, “Методологія і засоби адміністративного менеджменту” (довідка № 41-19/2914 від 29.12.2020 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є завершеним, самостійно виконаним дослідженням, у якому викладено авторський підхід щодо вдосконалення процесів менеджменту сільськогосподарських підприємств при впровадженні контролінгу в управлінні фінансами. Наукові результати, висновки та рекомендації, які виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї та положення, що належать дисертанту.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дисертації доповідалися та обговорювалися на міжнародних науково-практичних конференціях: “Шістнадцяті економіко-правові дискусії” (м. Львів, 15 березня 2017 р.), “Інноваційний потенціал сучасної економічної науки” (м. Тернопіль, 17 березня 2017 р.), “Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації” (м. Запоріжжя, 30-31 березня 2017 р.), “Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті” (м. Кропивницький, 29 листопада 2017 р.), “Сталий розвиток України, проблеми та шляхи їх подолання” (м. Маріуполь, 14-15 листопада 2019 р.), “Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України” (м. Кропивницький, 14 квітня 2020 р.), “Сучасні проблеми економічної теорії, маркетингу та моделювання соціально-економічних систем” (м. Кропивницький, 28-29 квітня 2020 р.).

**Публікації.** Основні результати дисертаційного дослідження опубліковані у 14 наукових працях обсягом 4,76 др. арк. (особисто автору належить 9 наукових праць обсягом 3,6 др. арк.), з них 1 стаття – у наукових фахових виданнях, що входять до наукометричної бази даних Scopus, 5 статей – у наукових фахових виданнях України, 1 – у зарубіжному науковому виданні, 7 – в інших виданнях.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 305 сторінок (обсяг основного змісту роботи – 181 сторінка друкованого тексту), включає 64 таблиці, 55 рисунків, п’ять додатків. Список використаних джерел налічує 249 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Історичні передумови становлення та розвитку концепції контролінгу

Найбільш розповсюдженим в економічній літературі є твердження про походження терміну “контролінг” від англійського дієслова “to control”, що означає контролювати, управляти. Відповідно до альтернативної думки його появу пов’язують з латинськими словами “contra” – проти, “rotulus” – свиток та подальшим розвитком у французькій мові слова “controle”, яке у перекладі означає реєстр або список, який ведеться у двох примірниках. Історично виникнення контролінгу датується XV ст. і пов’язано із особою, яка мала назву “Countrollour auf Accounts”, до обов’язків якої належала перевірка правильності проведення грошових і товарних потоків при дворі короля Англії. За твердженням окремих авторів, подібна посада була введена і при дворі короля Франції. В цей період цілісної концепції контролінгу ще не снувало.

Дослідження літературних джерел дозволяє нам представити хронологічний взаємозв’язок еволюції систем управління фінансами та концепцій контролінгу, дослідити передумови формування концепцій контролінгу та виокремити певні етапи їх розвитку (рис. 1.1).

Отже, виникнення контролінгу (XV ст. – 30 pp. XIX ст.) – етап зародження – можна вважати відправною точкою формування контролінгу як концепції управління підприємством та виділити цей значний період часу, як перший етап, покликаний визначити витoki виробничого обліку та фінансового контролю як невід’ємної складової контролінгу.

Формування передумов створення теоретичної бази контролінгу пов’язано із розробленими Ф. Тейлором організаційними концепціями управління. Так, у своїх “Принципах наукового менеджменту” він робить акцент на необхідності корпоративної праці з метою усунення проявів неефективного виробництва [1].

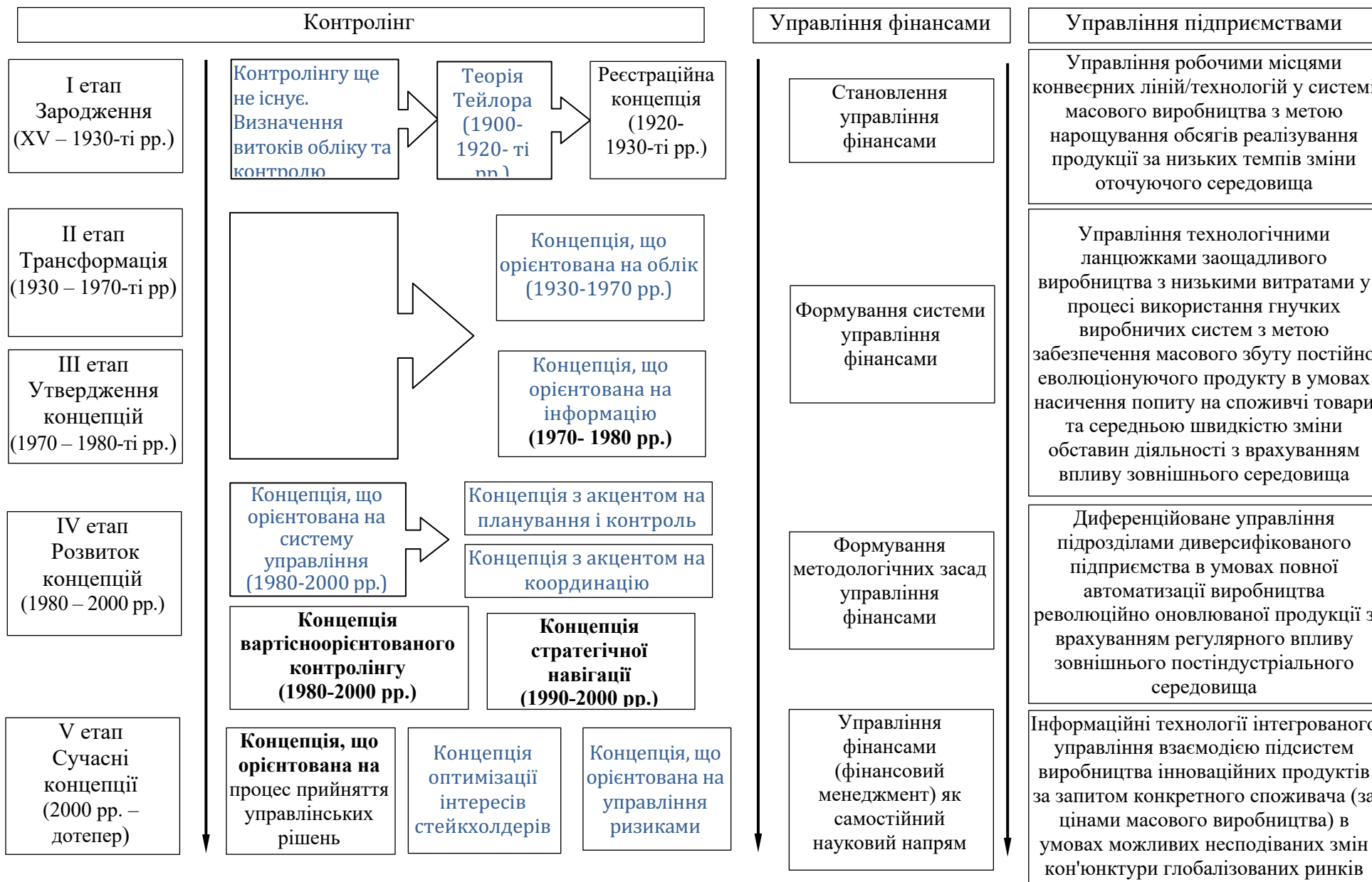


Рис. 1.1. Хронологія взаємозв'язку еволюції систем управління підприємствами, фінансами та концепцій контролінгу

Джерело: складено автором

В рамках запропонованої ним наукової концепції поділу праці автором запропоновано ефективні прийоми роботи, введення найкращих систем обліку і контролю, а також виокремлено діяльність функціональних фахівців з бухгалтерського обліку, кадрового забезпечення, продажів і виробництва в межах компанії.

Другий етап (кінець XIX – початок XX ст.) характеризується трансформаційними процесами, пов'язаними із перетворенням контролінгу сфери державного управління в концепцію управління підприємствам, спрямовану на забезпечення їх життєздатності та підвищення ефективності господарської діяльності. На цьому етапі відбувається формування базових моделей контролінгу.

Поштовхом до формування англосаксонської (американської) моделі контролінгу став розвиток промисловості у США на межі XIX - XX ст. Значний вплив на розвиток американської концепції системи контролінгу на думку колективу вітчизняних авторів [2] справило створене законодавчо в 1778 році у США відомство “Controller, Auditor, Treasurer and Six Commissioner of Accounts” з метою управління державним господарством і контролем за використанням коштів.

Збільшення кількості промислових підприємств, розширення виробничих процесів та одночасне підвищення рівня складності організації бухгалтерського обліку та фінансових операцій обумовили необхідність удосконалення самої системи управління підприємствами і, як наслідок, сприяло появі адаптованих відповідним вимогам підходів до процесів управління та більш сучасних науково обґрунтованих методів виробничого обліку та фінансового контролю.

Відомими історично зафіксованим фактом використання контролінгу в управлінні підприємством, висвітленими в економічній літературі [3] є введення вперше в 1880 році в господарську діяльність американської залізничної компанії “Atchison, Topeka and SantaFe Railway System” посади контролера, до повноважень якого входило управління основним капіталом, фінансовими інвестиціями та вирішення фінансово-економічних питань. Також, 1892 року,

аналогічна посада з'явилася у компанії “General Electric” з доповненням повноважень фахівців щодо здійснення ревізій.

Проте, до 30-х рр. ХХ ст. на американських підприємствах праця контролерів широко не використовувалася. І лише після економічної кризи 1929 р. відбулося зростання ролі виробничого обліку і планування. В умовах загострення конкуренції, бухгалтерський облік на той час вже не повною мірою задовольняв потреби управління, в наслідок чого відбувається виокремлення принципово нового виду обліку – виробничого для створення можливості синтезу елементів всіх видів господарського обліку та економічного аналізу. Крім того, була усвідомлена необхідність планування господарської діяльності. На цьому етапі свого розвитку контролінг був переважно спрямований на планування і облік витрат.

Суттєвим поштовхом розвитку теорії контролінгу та систематизації завдань контролера стало створення в США 1931 р професійної організації контролерів (“Controllers Institute of America”), яка в подальшому, 1962 р., змінила назву на “Financial Executive Institute” (FEI) [4]. Відповідно до FEI, спочатку сформований перелік завдань контролерів нараховував 17 позицій, але з часом був скорочений до семи завдань: “планування; складання та інтерпретація розрахунків; оцінка і консультування; питання оподаткування; підготовка звітів для державних служб; забезпечення збереження майна внутрішній контроль і ревізія); проведення економічних досліджень” [5].

Загалом, англосаксонська (американська) модель контролінгу спрямована на вирішення завдань як зовнішнього (фінансового), так і внутрішнього (виробничого) обліку. Не зважаючи на англійське коріння терміну “контролінг”, відмінність представлення системи контролінгу як окремими американськими вченими та і їх творчими колективами, а саме, Аткинсоном А. [6], Друрі К. [7], Ентоні Р. [8], Хорнгреном Ч. [9] та ін., полягає в тому, що вони зазвичай оперують поняттям “management accounting”. Однак спеціалістів, у чий посадові обов'язки входить ведення управлінського обліку, все ж таки називали контролерами.

Протягом 1950-1960 рр. досвід США було перенесено на європейські (насамперед, німецькі) післявоєнні землі через американські дочірні підприємства



шляхом економічної експансії. 1946 р. промислове виробництво Німеччини становило близько 1/3 до рівня довоєнного 1939 р. При цьому, на 30 років назад було відкинуто сільське господарство [10].

Реформи швидко дали позитивний результат. Якщо в липні 1948 року обсяги виробництва становили 57% від показників 1936 р., то в середині 1949 р. – 85%. До кінця 1949 р. промисловість досягла рівня 1936 р., в середині 1950 р. – 107%, в липні 1951 р. – 127%. На території ФРН в 1951 р. обсяги виробництва на 34% перевищили рівень 1936 г. [там само]. Після завершення стадії відновлення економіки, який припадає на середину 1950-х рр., у Німеччині відбулося піднесення економіки країни та, зокрема, її промисловості.

У цей період проходила адаптація теорії контролінгу відповідно до практики європейських корпорацій, крім того сформовано передумови для розробки нових підходів до управління виробничими підприємствами.

В Західній Німеччині формується новий підхід до впровадження контролінгу, всупереч тому, що ще в середині XIX в. на підприємствах Thyssen і Krupp вже існували окремі елементи, які з упевненістю можна віднести до сфери контролінгу. Відбувається формуванням німецької (європейської/континентальної) моделі, у якій з часом з'являються суттєві відмінності порівняно з американською, перш за все, відповідно до сформованого системного підходу, який передбачає першочергову розробку теоретичного базису контролінгу з подальшим його використанням у практичній діяльності. Таким чином, в Німеччині та інших німецькомовних країнах було створено передумови для розвитку теоретичної концепції контролінгу.

Відповідно до німецької моделі, система контролінгу орієнтована на внутрішній (виробничий) облік на підприємстві. Натомість, фінансовий облік та складання зовнішньої звітності не відноситься до сфери дій контролінгу, а покладено на бухгалтерію. Також, відповідно до німецької концепції, до функцій контролінгу прийнято відносити бюджетування, управлінський облік і стратегічне планування.

Актуалізація контролінгу призвела до появи в Німеччині ряду наукових і освітніх організацій. Першою з них створено “Controller-Institut zur Ausbildung in

Unternehmensplanung und Rechnungswesen GmbH, Cauting” (Інститут контроллера з питань освіти у сфері планування підприємства та обліку). Починаючи з 1971 р., приватними і громадськими організаціями проводилися семінари “Controller-Akademie” (“Академія контроллер”). У 1975 р. засновано “Controller-Verein e. V.” (“Союз контролерів”), а у 1989 р. – журнал “Controller” [11].

Створення інституційних формувань для контролінгу мало позитивний вплив на практичну діяльність німецьких підприємств. Так, вже 1974 р. близько 90% великих підприємств було створено відповідні підрозділи з контролінгу. Водночас, висока інтенсивність запровадження у практичну діяльність німецьких підприємств контролінгу значно розширила кола дискусійних теоретичного та прикладних проблем цієї галузі.

Відзначимо, що у більшості європейських країн сутнісні характеристики контролінгу схожі. Відмінності стосуються, в основному, розуміння двох крайніх ситуацій: прагматизму і ступеня вдосконалення системи відповідно до розуміння завдань користувачів. У межах кожної сформованої концепції трактування поняття “контролінг” набуває своїх специфічних рис та з часом розширюється під впливом появи більш сучасних підходів до управління підприємством, при цьому відкриваються нові грані поняття.

У зв'язку з цим, нами здійснено порівняння та виокремлено особливості двох моделей контролінгу (табл. 1.1), обумовлені їх історичним розвитком, які в подальшому стали базою для формування існуючих концепцій контролінгу.

Отже, результати порівняння базових моделей контролінгу дають змогу виокремити такі їх особливості. Так, американська модель контролінгу відрізняється:

– по-перше, передумови розвитку американської моделі контролінгу пов'язані із ускладненням технологічних процесів виробництва, розширенням області завдань, пов'язаних з бухгалтерським обліком та необхідністю пошуку нових адекватних і науково обґрунтованих методів виробничого обліку та управління підприємствам загалом, а також підвищенням точності фінансового контролю;

- по-друге, має виключно прикладний характер, тобто, система контролінгу має більш тісні зв'язки з менеджментом підприємства та більше зорієнтована на задоволення вимог ринку і потреби клієнтів;
- по-третє, контролінг асоціюється із поняттям “management accounting”, який змістовно характеризується як сукупність технологій внутрішньофірмового управління;
- по-четверте, у сукупності технологій контролінгу домінує фінансовий підхід, відповідно до якого обов'язковим для вирішення проблеми ефективного функціонування компанії та її життєздатності стає розуміння механізму руху грошових коштів;
- по-п'яте, основні завдання контролінгу спрямовано на забезпечення цілісності фінансової інформації, що стосується діяльності підприємства і його ресурсів, а саме: планування, інформаційний менеджмент та звітність, внутрішньогосподарський облік, фінансовий облік, оподаткування та страхування; інформаційні технології; внутрішній контроль і ревізія. Визначений набір завдань наближує зміст поняття “контролінг” відповідно до американської моделі з контролем.

Таблиця 1.1

### Порівняння американської та німецької моделей контролінгу

Критерій порівняння	Моделі контролінгу	
	Американська (англосаксонська)	німецька (європейська/ континентальна)
1	2	3
Передумови формування	Світова економічна криза 30-х років 19 ст. Промислове зростання на межі 19-20 ст., посилення концентрації капіталу, збільшення розмірів окремих підприємств, переорієнтації системи обліку на майбутнє, ускладнення планування, НТП та ускладнення виробничих процесів, посилення державного втручання в діяльність підприємств через визначення вимог до звітності	Економічна експансія, економічні реформи, відновлення та піднесення промисловості та економіки Німеччини 50-70 рр. 19 ст., іноземні інвестиції, орієнтація на зовнішній ринок, структурні зміни на ринку та у німецькій промисловості, НТП та посилення уваги до наукових досліджень та власних розробок в різних галузях промисловості, процес децентралізації великих підприємств, зміна концепції менеджменту

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Характер	Виключно прикладний характер контролінгу	Використання контролінгу на основі розробки теоретичного базису
Орієнтація	Орієнтована на “Management Accounting” (управлінський облік)	Орієнтована на внутрішній (виробничий) облік на підприємстві
Сфера задач	Звітність	Стратегія та управління
Напрямок управління	Управління фінансами	Управління за цілями
Основні завдання	Планування, інформаційний менеджмент та звітність, внутрішньогосподарський облік, фінансовий облік, оподаткування та страхування; інформаційні технології; внутрішній контроль і ревізія	Планування, інформаційний менеджмент та звітність, внутрішньогосподарський облік

*Джерело: складено автором*

Відмінними рисами німецької моделі контролінгу можна вважати:

– по-перше, виникнення контролінгу пов'язане зі змінами в зовнішньому середовищі підприємства з принциповою переорієнтацією підприємницького мислення і дій;

– по-друге, це стосується використання контролінгу на основі розробки теоретичного базису шляхом реалізації прагнення першочергового створення цілісної теоретичної системи для формування системи контролінгу, встановлення його цілей та вирішення завдань;

– по-третє, відповідно до концепції, відправний момент – необхідність здійснення процесу управління. Враховуючи, що контролінг стає важливим стратегічним інструментом менеджменту, його практична реалізація потребує формування відокремленої структури, що забезпечує ініціацію управлінської діяльності;

– по-четверте, відповідно до концепції, передбачено використання технологій внутрішньофірмового управління на засадах цільового підходу, за яким відбувається встановлення співвідношення між трьома категоріями економічних цілей підприємства – виробничими, фінансовими і результатними. Завдяки цьому вдається відокремити суто фінансові цілі від інших, що вигідно

вирізняє дану модель на тлі американської. Ще одним надбанням стала “розроблена відповідно до континентальних шкіл, систематизація вартісних характеристик “входу” і “виходу” підприємства, що розглядається з позицій моделі чорного ящика. Зокрема, використання поняття витрати (“Aufwand” та “Kosten” – нім.)” [12]. Завдяки цьому, стає можливим розмежування бухгалтерського та економічного підходів у ході визначення таких величин, як собівартість та прибуток;

– по-п’яте, враховуючи значний розвиток німецької моделі контролінгу, необхідно відзначити, що основні завдання контролінгу обмежено плануванням, інформаційним менеджментом, звітністю та внутрішньогосподарським обліком.

Дослідження розвитку та концепцій контролінгу дозволяє визначити основні їх відмінності, що наведені в табл. А1 Додатку А.

Зазначимо, що пріоритети та напрямки концепції контролінгу змінювались на різних історичних етапах управління розвитком, які охоплювали досить тривалий період часу, починаючи з XV ст. дотепер, враховуючи також ту обставину, що і на сучасному етапі пропонуються декілька концепцій.

Кожна концепція контролінгу, незалежно від часу її походження, має своїх прихильників та відрізняється співвідношенням теоретичних обґрунтувань і прикладних досліджень, що пояснює існування в сучасних літературних джерелах різноспрямовані трактувань поняття (табл. А2 Додатку А). Крім того, трактування поняття “контролінгу” еволюціонує відповідно до розвитку науки і техніки, економіки та суспільства в цілому.

Концепція, орієнтована на **облік** (1930-1970 рр.), яка сформувалася на етапі трансформаційних перетворень контролінгу, призначенням основної і єдиної сфери діяльності контролінгу визначає функціонування обліку як інформаційної основи управлінських рішень на підприємстві. Відповідно до концепції, передбачено створення специфічної інформаційної системи, що дозволяє керівництву в будь-який момент часу отримувати вичерпні кількісні (вартісні і натуральні) дані про діяльність підприємства, а також використовувати їх для цілей планування і контролю. Основний акцент при цьому робиться на фінансових

результатах (насамперед, показниках прибутку та рентабельності) та управленні за витратами з використанням інформаційних технологій.

Враховуючи те, що концепція є першою із запропонованих, вона мала можливість розвитку протягом тривалого періоду та, за завдяки цього, отримала найбільшу популярність в економічній літературі. Автори та прихильники концепції – Р. Манн, Е. Майер, Х. Фольмут, Д. Шнайдер – є, переважно, представниками німецької школи. Так, Е.Майер, визначаючи сутність контролінгу, описує його як: “систему забезпечення виживання підприємства в двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку, у довгостроковому – збереження й підтримка гармонійних відносин та взаємозв’язків даного підприємства з навколишніми сферами: природною, соціальною, господарською” [13, с. 18].

У співавторстві з Р. Манн, Е. Майер надає визначення контролінгу як: “системи управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства і його структурних одиниць, для досягнення максимально можливого загального результату діяльності” [14, с. 20]. Автори також роблять акцент на кінцеві економічні результати, перш за все, на забезпечення прибутку підприємства [там само, с. 8] та на “регулювання витрат і результатів діяльності, яка сприяє досягненню цілей підприємства” [там само, с. 21]. Така система, на їх думку, “дозволяє уникнути непередбаченостей і своєчасно відреагувати на економічну небезпеку, яка загрожує підприємству та потребує розробки і впровадження заходів її протидії” [там само, с. 21].

А. Дайле визначає контролінг як “концепцію управління підприємством, орієнтовану на систему обліку та інформаційну систему підприємства” [15]. До прихильників концепції також можна віднести Д. Шнейдера, який пропонує здійснити обмеження контролінгу “допоміжними контрольними і координаційними завданнями на базі даних бухобліку” [16], звужуючи тим самим його сутність до виключно грошових показників.

Вітчизняні прихильники облікової концепції контролінгу в економічній літературі – Сопко В. [17] ототожнює поняття контролінг і управлінський облік,

Стефанюк І. [18], Сухарева С., Петренко С. [19] – представляють його як обліково-аналітичну систему, Криворотько І. визначає як “комплексну систему управління підприємством, що містить в собі управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції або наданих послуг, а також їх планування” [20].

Розроблена в 1970-1980 рр. концепція, що орієнтована на інформацію, розширює управлінські можливості контролінгу, охоплюючи не тільки фінансову, а й всі функціональні сфери діяльності підприємства та представляючи контролінг як управлінську інформаційну систему. Наприкінці 1970-х рр. багато підприємств зіткнулися з проблемою неплатоспроможності. Одночасно, відбувається переосмислення і переорієнтація підприємницького мислення, акцентується увага на проблемах ефективності та стійкості підприємств. В цей час спостерігається технологічний прорив у сфері комп'ютеризації та інформатизації суспільства внаслідок чого серед основних завдань контролінгу постає проблема створення загальної інформаційної системи управління (management information system).

На відміну від концепції, де пріоритетними визначалися оперативні цілі та завдання, завдяки тому, що на думку колективу авторів під керівництвом Т. Рейхманна “основним завданням контролінгу стає забезпечення керівництва компанії інформацією для прийняття рішень... до сфери завдань належать збирання та обробка інформації в процесі розробки, координації та контролю виконання планів підприємства” [21], вони набувають стратегічного характеру. Проте варто також відзначити, що внаслідок розширення сфери інформаційного простору, характер діяльності підприємства того часу стає більш невизначеним, оскільки інформаційні потреби керівництва є багатоаспектними і слабо специфіковані, що одночасно дещо ускладнює управлінський процес та є недоліком концепції.

Підтримують фундаторів концепції і вітчизняні науковці, представляючи контролінг у якості інформаційно-регулюючої системи менеджменту [22], окремої інформаційної підсистеми підприємства для стратегічного управління [23], інтегрованої інформаційно-функціональної системи.

Концепція, орієнтована на систему управління, становить найбільший інтерес під кутом зору наукового дослідження, оскільки, представляючи контролінг в аспекті загальних проблем прийняття управлінських рішень, дозволяє поєднати найбільш важливі елементи двох розглянутих вище концепцій.

Формування концепції з орієнтацією на систему управління у 1980-х рр. пов'язано із переходом на нову модель інформаційної економіки. Прихильниками цієї концепції контролінг пропонується визначати як систему управління підприємством. З наукової точки зору концепція є більш досконалою, оскільки розглядає контролінг через призму проблем прийняття управлінських рішень та дозволяє поєднати найбільш важливі елементи попередніх концепцій.

Історично відбулося роздвоєння концепції на течії: з акцентом на планування і контроль (1980-1990 рр.) та з акцентом на координацію (1990-2000 рр.).

Розробниками концепції контролінгу з акцентом на планування і контроль вважаються послідовники німецької моделі контролінгу Хан Д. та Хорват П. Концепцію сформована на засадах процесного підходу до управління підприємством для досягнення основних його цілей з використання інформаційного забезпечення процесів планування, системної організації, контролю, мотивації, реалізація яких потребує координації. Її досягнення пропонується Ханом Д. шляхом підбору відповідного методу управління витратами, бюджетування, оперативного планування та здійснення координації дії по їх використанню. Координуюча роль контролінгу, на думку цього автора, полягає у виробленні методики узгодження стратегічного і оперативного планування в області виробничих завдань [5].

Відповідно до визначення П. Хорвата контролінг це “комплексна міжфункціональна концепція управління, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення” [24].

Друга течія концепції, що орієнтована на систему управління контролінгу з акцентом на координацію (1990-2000 рр.), представлена теоріями Кюппера Х.-У., Вебера Й., Зунда А. та ін., які використовують тезу про використання можливості



управління координацією планування і контролю. Контролінг виступає як підсистема, спрямована на впорядкування загальної системи управління (так званого “управління управлінням”) підприємством. Відповідно до представленої концепції, контролінг забезпечує зворотний зв'язок у сфері управління завдяки методам координації (в разі стратегічного планування) і регулювання (при оперативному плануванні) в будь-якій сфері.

Кюппер Х.-У. визначає основне завдання контролінгу у “координації системи управління на підприємстві” [25], яка спрямована на загальну систему цілей підприємства. Вебер Й. та Шеффер У., ґрунтуючись на постулатах теорії контролінгу Кюппера Х.-У., вважають контролінг, перш за все, інструментом координації. У їхньому трактуванні контролінг є “елементом управління соціальною системою, виконуючи свою головну функцію підтримки керівництва в процесі вирішення їм загального завдання координації системи управління з акцентом, перш за все, на завдання планування, контролю та інформування” [26]. Схоже трактування даного терміну наводиться Ханом Д., згідно якого контролінг представлено як “інформаційне забезпечення орієнтованого на результат управління підприємством для його збереження та успішного подальшого розвитку за рахунок оптимізації фінансового результату у рамках соціальних цілей” [5]. На переконання цих авторів, контролінг, виконуючи функцію координації, охоплює всіх управлінські підсистеми підприємства, при цьому всі процеси є узгодженими.

Подібної думки дотримуться Кунц Х., О’Доннел С. [27] й Григораш І. Останній наголошує на тому, що контролінг як система управління “інтегрує, координує та спрямовує діяльність усіх підрозділів на досягнення короткострокових і довгострокових цілей” [28].

Однак, слід відзначити, що виконуючи координаційну функцію контролінг як система управління, в даному випадку, важко розмежувати з поняттям “управління підприємством”, а також з іншими управлінськими функціями.

Концепція вартісно орієнтованого контролінгу набула свого поширення і розвитку в 1980-2000 рр. і пов'язана з проведеними Міжнародною федерацією

бухгалтерів дослідженнями, а також поширенням та розвитком внаслідок цих наукових розвідок системи вартісно орієнтованого управління [29].

З середини 90-х років ХХ ст. розпочався період розвитку контролінгу “орієнтований на стратегію та створення вартості підприємства через визначення, оцінку та управління факторами вартості підприємства та дохідності акціонерів” [30]. Особливістю розвитку концепції стало урізноманітнення інструментів контролінгу за рахунок впровадження у практичну діяльність підприємств нових інструментів, призначенням яких стало заохочення створення вартості. Концепція дозволяла оптимально поєднати операційні та стратегічні цілі управління підприємством шляхом поєднання економічних показників, що характеризували кінцеві результати та показників вартості.

Так, Банмюллер У. характеризує концепцією вартісноорієнтованого контролінгу як ту, що спрямована на реалізацію системи цілей, при цьому виокремлюючи головну ціль – зростання вартості [31]. К. Фаул пов’язує вартісноорієнтований контролінг не лише з управління підприємством, а й з управлінням поведінкою, наголошуючи на “необхідності інтеграції системи вартісно-орієнтованого контролінгу для подолання принципал-агент конфлікту та мотивації персоналу до максимізації акціонерної вартості компанії” [32].

Серед вітчизняних дослідників Терещенко О. [33], Головацька С. [34] та Макаренко Т. [35] розглядають вартісно-орієнтований контролінг (value based controlling) як складову фінансового. В інтерпретації Терещенко О. це “система підтримки прийняття вартісно-орієнтованих рішень... комплекс інструментів, процесів, цілей і оціночних показників, котрі забезпечують упровадження та підтримку дієздатності вартісно-орієнтованого управління”. На думку Макаренко Т., вартісноорієнтований контролінг “забезпечує реалізацію вартісноформуючої функції корпоративних фінансів на основі використання сукупності інструментів з координації та інформаційної підтримки вартісно-орієнтованих рішень і контролю за їх реалізацією” [там само].

Концепція стратегічної навігації (1990-2000 рр.) еволюціонувала з концепції управління з акцентом на планування і контроль. Р. Каплан та Д. Норт розробили

новий підхід до стратегічного управління системою збалансованих показників (*balanced scorecard*) [36]. Особливість концепції стратегічної навігації полягає у формуванні комплексного бачення бізнесу з врахуванням факторів забезпечення довгострокової життєздатності, основний акцент при цьому зроблено на стратегічні складові розвитку підприємства, а саме на стратегічний контролінг.

Призначенням контролінгу відповідно до концепції є інформаційно-аналітична підтримка стратегічного управління підприємством, оскільки саме на цьому рівні створюється можливість забезпечити ефективність підприємства у довгостроковій перспективі. Основоположні роботи Чандлера А.Д “Стратегія і структура” [37], І. Ансоффа “Корпоративна стратегія” [38] і К. Ендрюса “Політика бізнесу” [39], заклали надійну теоретичну основу в області стратегічного управління та контролінгу.

Стратегічний контролінг координує функції стратегічного планування, контролю та системи стратегічного інформаційного забезпечення. Цільова задача стратегічного планування полягає в забезпеченні тривалого успішного функціонування організації. Для цього потрібно формулювати і впроваджувати стратегії пошуку, побудови і збереження потенціалу успіху. можливість забезпечення життєздатності підприємства, його ефективного функціонування та конкурентоспроможності та підвищення його адаптивності до вимог ринку у довгостроковій перспективі означає його здатність генерувати нові потенціали успіху. Згідно описуваного підходу, авторський колектив Кельчевської Н.Р. розглядає стратегічний контролінг як “підсистему стратегічного управління, що реалізує функцію методологічної підтримки, шляхом виявлення стратегічних орієнтирів на основі аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, визначення та формалізації проміжних і кінцевих необхідних результатів і розробки ініціатив по їх досягненню, з метою усунення обмежень розвитку підприємства” [40].

С. Фалько зазначає, що контролінг в цій концепції це “система навігації для керівника організації” [41, с.12; 42] та акцентує увагу на значенні сучасних концепцій контролінгу для забезпечення стратегічної навігації та збалансованого

розвитку підприємства. Завдання контролінгу, стратегічна навігація полягає у створенні інструментів для кількісного виміру стратегічних завдань і потенціалів, контролю їх виконання та корекцій у процесі розвитку підприємства.

Розвитку концепції контролінгу, що орієнтовано на процес прийняття управлінських рішень, сприяв перехід на систему управління знаннями, а не матеріальними ресурсами. Формалізація процесів збереження та обробки інформації сприяла здійсненню алгоритмізації прийняття рішень та використанню експертних систем. До прихильників цієї концепції слід зарахувати Г. Піч, Е. Шерм, Дж. Демскі та Г. Фельтама, Г. Ортман, Д.Сидоу, А. Вінделер, А. Гідденс, А. Беккер, Х. Штайнманн, Л. Балабанову, К. Малишеву, Е. Ананькіна, Н. Данілочкіну, С. Фалько та інших.

Особливістю концепції є те, що контролінг виступає як функція управління, основним змістом якої є керування процесами прийняттям рішень. Значна увага також зосереджується на діяльності осіб, які відповідають за їх розробку, узгодження та прийняття.

Так, Дж. Демскі та Г. Фельтам визначають що відповідно до цієї концепції контролінгу “менеджеру інформація надається до прийняття ним рішення, таким чином, вона є прямим внеском у процес та, як передбачається, має забезпечити прийняття ефективних рішень” [43, с.31]. Г. Піч і Є. Шерм визначають контролінг як “рівноправна управлінська функція, така сама, як планування, організація, мотивація і контроль” [4]. Оліфіров О. характеризує контролінг як “орієнтовану на результат (матеріальний, вартісний, соціальний) технологію управління підприємницькою і маркетинговою діяльністю підприємства” [44, с.11]. Малишева Л. стверджує що, контролінг “дозволяє координувати процеси менеджменту: контроль, планування, мотивацію й організацію” [45]. Балабанова Л. наголошує на досягненні цілей підприємства “за допомогою використання специфічних технологій та інструментарію управління підприємством” [46, с.16].

Концепція контролінгу оптимізації інтересів стейкхолдерів ще у більш повній мірі відповідає пріоритетам інноваційного розвитку економіки та

спрямована на забезпечення ефективного управління підприємств в умовах протиріч між специфічними вимогами ключових зацікавлених сторін (менеджерів, власників, працівників, постачальників, покупців тощо).

Теорія зацікавлених сторін (stakeholder theory) вперше була детально описана в роботі Р. Фрімена [47]. У роботах М. Портера [48; 49] і подальшої роботи М. Йенсена [50] відображено, яких чином і настільки тісно пов'язані відносини зацікавлених сторін зі стратегію компанії. У розвиток концепції контролінгу оптимізації інтересів стейкхолдерів М. Родрігесом, Дж. Рікартом і П. Санчесом [51] було визначено категорії стейкхолдерів для приватних комерційних підприємств, а Р. Мітчеллом, Б. Аглаї й Д. Вудом [52] запропоновано модель визначення значущості стейкхолдерів для діяльності компаній. Надалі теорія зацікавлених сторін розвивалась вченими в напрямі збалансованого врахування інтересів стейкхолдерів.

Так, Р. Еверт та А. Вагенхофер наголошують на формуванні концепції контролінгу на засадах інституціональної парадигми економіки [53]. На переконання С. Фалько, відбувається перехід від неокласичної до інституційної парадигми, відповідно до якої агентів на ринку більше не керуються власними інтересами, а мають “намагатися збалансувати свої інтереси з інтересами найбільш впливових інститутів ... у яких є свої інтереси, норми і правила поведінки” [54, с.10]. Згідно концепції збалансованість інтересів підприємства з інтересами найбільш впливових інститутів, орієнтир на зовнішніх клієнтів – основне завдання контролінгу. С. Голов, зазначає що “керівництво підприємства повинно знаходити належний баланс інтересів таким чином, щоб діяльність підприємства не приводила до задоволення однієї групи користувачів, приносячи шкоду іншим” [55]. Таким чином, основним завданням контролінгу можна вважати сприяння менеджерам в процесі самоврядування, а контролер за задумом є консультантом і постачальником релевантної інформації для ефективного виконання управлінських функцій.

В умовах турбулентної зовнішнього і внутрішнього середовища виникла потреба у розробці концепції контролінгу, що орієнтована на управління ризиками. Така концепція контролінгу – структуроване і точне розуміння сутності

управління ризиками [56; 57]. Вона визначає місце управління ризиками в системі управління підприємством і взаємодію між ними, а також систему поглядів, принципів, функцій, інструментів і методів, що складають основу контролінгу в управлінні фінансовими ризиками [58-61]. Цінність концепції для практикуючих контролерів полягає в поданні для них основ і рекомендацій по створенню системи управління ризиками на підприємстві [62; 63].

Згідно концепції контролінг інформаційно і методично забезпечує всі функції й сфери управління ризиками для їх координації та інтеграції. В межах контролінгу управління ризиками здійснюється в процесах планування, аналізу, контролю та обліку, організації виробництва і регулювання у всіх сферах і процесах управління, тобто це система управління ризиками, що має свої функції, інструментарій та свою еволюцію розвитку. Контролінг при цьому вирішує завдання створення і підтримки архітектури управління ризиками: ідеології, принципів, інфраструктури (організації та інструментарію) і процесів управління ресурсами виробничої діяльності. Застосовуючи цю архітектуру до конкретних ризиків, менеджери, в ході контролінга, здійснюють ризикоорієнтоване управління підприємством [64].

Узагальнюючи історичні передумови формування та розвитку концепцій контролінгу, ми схилиємося до перспектив подальшого розвитку концепції контролінгу у напрямку стратегічної трансформації та адаптації до сучасних вимог ринку та турбулентних змін ринкового середовища. За таких умов контролінг має бути спрямований на створення сприятливих умов для розробки та реалізації успішних стратегій підприємства через постійно діючий механізм адаптації управлінських технологій та трансформації моделі управління підприємством.

Ураховуючи багатоаспектність контролінгу, вважаємо за доцільне виокремити виокремлюються його морфологічну, функціональну, цільову (результативну) та організаційну складові:

– контролінг це інтегрована система погодженого управління окремими функціональними підрозділами підприємства на основі розроблених планів/бюджетів, контролю за їх виконанням та корегування;

- контролінг це система, що орієнтована на забезпечення розвитку підприємства у стратегічній перспективі;
- забезпечення розвитку підприємства у стратегічній перспективі є можливою завдяки адаптації управлінських технологій до сучасних вимог ринку та турбулентних змін ринкового середовища з урахуванням власних інтересів та інтересів стейкхолдерів згідно з потенціалом підприємства та можливими ризиками;
- за результатами контролінгових дій відбувається постійна трансформація моделі управління підприємством.

Таким чином, розглянуті положення дозволяють сформулювати авторське визначення контролінгу як постійно еволюціонуючої підсистеми оперативного регулювання сукупності бізнес-процесів, що забезпечує йому можливість виконувати роль центрального елементу організаційного забезпечення розвитку профільної діяльності, структурованої сукупності принципів та стратегії досягнення ринкової мети функціонування на основі нормативного аналізу технологічно-управлінської звітності, що базується на цілях, завдання та методах об'єктивного та цілеспрямованого регулювання відхилень фактичних виробничих, фінансових та результатних показників від очікуваних за умов невизначеності та ризику. Характерними особливостями контролінгу є можливість його комплексного оперативного налаштування на здійснення управлінських функцій на основі цілеспрямованого регулювання специфічних технологічних процесів виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг), потенційна здатність модернізувати та організаційно імплементувати методи операційного та фінансового менеджменту з одночасним забезпеченням управлінського обліку усієї сукупності бізнес-процесів, що реалізуються чітко розмежованими центрами фінансової відповідальності, з акцентом на регулюванні потоків грошових коштів, гнучким врахуванням зовнішніх обставин діяльності, комплексному та своєчасному забезпеченні процедур планування, циркулювання інформації, складання звітності та налаштування системи об'єктивного внутрішньовиробничого обліку.

## **1.2. Особливості побудови системи контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств**

Фінанси – об’єктивна економічна категорія, що характеризує сукупність розподільних та перерозподільних відносин з приводу формування, розподілу та використання валового внутрішнього продукту (валового доходу) і національного доходу (валової доданої вартості) між економічними суб’єктами, їхніми центрами відповідальності, які виникають у процесі функціонування централізованих та децентралізованих грошових фондів (суми цільових грошових коштів та частини грошових коштів, які не пов’язані цільовим призначенням і використовуються суб’єктами господарювання вільно на будь-які потреби у передбаченому чинним законодавством порядку) з метою забезпечення умов ефективного здійснення процесу розширеного відтворення. Використання сформованих грошових фондів підприємствами як господарськими структурами має за мету розширення та модернізацію їхніх основних засобів, запровадження інноваційних технологій, поповнення власних обігових коштів, додаткове стимулювання персоналу та інші заходи, що відповідають цілям забезпечення стабільного поточного і стратегічного розвитку.

Фінанси підприємств як система грошових відносин і одночасно елемент відносин виробництва, відображають послідовність формування й використання цільових фондів грошових коштів з метою використання у операційній (поточній) діяльності та її забезпечення у майбутньому. Вони охоплюють їхні відносини, які складаються на мікроекономічному рівні господарювання, з іншими суб’єктами виробничої діяльності, власниками та акціонерами, найманими працівниками, органами державного управління, стейкхолдерами, свій прояв отримують у особливостях формування, розподілу і використання фінансових ресурсів, що мають характерні особливості у залежності від сфери діяльності.

Фінанси підприємств як підприємств сфери реальної економіки виконують три головні функції розподільного змісту: формування валового доходу та валового прибутку, регулювання сукупних витрат, здійснення управлінського контролю над процесами формування та використання грошових фондів.



Фінансова діяльність підприємств (ФДП) виробничої сфери полягає у реалізації основних функцій, що пов'язані з формуванням та використанням фондів грошових коштів, призначенням яких є забезпечення необхідного рівня самофінансування виробничого розвитку протягом усіх стадій життєвого циклу – від моменту формування статутного фонду підприємства до ліквідаційних процедур. Особливості ФДП:

- виступає головною формою ресурсного забезпечення економічної стратегії підприємства, зростання його ринкової вартості;

- носить вторинний характер, підпорядковується цілям та завданням операційної діяльності;

- формування фінансових ресурсів не є метою ФДП, а завжди підпорядковується завданням їхнього ефективного використання у операційному процесі;

- діяльність покликана забезпечити стабільне та довготривале зростання операційного прибутку за рахунок зростання операційних доходів, а також зниження питомих операційних витрат;

- стабільність, постійний характер фінансових операцій, що супроводжують процес операційної діяльності;

- безпосередня залежність форм та обсягів діяльності від галузевих особливостей та організаційно-правових форм функціонування підприємства [74];

- відображення специфічного характеру генерованих фінансовою діяльністю грошових потоків підприємства, що формуються під впливом тривалості операційного циклу, сезонності, загальної і питомої капіталомісткості виробництва та реалізації продукції, пропорціями використання власного й залученого капіталу, обсягами зовнішніх джерел фінансування операційної діяльності;

- безпосередній зв'язок з фінансовим ринком, залежність від коливань кон'юнктури, суттєвий вплив на розвиток підприємства можливостей гармонізувати обсяги його операційної та фінансової діяльності [75];

– постійне генерування специфічних ризиків банкрутства, що полягають у ризиках неплатоспроможності (загрози “спазму ліквідності” протягом періодів спадання кон’юнктури товарного ринку) та втрати фінансової стабільності (як результат недовершеної структури капіталу) [76];

– здатність застосованих інструментів ФДП стабілізувати економічний розвиток підприємства на випадок непередбачених коливань кон’юнктури товарного та фінансового ринків;

– потенційна здатність виступати у якості основного індикатора ефективності господарської діяльності в цілому;

– нормативне державне регулювання ФДП полягає у правовому регламентуванні умов формування зовнішніх та внутрішніх фінансових відносин, основних видів фінансових операцій [77, с. 40-44].

Галузеві особливості функціонування сільськогосподарських підприємств:

– високий рівень залежності від природно-кліматичних умов діяльності;

– залежність від місця районування діяльності господарства, економічних умов виробництва та його сезонності, що відображається на циклічності використанні трудових ресурсів, основних засобів, матеріалів, аритмічному характері реалізації продукції, надходження виручки та формування витрат;

– значна тривалість процесу виробництва та його неспівпадіння зі звітним періодом, внаслідок чого значну кількість оцінних показників, рівень їхнього відхилення від нормативних може бути розраховано лише після завершення усього процесу;

– особливості менеджменту діяльності, важливість постійного перегляду управлінських рішень з метою досягнення конкретних виробничих та фінансових показників, галузеві особливості формування джерел інформації, специфіка завдань управлінського аналізу, що пов’язується з позиціонуванням на ринку продукції, аналізом ресурсних можливостей збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції за рахунок внутрішніх технологічних резервів, інформаційним забезпеченням процесів формування політики та стратегії управління витратами та ціноутворенням, методів забезпечення беззбиткової діяльності тощо;

– використання живих організмів, використання яких залежать не лише від економічних, але й біологічних, хімічних умов та законів, що суттєво ускладнює вимірювання впливу факторів впливу та можливості регулювання;

– основні засоби сільськогосподарських підприємств нерозривно пов’язані з природними особливостями землі, стада тварин, продуктивність яких постійно змінюється, існує реальна загроза втрати досягнутого рівня продуктивності, прискореного виснаження;

– відмінність обсягів реалізації та валового виробництва продукції, що пов’язано з внутрішнім господарським та позаринковим обігом продукції;

– відносна, у порівнянні зі сферою промислової діяльності та торгівлі, однотиповість сільськогосподарських підприємств, що створює додаткові можливості для застосування порівняльного, трендового, кореляційного аналізу, рейтингового оцінювання результатів господарської діяльності, поширення досвіду інноваційної діяльності;

– специфічність показників діяльності (врожайність, обіг стада, продуктивність тварин тощо), спричиняють суттєвий вплив на систему організаційного, інформаційного забезпечення фінансового менеджменту, системи і методи фінансового аналізу й планування, контролю та контролінгу на них [78; 79].

Фінансові ресурси підприємств, за визначенням І. Бланка, це “сукупність акумульованих підприємством власних та запозичених грошових коштів та їхніх еквівалентів у формі цільових грошових коштів, призначенням яких є забезпечення його господарської діяльності в наступному періоді, джерела формування і конкретні напрями використання яких мають чітко встановлену нормативну регламентацію” [77, с. 32].

За свідченням того ж автора, особливостями фінансових ресурсів, як основного об’єкту управління фондами грошових коштів підприємства, що формуються з метою розвитку виробництва, утримання та розвитку об’єктів позавиробничої сфери, споживання, а також резервування коштів, є:

– остаточність створення, завершеність у фінансових ресурсах сукупності процедур первинного та вторинного розподілу валових доходів та прибутку;

- участь у формуванні безпосередньої частини грошових коштів підприємства, а також грошових еквівалентів у різноманітних формах;
- участь у формуванні власних (за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел) та запозичених (тимчасово залучених) грошових коштів;
- здатність фінансових ресурсів як цільових грошових фондів підприємства бути агрегованими до трьох основних груп (за економічним змістом) – фонду відшкодування, фонду споживання, фонду нагромадження, кінцевим призначенням яких є забезпечення господарської діяльності у наступному періоді;
- використання фінансових ресурсів здійснюється у відповідності до їхнього цільового призначення, нормативно регламентується державними актами, а також регламентами самого підприємства, які фіксуються статутом та іншими внутрішніми документами [77, с. 31-32].

Комплекс зв'язків між джерелами фінансових ресурсів та напрямками їхнього використання, яку у подальшому буде використано та детально досліджено з метою визначення особливостей управління фінансами, проведення процедур фінансового менеджменту та контролінгу фінансів сільськогосподарських підприємств, наведено в таблиці 1.2.

Фінансовий менеджмент як система принципів і методів прийняття управлінських рішень, що пов'язуються з формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів підприємства, організацією обороту його грошових коштів, базується на теоретичних висновках значної кількості наукових дисциплін. За змістом він відображає зв'язок механізмів – внутрішніх, що стосуються методів управління ФДП, та зовнішніх, що стосуються функціонування фінансового ринку та його інструментів.

Слід зазначити, що ефективне управління ФДП, у основу якого покладаються базові теоретичні концепції і моделі, що визначають мету та параметри фінансової діяльності, універсальні принципи, моделі головної цільової функції виробничого підприємства, особливостей цільової моделі максимізації його ринкової вартості, система основних завдань, що спрямовані на реалізацію головної цілі фінансового менеджменту, його функцій та механізмів, має особливості для сільськогосподарських підприємств.

**Матриця зв'язків між джерелами формування та напрямками використання фінансових ресурсів  
сільськогосподарських підприємств**

Джерела формування фінансових ресурсів		Використання фінансових ресурсів								
		Формування та збільшення вартості позаобігових та обігових активів						Споживання		Резерв кошти
		за напрямом використання ресурсів у господарській діяльності								
		інвестиційний			виробничий				кредитний	
		за напрямом використання ресурсів у інвестиційному процесі								
		прямі інвестиції		реінвестиції					деінвестиції	
		первісні з формування статутного фонду	резервний капітал	інші форми (венчурний капітал, портфельні інвестиції, інвестиції у невиробничу сферу)	фонди розвитку	нерозподілений прибуток	цільові фінансові фонди	поточне	ануїтет	фінансовий резерв
Внутрішні	Прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства		+	+	+	+	+	+	+	+
	Амортизаційні відрахування від використання власних основних засобів та нематеріальних активів		+		+	+	+			+
	Інші внутрішні джерела формування власних фінансових ресурсів		+	+	+	+	+	+	+	+
Зовнішні (фінансові зобов'язання) довгострокові і короткострокові	Кредити та запозичення банківських та небанківських установ				+	+			+	
	Кредиторська заборгованість, що постійно перебуває у розпорядженні підприємства		+						+	
	Кошти від продажу цінних паперів				+	+				+
	Залучення додаткового пайового (внески до статутного фонду) та акціонерного капіталу (додаткова емісія)		+	+	+	+		+	+	+
	Кошти від реалізації майна				+	+				
	Інші надходження грошових коштів		+		+	+			+	

Джерело: складено автором

Центральним блоком контролінгу виступає фінансовий контролінг. На відміну від фінансового контролю, у його основу покладаються, з одного боку, вже згадувані особливості організування виробничого процесу, з іншого, – специфіка фінансової діяльності, що підпорядковується операційній (рис. 1.2). Дослідження праць вітчизняних і зарубіжних науковців, які займаються дослідженням проблематики фінансового контролінгу – Н. Бабяк, С. Івахненко, Л. Лігоненко, О. Терещенко, С. Фалько, П. Хорват та ін. – дозволяє зробити висновок, що питання розвитку контролінгу є доволі багатограним. О. Терещенко стверджує, що “функціональний блок контролінгу має міждисциплінарний характер і знаходиться на межі спеціальностей „фінанси”, „облік і аудит”, „менеджмент”” [80]. Саме цим автор обґрунтовує наявність значної кількості трактувань феномену, переважна частина яких описує його фінансову спрямованість. О. Терещенко, Д. Стащук М., Савчук Д.Г. розширено інтерпретують фінансовий контролінг як “систему інформаційного забезпечення координації всіх підсистем управління, що передбачає використання методів і процедур із бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-релейшнз, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності зорієнтовані на підвищення ефективності фінансово-економічних рішень і збільшення вартості компанії” [81].

Дієвим інструментом менеджменту сільськогосподарських підприємств виступає контролінг фінансів, “управління за відхиленнями” фактичних від індикативних показників діяльності, який полягає у встановленні зв’язку та формалізуванні залежності між ними як метод запобігання галузевим загрозам банкрутства. Уникнення ризикам та загрозам забезпечується шляхом приведення до технологічно обґрунтованих значень вузлових факторів операційної діяльності. Розгорнуте формулювання сутності фінансового контролінгу наводиться І. Бланком, який характеризує його як “регуляторну управляючу систему, що координує взаємозв’язок між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем, що забезпечує концентрування контрольних зусиль на найбільш пріоритетних напрямках ФДП, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачуваних і прийняття оперативних управлінських рішень, що спрямовуються на її нормалізування” [77, с. 185].

# КОНТРОЛЬНІ ФУНКЦІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

## Зміст

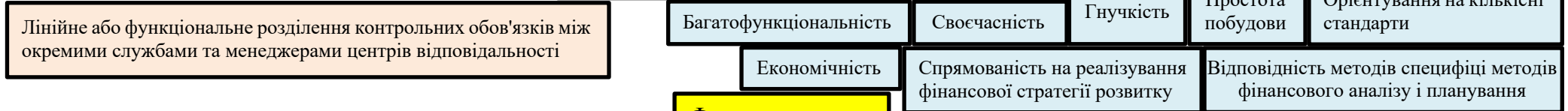
**ВНУТРІШНІЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ** – процес перевірки виконання та забезпечення реалізації управлінських рішень у сфері ФДП з метою реалізації фінансової стратегії та попередження кризових ситуацій, що генерують загрози банкрутства

**ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ** – регуляторна система контролюваного координування процесів формування інформаційної бази, фінансового аналізу, планування, внутрішнього контролю з метою управління пріоритетними напрямками, вчасного виявлення відхилень між фактичними та індикативними показниками ФДП, нормалізації засобами регулювання операційної діяльності

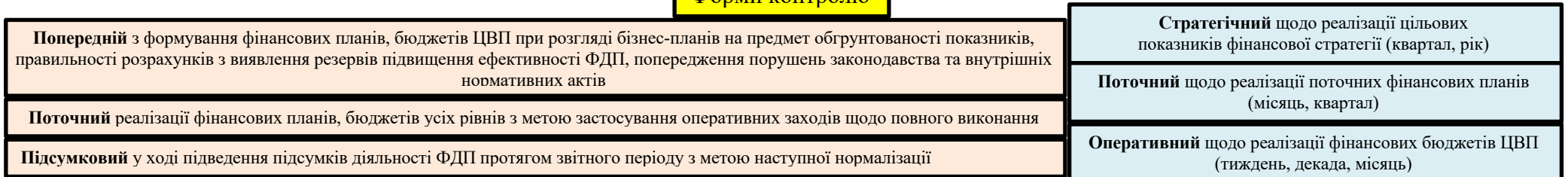
## Функції



## Принципи створення та функціонування



## Форми контролю



**Рис. 1.2. Особливості контрольних функцій фінансового менеджменту сільськогосподарських підприємств**

*Джерело: розроблено автором на основі [77]*

На думку М. Стефаненка “контролінг в аспекті функцій фінансів залишається лише набором довільних інструментів аналізу, своєчасне застосування яких сприяє якіснішому процесу прийняття рішень менеджерами у фінансовій сфері” [82, с. 145].

При ідентифікації місця контролінгу в управлінні фінансами в системі контролінгу, на переконання О. Жидкової, С. Бичкової, Д. Ельяшева [83, с. 223], йдеться, з одного боку, про те, що фінанси як економічна та управлінська категорія мають в якості об’єкта строго локалізовану область – фінансові ресурси і відносини з приводу їх формування, розподілу і нагромадження, тобто контролінг фінансів організації обмежено у просторі. З іншого боку, перераховані процеси, пов’язані з фінансовими ресурсами, що отримують вираз у вигляді грошових потоків організації, здійснюються постійно, а їх припинення є рівносильним до припинення організацією своєї діяльності.

Таким чином, стверджується, що в рамках функціонування організації фінанси, а отже, і контролінг, не мають меж у часі. На переконання авторів, це означає, що фінансова підсистема контролінгу сільськогосподарських підприємств відноситься до об’єктного типу систем. Як свідчать згадані автори, контролінг фінансів функціонує в умовах формування нормативно-правового, інформаційного та організаційно-технічного середовищ контролінгу (рис. 1.3).

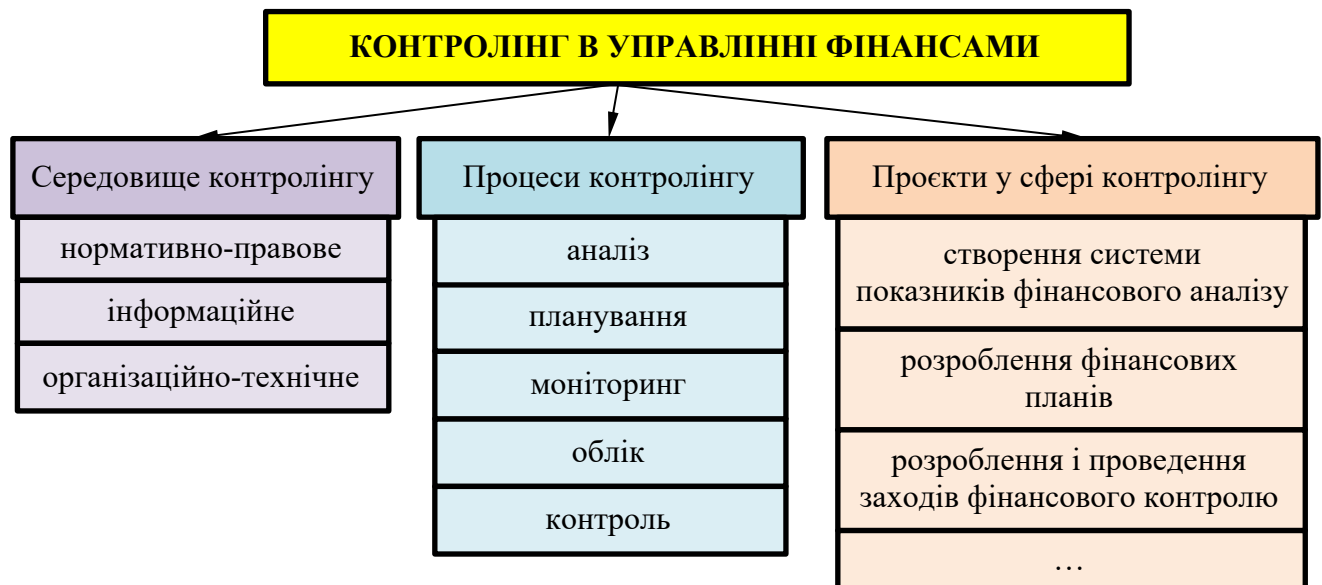


Рис. 1.3. Місце контролінгу в управлінні фінансами у системі контролінгу підприємств агропромислового комплексу

*Джерело: складено автором на основі [83]*

Він передбачає послідовне здійснення щодо системи фінансових ресурсів і фінансових відносин організації процесів планування, моніторингу, аналізу, обліку



і контролю. В рамках перелічених процесів реалізуються проекти щодо підвищення трудової дисципліни, організації робочого часу, розробки ефективної системи оплати праці, мотивації персоналу тощо.

Сучасний контролінг, в силу складної економічної та політичної ситуації, яка склалася в Україні, спрямовується на формування та підтримання належного рівня стійкого розвитку та включає комплекс заходів з раннього попередження та реагування за результатами своєчасної діагностики, систему оповіщення шляхом управління системою ключових індикаторів, управління ризиками, систему інформаційного забезпечення підприємства, управління системою реалізації стратегічного, тактичного та оперативного планування та систему менеджменту якості. Відзначимо, що контролінг є основою для прийняття управлінських рішень, а одним із найважливіших його аспектів є своєчасне попередження можливих наслідків динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища [84-91].

Стабілізаційні інструменти системи контролінгу в управлінні фінансами має бути сфокусовано на ощадливому використанні ресурсів та запровадженні новітніх методів управління, які здатні давати ефект не лише у стратегічній перспективі, а й у короткостроковому періоді.

Погоджуємося з думкою Н. Михайличенко та А. Токаревої [92, с. 179], що служби контролінгу на підприємствах реального сектору економіки повинні бути організовані таким чином, щоб забезпечувати оперативний рух потоків управлінської інформації для прийняття рішень шляхом інтеграції процесів її збирання, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації.

Поза всякого сумніву, контролінг відіграє особливу роль у системі управління ризиками сільськогосподарських підприємств, адже, виступаючи у якості однієї з найбільш сучасних і ефективних систем менеджменту, одночасно є відособленою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації до єдиної системи отримання, оброблення інформації з метою прийняття на її основі управлінських рішень, а точніше, системи управління підприємством, що орієнтовано на вирішення усіх завдань, що постають перед підприємством [93, с. 216].

Це означає, що його слід розглядати у якості однієї з підсистем управління підприємством, що має доповнити процес функціонування інших. Ґрунтуючись на результатах досліджень, у такому випадку доцільно впроваджувати КУФСГП на засадах концепції інтегрування та координації всіх елементів і забезпечити досягнення цілей нарощування ринкової вартості підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Компоненти системи КУФСГП

Характеристики підсистем єдиної система контролінгу			
Підсистема	Завдання	Зміст діяльності	Внутрішні інструменти
1	2	3	4
Аналітична діагностика	Діагностики, визначення методів і прийомів дослідження стану, динаміки змін об'єкта діяльності в просторово-часовому розрізі, причин її дисфункцій	Розробка процедур раннього попередження та реагування аналіз відхилень, конкурентних переваг, сценаріїв, портфельний аналіз, аналіз вузьких місць, маржинальний, аналіз інвестиційних проектів, життєвого циклу, якості обслуговування тощо	Методи кореляційного, регресійного, кластерного, факторного, дисперсійного аналізу, визначення вартості підприємства, експертні методи оцінювання тощо
Стратегічний розвиток	Формування концепції стратегічного розвитку, формулювання стратегічних цілей управління, відповідних фінансових стратегій	Розробка сценаріїв та показників реалізації фінансових стратегій розвитку підприємства тощо	SWOT-аналіз, система антикризових планів, система заходів запобігання загрозам банкрутства
Бюджетування	Визначення об'єктів та інструментів планування діяльності ЦВП, розробка та удосконалення фінансової структури підприємства, методичне забезпечення інтегрованого фінансового планування, прогнозування та бюджетування	Розробка фінансових бюджетів, календарне бюджетування, розробка оперативного плану забезпечення належного рівня фінансової стійкості	Ковзне прогнозування, система збалансованих показників, інструменти біхевіористичного контролінгу
Моніторинг та контроль	Зіставлення фактичних та прогнозних показників, їхнє оцінювання за факторами впливу, визначення порушень та невідповідностей, ступеня ризиків, відслідковування інформаційних потоків підприємства	Моніторинг вартості підприємства, визначення показників ефективності за підрозділами, контроль відповідності фактичних показників плановим, ризиків, аналіз витрат за ЦФВ, звітності тощо	Моніторинг ключових показників ефективності (КПІ), контролінг ризиків, інтегральні моделі прогнозування розвитку

1	2	3	4
Комунікативна підсистема	Інформаційна підтримка управлінських рішень щодо реалізації стратегії сталого розвитку підприємства, зниження інформаційних ризиків, покращення іміджу, та підвищення довіри до діяльності підприємства	Забезпечення системи інформаційних зв'язків всередині підприємства, розподіл інформації при делегуванні повноважень, інформування зовнішніх користувачів щодо сильних сторін та переваг підприємства, консультації керівників при визначенні цільових показників і формуванні бюджетів, розробка варіантів рішень щодо управління за відхиленнями	Моніторинг інформації, інвестор рілейшнз, складання регулярної звітності про хід виконання плану виробничого розвитку, фінансової стратегії тощо
Контролінг фінансових ризиків	Оцінювання різних видів ризиків, нейтралізування можливих негативних наслідків їхнього прояву у процесі розвитку	Використання фінансового важеля, оптимізація структури капіталу, грошових потоків, усунення неплатоспроможності, відновлення фінансової рівноваги, її забезпечення у тривалій перспективі	Запобігання, лімітування концентрації, хеджування, диверсифікація, розподілення, самострахування, оцінювання різновидів фінансових ризиків

*Джерело: розроблено автором*

Сьогодні для всіх підприємств АПК постає необхідність побудови служби КУФСГП з орієнтацією на ризик, що вимагає використання власниками інструментарію ризик-менеджменту. Крім того, такий контролінг забезпечує потужну додаткову інформаційну підтримку фінансового менеджменту, використовує з цією метою специфічні методики [94].

Координуючи, інтегруючи і спрямовуючи систему КУФСГП на досягнення поставлених цілей, менеджери тим самим перетворюють її на потужний засіб саморегулювання і забезпечення сталого розвитку підприємства завдяки використанню засобів реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, зменшення рівня сукупного ризику. Запроваджена на принципах системності та комплексності, адаптована до сучасних вимог управління підприємством АПК, розширена система КУФСГП сприяє підвищенню ефективності планування, обліку, аналізу і контролю окремих локальних

підсистем, які з урахуванням можливостей і вимог їх функціональної та структурної інтеграції максимально підлаштовуються одна до одної (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Розширена система КУФСГП

Цілі контролінгу	Контрольовані величини	Показники вимірювання
Забезпечення оптимального рівня ліквідності	Співвідношення поточних активів та короткотермінової кредиторської заборгованості	Коефіцієнти швидкої ліквідності, покриття, обороту дебіторської заборгованості
Підтримання платоспроможності у довгостроковій перспективі	Співвідношення запозиченого і власного капіталу	Фінансовий важіль Забезпечення відсотків за кредитами
Забезпечення рентабельної діяльності	Прибуток Обсяг продажів Вартість активів Акціонерний капітал	Рентабельність продажів Прибуток на одну акцію Коефіцієнт обороту активів Фондовіддача Рентабельність власного капіталу
Зростання ринкової вартості	Грошові потоки Витрати на капітал	Дисконтований грошовий потік Рентабельність інвестицій за грошовим потоком Додана вартість (грошова, економічна)

Джерело: складено автором

Характерною особливістю КУФСГП є його здатність поєднувати інноваційні способи нарощування ринкової вартості підприємства з методичним інструментарієм менеджменту його сталого розвитку (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Імплементация елементів та процедур менеджменту витрат у процесі нарощування ринкової вартості підприємства до системи КУФСГП

Мета	Менеджмент витрат	Підвищення якості прийнятих рішень у системі КУФСГП
Підсистеми	Функціональні сфери витрат	Функції управління
Підсистеми	Функції управління витратами	Технології управління та прийняття рішень
Ресурси забезпечення досягнення мети	Праця, матеріали, капітал, енергія, інформація	Організаційне, математичне, інформаційне забезпечення
Об'єкти	Центри і носії витрат	Система управління
Структура системи управління	Організаційна структура	Структура моделей (метамодель)
Кількісні характеристики	Значення показників	Значення критеріїв якості рішень
Контрольований чинник	Величина витрат	Ступінь погодженості моделей, що забезпечують максимізацію ринкової вартості СГП

Джерело: розроблено автором на основі [84; 95]

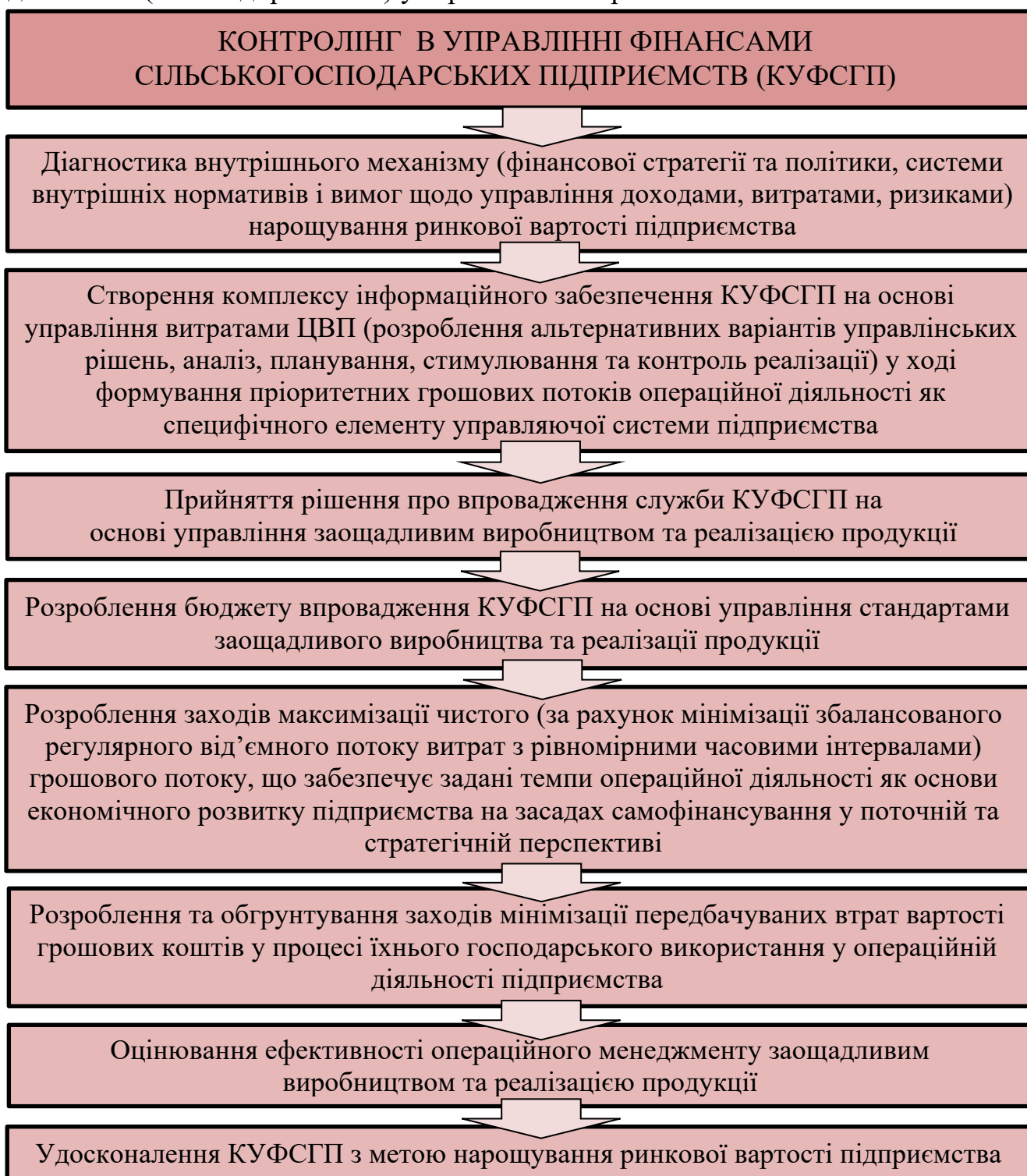
Таким чином, на відміну від контролінгу як засобу фінансового менеджменту (рис. 1.4), контролінг в управлінні фінансами СГП – інтегрований до загальної системи управління ринковою вартістю підприємства динамічний комплекс принципів і методів варіативного розроблення та реалізації управлінських рішень у сфері регулювання й контролю грошових потоків бізнес-процесів операційної діяльності на основі зовнішніх та внутрішніх джерел інформації (рис. 1.5).



Рис. 1.4. Етапи впровадження контролінгу як елементу фінансового менеджменту сільськогосподарського підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі [77]*

КУФСГП акцентовано на управлінні витратами у сфері виробництва та реалізації продукції, встановленні вартісних критеріїв ключових показників результативності їхнього здійснення, оцінюванні доцільності і коригуванні розміру та рівня ефективності з метою гарантованого забезпечення реалізації головної мети діяльності (місії підприємства) у стратегічній перспективі.



**Рис. 1.5. Етапи впровадження контролінгу в управління фінансами сільськогосподарських підприємств**

*Джерело: розроблено автором*

### **1.3. Економіко-організаційні засади запровадження концепції контролінгу в управлінні фінансами заощадливого виробництва сільськогосподарських підприємств**

Чільне місце у системі КУФСГП займають теоретичні основи МВВП. Найбільш суттєвий інтерес у суб'єктів виробничої діяльності викликає питання про те, якими є конкретні співвідношення між обсягами та ціною продукції, що виробляється, а також масштабом використання виробничих ресурсів, що впливають на величину їх доцільних витрат.

Комплексність виробничих витрат зумовлює існування цілого ряду альтернативних підходів до виявлення і аналізу чинників, що формують їх рівень. Так, на думку І. Бойчик, основними чинниками формування витрат є технічний рівень виробництва, прийоми організації виробництва і праці, темпи зміни структури та обсягу продукції, галузеві та інші чинники [96, с. 200]. У своїх працях Ю. Цал-Цалко виділяє такий чинник формування витрат на виробництво продукції, як матеріальна зацікавленість працівників у результатах своєї праці [97, с. 6]. С. Дем'яненко поділяє чинники формування витрат на чинники зовнішнього і внутрішнього походження, а серед внутрішньогосподарських – технологічні, організаційні та економічні [98, с. 19-21]. Важливим чинником формування рівня витрат, на думку цього вченого, особливо в сільському господарстві, є форма власності на виробничі ресурси [99, с. 15]. Проте цей вплив можна не виокремлювати, оскільки сьогодні приватна власність стала у аграрному секторі економіки України домінуючою.

Поняття витрат не є однозначним, що пояснює наявність певного різноманіття у трактуванні цієї категорії різними вченими.

В економічній теорії та практиці вважається незаперечною доцільність здійснення вартісного оцінювання використовуваних чинників виробництва та визначення пов'язаних з ним витрат. В основу вимірювання витрат можуть покладатись різні прийоми їх грошового оцінювання. Найпоширенішим в літературі є поняття

витрат, що утворюють вартість продукції (вартісні витрати), а також витрати у формі виплат. Такий поділ витрат ґрунтується на монетарній основі [100, с. 289].

В економічній літературі зустрічається достатньо спроб здійснити оцінювання витрат на основі інших підходів. Витрати у цьому випадку пропонується оцінювати в трудових або енергетичних одиницях [101, с. 44-54; 102, с. 25-49]. Принциповий науковий підхід до виокремлення різновидів витрат, що формують вартість і, одночасно, не пов'язані з потоками платежів за ресурси, сформульовано О. Шмаленбах [E. Schmalenbach] у його теорії динамічного балансу і викладено у класичній роботі “Dynamische Bilanz”.

Необхідність здійснення вартісного оцінювання витрат обґрунтовують у своїх працях вчені економісти Ю. Цал-Цалко, Г. Кузьменко, Л. Іванченкова, Л. Скляр, О. Павелко, Ю. Чебан, А. Зінкевич та ін. [97; 103].

Вартісна оцінка благ робить можливим аналізувати альтернативні варіанти їх використання на підприємстві і обирати найкращі з них.

Однак, у окремих випадках альтернативні витрати певного виробничого ресурсу доволі важко визначити. За умов досконалої конкуренції на ринку чинників виробництва, яка автоматично передбачає найвигідніше використання ресурсів, припустимим є спрощений підхід, згідно з яким вважається, що діючі на ринку ціни адекватно відображають їх граничну корисність.

При цьому, непридатним для практичного застосування є ототожнення здійснених витрат з грошовою оцінкою потенційної вартості ресурсів підприємства, що витрачаються для досягнення певної виробничої мети, яке наводять у своїй роботі М. Грецак, О. Гребешкова, О. Коцюба [104, с. 95].

Ю. Цал-Цалко зазначає, що “витратами визнаються або зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені” [97, с. 14]. На думку цього ж автора, раціональним є також альтернативне розуміння витрат як сукупності прикладання живої та уречевленої праці на



виробництво продукції [105, с. 5]. Якщо перше з цих визначень носить переважно “бухгалтерський” характер, до того ж, зазначимо, що не кожне збільшення зобов’язань одночасно означає здійснення витрат, то друге визначення є більш універсальним.

СПСГВ є однією з найбільш вагомих категорій, що спричиняє суттєвий вплив на рівень ефективності функціонування галузі тваринництва. На практиці, її обсяг формується у процесі віднесення усіх видів фактичних виробничих витрат на утримання тварин у розрахунку на одиницю валової продукції. Обґрунтованість такого розрахунку викликає сумнів, адже собівартість за такого підходу визначається простим накопиченням усіх видів витрат. До того ж, як правило, такі витрати не структуровано, їх обсяги не завжди відповідають об’єктивним виробничим потребам. Зазначена схема формування собівартості є одновекторною, звітно-накопичувальною і не дозволяє оперативно управляти виробничими витратами [106, с. 389].

До трактування собівартості як грошового виразу витрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції “в конкретно економічному розумінні” вдається В. Андрійчук [107, с. 121]. На нашу думку, виділення цим дослідником собівартості в ранг особливої економічної категорії, “яка являє собою відокремлену частину вартості”, є некоректним. Близьким до істини в цьому плані є М. Пархомець, який собівартість трактує як “величину, яка показує, у що, в яку суму грошово-матеріальних витрат і витрат на оплату праці обійшлося виробництво кожної одиниці виробленої продукції або виконання кожної одиниці роботи” [108, с. 249]. Хоча автор не наполягає на індивідуальному характері собівартості, він чомусь виокремлює витрати на оплату праці з сукупності грошово-матеріальних витрат, тоді як вони є власне грошово-матеріальними витратами.

Автори підручника “Управління витратами на підприємстві” проводять чітке розмежування між поняттями “витрат” і “видатків” [109, с. 11]. На їх думку, термін “видатки” в більшій мірі стосується фінансових витрат на одержання доходів

протягом певного періоду. Сенс цього зауваження полягає в тому, що витрати – неоднорідні, і фінансові витрати, як різновид або певна частина загальних витрат, мають свої особливості.

Видатки розглядаються ними як сукупність переміщень фінансових ресурсів. Тому їх можна віднести або до активів, якщо вони здатні принести дохід в майбутньому, або до пасивів, якщо цього не відбудеться і у підсумку зменшується нерозподілений прибуток звітного періоду. Тому, в кінцевому підсумку, спостерігаємо, що автори стосовно видатків також вживають термін “витрати”, хоча й відносять до їх переліку лише фінансові. Стосовно ж витрат взагалі, то вони визначають їх як грошову характеристику обсягу ресурсів, що використані з певною метою і трансформовані до вигляду собівартості продукції [109, с. 12].

Підсумовуючи результати проведеного аналізу різних поглядів на поняття витрат, зупинимось на наступному:

- витрати на виробництво продукції є грошовим виразом частини ресурсів, що використані для виробництва продукції;
- їх може бути виражено як у натуральному, так і у вартісному вигляді;
- якщо підходити до оцінювання витрат на основі грошового вимірників, то вони виражають частину вартості ресурсів, що використані у процесі одержання (виробництва) продукції;
- до вартісних належать витрати в грошовій формі, що є необхідними для підготовки й здійснення виробничого процесу, а також реалізації його результатів. До них відносяться й інші грошові видатки, наприклад, податки, що стосуються виробничої діяльності підприємств. Згідно з цим підходом, витрати формуються під впливом організаційних, основних і додаткових чинників, які необхідні для виробництва благ.

Загостримо увагу на тому факті, що витрати завжди стосуються конкретної роботи та необхідності її оцінювання з позиції досягнення мети підприємства й обчислюються за певний розрахунковий період. Ось чому, щоб мати реальну можливість управляти процесом формування витрат, контролювати їх розмір та

встановлювати рівень відповідності існуючим реальним потребам та можливостям їх задоволення, слід використовувати їх класифікацію.

Один з варіантів детальної класифікації витрат, яка має практичне застосування, представлено у вже згадуваній роботі Ю. Цал-Цалко [97, с. 16].

Класифікація витрат, здійснена дослідницькою групою вчених під керівництвом Г. Краюхіна [109, с. 20-23], а також представлена у розробках В. Андрійчука [107, с. 126-134] та І. Бойчик [96, с. 198-199], є подібною до розглянутої класифікації. Зазначені автори наголошують на необхідності виділення двох головних ознак при здійсненні класифікації витрат: за економічними елементами і за калькуляційними статтями собівартості.

Групування витрат за економічними елементами передбачає об'єднання окремих їх видів за ознакою однорідності, незалежно від того, на що і як вони використовуються. При цьому можна виділити такі їх різновиди: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні потреби, амортизацію, інші операційні витрати.

Оскільки йдеться про вартісну (грошову оцінку) використаних чинників виробництва (ресурсів), амортизаційні витрати можна об'єднати із матеріальними витратами, адже за суттю вони такими і є. Різні види оплати і сплати податків і кредитів можна було б об'єднати в групу “фінансових” витрат.

Таке групування витрат у цілому відповідає класифікації виробничих ресурсів в сільському господарстві, згідно якої вони поділяються на матеріальні, нематеріальні, фінансові та трудові [110, с. 24]. Зазначимо, що і в такій класифікації ресурсів є певні недоліки. Не можна погодитись з думкою авторського колективу, що засоби механізації, автоматизації і електрифікації тощо відносяться до групи нематеріальних ресурсів. Це заперечується тим, що вони “ніколи не перетворюються безпосередньо в кінцевий продукт рослинництва та тваринництва і не є їх “будівельним” матеріалом” [там само, с. 25].

Групування витрат за калькуляційними статтями забезпечує можливість виділити витрати, що пов'язані з виробництвом конкретних видів продукції.

Продовженням процедури групування витрат є їх розподіл на прямі і непрямі, змінні, постійні, фіксовані у залежності від того, як саме вони відносяться на собівартість продукції (рис. А1 додатку А).

Класифікація витрат є дієвим інструментом побудови системи управління ними, створення відповідного механізму формування їх обсягу, а також прийняття, на основі цього, оптимальних господарських рішень. Така класифікація необхідна для оцінки впливу витрат на кінцеві результати діяльності підприємства.

Чинники, які впливають на величину витрат, необхідно виявляти і систематизувати у залежності від того, наскільки безпосередньо пов'язані вони з процесом виробництва, іншою діяльністю підприємства.

Слід з'ясувати, якою є залежність між чинниками, що формують величину витрат, наскільки тісним є цей взаємозв'язок. В залежності від цього визначаються можливості використання чинників. В процесі формування витрат виробництва потрібно також визначити ступені впливу на них різних чинників (див. рис. 1.6).

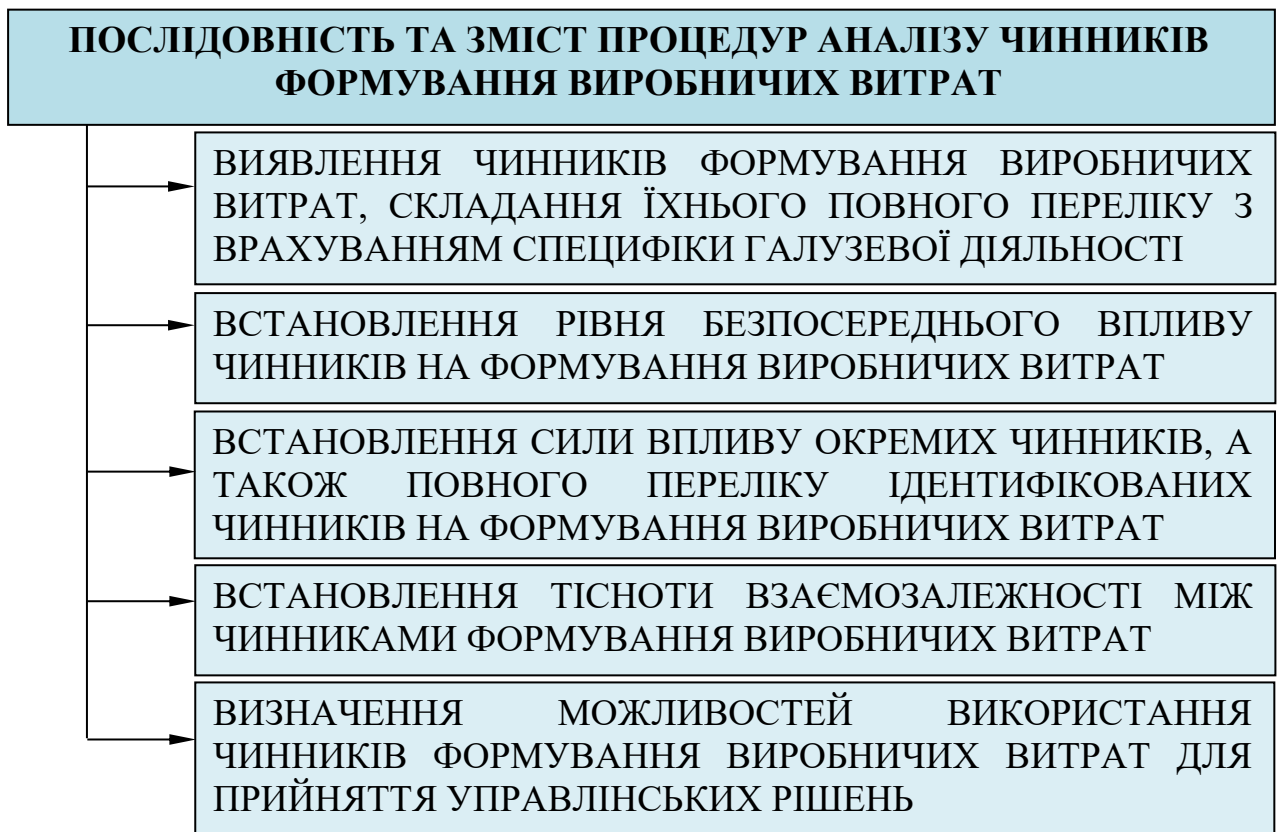


Рис. 1.6. **Послідовність проведення аналізу чинників формування виробничих витрат з метою запровадження КУФСГП**

*Джерело: складено автором*

Така послідовність аналізу впливу чинників дозволить поетапно і всебічно здійснити системний та комплексний підхід до реалізації процедури дослідження цього процесу.

До чинників, які впливають на формування виробничих витрат, а також мають безпосередній зв'язок з виробництвом, в першу чергу, слід віднести масштаби власне виробництва. Йдеться про сукупну виробничу потужність, диференційовану за видами, кількістю та максимальною віддачею наявних потенційних чинників.

Як засвідчує досвід основних світових виробників свинини, показник розміру підприємства є величиною, що безпосередньо не залежить від площі сільськогосподарських угідь, які може використовувати свиноферма, а в першу чергу, визначається фактором обсягу наявних трудових ресурсів у відповідному підприємстві; доходами, які планує воно одержувати; розміром власного капіталу, тобто матеріальних засобів виробництва, і, при наявності, кількістю угод на постачання свинини підприємствам переробної і харчової промисловості [111].

Слід враховувати ту обставину, що кардинально змінити величину підприємства у короткостроковому періоді неможливо, оскільки необхідний час на набір чи звільнення персоналу, придбання чи ліквідацію виробничого устаткування, що пов'язано із необхідністю прийняття інвестиційних рішень і їх ретельного обґрунтування. Тому величина підприємства визначається його виробничими можливостями. Величину підприємства можна суттєво змінити лише у довгостроковому періоді. Певним чином змінений виробничий потенціал впливає на величину витрат підприємства. Обсяги діяльності, в першу чергу, безпосередньо позначаються на величині змінних витрат, формуючи тим самим загальну величину сукупних витрат на виробництво продукції.

Ще одним безпосереднім чинником, що впливає на величину витрат, є структура виробничої програми підприємства – асортимент типів продукції, яка вироблятиметься у певному виробничому періоді із зазначенням її кількості. Вона включає специфічний для певного періоду випуск продукції в межах номенклатури, яка є властивою для профілю підприємства. Номенклатура продукції змінюється лише протягом тривалих періодів часу. Наприклад, перехід

від молочного до м'ясного скотарства пов'язаний з певними труднощами і потребує значного часу. Та й навіть зміна породи тварин основного стада також є процесом, що вимагає значних витрат часу. Що ж до виробничої програми, то її можна змінювати у відносно коротші проміжки часу. Тобто, виробнича програма підприємства регулюється самим підприємством. Її вплив на витрати безпосередньо обумовлений кількістю ресурсів, потрібних для виготовлення продукції. Якщо випуск продукції зменшується (або збільшується), відповідно змінюються і витрати засобів виробництва, робочої сили і матеріалів. Тому існує потреба у розробці підходів до використання альтернативних методів організації виробництва з метою формування оптимальних витрат на одиницю продукції [112, с. 12-18]. Мова йде про застосування різних технологій здійснення виробничого процесу, кожна з яких вимагає відповідного набору агрегатів, техніки, що впливає на зміну структури затрачуваних чинників виробництва.

Витрати виробництва можуть також змінюватись під впливом необхідності узгодження величини замовлень на продукцію з новими обсягами її виробництва. В такому випадку можуть змінюватись витрати на налагодження нового (додаткового) устаткування і зберігання продукції на складі, оскільки вони є складовими витрат підприємства.

На величину витрат суттєвий вплив спричиняє так звана “глибина виробництва”, яка характеризується кількістю стадій переробки сировини у багатостадійному виробництві, і тим, наскільки потреба у первинних, проміжних продуктах і матеріалах забезпечується власним виробництвом і якою мірою – за рахунок закупівель на стороні. У свинарстві мова може йти, наприклад, про корми, особливо концентровані, кормові добавки тощо. Зрозуміло, що питання “глибини виробництва” та, відповідно, рішення про власне виробництво чи закупівлю на стороні тісно пов'язані з формуванням виробничої програми, оскільки вся продукція, що не купується на ринку і використовується для виробничого процесу в господарстві, є компонентом виробничої програми цього господарства. Тому залежність витрат від “глибини виробництва” можна вважати одним із аспектів впливу на них виробничої програми. Більша кількість стадій виробництва потребує

більшого обсягу устаткування, персоналу, вищої його кваліфікації, матеріалів, отже, прямо впливає на виробничі витрати.

Суттєвим чинником впливу на формування витрат є організація виробництва, тобто форма його здійснення, яка тісно пов'язана з технологією виробничого процесу. Фахівці виділяють два головні аспекти організаційної форми – вид і тип виробництва.

Вид – комплексна характеристика технічних, організаційних та економічних особливостей виробництва, що обумовлюються його спеціалізацією, типом та постійністю номенклатури виробів, а також формою руху виробів по робочих місцях. Основні види простих виробництв описуються як лінарне, розширене, звужене, змішане (з простих). До складних видів виробництва відносять циклічне і змішане (з простих та складних) виробництво.

Розрізняють п'ять типів виробництва – специфічних сукупностей комплексних характеристик технічних, організаційних та економічних його особливостей, що обумовлюються спеціалізацією, обсягом та стабільністю номенклатури: проектне (одиничне); серійне (виготовлення продукції на замовлення; виготовлення продукції партіями); масове (потокове; безперервне).

Одиничне виробництво (штучний випуск) – форма його організації, за якої різні види продукції виготовляються в одному або декількох примірниках (екземплярах).

Серійне виробництво – форма його організації, для якої притаманний постійний випуск виробів великими партіями (серіями) зі встановленою регулярністю. Підтипами серійного виробництва є: мілко серійне, серійне та крупносерійне.

Масовий тип виробництва – така форма його організації, що характеризується постійним випуском строго обмеженої номенклатури виробів, що є однорідними за призначенням, конструкцією, технологічним типом, що виготовляються одночасно і паралельно. На жаль, в більшості сільськогосподарських підприємств, у тому числі, серед виробників продукції свинарства в Україні сьогодні переважає непотокове малосерійне виробництво.

Ще одним вагомим чинником формування витрат виробництва є якість чинників виробництва, яка характеризується властивостями чинників, які визначають їх придатність для використання у виробничому процесі, тобто для виготовлення певної продукції. Підприємство, у розпорядженні якого є краще технічне обладнання, персонал з високим рівнем продуктивності праці та відповідні матеріали, має найсприятливіші щодо витрат умови виконання певної виробничої програми. Тому важливим завданням є добір чинників виробництва такої якості, за якої витрати на одиницю продукції були б мінімальними.

На рівень витрат впливає також такий виробничий чинник, як завантаженість підприємства – кількість продукції, що виробляється ним. Відношення цієї кількості продукції до виробничої спроможності, тобто виробничої потужності підприємства показує ступінь її використання. Виражена в одиницях продукції завантаженість опосередковано впливає на рівень сукупних витрат через співвідношення витрат чинників виробництва, що комбінуються, тобто через їх пропорції. Оскільки потенційні чинники, що використовуються протягом багатьох циклів виробництва, повільніше адаптуються до коливань рівня завантаженості, аніж чинники, які витрачаються у поточному періоді, то внаслідок цього змінюються їх пропорції. При цьому негативно впливають на витрати як низьке використання виробничої потужності за повільного зношення й технічного старіння устаткування, так і максимальне її завантаження. У випадку свинарства негативні наслідки можуть проявлятися навіть у зниженні обсягів виробництва продукції через зниження продуктивності тварин внаслідок порушення режимів їх утримання.

Чинник зайнятості впливає на витрати ще в двох напрямках. Зайнятість потенційних чинників, виражена в одиницях продукції, обчислюється шляхом множення рівня інтенсивності їх роботи на час виробництва. На більш тривалий час виробництва припадає більше амортизаційних відрахувань і заробітної плати. Підвищена інтенсивність роботи спричиняє прискорене зношення агрегатів та підвищення доплат робітникам.



Витрати обчислюють як добуток обсягу витрат чинників виробництва на їх ціни [112]. Отже, останні безпосередньо впливають на рівень виробничих витрат. При цьому можна розрізнити два напрями такого впливу. Ціни чинників виробництва безпосередньо впливають на витрати, якщо за незмінного в часі обсягу їх витрат у натуральній формі ціни на них змінюються. Підвищення тарифу на електроенергію призводить до зростання витрат на експлуатацію устаткування, що живиться струмом. Водночас, ціни чинників можуть опосередковано впливати на витрати через зміну співвідношення витрат різних чинників. Якщо, наприклад, умови виробництва дозволяють замінювати ресурси (наприклад, певні види кормів чи кормових добавок), то, при підвищенні цін на певні чинники виробництва, вони можуть бути замінені певною мірою іншими чинниками з більш доступними цінами. Так, значне підвищення оплати праці спонукає підприємця до роздумів, якою мірою виробничі операції, виконувані робітниками, можна механізувати за рахунок збільшення кількості машин. Це призводить до заміщення праці капіталом. Отже, непрямий вплив цін чинників виробництва на витрати виробництва виражається в тому, що зміна цих цін спочатку призводить до зміни натурального складу витрат, а відтак спричиняє зміну рівня витрат.

Між наведеними чинниками існує тісний взаємозв'язок і навіть взаємозалежність. Так, зміни величини підприємства, виробничої програми та організації виробництва завжди зумовлюють зміни якості виробничих чинників та їх пропорцій. При цьому слід мати на увазі, що кожна зміна рівня витрат спричиняє зворотний вплив на якість чинників виробництва, їх ціни та пропорції. Якщо зазначені чинники сфери виробництва не змінюються в часі, то й рівень витрат підприємства залишається незмінним.

Отже, до чинників, які також значною мірою впливають на формування витрат виробництва, але в силу своєї природи пов'язані з іншими сферами діяльності підприємства і здійснюються його нетехнологічними підрозділами, належать, наприклад, процеси і організація збуту продукції, фінансування, кредитування і оподаткування, дослідження і розвитку. Очевидно, що вся діяльність цих підрозділів підприємства, які забезпечують успішну реалізацію продукції на ринку, впливає на загальний рівень витрат підприємства.

Капіталовкладення, пов'язані із засобами виробництва та матеріалами, залежать від виду їх фінансування, таким чином, останнє впливає на загальні витрати. Нестача власного капіталу й надто короткий термін надання кредиту є причиною збереження старих методів виробництва, хоча нові, для впровадження яких фінансових коштів бракує, були б ефективнішими, більш заощадливими.

Діяльність підприємства у сфері досліджень і розвитку спрямована на підвищення якості продукції, чинників виробництва й удосконалення його методів. Тобто, вони опосередковано впливають на рівень виробничих витрат. Вартість цих робіт повинна враховуватись у витратах тих періодів, в яких результати досліджень і розробок впливають на результати виробництва.

Розглянуту сукупність чинників формування витрат виробництва можна також розділити на такі, що регулюються підприємством і розглядаються як активні параметри його діяльності, і такі, на які підприємство не має впливу і вони є лише даними для прийняття рішень. Так, при прийнятті рішень підприємство не може регулювати такі додаткові чинники, як податки та обов'язкові відрахування. Практично обмеженим є вплив підприємства на ціни чинників виробництва.

Серед розглянутих чинників є й такі, що за своєю суттю належать до перемінних, але в короткі проміжки часу розглядаються як незмінні. Наприклад, номенклатура продукції, організація виробництва, якість виробничих чинників залишаються незмінними хоча б протягом короткого періоду часу. Це дає змогу здійснювати оптимальне поєднання решти чинників формування витрат. Масштаб діяльності підприємства, що у довгостроковому періоді розглядається як перемінний, в короткостроковому виступає незмінним, заданим чинником.

Ще однією, суттєвою засадою формування ефективного механізму управління витратами у сфері виробництва, є рівень їх передбачуваності. Як зазначає академік УААН О. Шпичак, “визначення витрат повинно базуватися на фактично досягнутому рівні витрат конкретного суб'єкта господарювання з урахуванням їх нормативної вартості. Нормативні витрати необхідно зіставляти з фактично досягнутими, що забезпечить достовірність розрахунку собівартості виробництва...” [115].

Таким чином, організаційно-економічні та технологічні засади МВВП СГП – сукупність систем, методів, моделей, прийомів розрахунку, що використовуються з метою управління їх рівнем протягом різних періодів функціонування суб'єкту господарювання та визначення прибутку від діяльності, прийняття управлінських рішень щодо визначення ціни реалізації, збільшення або зниження обсягів виробництва, оновлення продукції, контролю та регулювання.

КУФСГП на основі МВВП сільськогосподарських підприємств передбачає реалізацію усіх стандартних функцій, що притаманні процесу менеджменту діяльності економічного об'єкту, тобто розробку (прийняття) і реалізацію управлінського рішення, що завершується обов'язковою процедурою змістовного контролю його виконання (рис. 1.7).

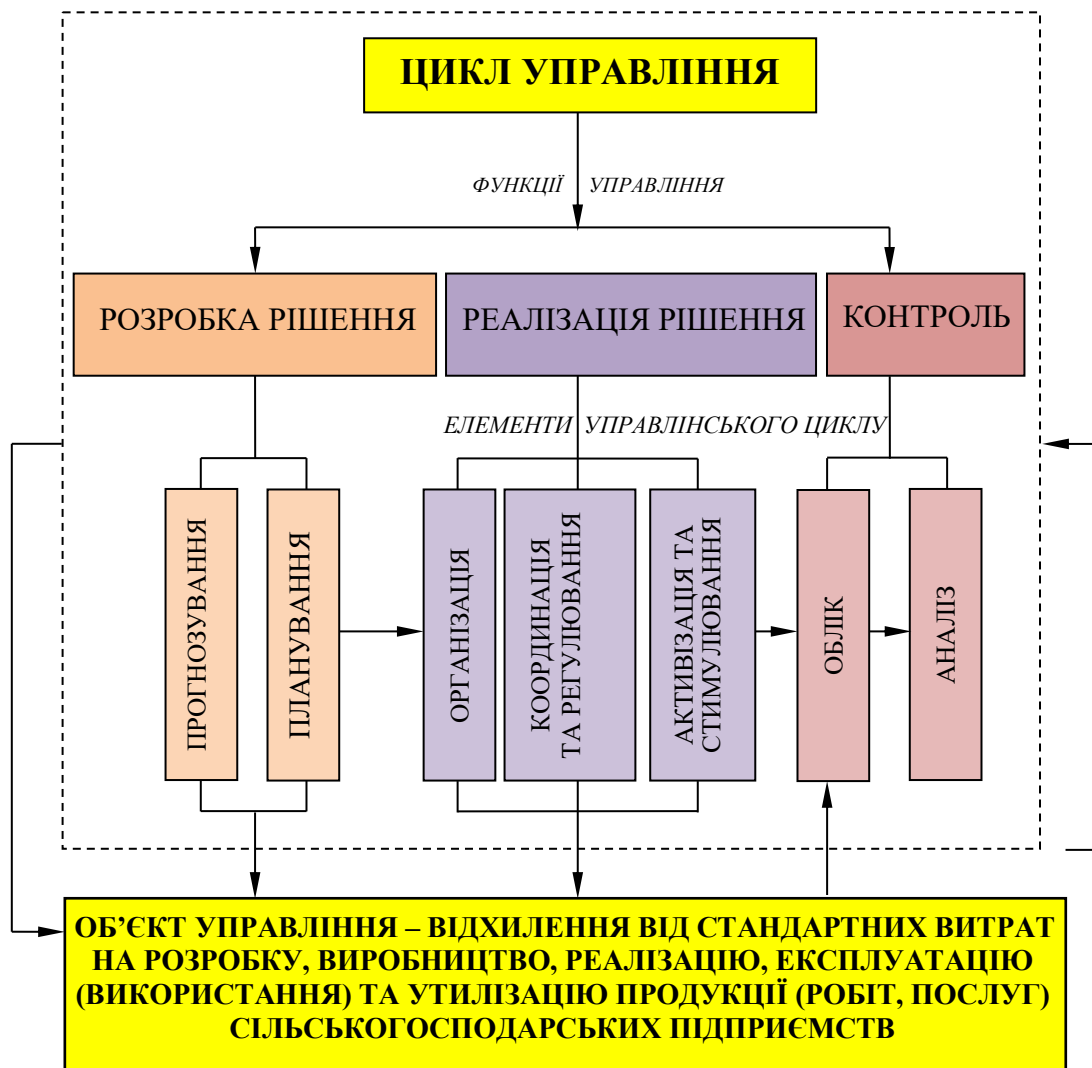


Рис. 1.7. Загальна схема взаємодії функцій менеджменту за відхиленнями від стандартних витрат ЗВСГП

Джерело: складено автором на основі [109]

Розроблені та перевірені практикою універсальні принципи МВВП полягають у:

- системному підході до управління ними;
- єдності методів, що застосовуються на різних рівнях управління;
- здійсненні управління на усіх стадіях життєвого циклу виробу – від створення до утилізації;
- органічному поєднанню скорочення обсягів з високою якістю продукції (робіт, послуг);
- неприпустимості надлишкових витрат;
- широкому запровадженні ефективних методів скорочення;
- удосконаленні інформаційного забезпечення знань про рівень;
- підвищенні зацікавленості виробничих підрозділів підприємства у зниженні.

Однією з передумов ефективного та системного МВВП СГП з виробництва тваринницької продукції, що може бути покладено в основу запровадження на них КУФСГП, є їх класифікація (групування) за основними ознаками (табл. А3 дод. А).

Для реалізації цілей МВВП СГП з виробництва тваринницької продукції у системі КУФСГП групування доцільно здійснювати за двома ознаками:

- економічними елементами (без встановлення мети використання виробничих витрат, визначення їхнього зв'язку з результатами виробництва, детермінації рівня доцільності) – для складання кошторису по підприємству в цілому, його окремих цехів, інших об'єктів управління витратами. Структура витрат за елементами відображає матеріало-, зарплато- (праце-) і фондомісткість виробництва;)

- калькуляційними статтями – перегрупованими економічними елементами, що забезпечують виділення витрат, які напряму пов'язані з місцем їх здійснення, виробництвом конкретних видів продукції, прямо або непрямо відносяться на їх собівартість, а також забезпечують визначення її технологічної собівартості (собівартості виготовлення), цехової, виробничої, повної сум (рис. 1.8).

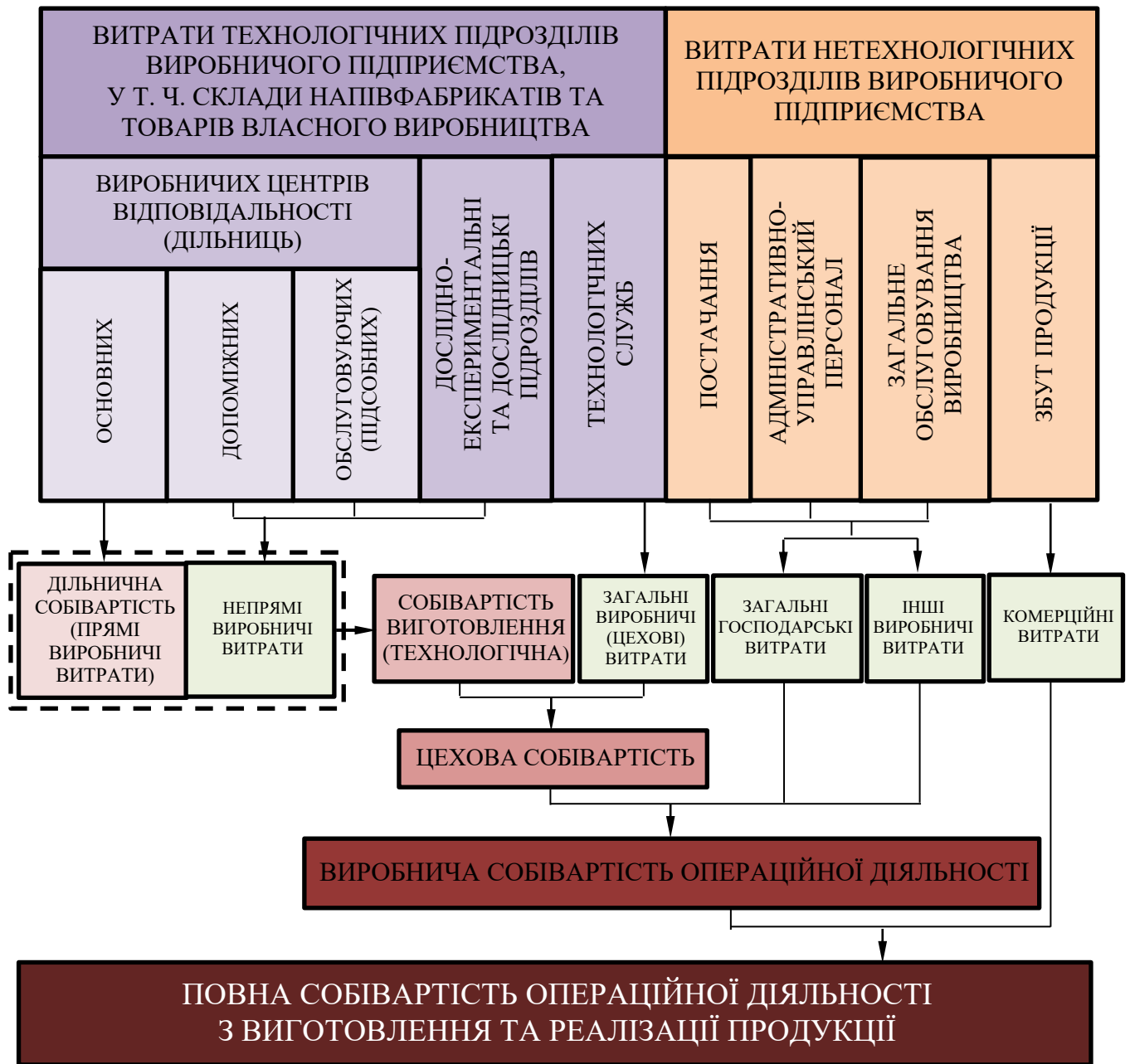


Рис. 1.8. Загальна схема калькулювання стандартних витрат заощадливого виробництва у процесі запровадження контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств

Джерело: складено автором на основі [97, 109]

Потужним імпульсом до оновлення методик МВВП СГП, що займаються виробництвом тваринницької продукції, стало затвердження “Методичних рекомендацій щодо облікової політики підприємства” [113].

Вони містять узагальнення пропозицій щодо організації ведення бухгалтерського обліку, складання та подавання фінансової звітності стосовно витрат, для яких передбачено більше, ніж один, варіант формування та розподілу.

Перелік і склад елементів калькулювання ВСП (робіт, послуг), згідно п. 2.16 Методичних рекомендацій, підприємство повинно визначати самостійно, притримуючись при цьому групування за статтями:

а) прямі витрати, що можуть бути безпосередньо віднесеними на об'єкт витрат або розподіленими між ними, а саме:

- сировина і матеріали;
- купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, роботи та послуги виробничого характеру сторонніх підприємств і організацій;

- паливо та енергія на технологічні цілі;
- зворотні відходи (віднімаються);
- основна заробітна плата і додаткова заробітна плата;
- відрахування на загальнообов'язкове державне соціальне страхування;
- витрати на утримання та експлуатацію обладнання;
- втрати від браку;
- інші прямі витрати;

б) загальні виробничі витрати на організацію діяльності і управління роботою цехів та інших підрозділів основного і допоміжного виробництва, детальний перелік яких наводиться у п. 15 П(С)БУ 16 “Витрати” [114]:

ба) витрати, що обліковуються на окремих субрахунках бухгалтерського рахунку 91 і розподіляються між основними галузями та об'єктами діяльності пропорційно до суми прямих витрат (без витрат основних матеріалів: кормів, насіння, сировини):

- витрати на управління виробництвом;
- амортизацію невикористаних активів загальногосподарського призначення;
- витрати на утримання, експлуатацію та ремонт, страхування, операційну оренду основних засобів, інших необоротних активів загальногосподарського призначення;
- витрати на вдосконалення технології й організації виробництва;
- всі види витрат на утримання загальних приміщень виробничого призначення;
- витрати на обслуговування виробничого процесу;

- витрати на охорону праці, техніку безпеки і охорону навколишнього природного середовища;
- інші витрати;
- плату за оренду землі і майна виробничого призначення;

бб) витрати, що згідно вимог організації бухгалтерського обліку, не відносяться на собівартість виробленої і реалізованої продукції, і покриваються за рахунок інших джерел: адміністративні витрати; витрати на збут; інші витрати операційної діяльності; фінансові витрати; втрати від участі в капіталі; витрати і втрати від надзвичайних подій; витрати внаслідок вилучення капіталу власниками.

Планування передбачає виявлення складу витрат та їх кількісне оцінювання (рис. 1.9).

Для запровадження КУФСГП на основі МВВП тваринництва (на прикладі продукції свинарства) у ході розрахунку вартості ресурсів для виробництва, визначення загального обсягу, обчислення собівартості виробництва кожного виду продукції доцільно здійснити технологічно обґрунтовані економічні розрахунки:

- нормативних параметрів формування обсягу кінцевої продукції вирощування стада;
- річного обороту стада з метою визначення середнього річного поголів'я та кормо-днів формування кінцевої продукції виробництва;
- загальної маси, валового та товарного приросту живої маси стада;
- планової собівартості центнеру приросту і центнеру живої маси.

Єдність методів управління різними рівнями господарювання забезпечується в рамках запровадження загальної системи управління витратами (Total Cost Management (TCM)). Її призначення полягає в управлінні всіма ресурсами та видами діяльності, котрі ці ресурси споживають, на усіх рівнях управління у ході реалізації комплексу функцій менеджменту, зокрема контролінгу в управлінні фінансами (табл. 1.6).

Головною компонентою системи TCM є метод обліку витрат за видами діяльності – ABC (Activity-Based-Costing) – калькулювання на основі діяльності. У подальшому ми детально розглянемо перспективи використання ABC-методу у процесі запровадження КУФСГП на основі МВВП.

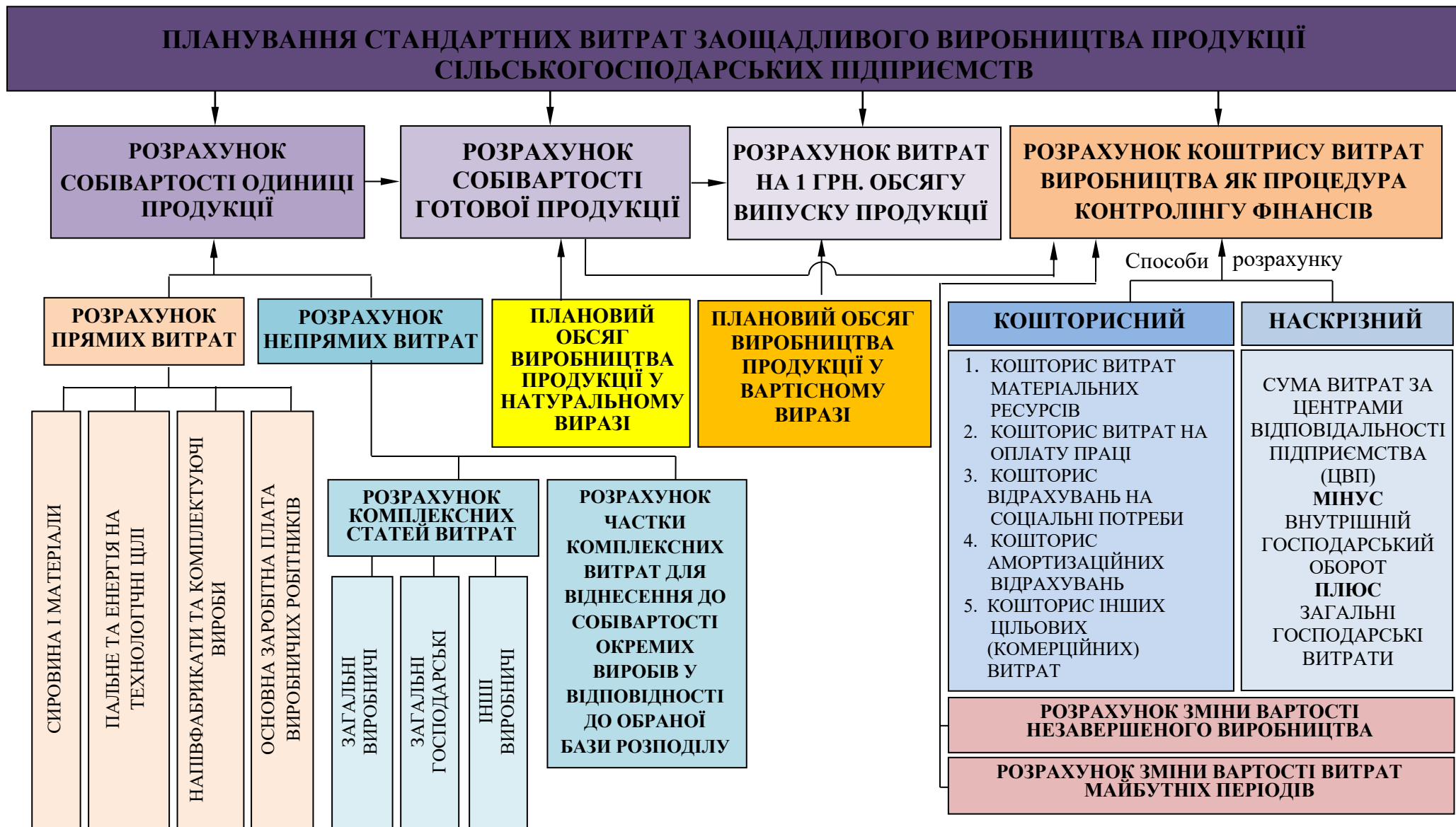


Рис. 1.9. Планування витрат як елементу КУФСГП з акцентом на управлінні за відхиленнями від стандартів заощадливого виробництва

Джерело: складено автором на основі [83]



Використання різноманітних управлінських технологій МВВП, в кінцевому підсумку, забезпечує керівникам підприємства можливість не лише здійснювати періодичний послідовий та поточний контроль ВСП, але, що більш важливо, постійно зменшувати її розмір засобами активного управлінського впливу, імплементувати до управлінських систем вищого порядку (рис. 1.10).

Таблиця 1.6

**Функціональна декомпозиція організаційно-економічних засад управління стандартними витратами заощадливого виробництва у процесі запровадження контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств**

Рівні управління витратами	Складові управління витратами
Підприємство	Прогнозування, аналіз і регулювання рівня
Окреме виробництво (сфера діяльності)	Формування, планування, аналіз і регулювання рівня
Виробничі комплекси і процеси	Оперативне планування, облік, аналіз і оперативне регулювання рівня
Технологічні процеси і робочі місця	Технічний (виробничий) облік і контроль рівня

*Джерело: складено автором*

Застосування варіантів систем МВВП – їхніми валовими або маржинальними розмірами, методів регулювання величини – на основі фактичних та планових або нормативних і бюджетних показників, моделей внутрігосподарського управління ЦФВП (виробними підрозділами) – на засадах внутрішньої оренди, внутрішнього господарського розрахунку, нормативних або бюджетних витрат – повинні сприяти єдиній меті – скороченню їхнього обсягу (cost expense reduction) на забезпечення усіх БПВП [116-121].

За свідченням провідних науковців, експертів зі скорочення витрат, досягнення успіху на цьому шляху є можливим лише у підсумку реалізації варіативного комплексу технологічних заходів, що включають до свого переліку: проведення переговорів; визначення адекватних ринковим умовам господарювання підприємства обсягів реалізації продукції; стандартизацію виробництва; зниження складності виконуваних робіт; зниження вартості пакування готової продукції; зниження вартості вантажних робіт; оптимізацію

виробничих процесів; конструювання вартості; проведення консолідації; раціоналізація специфікацій; пряме відвантаження готової продукції її замовнику.

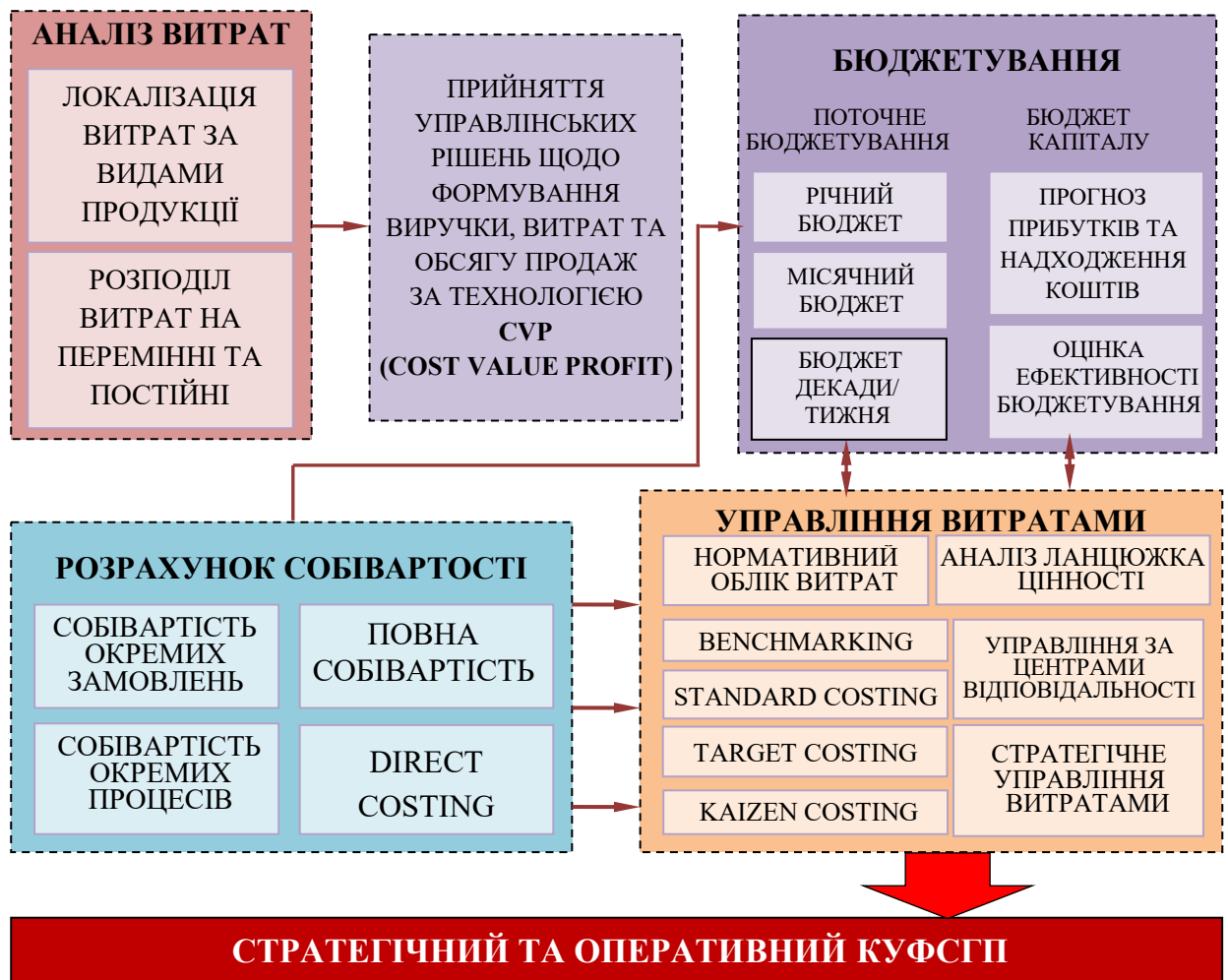


Рис. 1.10. **Управлінські технології, що покладаються у основу запровадження КУФСГП на основі управління за відхиленнями від СВ ЗВСГП**

*Джерело: складено автором на основі [109; 122-124]*

Перелічені технології управління за відхиленнями від СВ ЗВСГП стосуються всіх без виключення їх видів, що здійснюються у наступних сегментах діяльності підприємства – постачання сировини, здійснення прямих матеріальних витрат, загального управління та адміністрування, технічного обслуговування та ремонту обладнання, упакування та відвантаження готової продукції, встановлення обладнання та проведення капітальних робіт, організації НДДКР, розвитку виробничих інформаційних технологій, розробки дизайну нової продукції засобами мережі Internet, витрат на здійснення продажів, маркетингових та рекламних заходів.

Отже, сучасні теоретичні та чинні нормативні підходи до класифікації окремих видів витрат на виробництво продукції сільськогосподарських підприємств дозволяють здійснити практичне розмежування їх сум за різними ознаками. Найбільш цінним для управління витратами є їх поділ на регульовані та нерегульовані керівниками певного рівня. Регульовані витрати поділяються за статтями, порівнюються їхній плановий та фактичний рівні, за наявності відхилень встановлюються причини/винуватці, розробляються заходи коригування, тобто, здійснюється цикл контролінгу за відхиленнями.

### **Висновки до розділу 1**

У результаті дослідження теоретико-методичних засад КУФСГП зроблено наступні висновки:

1. Контролінг – підсистема оперативного регулювання сукупності БПВП, що забезпечує йому можливість виконувати роль центрального елемента у процесі організування профільної діяльності, структурована сукупність принципів і стратегії досягнення ринкової мети функціонування на основі нормативного аналізу технологічно-управлінської звітності.

2. Характерними особливостями контролінгу, що базується на цілях, завдання та методах об'єктивного та цілеспрямованого регулювання відхилень фактичних показників діяльності підприємства від очікуваних за умов невизначеності і ризику, є можливість його налаштування на здійснення управлінських функцій засобами регулювання специфічних технологічних бізнес-процесів виробництва продукції (робіт, послуг), здатність модернізувати та організаційно імплементувати методи ОМ й ФМ з одночасним забезпеченням управлінського обліку усієї сукупності БПВП, що реалізуються у діяльності чітко розмежованих ЦФВП.

3. Сучасний розвиток концепцій КУФСГП відбувається за напрямом комплексного задоволення потреб прийняття стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень, оптимізації інтересів стейкхолдерів, запобігання ризикам виникнення загрози банкрутства внаслідок сезонних коливань ринкової кон'юнктури засобами контролю ГП підприємства, що дозволяє широко

залучати до процесів управління інструментарій ФМ як самостійного напрямку в управлінні суб'єктом господарювання, розвивати інформаційні технології інтегрованого управління взаємодією підсистем виготовлення продукції на замовлення конкретних споживачів і за цінами масового виробництва.

4. На відміну від контролінгу як засобу ФМ, КУФСГП – інтегрований до загальної системи управління РВП динамічний комплекс принципів і методів варіативного розроблення та реалізації управлінських рішень у сфері регулювання й контролю ГП бізнес-процесів операційно-технологічної діяльності на основі зовнішніх та внутрішніх джерел інформації з акцентом на координуванні та управлінні за відхиленнями від стандартизованих витрат ЗВСГП та запобіганні сезонних ризиків скорочення надходжень грошових коштів.

5. КУФСГП зосереджено на управлінні витратами у сфері виробництва та реалізації продукції, встановленні вартісних критеріїв ключових показників результативності їхнього здійснення, оцінюванні доцільності і коригуванні розміру та рівня ефективності з метою гарантованого забезпечення реалізації головної мети діяльності (місії підприємства) у стратегічній перспективі.

6. Чільне місце у системі КУФСГП займають теоретичні основи та практичні засади МВВП. Найбільш суттєвий інтерес у суб'єктів господарювання викликає питання про те, якими є конкретні співвідношення між обсягами та ціною продукції, що виробляється, а також масштабом використання виробничих ресурсів, що впливають на величину їх доцільних витрат. Головними напрямками використання інформації про витрати підприємства є: оцінювання рівня витрат протягом періоду діяльності, а також визначення прибутку; прийняття управлінських рішень у різних сферах діяльності підприємства; контроль/контролінг та регулювання.

Основні положення та висновки першого розділу висвітлено в публікаціях автора [236-238; 244; 245].

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ТА ГАЛУЗЕВІ ОСОБЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **2.1. Методичні підходи до оцінювання зовнішнього середовища формування потоків грошових коштів і ефективності фінансового менеджменту сільськогосподарських підприємств**

В умовах переходу до ринкової економіки основним завданням агропромислового комплексу є збільшення виробництва сільськогосподарської продукції. Важлива роль у розвитку цієї важливої сфери матеріального виробництва приділяється не лише інтенсивним факторам розвитку, впровадженню інноваційних досягнень науково-технічного прогресу, ефективному та заощадливому використанню виробничих ресурсів, але й ринковим методам фінансового менеджменту.

Одночасно, за умов, коли можливість придбання матеріальних ресурсів забезпечується виключно наявністю грошових коштів, особливого значення набувають показники фінансового стану сільськогосподарських підприємств, визначення їхнього нормативного та цільового значення. Оцінювання фінансового стану і прийняття управлінських рішень є сферою фінансового менеджменту і КУФСГП як його найважливішої складової. Комплексне обґрунтування напрямів удосконалення контролінгу в управлінні фінансами підприємств аграрного сектору економіки є неможливим без економічного оцінювання їхнього поточного стану і вимагає розробки відповідної методології для ринкових умов господарювання.

Загальна посівна площа та обсяги виробництва (валові збори) сільськогосподарських культур аграрними підприємствами України протягом 2000-2019 рр. наведено в табл. 2.1. В цілому, як свідчать розрахунки, наведені у табл. 2.2, 2.3, галузь протягом періоду спостереження розвивалась доволі передбачувано. Це слідує з того, що річні коливання площі окремих сільськогосподарських культур (причинний фактор), як правило, призводили до аналогічних змін показників валових зборів (очікуваний наслідок).

**Уточнена посівна площа та обсяг виробництва (валовий збір)  
сільськогосподарських культур аграрними підприємствами України,  
2000-2019 рр.**

Рік	Уточнена площа сільськогосподарських культур, тис. га						Обсяг виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур, тис. т					
	культури зернові та зернобобові	бурак цукровий фабричний	соняшник	картопля	культури овочеві	площа насаджень культур плодкових та ягідних (загальна) <sup>1</sup>	культури зернові та зернобобові	бурак цукровий фабричний	соняшник	картопля	культури овочеві	площа насаджень культур плодкових та ягідних (загальна)
2000	13646	856	2943	1629	541	425	24459	13199	3457	19838	5821	1453
2001	15586	970	2502	1604	492	402	39706	15575	2251	17344	5907	1106
2002	15448	897	2834	1590	482	369	38804	14452	3271	16619	5827	1211
2003	12495	773	4001	1585	483	338	20234	13392	4254	18453	6538	1697
2004	15434	732	3521	1556	478	316	41809	16600	3050	20755	6964	1635
2005	15005	652	3743	1514	467	299	38016	15468	4706	19462	7295	1690
2006	14515	815	3964	1464	471	281	34258	22421	5324	19467	8058	1114
2007	15115	610	3604	1453	454	271	29295	16978	4174	19102	6835	1470
2008	15636	380	4306	1413	460	267	53290	13438	6526	19545	7965	1504
2009	15837	322	4232	1409	453	260	46028	10068	6364	19666	8341	1618
2010	15090	501	4572	1408	465	255	39271	13749	6772	18705	8122	1747
2011	15724	532	4739	1439	501	255	56747	18740	8671	24248	9833	1896
2012	15449	458	5194	1440	498	255	46216	18439	8387	23250	10017	2009
2013	16210	280	5051	1388	488	253	63051	10789	11051	22259	9873	2295
2014 <sup>2</sup>	14801	331	5257	1348	467	239	63859	15734	10134	23693	9638	1999
2015 <sup>2</sup>	14739	237	5105	1291	446	235	60126	10331	11181	20839	9214	2153
2016 <sup>2</sup>	14401	292	6073	1312	447	224	66088	14011	13627	21750	9415	2007
2017 <sup>2</sup>	14624	316	6034	1323	445	226	61917	14882	12236	22208	9286	2048
2018 <sup>2</sup>	14839	276	6117	1319	439	228	70057	13968	14165	22504	9440	2571
2019 <sup>2</sup>	15318	222	5928	1309	452	225	75143	10205	15254	20269	9688	2119

Примітки: <sup>1</sup> без урахування площі ягідників у міжряддях садів; <sup>2</sup> дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: [125]

Динаміку відповідних показників наведено у табл. 2.2. Проте, протягом окремих років спостерігалось неочікувано різке відхилення (коливання) обсягів

виробництва (валових зборів) окремих сільськогосподарських культур, що неможливо пояснити виключно коливаннями причинного фактора (табл. 2.3)

Таблиця 2.2

**Динаміка зміни посівних площ та обсягів виробництва (валових зборів)  
сільськогосподарських культур сільськогосподарськими підприємствами  
України, 2000-2019 рр., у порівнянні з 2000 р.**

Рік	Уточнена площа сільськогосподарських культур, тис. га						Обсяг виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур, тис. т					
	культури зернові та зернобобові	бурак цукровий фабричний	соняшник	картопля	культури овочеві	площа насаджень культур плодкових та ягідних (загальна) <sup>1</sup>	культури зернові та зернобобові	бурак цукровий фабричний	соняшник	картопля	культури овочеві	площа насаджень культур плодкових та ягідних (загальна)
2000	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
2001	114,22	113,32	85,02	98,47	90,94	94,59	162,34	118,00	65,11	87,43	101,48	76,12
2002	99,11	92,47	113,27	99,13	97,97	91,79	97,73	92,79	145,31	95,82	98,65	109,49
2003	80,88	86,18	141,18	99,69	100,21	91,60	52,14	92,67	130,05	111,04	112,20	140,13
2004	123,52	94,70	88,00	98,17	98,96	93,49	206,63	123,95	71,70	112,47	106,52	96,35
2005	97,22	89,07	106,31	97,30	97,70	94,62	90,93	93,18	154,30	93,77	104,75	103,36
2006	96,73	125,00	105,90	96,70	100,86	93,98	90,11	144,95	113,13	100,03	110,46	65,92
2007	104,13	74,85	90,92	99,25	96,39	96,44	85,51	75,72	78,40	98,13	84,82	131,96
2008	103,45	62,30	119,48	97,25	101,32	98,52	181,91	79,15	156,35	102,32	116,53	102,31
2009	101,29	84,74	98,28	99,72	98,48	97,38	86,37	74,92	97,52	100,62	104,72	107,58
2010	95,28	155,59	108,03	99,93	102,65	98,08	85,32	136,56	106,41	95,11	97,37	107,97
2011	104,20	106,19	103,65	102,20	107,74	100,00	144,50	136,30	128,04	129,63	121,07	108,53
2012	98,25	86,09	109,60	100,07	99,40	100,00	81,44	98,39	96,72	95,88	101,87	105,96
2013	104,93	61,14	97,25	96,39	97,99	99,22	136,43	58,51	131,76	95,74	98,56	114,24
2014 <sup>2</sup>	91,31	118,21	104,08	97,12	95,70	94,47	101,28	145,83	91,70	106,44	97,62	87,10
2015 <sup>2</sup>	99,58	71,60	97,11	95,77	95,50	98,33	94,15	65,66	110,33	87,95	95,60	107,70
2016 <sup>2</sup>	97,71	123,21	118,96	101,63	100,22	95,32	109,92	135,62	121,88	104,37	102,18	93,22
2017 <sup>2</sup>	101,55	108,22	99,36	100,84	99,55	100,89	93,69	106,22	89,79	102,11	98,63	102,04
2018 <sup>2</sup>	101,47	87,34	101,38	99,70	98,65	100,88	113,15	93,86	115,76	101,33	101,66	125,54
2019 <sup>2</sup>	103,23	80,43	96,91	99,24	102,96	98,68	107,26	73,06	107,69	90,07	102,63	82,42

Примітки: <sup>1</sup> без урахування площі ягідників у міжряддях садів; <sup>2</sup> дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; темнішим кольором позначено ситуацію, коли поточний показник перевищує рівень базового для проведення порівнянь 2000р., світлішим кольором позначено ситуацію, коли поточний показник є нижчим від базового для проведення порівнянь рівня 2000р.

Джерело: розраховано автором на основі [125]

Наведена у табл. 2.3 картограми робить можливим відзначити 36 випадків таких відхилень з загальної кількості 114 (6 культур × 19 років спостереження), що складає вагому величину 31,6 відсотків.

Таблиця 2.3

**Картограма щорічних розбіжностей між динамікою зміни посівних площ (причина) та динамікою зміни обсягів виробництва (валових зборів) (наслідок) сільськогосподарських культур агропромисловими підприємствами України, 2000-2019 рр.**

Рік	Уточнена площа сільськогосподарських культур, тис. га						Обсяг виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур, тис. т					
	культури зернові та зернобобові	бурак цукровий фабричний	соняшник	картопля	культури овочеві	площа насаджень культур плодкових та ягідних (загальна) <sup>1</sup>	культури зернові та зернобобові	бурак цукровий фабричний	соняшник	картопля	культури овочеві	площа насаджень культур плодкових та ягідних (загальна)
2000												
2001										>		
2002												>
2003									>			>
2004								>		>		
2005										>		>
2006								<		>		
2007							<					>
2008										>		>
2009							<			>		>
2010											<	>
2011												
2012									<	<		>
2013									>			>
2014 <sup>2</sup>							>		<	>		
2015 <sup>2</sup>									>			>
2016 <sup>2</sup>							>					
2017 <sup>2</sup>							<					
2018 <sup>2</sup>										>		>
2019 <sup>2</sup>									>			

Примітки: > для випадку перевищення темпів приросту обсягів виробництва над темпами приросту посівних площ (+); < для випадку перевищення темпів приросту посівних площ над темпами приросту обсягів виробництва (-);

Джерело: складено автором



Із загальної кількості 114 зафіксованих ситуативних відхилень 28 випадків можна вважати позитивними, лише 8 – негативними.

Підтвердження зафіксованих відхилень частково може бути пояснено коливаннями та змінами рівня урожайності основних сільськогосподарських культур, про що свідчать дані, які наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Урожайність сільськогосподарських культур на сільськогосподарських підприємствах України, 2000-2019 рр.**

Рік	Урожайність сільськогосподарських культур, ц з 1 га зібраної площі					
	культури зернові та зернобобові	буряк цукровий фабричний	соняшник	картопля	культури овочеві	культури плодові та ягідні <sup>1</sup>
2000	19,4	177	12,2	122	112	38,4
2001	27,1	183	9,4	108	123	30,5
2002	27,3	189	12,0	104	124	36,5
2003	18,2	201	11,2	116	139	56,0
2004	28,3	238	8,9	133	149	58,1
2005	26,0	248	12,8	128	157	63,7
2006	24,1	285	13,6	133	171	45,0
2007	21,8	294	12,2	131	152	61,7
2008	34,6	356	15,3	139	174	64,4
2009	29,8	315	15,2	139	183	70,7
2010	26,9	279	15,0	132	174	78,2
2011	37,0	363	18,4	168	195	84,9
2012	31,2	411	16,5	161	199	89,9
2013	39,9	399	21,7	160	200	103,5
2014 <sup>2</sup>	43,7	477	19,4	176	208	95,2
2015 <sup>2</sup>	41,1	436	21,6	161	206	104,5
2016 <sup>2</sup>	46,1	482	22,4	166	211	101,9
2017 <sup>2</sup>	42,5	475	20,2	168	208	103,1
2018 <sup>2</sup>	47,4	509	23,0	171	214	128,4
2019 <sup>2</sup>	49,1	461	25,6	155	214	108,1

Примітки: <sup>1</sup> без урахування площі ягідників у міжряддях садів; <sup>2</sup> дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: [125]

Одночасно, можливим є порівняння темпів динаміки зміни валового збору основних сільськогосподарських культур (вихідні дані для порівняння наведено у табл. 2.2) та динаміки їхньої урожайності (вихідні дані для порівняння наведено у табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка зміни урожайності сільськогосподарських культур на аграрних підприємствах України, 2000-2019 рр.**

Рік	Урожайність сільськогосподарських культур, ц з 1 га зібраної площі, базовий рівень 2000р. – 100 відсотків					
	культури зернові та зернобобові	бурак цукровий фабричний	соняшник	картопля	культури овочеві	культури плодові та ягідні <sup>1</sup>
2000	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
2001	139,69	103,39	77,05	88,52	109,82	79,43
2002	140,72	106,78	98,36	85,25	110,71	95,05
2003	93,81	113,56	91,80	95,08	124,11	145,83
2004	145,88	134,46	72,95	109,02	133,04	151,30
2005	134,02	140,11	104,92	104,92	140,18	165,89
2006	124,23	161,02	111,48	109,02	152,68	117,19
2007	112,37	166,10	100,00	107,38	135,71	160,68
2008	178,35	201,13	125,41	113,93	155,36	167,71
2009	153,61	177,97	124,59	113,93	163,39	184,11
2010	138,66	157,63	122,95	108,20	155,36	203,65
2011	190,72	205,08	150,82	137,70	174,11	221,09
2012	160,82	232,20	135,25	131,97	177,68	234,11
2013	205,67	225,42	177,87	131,15	178,57	269,53
2014 <sup>2</sup>	225,26	269,49	159,02	144,26	185,71	247,92
2015 <sup>2</sup>	211,86	246,33	177,05	131,97	183,93	272,14
2016 <sup>2</sup>	237,63	272,32	183,61	136,07	188,39	265,36
2017 <sup>2</sup>	219,07	268,36	165,57	137,70	185,71	268,49
2018 <sup>2</sup>	244,33	287,57	188,52	140,16	191,07	334,38
2019 <sup>2</sup>	253,09	260,45	209,84	127,05	191,07	281,51

Примітки: <sup>1</sup> без урахування площі ягідників у міжряддях садів; <sup>2</sup> дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; темнішим кольором позначено ситуацію, коли поточний показник перевищує рівень базового для проведення порівнянь 2000р., світлішим кольором позначено ситуацію, коли поточний показник є нижчим від базового для проведення порівнянь рівня 2000р.

Джерело: розраховано автором на основі [125]

За підсумками проведених порівнянь складемо табл. 2.6 та комплексну картограму, що наводиться у табл. 2.7.

Таблиця 2.6

**Динаміка зміни рівня урожайності (причина) та зміни обсягів виробництва (наслідок) основних сільськогосподарських культур агропромисловими підприємствами України, 2000-2019 рр.**

Рік	Динаміка зміни урожайності культур, ц з 1 га зібраної площі, базовий рівень 2000р. – 100 відсотків						Динаміка зміни валових зборів сільськогосподарських культур, тис. т, базовий рівень 2000р. – 100 відсотків					
	культури зернові та зернобобові	бурак цукровий фабричний	соняшник	картопля	культури овочеві	площа насаджень культур плодкових та ягідних (загальна) <sup>1</sup>	культури зернові та зернобобові	бурак цукровий фабричний	соняшник	картопля	культури овочеві	площа насаджень культур плодкових та ягідних (загальна)
2000	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
2001	139,69	103,39	77,05	88,52	109,82	79,43	162,34	118,00	65,11	87,43	101,48	76,12
2002	140,72	106,78	98,36	85,25	110,71	95,05	97,73	92,79	145,31	95,82	98,65	109,49
2003	93,81	113,56	91,80	95,08	124,11	145,83	52,14	92,67	130,05	111,04	112,20	140,13
2004	145,88	134,46	72,95	109,02	133,04	151,30	206,63	123,95	71,70	112,47	106,52	96,35
2005	134,02	140,11	104,92	104,92	140,18	165,89	90,93	93,18	154,30	93,77	104,75	103,36
2006	124,23	161,02	111,48	109,02	152,68	117,19	90,11	144,95	113,13	100,03	110,46	65,92
2007	112,37	166,10	100,00	107,38	135,71	160,68	85,51	75,72	78,40	98,13	84,82	131,96
2008	178,35	201,13	125,41	113,93	155,36	167,71	181,91	79,15	156,35	102,32	116,53	102,31
2009	153,61	177,97	124,59	113,93	163,39	184,11	86,37	74,92	97,52	100,62	104,72	107,58
2010	138,66	157,63	122,95	108,20	155,36	203,65	85,32	136,56	106,41	95,11	97,37	107,97
2011	190,72	205,08	150,82	137,70	174,11	221,09	144,50	136,30	128,04	129,63	121,07	108,53
2012	160,82	232,20	135,25	131,97	177,68	234,11	81,44	98,39	96,72	95,88	101,87	105,96
2013	205,67	225,42	177,87	131,15	178,57	269,53	136,43	58,51	131,76	95,74	98,56	114,24
2014 <sup>2</sup>	225,26	269,49	159,02	144,26	185,71	247,92	101,28	145,83	91,70	106,44	97,62	87,10
2015 <sup>2</sup>	211,86	246,33	177,05	131,97	183,93	272,14	94,15	65,66	110,33	87,95	95,60	107,70
2016 <sup>2</sup>	237,63	272,32	183,61	136,07	188,39	265,36	109,92	135,62	121,88	104,37	102,18	93,22
2017 <sup>2</sup>	219,07	268,36	165,57	137,70	185,71	268,49	93,69	106,22	89,79	102,11	98,63	102,04
2018 <sup>2</sup>	244,33	287,57	188,52	140,16	191,07	334,38	113,15	93,86	115,76	101,33	101,66	125,54
2019 <sup>2</sup>	253,09	260,45	209,84	127,05	191,07	281,51	107,26	73,06	107,69	90,07	102,63	82,42

*Примітки: темнішим кольором позначено ситуацію, коли поточний показник перевищує рівень базового для проведення порівнянь 2000р., світлішим кольором позначено ситуацію, коли поточний показник є нижчим від базового для проведення порівнянь рівня 2000р.*

*Джерело: розраховано автором на основі [125]*

Як свідчить порівняння даних двох наведених картограм, між ними спостерігаються є певні відмінності, що є підставою для припущення більшої сили впливу розміру посівів культур (табл. 2.3) у порівнянні з рівнем їхньої урожайності (табл. 2.7) на динаміку валових зборів.

**Картограма оцінювання сили та напрямку впливу зміни рівня урожайності  
(причина) на динаміки зміни обсягів виробництва (наслідок) основних  
сільськогосподарських культур агропромисловими підприємствами  
України, 2000-2019 рр.**

Рік	Динаміка зміни урожайності культур, ц з 1 га зібраної площі, базовий рівень 2000р. – 100 відсотків						Динаміка зміни валових зборів сільськогосподарських культур, тис. т, базовий рівень 2000р. – 100 відсотків					
	культури зернові та зернобобові	буряк пукровий фабричний	соняшник	картопля	культури овочеві	площа насаджень культур плодових та ягідних (загальна) <sup>1</sup>	культури зернові та зернобобові	буряк пукровий фабричний	соняшник	картопля	культури овочеві	площа насаджень культур плодових та ягідних (загальна)
2000	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
2001							>>	>>	<	<	>	<
2002							<<	<<	>>	>>	<<	<
2003							<<	<<	>>	>>	<<	<
2004							>>	<	<	>	<<	<<
2005							<<	<<	>>	<	<<	<<
2006							<<	<<	>	<	<<	<<
2007							<<	<<	<<	<	<<	<<
2008							>	<<	>>	<<	<<	<<
2009							<<	<<	<<	<<	<<	<<
2010							<<	<<	<<	<<	<<	<<
2011							<<	<<	<<	<	<<	<<
2012							<<	<<	<<	<<	<<	<<
2013							<<	<<	<<	<<	<<	<<
2014 <sup>2</sup>							<<	<<	<<	<<	<<	<<
2015 <sup>2</sup>							<<	<<	<<	<<	<<	<<
2016 <sup>2</sup>							<<	<<	<<	<<	<<	<<
2017 <sup>2</sup>							<<	<<	<<	<<	<<	<<
2018 <sup>2</sup>							<<	<<	<<	<<	<<	<<
2019 <sup>2</sup>							<<	<<	<<	<<	<<	<<

*Примітки: > для випадку перевищення темпів приросту обсягів виробництва над темпами приросту урожайності до 10 відсотків (+); < для випадку перевищення темпів приросту урожайності над темпами приросту обсягів виробництва до 10 відсотків (-); >> для випадку перевищення темпів приросту обсягів виробництва над темпами приросту урожайності більше 10 відсотків (+); << для випадку перевищення темпів приросту урожайності над темпами приросту обсягів виробництва більше 10 відсотків (-)*

*Джерело: розраховано автором на основі [125]*

У таблиці 2.8 наводиться загальна кількість сільськогосподарських тварин на вітчизняних аграрних підприємствах та виробництво ними основних видів продукції тваринництва протягом 2000-2019 рр.

Таблиця 2.8

**Кількість сільськогосподарських тварин на аграрних підприємствах України та виробництво основних видів продукції тваринництва, 2000-2019 рр.**

Рік <sup>1</sup>	Кількість сільськогосподарських тварин, станом на 1 січня, тис. голів					Виробництво основних видів продукції			
	велика рогата худоба		свині	вівці та кози	птиця, млн. голів	м'ясо (у забійній масі), тис.т	молоко, тис.т	яйця, млн. шт	вовна, т
	усього	у т. ч. корови							
2000	10626,5	5431,0	10072,9	1884,7	126,1	1662,8	12657,9	8808,6	3400
2001	9423,7	4958,3	7652,3	1875,0	123,7	1517,4	13444,2	9668,2	3266
2002	9421,1	4918,1	8369,5	1965,0	136,8	1647,9	14142,4	11309,3	3392
2003	9108,4	4715,6	9203,7	1984,4	147,4	1724,7	13661,4	11477,1	3353
2004	7712,1	4283,5	7321,5	1858,8	142,4	1599,6	13709,5	11955,0	3202
2005	6902,9	3926,0	6466,1	1754,5	152,8	1597,0	13714,4	13045,9	3195
2006	6514,1	3635,1	7052,8	1629,5	162,0	1723,2	13286,9	14234,6	3277
2007	6175,4	3346,7	8055,0	1617,2	166,5	1911,7	12262,1	14062,5	3449
2008	5490,9	3095,9	7019,9	1678,6	169,3	1905,9	11761,3	14956,5	3755
2009	5079,0	2856,3	6526,0	1726,9	177,6	1917,4	11609,6	15907,5	4111
2010	4826,7	2736,5	7576,6	1832,5	191,4	2059,0	11248,5	17052,3	4192
2011	4494,4	2631,2	7960,4	1731,7	203,8	2143,8	11086,0	18689,8	3877
2012	4425,8	2582,2	7373,2	1739,4	200,8	2209,6	11377,6	19110,5	3724
2013	4645,9	2554,3	7576,7	1738,2	214,1	2389,4	11488,2	19614,8	3520
2014	4534,0	2508,8	7922,2	1735,2	230,3	2359,6	11132,8	19587,3	2602
2015 <sup>1</sup>	3884,0	2262,7	7350,7	1371,1	213,3	2322,6	10615,4	16782,9	2270
2016 <sup>1</sup>	3750,3	2166,6	7079,0	1325,3	204,0	2323,6	10381,5	15100,4	2072
2017 <sup>1</sup>	3682,3	2108,9	6669,1	1314,8	201,7	2318,2	10280,5	15505,8	1967
2018 <sup>1</sup>	3530,8	2017,8	6109,9	1309,3	204,8	2354,9	10064,0	16132,0	1908
2019 <sup>1</sup>	3332,9	1919,4	6025,3	1268,6	211,7	2492,4	9663,2	16677,5	1734

Примітки: <sup>1</sup> дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: [135]

Нижче наведено аналітичні показники рахунку виробництва продукції рослинництва (табл. 2.9) та тваринництва (табл. 2.10), зведені економічні рахунки випуску продукції (табл. 2.11), економічні рахунки утворення доходу економічних рахунків сільського господарства України (табл. 2.12), які сформовано відповідно до Методологічних положень щодо складання економічних рахунків сільського господарства, затверджених наказом Держстату від 20.06.2014 № 195 з

урахуванням основних методологічних положень Регламенту (ЄС) № 138/2004 Європейського Парламенту і Ради від 5 грудня 2003р. відносно Економічних рахунків сільського господарства (з поправками, внесеними Регламентом (ЄС) №212/2008 від 7 березня 2008р.), статистичних та адміністративних національних джерел інформації [127-137].

Таблиця 2.9

**Економічні рахунки випуску продукції рослинництва аграрними підприємствами України, фактичні ціни, млн. грн.**

Код ЕРСГ <sup>1</sup>	Види/групи продукції/діяльності	2011	2012	2013	2014 <sup>2</sup>	2015 <sup>2</sup>	2016 <sup>2</sup>	2017 <sup>2</sup>	2018 <sup>2</sup>	2019 <sup>2,3</sup>
01	Зернові культури	72429	66550	77916	107216	163856	214155	226918	296578	288400
01.1	пшениця	28167	23131	29108	42847	70993	81184	94588	109884	113855
01.2	жито	743	894	725	615	870	1157	1580	1285	1453
01.3	ячмінь	12255	10932	10965	15447	22053	27993	29716	32923	33954
01.4	овес	917	1097	768	1051	1102	1540	1699	1763	1849
01.5	кукурудза на зерно	26850	27602	33622	43925	62859	89267	81497	137198	126363
01.6	рис	394	308	363	210	435	384	459	547	431
01.7	інші зернові культури	3103	2586	2365	3121	5544	12630	17379	12978	10495
	з них									
01.7/1	гречка	1233	826	485	604	1165	2166	1772	778	599
01.7/2	просо	417	184	144	385	707	606	307	620	1177
02	Технічні культури	45875	47939	52737	71351	131191	170627	173845	207752	189748
02.1	олійні культури	37832	41284	48239	63306	122663	158201	160646	196306	181219
	у тому числі									
02.1/1	ріпак	5619	5179	7899	9151	13017	10460	22044	28511	31418
02.1/2	насіння соняшнику	26066	28199	31098	36577	81542	111304	103437	125139	119261
02.1/3	соя	6019	7496	8741	16759	27555	35680	34620	42247	30125
02.1/4	інші олійні культури	128	410	501	819	549	757	545	409	415
02.3	тютюн	8	3	4	5	36	156	261	257	411
02.4	цукровий буряк	7907	6457	4296	7768	8150	11894	12292	10464	7691
02.5	інші технічні культури	128	195	198	272	342	376	646	725	427
03	Кормові культури	4587	5985	5519	5980	7268	8015	8562	9735	9087
04	Овочеві культури	19443	19946	20888	22147	33917	31883	33446	35700	45428
05	Картопля	21808	21231	36584	41615	41095	41862	53515	53252	63698
06	Плоди, ягоди, виноград	8201	9633	12632	12814	18390	18262	23741	23547	24769
09	Інші продукти рослинництва	339	475	1063	1267	1902	2323	2608	2662	2821
10	Випуск рослинництва (01÷ 09)	172682	171759	207339	262390	397619	487127	522635	629226	623951

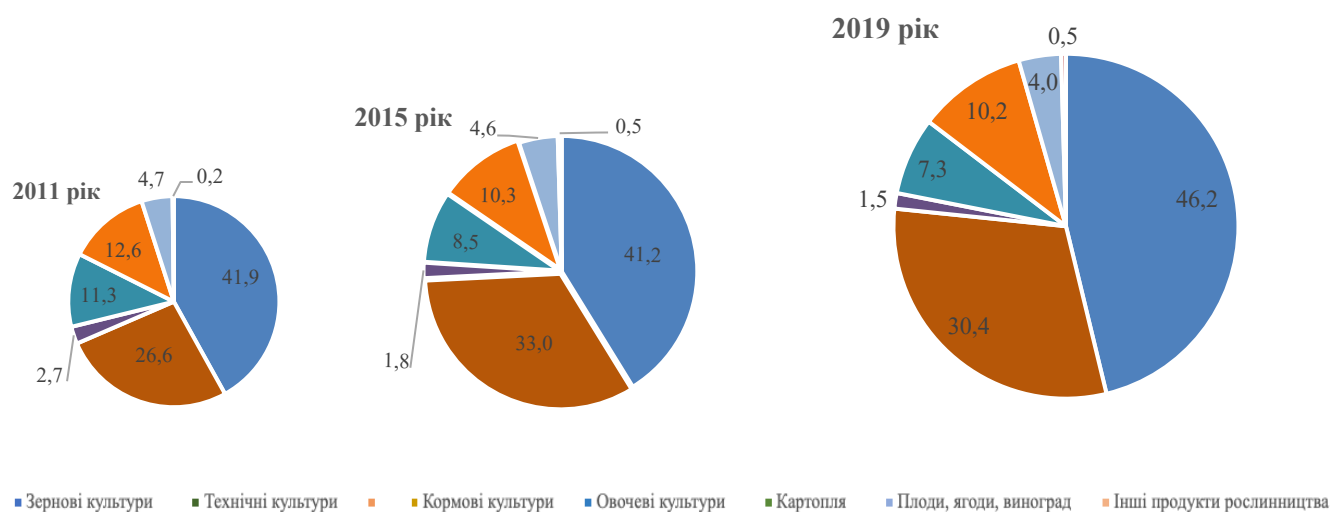
Примітки:<sup>1</sup>показники за видами / групами продукції / діяльності сформовано у відповідності з кодами економічних рахунків сільського господарства (ЕРСГ); <sup>2</sup>дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; <sup>3</sup>дані попередні

Джерело:[138]

Порівняння обсягу та структури випуску продукції рослинництва аграрними підприємствами України засвідчує значне (у 3,6 раза) зростання обсягів виробництва продукції – з 172682 млн. грн. у 2011 р. до 623951 млн. грн. у 2019 р.

Структура випуску при цьому змінювалась незначним чином:

- зернові культури – в межах 41,2–46,2 відсотка загального випуску;
- технічні культури – в межах 26,6–33,0 відсотка загального випуску;
- кормові культури – в межах 1,5–2,7 відсотка загального випуску;
- овочеві культури – в межах 7,3–11,3 відсотка загального випуску;
- картопля – в межах 10,2–12,6 відсотка загального випуску;
- плоди, ягоди, виноград – в межах 4,0–4,7 відсотка загального випуску;
- інша продукція рослинництва – в межах 0,2–0,5 відсотка загального випуску (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Структура випуску продукції рослинництва аграрними підприємствами України**

*Джерело: [138]*

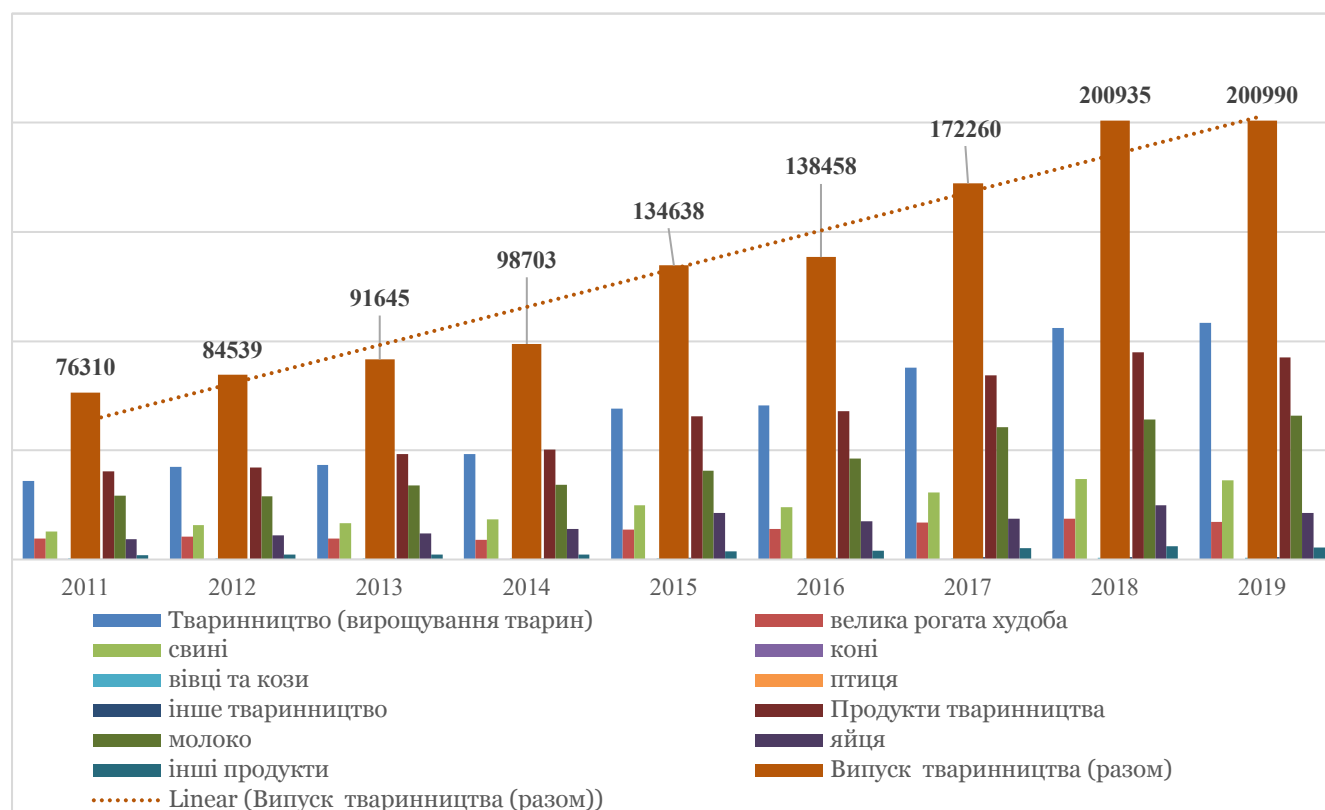
Загальний випуск тваринницької галузі аграрних підприємств України, згідно оновленої методики складання економічних розрахунків, складається з продукції вирощування сільськогосподарських тварин (ВРХ, свиней, коней, вівців та кіз, птиці, інших тварин), а також отримання продукції тваринництва (молоко, яйця, інші продукти) (табл. 2.10, рис. 2.2).



**Економічні рахунки випуску продукції вирощування сільськогосподарських тварин підприємствами сільського господарства України, фактичні ціни, млн. грн.**

Код ЕРСГ <sup>1</sup>	Види/групи продукції/діяльності	2011	2012	2013	2014 <sup>2</sup>	2015 <sup>2</sup>	2016 <sup>2</sup>	2017 <sup>2</sup>	2018 <sup>2</sup>	2019 <sup>2,3</sup>
11	Тваринництво (вирощування тварин)	35841	42371	43444	48255	69056	70527	87933	106005	108451
11.1	велика рогата худоба	9584	10441	9493	9130	13584	13927	17013	18535	17349
11.2	свині	12832	15828	16671	18468	24898	24065	30589	36966	36276
11.3	коні	141	158	154	179	202	212	220	339	327
11.4	вівці та кози	443	459	444	375	491	554	556	731	687
11.5	птиця	12594	15155	16310	19689	28983	30881	38481	48239	52694
11.6	інше тваринництво	247	330	372	414	898	888	1074	1195	1118
12	Продукти тваринництва	40469	42168	48201	50448	65582	67931	84327	94930	92539
12.1	молоко	29136	28886	33868	34231	40755	46235	60620	64091	65846
12.2	яйця	9219	11125	11955	13968	21180	17532	18615	24705	21199
12.3	інші продукти	2114	2157	2378	2249	3647	4164	5092	6134	5494
13 (11+12)	Випуск тваринництва	76310	84539	91645	98703	134638	138458	172260	200935	200990

Примітки:<sup>1</sup>показники за видами/групами продукції/діяльності сформовано у відповідності з кодами економічних рахунків сільського господарства (ЕРСГ); <sup>2</sup>дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; <sup>3</sup>дані попередні  
Джерело:[138]



**Рис. 2.2. Структура та обсяги випуску продукції тваринництва аграрними підприємствами України**

Джерело:[138]



Зведені економічні рахунки випуску сільськогосподарської продукції аграрними підприємствами України наведено в табл. 2.11.

Її дані свідчать про стабільне, протягом 2011-2019 рр., зростання сумарних обсягів виробництва сільськогосподарських продуктів, послуг, прибуткової несільськогосподарської другорядної діяльності секторальних підприємств.

Таблиця 2.11

**Зведені економічні рахунки випуску продукції сільськогосподарської галузі України, фактичні ціни, млн. грн.**

Код ЕРСГ <sup>1</sup>	Види/групи продукції/діяльності	2011	2012	2013	2014 <sup>2</sup>	2015 <sup>2</sup>	2016 <sup>2</sup>	2017 <sup>2</sup>	2018 <sup>2</sup>	2019 <sup>2,3</sup>
10	Випуск рослинництва	172682	171759	207339	262390	397619	487127	522635	629226	623951
13	Випуск тваринництва	76310	84539	91645	98703	134638	138458	172260	200935	200990
14 (10+13)	Випуск сільськогосподарських продуктів	248992	256298	298984	361093	532257	625585	694895	830161	824941
15	Випуск сільськогосподарських послуг	3364	3787	5515	7359	8256	8455	8998	12764	13097
16 (14+15)	Випуск продукції сільського господарства	252356	260085	304499	368452	540513	634040	703893	842925	838038
17	Несільськогосподарська другорядна діяльність (невід'ємна)	1213	1750	2555	2737	3693	3751	3899	4662	4729
18 (16+17)	Випуск сільськогосподарської галузі	253569	261835	307054	371189	544206	637791	707792	847587	842767

*Примітки:<sup>1</sup> показники за видами / групами продукції / діяльності сформовано у відповідності з кодами економічних рахунків сільського господарства (ЕРСГ); <sup>2</sup> дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; <sup>3</sup> дані попередні*

*Джерело: [138]*

Розрахунки сумарного випуску продукції аграрними підприємствами України надає можливість сформулювати зведені економічні рахунки утворення доходу у сфері сільськогосподарської діяльності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Економічні рахунки утворення доходу економічних рахунків сільського господарства України, фактичні ціни, млн. грн.**

Код ЕРСГ <sup>1</sup>	Види/групи продукції/діяльності	2011	2012	2013	2014 <sup>2</sup>	2015 <sup>2</sup>	2016 <sup>2</sup>	2017 <sup>2</sup>	2018 <sup>2</sup>	2019 <sup>2,3</sup>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
18	Випуск сільськогосподарської галузі (16+17)	253569	261835	307054	371189	544206	637791	707792	847587	842767
19	Проміжне споживання	146504	152608	178553	214804	311838	367396	414115	499916	498519

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
19.01	насіння та посадковий матеріал	16080	18270	20212	25277	35222	42664	48479	57317	...	
19.02	паливомастильні матеріали, електроенергія	23116	22998	26361	32126	41756	49218	58970	72971	...	
19.03	мінеральні добрива та засоби поліпшення земель	19562	19924	22370	25961	47365	59519	67397	79228	...	
19.04	продукція захисту рослин, гербіциди, інсектициди, пестициди	5524	5886	8189	12315	22875	25830	29485	34919	...	
19.05	ветеринарні послуги	1294	1356	1661	1982	2290	2893	3251	3530	...	
19.06	корми	59133	59743	67387	77395	109710	124421	134935	161856	...	
19.07	обслуговування матеріалів (запчастини, матеріали для ремонту тощо)	5762	7599	10158	12011	17703	22001	22940	26719	...	
19.08	обслуговування споруд (поточний ремонт, будівельні матеріали для ремонту тощо)	3207	3174	4010	4526	5645	7171	7799	9428	...	
19.09	послуги	сільськогосподарські	3364	3787	5515	7359	8256	8455	8998	12764	...
19.10		фінансові посередництва	1348	1594	1722	2021	2024	1010	1465	1483	...
19.11	інші товари та послуги		8114	8277	10968	13831	18992	24214	30396	39701	...
20	Валова додана вартість (18 – 19)		107065	109227	128501	156385	232368	270395	293677	347671	344248
21	Споживання основного капіталу		5346	7251	9315	9981	14010	16315	23162	29369	...
22	Чиста додана вартість (20 – 21)		101719	101976	119186	146404	218358	254080	270515	318302	...
24	Інші податки на виробництво		884	1294	1333	1596	3078	1934	2677	2862	...
25	Інші субсидії на виробництво		1180	1125	624	279	1732	1676	5841	3051	...
26	Факторний дохід (22–24+25)		102015	101807	118477	145087	217012	253822	273679	318491	...
23	Оплата праці найманих працівників		21845	25789	29823	30461	34038	39731	52810	71483	...
27	Чистий поточний прибуток/ змішаний дохід (26–23)		80170	76018	88654	114626	182974	214091	220869	247008	...

Примітки:<sup>1</sup>показники за видами / групами продукції / діяльності сформовано у відповідності з кодами економічних рахунків сільського господарства (ЕРСГ); <sup>2</sup>дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; <sup>3</sup>дані попередні

Джерело:[138]

Як зазначалося раніше, підсумковий результат діяльності підприємств аграрного сектору економіки – чистий прибуток (збиток), який у подальшому слугує джерелом формування їхніх фінансових ресурсів (табл. 2.13). У процесі формування традиційних показників було прийнято до уваги, що:

– обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) визначається за ціною продажу відвантаженої готової продукції (товарів, послуг), що зазначена в оформлених як підстава для розрахунків з покупцями (замовниками) документах (уключаючи продукцію (товари, послуги) за бартерним контрактом), за вирахуванням ПДВ;

- основна діяльність – операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства і забезпечують основну частку його доходу;
- операційна діяльність – основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю;
- прибуток – сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати;
- фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток) визначається як алгебраїчна сума валового прибутку (збитку), іншого операційного доходу, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат;
- фінансовий результат до оподаткування (прибуток, збиток) визначається як алгебраїчна сума прибутку (збитку) від операційної діяльності, фінансових та інших доходів (прибутків), фінансових та інших витрат (збитків);
- чистий прибуток (збиток) розраховується як алгебраїчна сума прибутку (збитку) до оподаткування, податку на прибуток та прибутку (збитку) від припиненої діяльності після оподаткування.

Таблиця 2.13

**Формування чистого прибутку (збитку) підприємств сільського, лісового та рибного господарства України, млн. грн.**

Показники		2014	2015	2016	2017	2018	2019	
1. Обсяг виробленої продукції		286905,6	416620,0	474884,1	524120,7	616094,0	636661,4	
2. Обсяг реалізованої продукції (підхід)		інституціональний	213929,8	362310,0	403645,8	454380,1	525096,9	556325,9
		функціональний	196339,6	332647,4	359356,2	430834,2	495588,5	533095,4
Доходи	3. Чистий від реалізації продукції	214972,5	366966,4	402597,4	452760,1	528657,8	560598,7	
	4. Інші операційні	41820,5	68659,2	47501,8	40368,2	49067,2	94702,7	
	5. Інші	5414,5	15378,1	6811,2	6846,6	10828,4	16315,4	
6. Разом чисті доходи (3÷5)		262207,8	415008,4	456910,9	499974,9	588554,0	671617,7	
витрати	7. Операційні	212891,7	307469,1	339758,9	402619,4	487906,0	549221,4	
	8. Інші	27638,3	40397,0	26042,1	28011,4	29168,9	28354,0	
9. Витрати, усього (7÷8)		240726,5	348159,3	366297,7	431116,4	517551,4	578362,3	
з них собівартість реалізованої продукції		151037,8	231825,1	278375,7	328071,3	400452,2	456453,0	
Фінансові результати до оподаткування (довідково)		21677,4	103137,5	91109,5	69344,1	71478,5	94041,4	
10. Чистий прибуток (збиток) (6 – 9)		21481,3	102849,1	90613,2	68858,5	71002,6	93255,4	

*Джерело: складено на основі [139-143]*

Отриманий результат дозволяє здійснити розрахунки рівня рентабельності виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції (табл. 2.14).

## Рентабельність виробництва сільськогосподарської продукції аграрними підприємствами України у 2000-2019 рр.

Рік	Продукція сільського господарства	У тому числі												
		продукція рослинництва	з неї					продукція тваринництва	з неї					
			зерно	насіяння соняшнику	цукрові буряки (фабричні)	картопля	овочі відкритого ґрунту		м'ясо				молоко	яйця
									великої рогатої худоби <sup>1</sup>	свиней <sup>1</sup>	овець та кіз <sup>1</sup>	птиці <sup>1</sup>		
2000	-1,0	30,8	64,8	52,2	6,1	14,0	-1,7	-33,8	-42,3	-44,3	-46,4	-33,2	-6,0	10,6
2001	18,3	35,8	43,3	68,7	1,5	11,4	-0,8	-6,6	-21,4	-7,2	-24,9	-1,7	-0,8	25,1
2002	4,9	22,3	19,3	77,9	-8,6	24,2	8,9	-19,8	-40,5	-16,9	-26,7	-1,1	-13,8	14,6
2003	12,6	41,7	45,8	64,3	6,2	33,5	30,9	-18,8	-44,3	-33,0	-37,8	11,0	9,9	18,5
2004	8,1	20,3	20,1	45,2	-0,8	-0,7	-5,0	-11,3	-33,8	-14,4	-44,3	3,8	-0,4	15,2
2005	6,8	7,9	3,1	24,3	4,8	17,8	16,1	5,0	-25,0	14,9	-32,1	24,9	12,2	23,5
2006	2,8	11,3	7,4	20,7	11,1	56,2	14,8	-11,0	-38,4	-9,2	-34,3	12,1	-3,7	-6,8
2007	15,6	32,7	28,7	75,9	-11,1	24,7	14,1	-13,4	-41,0	-27,6	-46,4	-19,0	13,8	9,1
2008	13,4	19,6	16,4	18,4	7,1	7,9	11,1	0,1	-24,1	0,3	-38,6	-11,3	4,1	13,0
2009	13,8	16,9	7,3	41,4	37,0	12,9	19,1	5,5	-32,9	12,1	-31,8	-22,5	1,4	13,1
2010	21,1	26,7	13,9	64,7	16,7	62,1	23,5	7,8	-35,9	-7,8	-29,5	-4,4	17,9	18,6
2011	27,0	32,3	26,1	57,0	36,5	17,7	9,9	13,0	-24,8	-3,7	-39,6	-16,8	18,5	38,8
2012	20,5	22,3	15,2	45,8	15,7	-21,5	-6,8	14,3	-29,5	2,0	-40,0	-7,2	2,3	52,6
2013	11,2	11,1	1,5	28,5	2,7	23,0	7,0	11,3	-43,3	0,2	-42,8	-10,0	13,6	47,6
2014 <sup>2</sup>	25,8	29,2	25,8	36,5	17,9	9,2	16,7	13,4	-35,9	5,6	-52,2	-15,4	11,0	58,8
2015 <sup>2</sup>	...	...	43,1	80,5	28,2	24,2	47,5	...	-17,9	12,7	-29,6	-6,1	12,6	60,9
2016 <sup>2</sup>	...	...	37,8	63,0	24,3	-3,2	19,7	...	-24,8	-4,5	-35,2	5,0	18,2	0,5
2017 <sup>2</sup>	...	...	25,0	41,3	12,4	10,0	15,6	...	3,4	3,5	-39,6	7,0	26,9	-9,0
2018 <sup>2</sup>	...	...	24,7	32,5	-11,4	6,8	16,7	...	-17,7	6,9	-16,6	5,7	16,1	5,4
2019 <sup>2</sup>	...	...	11,8	23,5	-15,4	15,4	7,0	...	-27,1	4,7	-39,7	-3,7	20,6	-23,5

Примітки:<sup>1</sup> реалізація худоби та птиці на м'ясо без врахування їх передачі на переробку на власних виробничих потужностях; <sup>2</sup> дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: [144]

Для розрахунку показників табл. 2.15 рівень рентабельності операційної діяльності було розраховано як відношення фінансового результату від операційної діяльності до її витрат, а рівень рентабельності усієї діяльності – чистого прибутку (збитку) до всіх витрат діяльності аграрних підприємств.

Таблиця 2.15

**Рентабельність операційної та всієї діяльності аграрних підприємств  
України у 2010-2019 роках, відсотки**

Рівень рентабельності (збитковості) за видами діяльності аграрних підприємств		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Сільське господарство, лісове господарство, рибне господарство	1	22,9	23,2	21,7	11,3	20,6	41,7	32,4	22,4	18,3	19,2
	2	16,3	18,0	15,6	8,0	8,9	29,5	24,7	16,0	13,7	16,1
Вирощування однорічних і дворічних культур	1	27,8	26,3	21,7	8,8	23,0	47,2	38,4	24,6	20,6	21,9
	2	20,1	21,5	14,9	5,6	9,1	33,4	29,2	17,3	15,5	18,6
Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	1	28,6	27,1	21,8	8,7	23,3	47,6	39,0	24,9	20,8	22,2
	2	20,5	22,2	15,2	5,7	9,3	33,7	29,7	17,5	15,7	18,6
Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів	1	15,4	13,7	18,7	9,6	13,3	29,1	15,7	13,9	11,2	9,1
	2	13,1	10,6	13,8	5,3	2,0	20,3	10,3	9,7	6,7	4,4
Тваринництво	1	19,9	22,1	27,6	23,1	23,8	33,1	16,0	20,0	13,8	10,4
	2	15,1	14,9	22,7	19,9	17,5	25,4	12,2	15,8	11,3	9,2
Розведення ВРХ молочних порід	1	15,0	17,1	13,8	10,2	15,9	39,8	28,2	27,2	17,0	14,7
	2	10,4	2,7	9,5	7,2	10,2	34,6	24,1	23,9	14,0	13,8
Розведення свиней	1	12,1	18,8	24,2	20,7	16,2	16,5	5,1	21,5	17,4	34,3
	2	8,6	13,8	19,8	16,3	5,7	2,8	-0,9	15,4	13,8	29,3
Розведення свійської птиці	1	25,9	27,8	41,2	36,2	35,2	39,0	14,5	13,1	9,9	-7,2
	2	20,6	25,2	35,8	33,5	30,8	33,9	11,5	8,9	8,7	-6,9

Примітки: 1 – операційна діяльність; 2 – вся діяльність підприємств

Джерело: [145]

Інакше виглядають показники рентабельності операційної та усієї діяльності аграрних підприємств за сезонами календарного року (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Рентабельність сезонної діяльності аграрних підприємств  
України у 2019-2020 роках, відсотки**

	2019			2020	
	січень-березень	січень-червень	січень-вересень	січень-березень	січень-червень
Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності	5,7	3,1	2,3	-2,6	-0,3
Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств	0,3	-1,3	-0,9	-5,6	-3,7

Джерело: [146]

Поєднання висновків дослідження послідовності формування чистого прибутку (збитку) підприємств, рівня рентабельності виробництва продукції, розрізненого вимірювання рівнів операційної рентабельності та рентабельності всієї діяльності з висновками укрупненого аналізу структури бухгалтерських балансів (табл. 2.17) закладає надійну інформаційну основу для об'єктивного оцінювання фінансового стану та здійснення процедур контролінгу фінансів.

Від правильної оцінки фінансового стану аграрних підприємств залежить ефективність прийнятих рішень для зміцнення їхньої фінансової стійкості. Фінансовий стан підприємства – економічна категорія, яка відображає фінансові відносини суб'єкта господарювання на ринку і його здатність фінансувати свою діяльність станом на певну дату (рис. 2.3).

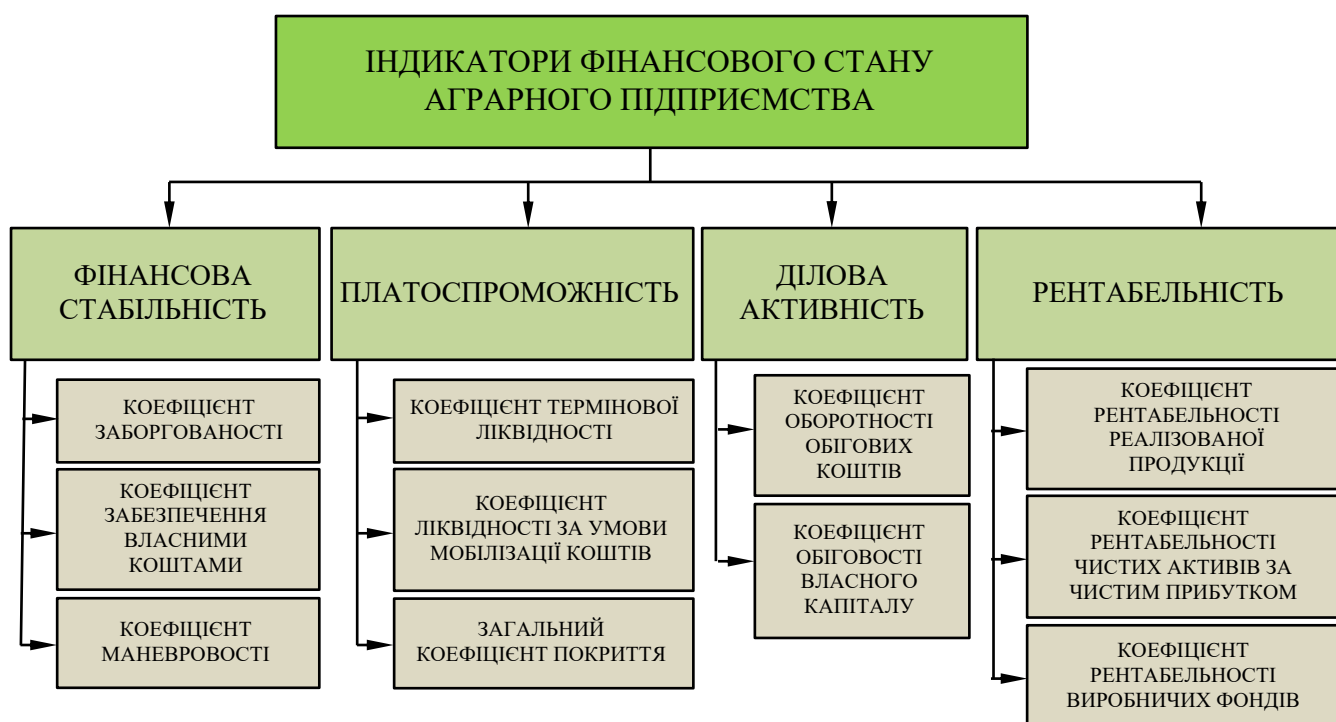


Рис. 2.3. Індикатори фінансового стану аграрних підприємств

Джерело: складено автором

Сформулюємо завдання оцінювання фінансового стану підприємства як елементу контролінгу: (i) своєчасне виявлення та усунення недоліків діяльності та пошук резервів поліпшення фінансового стану і рівня платоспроможності; (ii) прогнозування можливих результатів і розробка на їхній основі моделей фінансового стану з різними варіантами використання ресурсів; (iii) розроблення конкретних заходів максимально ефективного та заощадливого використання виробничих ресурсів підприємств і зміцнення за їхній рахунок фінансового стану.

## Структура бухгалтерських балансів аграрних підприємств України, станом на кінець року, млн. грн.

Статті балансу		Сільське, лісове, мисливське господарство			Рослинництво									
					Вирощування культур									
					однорічних і дворічних			зернових (крім рису), бобових і насіння олійних			овочів і баштанних, коренеплодів і бульбоплодів			
		Код КВЕД												
		А			А 01.1			А 01.11			А 01.13			
		2013	2016	2019	2013	2016	2019	2013	2016	2019	2013	2016	2019	
актив	необоротні активи		117942,3	218567,8	389245,1	72536,2	147057,7	281427,2	67675,2	141267,1	272387,1	3696,8	4399,4	7260,9
	оборотні активи		195021,3	1318667,3	640995,2	146585,1	1166658,5	531596,8	141265,8	1159679,7	522490,6	4714,2	5675,7	7565,2
	необоротні активи та групи вибуття		133,2	84,0	126,4	28,0	61,3	82,6	28,0	61,1	82,0	0,1	0,1	0,5
пасив	власний капітал		156820,0	369370,9	522778,7	107088,8	295278,2	414247,9	101374,2	289072,2	404601,2	4621,7	5094,8	7790,8
	зобов'язання і забезпечення	довгострокові	43031,6	61898,2	92966,4	31714,7	43968,7	75885,9	30265,0	42042,6	74050,3	1312,5	1455,5	1508,0
		поточні	92966,4	1105991,9	414566,5	80305,7	974507,7	322926,5	77296,2	969870,3	316262,1	2473,0	3524,8	5527,8
		інші	64,2	58,2	55,2	40,1	22,8	46,3	33,7	22,8	46,1	4,0	0,0	0,0
Баланс			313096,8	1537319,1	1030366,7	219149,3	1313777,5	813106,6	208969,0	1301007,9	794959,7	8411,1	10075,2	14826,6
Статті балансу		Тваринництво												
		Тваринництво, разом			Розведення тварин									
					ВРХ молочних порід			свиней			свійської птиці			
		Код КВЕД												
		А 01.4			А 01.41			А 01.46			А 01.47			
		2013	2016	2019	2013	2016	2019	2013	2016	2019	2013	2016	2019	
активи	необоротні активи		29878,0	57323,0	83252,4	8091,9	12454,9	15495,0	6498,4	8706,3	14320,1	14253,2	34614,8	50986,5
	оборотні активи		32159,5	98588,1	67946,7	10741,7	10741,7	22433,7	5804,3	7707,7	15355,6	13967,2	45255,3	27215,2
	необоротні активи та групи вибуття		87,4	8,4	1,4	0,2	0,9	0,7	77,6	0,2	0,7	8,7	7,3	0,0
пасив	власний капітал		39012,9	62175,5	88743,6	10082,3	17665,7	24450,1	7000,9	6508,2	16921,5	20758,9	35984,8	45535,3
	зобов'язання і забезпечення	довгострокові	5727,2	12250,9	10668,2	1208,5	14619,0	1549,8	2051,3	3471,1	4199,4	2018,7	6147,8	3996,4
		поточні	17382,1	81482,1	51785,3	7542,2	29450,5	11929,5	3327,6	6433,9	8553,9	5450,3	37743,5	28668,1
		інші	2,6	10,9	3,4	0,7	2,8	0,0	0,6	0,9	1,5	1,2	1,3	1,9
Баланс			62124,9	155919,4	151200,5	18833,7	48580,9	37929,4	12380,4	16414,1	29676,4	28229,1	79877,4	78201,7

Примітки: до сукупності сільськогосподарських віднесено великі, середні, малі та мікропідприємства

Джерело: [147]

Фахівці у галузі фінансового менеджменту підприємств аграрного сектору економіки розробили декілька підходів до комплексного оцінювання стану їхніх фінансів, серед яких вирізняємо, з метою запровадження процедур контролінгу фінансів, наступні:

– показники забезпечення виробничої діяльності власними обіговими коштами; відповідність фактичних запасів матеріальних ресурсів нормативам фінансово-експлуатаційних потреб; повнота забезпечення виробничих запасів призначеними для цього джерелами коштів; іммобілізація обігових коштів; рівень платоспроможності підприємства [148]. З метою ідентифікації стану фінансів підприємства автори методики об'єднують показники в чотири групи: оцінювання ефективності управління; оцінювання ділової активності; оцінювання ліквідності та ринкової стабільності;

– показники фінансової конкурентоспроможності (платоспроможність, кредитоспроможність), використання фінансових ресурсів і капіталу, виконання зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами господарювання [149]. При оцінюванні фінансового стану здійснюється аналіз дохідності (рентабельності), фінансової стабільності, кредитоспроможності (норми прибутку на вкладений капітал), ліквідності, ефективності використання капіталу; рівня самофінансування;

– залежна від “глибини дослідження” сукупність показників фінансового стану і діяльності, які характеризують рівень стабільності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності [150]; показники ефективності виробничої діяльності, ліквідності, фінансової стабільності [151];

– коефіцієнти фінансової стійкості і платоспроможності, що засвідчують здатність аграрного підприємства функціонувати на засадах самофінансування: концентрації власного капіталу, концентрації залученого капіталу, фінансової залежності, маневровості власного капіталу, структури довгострокових інвестицій, довгострокового залучення позикових коштів; структури залученого капіталу, забезпечення власними коштами, співвідношення власного і залученого капіталу [152];

– найбільш повний метод аналізу фінансового стану включає до свого складу чотири блоки: загального оцінювання стану і його змін протягом звітного періоду;



фінансової стійкості; ліквідності балансу; платоспроможності підприємства [153-155]. Відносні фінансові коефіцієнти поділяються авторами на п'ять груп: показники оцінювання рентабельності підприємства; показники оцінювання ефективності управління та рентабельності продукції; показники оцінювання ділової активності та ефективності капіталу; показники оцінювання стабільності ринку; показники стану активів балансу як основи забезпечення платоспроможності (повна і поточна ліквідність балансу). При визначенні рівня платоспроможності підприємства використовують коефіцієнт платоспроможності, а для встановлення рівня ліквідності коефіцієнти – поточного покриття; оперативної ліквідності; абсолютної (термінової) ліквідності. Якісну структуру обігових коштів засвідчують показники: частка обігових коштів в активах; частка виробничих запасів в поточних активах;

– сукупність показників-індикаторів трендового (горизонтального), структурного (вертикального), порівняльного, R-аналізу фінансових коефіцієнтів, інтегральних методів фінансового оцінювання, які розробляються у процесі розмежування нормованих (фінансової стабільності, платоспроможності (ліквідності), ділової активності) та ненормованих (рентабельності, структури майна, джерел та стану обігових коштів) величин, а також дозволяють максимально розширити можливості їхнього порівняння з показниками інших підприємств, конкурентів, структурних підрозділів, планових та нормативних величин [156; 157];

Центральним елементом аналізу стану аграрних підприємств є вивчення фінансових результатів їхньої діяльності у безпосередньому зв'язку з процесами формування прибутку. Необхідно вивчити можливості підприємства збільшити обсяг прибутку за рахунок збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції, зниження її собівартості, підвищення якості і конкурентоспроможності. Важливу роль у виявленні цих резервів може відіграти аналіз діяльності конкуруючих підприємств.

Зауважимо, що перелічені показники фінансової стійкості відображають виключно фінансові відносини між підприємствами та їхніми кредиторами, тому і не надають достатньої інформації про можливий розвиток аграрного виробництва на перспективу. Ці показники відносні, характеризують співвідношення лише

порівнянних значень і не відображають розмір активів підприємства, наявність оборотних коштів, обсяги та динаміку виробничих витрат. Очевидно, що для оцінювання фактичного фінансового становища аграрних підприємств слід використовувати показники, що характеризують наявність (краще – відсутність) в балансі підприємства “хворих” статей – збитків попередніх і звітного року, наявність не погашених вчасно кредитів.

Так, наведені нижче узагальнення методологічних підходів до оцінки фінансового стану аграрних підприємств свідчать про доцільність використання у процесі запровадження контролінгу їхніх фінансів такої системи показників, що дозволила би більш повно використовувати наявні статистичні матеріали про стан здійснення операційної діяльності та здійснювати комплексний економічний аналіз (рис. 2.4).

Такий підхід цілком виправданий тим, що фінансове становище є багатогранною категорією, що охоплює різні аспекти діяльності суб'єктів господарювання. Підтримуючи в цілому необхідність використання системи показників, вважаємо, що при переході до ринкових відносин і вимозі безумовно вигідного функціонування підприємства використовувані показники повинні не тільки об'єктивно оцінювати поточну ситуацію на ньому, але і розкривати можливості підвищення його рентабельності. Виходячи з цих умов, може бути запропоновано коригування система показників для оцінювання фінансового стану.

Наведена система дозволяє здійснити організування процесу вивчення фінансового стану аграрного підприємства на основі комплексного підходу до аналізу показників ефективності. Ці питання мають особливе значення в умовах посилення конкуренції та погіршення платоспроможності та фінансової стабільності підприємства. Вирішення цих проблем фінансового менеджменту безпосередньо пов'язане з визначенням методів фінансової оцінки і способів її реалізації. У такому вигляді оцінювання з метою здійснення процедур контролінгу фінансів – процес аналізу фінансового стану і основних результатів діяльності підприємства з метою виявлення резервів для подальшого підвищення його економічної ефективності.

Цільовий зміст системи оцінювання фінансового стану передбачає її організацію у вигляді двомодульної структури: попереднього і ретроспективного оцінювання.

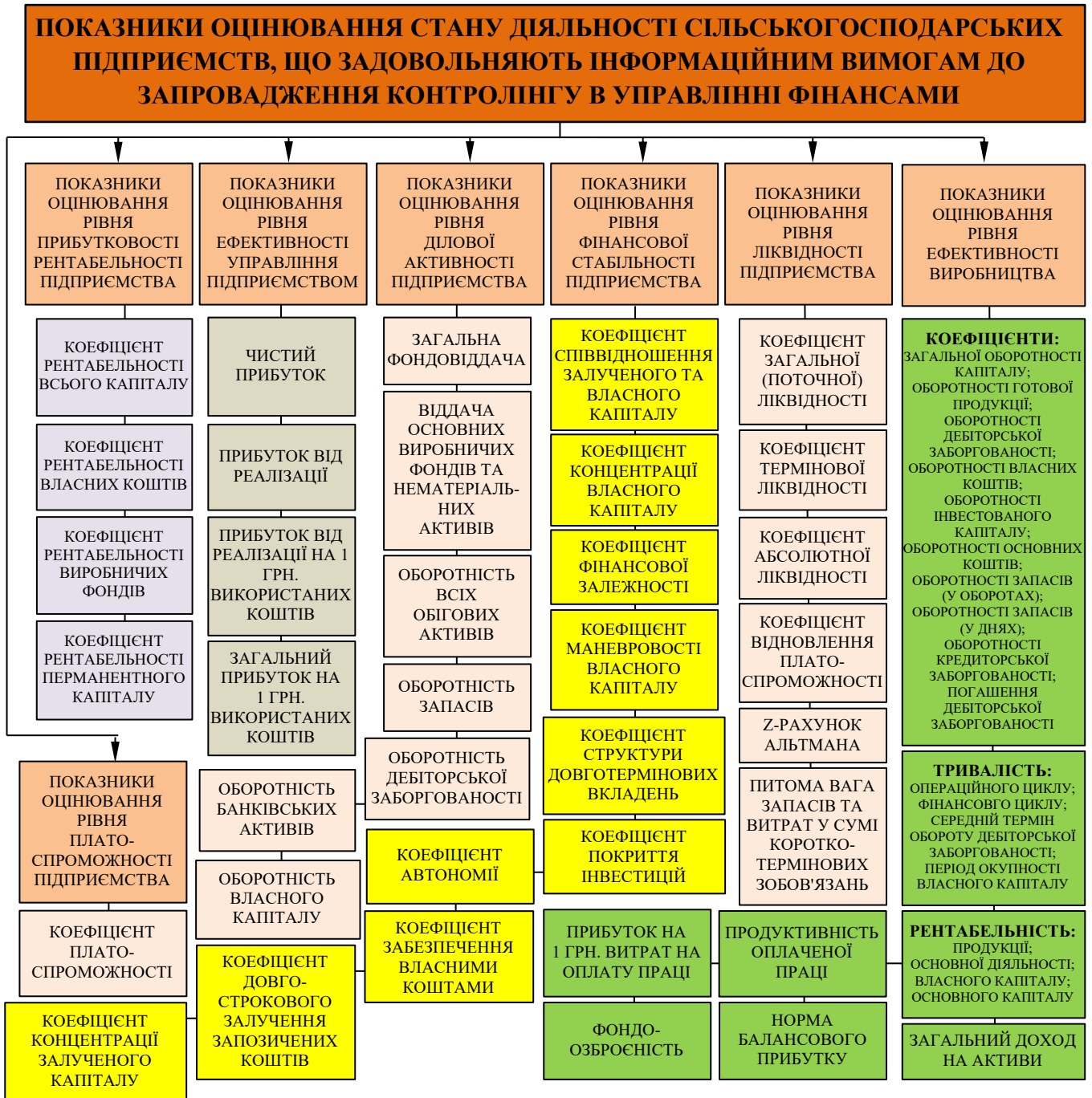


Рис. 2.4. Удосконалена система показників оцінювання стану діяльності аграрного підприємства з метою запровадження КУФСГП

Джерело: доповнено автором на основі використання джерел [148-157]

На попередньому етапі оцінки формується початкове уявлення про операційну діяльність підприємства, встановлюються причини зміни складу майна та джерел його формування, наявність незадовільних статей балансу (збитків, кредитів,

непогашених кредитів, простроченої дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості тощо), взаємозв'язок між показниками різних форм звітності.

Оцінка фінансового стану передбачає візуальний і простий підрахунок показників бухгалтерського та управлінського обліку за формальними і якісними ознаками. Вивчаються умови здійснення окремих виробничих операцій або реалізації бюджетів з метою оперативного впливу на кінцеві результати. Основним матеріалом для попереднього етапу ознайомлення з результатами діяльності підприємства є його баланс.

Доцільно визначити характер змін окремих статей балансу. Позитивними, з точки зору результативності операційної діяльності, тут є збільшення активів, залишків грошових коштів, здійснення короткострокових та довгострокових фінансових інвестицій, вартості нематеріальних активів, виробничих резервів.

Позитивні зміни в балансі зобов'язань, які безпосередньо залежать від операційної діяльності, включають збільшення прибутку, майбутніх доходів, коштів цільового фінансування.

Зростання дебіторської заборгованості в активі та кредиторської заборгованості в пасиві балансу заслуговує негативної оцінки. У подальшому здійснюється аналітичне дослідження "хворих статей" балансу: збитків, не погашених вчасно кредитів. Їх наявність свідчить про низьку платоспроможність підприємства станом на дату балансу складання балансу.

## **2.2. Дослідження впливу технологій управління заощадливим виробництвом на формування результатів діяльності сільськогосподарських підприємств (на прикладі продукції тваринництва)**

Входження України до міжнародних економічних структур не лише стимулює, але й зобов'язує забезпечити доступ продукції вітчизняного виробництва на іноземні ринки, ліквідувати та знизити рівень обмежень, орієнтувати торговельну політику у відповідності до міжнародних правил, норм виробництва та реалізації продукції, ціноутворення, імпортного та експортного режиму. З цією метою національним товаровиробникам необхідно впроваджувати передові ресурсо- та енергозберігаючі технології виробництва, знижувати собівартість продукції та підвищувати прибутки, що у кінцевому підсумку сприятиме конкурентоспроможності сільського господарства у цілому, а також його окремих підкомплексів, включаючи м'ясопродуктовий [157-160].

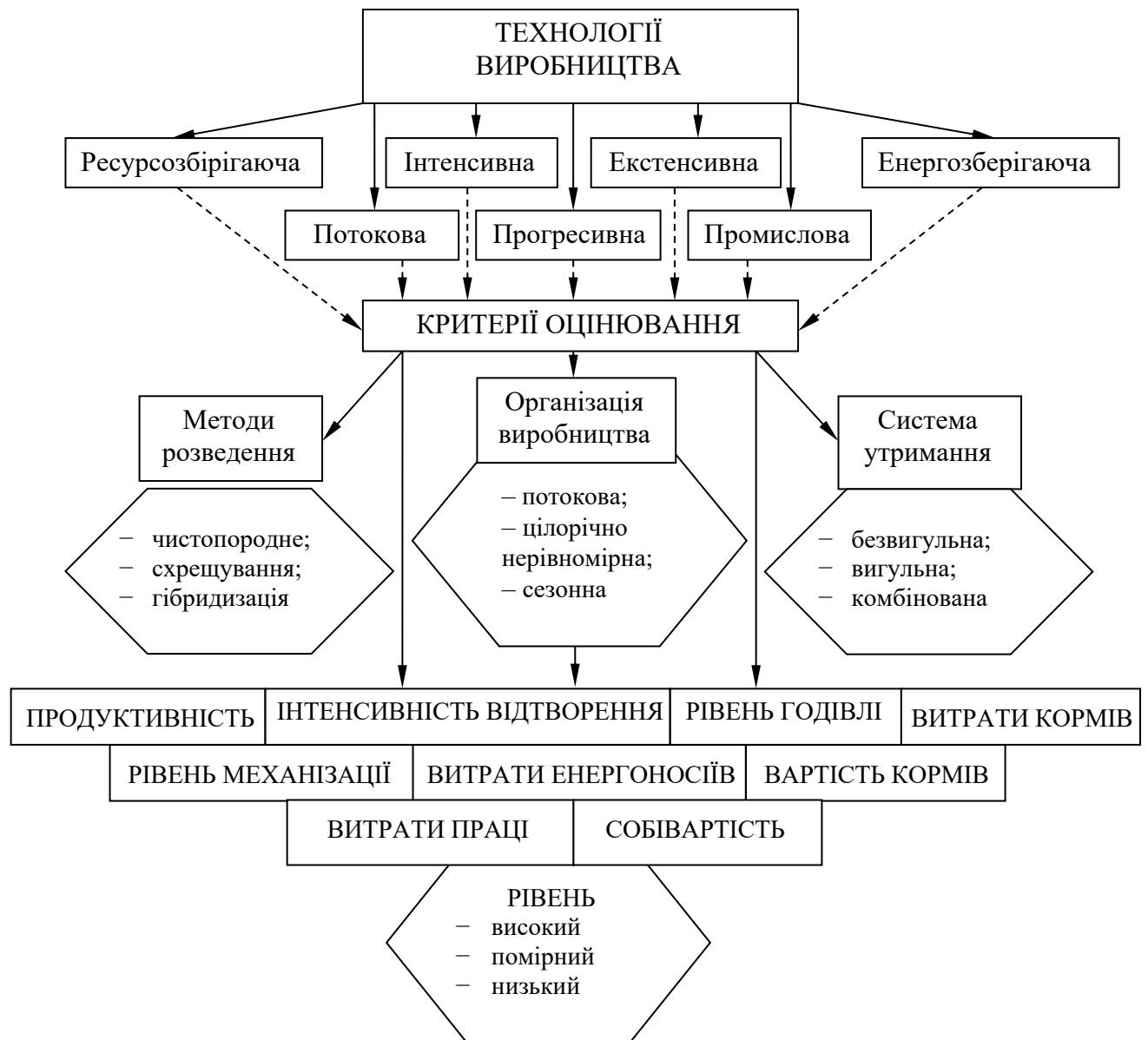
Для постійного підвищення рентабельності сільськогосподарських підприємств першочергове значення має підвищення ефективності використання існуючих та створення нових, більш ефективних технологій заощадливого виробництва продукції тваринництва.

Технологія вирощування сільськогосподарських тварин – сукупність заходів і методів їхнього розміщення у приміщеннях, що підпорядковуються основним технологічним принципам, які спрямовано на забезпечення високої продуктивності виробництва кінцевої продукції. Технологія формується під впливом факторів і чинників біолого-генетичного, природно-кліматичного, соціально-економічного, ресурсно-енергетичного, ветеринарно-ситуаційного, об'єктивно-суб'єктивного характеру. Комплексний вплив всієї сукупності факторів з високим рівнем достовірності передбачити неможливо. При цьому вони суттєво впливають на дотримання умов технології і кінцеві результати виробничої діяльності аграрного підприємства.

Технологія постійно вдосконалюється, що пов'язується з розвитком науки, технічного прогресу, а також у відповідності до зональних особливостей ведення виробництва. Головне завдання технології полягає у визначенні основних складових

елементів виробничого процесу, пошуку й розробці оптимальних комбінацій різноманітних способів та засобів виробництва з метою одержання дешевої екологічно чистої і якісної продукції, сировини для переробної промисловості [161].

Розвиток сільського господарства, в тому числі його м'ясопродуктового підкомплексу, має свої особливості, зумовлені поєднанням об'єктивних факторів. Очевидно, що ефективний розвиток галузі тваринництва можливий лише за умов, коли всі елементи цієї цілісної системи спрямовано на одержання високих кінцевих результатів (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Сучасні технології заощадливого виробництва продукції тваринництва на сільськогосподарських підприємствах та критерії їхнього оцінювання**

*Джерело: складено автором на основі [162]*

До прикладу, виробництво свинини включає наступні основні стадії виробництва: вирощування племінного молодняку, репродукція відгодівельного поголів'я, відгодівля свиней, кормовиробництво, забій тварин та обробка туш. Вирощування молодняку здійснюється на спеціальних племінних фермах. Забій тварин і обробка туш здійснюється, як правило, на м'ясокомбінатах. Решта стадій можуть здійснюватись в складі одного чи декількох комплексів [161, 163].

Підставою для предметного порівняння існуючих технологій вирощування продукції тваринництва, з точки зору впливу на обсяг сукупних витрат виробництва, є технологічні карти (ТК) – послідовність кількісних характеристик завершеної доцільної сукупності технологічних операцій з виробництва продукції, їх інженерного забезпечення, затрат праці та експлуатаційних витрат на одиницю в умовах конкретної технології, техніки та організації виробництва, яка розробляється стосовно окремої ферми чи комплексу виробництв, заданого виду продукції.

Аналітичні дослідження кількісних відмінностей між організаційно-економічними характеристиками альтернативних технологій виробництва продукції на основі ТК, що забезпечують оперативне врахування усієї сукупності передових досягнень у техніці та технології вирощування продукції тваринництва, створюють реальні можливості для інвесторів розробляти ефективні бізнес-плани, здійснювати порівняння їх витратної та прибуткової частин, закладають об'єктивні основи для високодохідного та безризикового залучення значних фінансових ресурсів у розвиток підкомплексу та відродження підприємств з виробництва тваринницької продукції. Обов'язковою вимогою до ТК є здатність виступати документальною основою для оперативного врахування зміни цінових співвідношень на енергоносії, корми, тваринницьку продукцію, витрати з оновлення парку машин і механізмів по кормозаготівлі та роздаванню кормів тваринам, їх обслуговуванню, напуванню водою, прибирання гною, забезпечення комфортного мікроклімату тощо.

Розробка ТК повинна задовольняти потребам обґрунтування реальної економії сукупних витрат виробництва, розроблення енерго- та ресурсозаощадливих технологічних процесів для різних технологій виробництва продукції тваринництва. Складність та багатокomпонентність процесу формування виробничих витрат у ході вирощування продукції тваринництва пояснюється високою різноманітністю операцій, що пов'язують воедино тварин, будівлі, машини та обладнання, матеріали

і енергію, працівників, що прямо або опосередковано пов'язані з процесом виробництва. Головним завданням при цьому є отримання передбачуваної кількості продукції за мінімальних експлуатаційно-технологічних виробничих витрат. Засобом досягнення бажаного результату при цьому виступає реалізація нормативного методу планування технологічно обумовлених витрат праці та ресурсів, а також очікуваного (передбачуваного, маркетингово обгрунтованого) обсягу виробництва в конкретних умовах господарства.

Кінцевою метою розробки ТК є вибір оптимального, з альтернативних, варіанту виробництва, обгрунтування можливих змін у системі та способах утримання тварин, засобів механізації трудомістких процесів, набору машин і обладнання, раціонів годівлі (рис. 2.6).

ТК, що покладається у основу управління процесом заощадження коштів підприємств з виробництва продукції тваринництва, повинна описувати всі аспекти операційної структури, систему виробництва, машин та обладнання, кількісний та якісний склад обслуговуючого персоналу, структуру та загальний обсяг експлуатаційних витрат, а також містити:

- вихідні дані про вид продукції, кількість поголів'я, спосіб та період утримання, планову продуктивність, раціони годівлі та нормативні витрати часу, води, підстилки;

- технологічну частину, яка містить послідовний перелік необхідних для одержання кінцевої продукції основних та разових (бонітування, щеплення, штучне осіменіння тощо) операцій, що передбачаються функціональними схемами виробничих процесів;

- інженерну частину, яка описує наявні (або ті, які господарство у змозі придбати) типи та марки машин, обладнання, з точки зору їх відповідності до зоотехнічних вимог проекту, рівня продуктивності та здатності використовуватись у складі потокових технологічних ліній, метало- та енергомісткості, надійності і довговічності, простоти конструкції, ремонтоздатності;

- економічну частину з розрахунками витрат праці, кількості обслуговуючого персоналу, вартості капіталовкладень, собівартості продукції, рентабельності її виробництва, трудомісткості тощо [161].



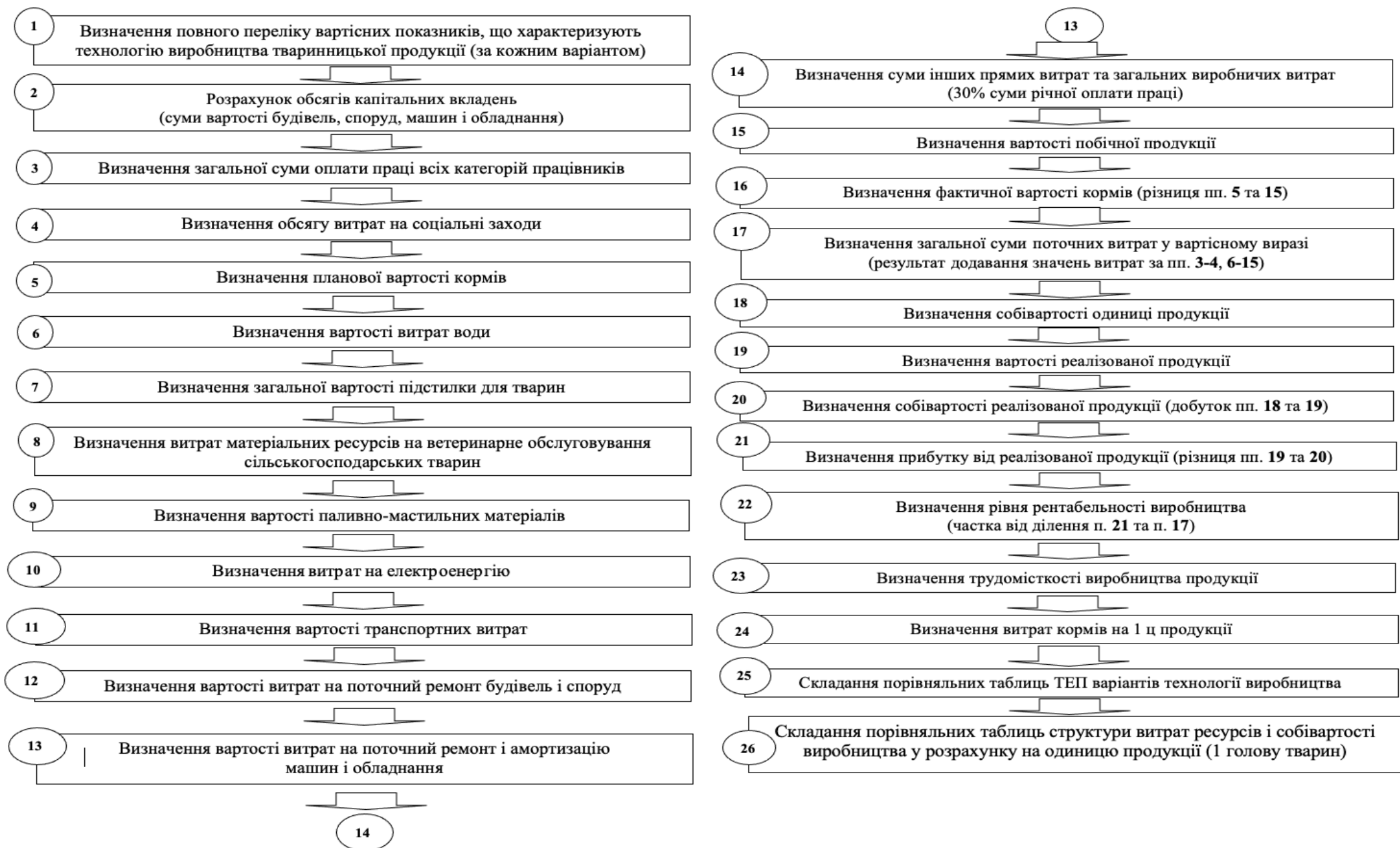


Рис. 2.6. Послідовність розрахунку технологічно-економічних показників процесу формування СВ за альтернативними технологіями ЗВСГП тваринництва з метою запровадження КУФСГП сільськогосподарських підприємств

Джерело: складено автором на основі [161]

Для проведення аналітичних досліджень впливу технологічних процесів на особливості впровадження КУФСГП Кіровоградської області з вирощування продукції тваринництва на засадах заощадливого виробництва нами було обрано три – ПП “Ліга”, ФГ “ВКіК”, ТДВ “Нива” – з альтернативними технологіями вирощування свиней на фермах при різних способах утримання тварин (ПП “Ліга” – типові приміщеннях з суцільною щільною, ФГ “ВКіК” – типові приміщеннях з частково щільною, ТДВ “Нива” – ангарні приміщеннях з частково щільною підлогою) [136-138].

Зазначені технології обрано підприємствами з огляду на вивільнення різних за площею та конструкцією типових приміщень після суттєвого скорочення поголів'я тварин, економічності їх переоблаштування, придатності для неодноразового використання. Наочність порівнянь є надзвичайно інформативною з огляду на той факт, що вихідні дані ТК для всіх трьох підприємств є однаковими (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Вихідні дані для порівняння техніко-економічних показників (ТЕП) процесів виробництва продукції тваринництва на досліджуваних сільськогосподарських підприємствах Кіровоградської області**

	Показники	Одиниці вимірювання	Кількість
1	Кількість свиноматок:	голів	150
	всього		100
	основних перевірюваних		50
2	Відбракування свиноматок	%	25
3	Прохолост свиноматок		20
4	Відхід:		%
	поросят-сисунів:	6	
	на дорощуванні на відгодівлі	2	
5	Тривалість:	дні	30
	підсисного періоду		90
	періоду дорощування (31-120 днів) відгодівлі (121-220 днів)		100
6	Приріст живої маси:	г/добу	233
	в підсисний період (30 днів)		370
	на дорощуванні на відгодівлі		600
7	Багатоплідність свиноматок	гол	9,5
	основних		11
	перевірюваних		8
8	Кількість опоросів протягом року	разів	2,4

*Джерело: складено автором на основі [164-166]*

Для ферм з замкнутим циклом виробництва у типових приміщеннях досліджуваних підприємств ПП “Ліга” і ФГ “ВКіК” застосовується трифазовий спосіб утримання:

- після відлучення від свиноматки поросят в 30-денному віці переводять на дільницю дорощування і групують по 20-25 голів у станку;
- дорощування триває на протязі 3-х місяців;
- у 4-х місячному віці поросят переводять на дільницю відгодівлі.

Трифазова схема дозволяє поліпшити керування та організацію виробництва, забезпечує можливість дотримуватись заощадливого принципу “все пусто – все зайнято”.

Приміщення ангарного типу на ТДВ “Нива”, механізація виробничих процесів на яких є аналогічною до типових приміщень, використовуються сезонно лише під відгодівельне поголів’я. Перевагами ангарних споруд є те, що на їх зведення витрачається значно менше коштів, ніж при будівництві капітальних приміщень. Використання мобільних тентів забезпечує дотримання умов комфортного мікроклімату в літній період. Недоліками ангарів є:

- неможливість дотримуватись принципу “все пусто – все зайнято” для виробничих приміщень, ізолювати різні технологічні групи свиней;
- неможливість організувати заданий мікроклімат для кожної статевовікової групи тварин;
- значний обсяг витрат на обігрів в періоди низьких температур;
- надмірний, у порівнянні з типовими приміщеннями, обсяг капітальних коштів у випадку облаштування повністю щілинної підлоги;

У повній відповідності до вихідних даних (табл. 2.18) та раціонів годівлі різних статевовікових груп тварин (табл. 2.19) для різних сезонів року здійснено аналіз деталізованих ТК виконання виробничих процесів та операцій при виробництві свинини за кожним варіантом утримання поголів’я на підприємствах (таблиця 2.20).

За результатами проведено розрахунки ТЕП діяльності підприємств та структуру витрат на виробництво у них 1 ц свинини.

В умовах вирощування сільськогосподарських тварин на промисловій основі застосовується потоковий метод, в основу якого покладається рівномірне одержання товарної свинини протягом року. Невелика кількість свиноматок (100) спонукає організаторів виробництва обирати 10-денний ритм виробництва. Більша тривалість ритму має за наслідок неможливість вирівняти статеві-вікові групи за живою масою.

Таблиця 2.19

**Раціони годівлі за технологіями заощадливого виробництва продукції тваринництва на досліджуваних сільськогосподарських підприємствах Кіровоградської області**

Статеві-вікова група	Кормові одиниці	Найменування корму, кг						
		ячмінь	кукурудза	пшениця	горох	овес	добавки	всього
Виробництво свинини на 100 основних свиноматок зі шлейфом на суцільно-щілинній підлозі, частково-щілинній підлозі у типових приміщеннях								
Холості, умовно поросні свиноматки	2,6	0,72	0,42	0,29	0,08	0,09	0,6	2,2
Явно поросні свиноматки	2	0,56	0,32	0,22	0,06	0,07	0,46	1,7
Підсисні свиноматки	5,2	1,57	0,91	0,63	0,17	0,21	1,3	4,8
Поросята на дорощуванні	1,8	0,49	0,28	0,19	0,05	0,06	0,41	1,5
Виробництво свинини на 100 основних свиноматок зі шлейфом на суцільно-щілинній підлозі, частково-щілинній підлозі у типових приміщеннях, а також відгодівля свиней у приміщенні ангарного типу								
Свині на відгодівлі	2,9	0,78	0,45	0,32	0,08	0,1	0,65	2,4

*Джерело: складено автором на основі [167; 168]*

Вимога інтенсифікації використання маточного поголів'я і прагнення досягти у перспективі 2,4 опороси на рік проявляється в установці на приведення тривалості підсисного періоду до 30 днів. На двох підприємствах – ПП “Ліга” та ФГ “ВКіК” – вирощування свиней організовується з розрізненням ділянок утримання: 1 – холостих, умовно порослих та явно порослих свиноматок; 2 – підсисних свиноматок з порослятами-сисунами; 3 – порослят на вирощуванні; 4 – відгодівлі свиней. Незважаючи на принципову аналогічність технологічних процесів та операцій на підприємствах, між ними встановлено відмінності, які занесено до табл. 2.21, і які у подальшому враховано для визначення ступеня впливу зміни технологій на особливості запровадження контролінгу фінансів на засадах заощадливого виробництва.

Таблиця 2.20

**Характеристика основних елементів технологій заощадливого виробництва продукції тваринництва на досліджуваних сільськогосподарських підприємствах Кіровоградської області**

№ з/п	Елемент технології утримання тварин		Варіант технології виробництва свинини		
			приміщення		
			типове з щільною підлогою		ангарне
			суцільною	частковою	
1	Спосіб згодовування кормів		У вигляді сухих комбікормів		
2	Технічні засоби роздавання кормів		Тросо-шайбовий транспортер (ТШТ)		
3	Місце роздавання кормів		Самогодівниця TUBE – O – MAT та індивідуальні годівниці		
4	Спосіб видалення гною		Вакуумний спосіб		
5	Кратність роботи технічних засобів видалення гною, разів		2 рази в 10 днів	4 рази в 10 днів	
6	Середнє річне поголів'я свиней, голів				
	в т.ч.:	холості, умовно- та явнопоросні матки	74	–	
		підсисні свиноматки	16	–	
		поросята на дорошуванні	370	–	
відгодівельні свині		396	844		
7	Витрати води на 1 гол./добу, л				
	в т.ч.:	холості, умовно- та явнопоросні матки	19	21	–
		підсисні свиноматки	40	42	–
		поросята на дорошуванні	3,5	5,5	–
відгодівельні свині		10,5	12,5	12,0	
8	Спосіб транспортування гною від приміщення до гноєсховища		Причеп-накопичувач ПНН-6		
9	Тип приміщення для утримання тварин		Типове приміщення 12 × 78 м	Ангар 20 × 40 м	
10	Обладнання для напування тварин		Ніпельна автопоїлка		
11	Завантаження гною		Насос для перекачування рідкого гною НЖН-50		
12	Локальний обігрів та опромінення поросят				
	в т.ч.:	підсисні	Інфрачервона лампа ИКУФ-1		
		поросята на дорошуванні	Електричний килим TD 600		
13	Вихід гною на 1 гол. / добу, кг				
	в т.ч.:	холості, умовно- та явнопоросні матки	9,5	–	
		підсисні свиноматки	15,3	–	
		поросята на дорошуванні	0,7	–	
відгодівельні свині			1,8		
14	Тривалість утримання, діб		365		
15	Тривалість робочої зміни, год.		7		

*Джерело: узагальнено автором за даними [164-166]*

Відмінність між технологіями вирощування сільськогосподарських тварин на суцільно-щільній та частково-щільній основі, що отримує вираз у трудових витратах на виконання окремих операцій, а також у кількості виконавців, пояснює різницю у сукупних витратах праці на підприємствах протягом виробничого періоду:

- на ділянці холостих, умовно порослих та явно порослих свиноматок – підвезення та розвантаження комбікормів, роздавання комбікормів, очищення індивідуальних та групових станків, транспортування гною до гноєсховища;

а також відсутності на ПП “Ліга”:

- операції очищення індивідуальних станків від гною на ділянці підсисних свиноматок з порослятами сисунами;

- операції очищення групових станків від гною на ділянках утримання порослят на дорощуванні, а також ділянці відгодівлі свиней.

Транспортування і завантажування комбікормів від кормоцехів УМК-Ф-2 до зовнішніх бункерів БСК-10, які встановлено біля приміщень свинарників, на обох підприємствах здійснюються завантажувачами сухих кормів – ЗСК-Ф-10А та ЗСК-Ф-15.

Продуктивність агрегату ЗСК-Ф-10А, що призначений для безтарного перевезення сухих кормів і завантаження їх до бункеру накопичувача, становить 15 т/год, місткість бункерів – 8 м<sup>3</sup>, вантажопідйомність – 6,6 т, транспортна швидкість – 70 км/год, висота вивантаження – 1,9-6,6 м. Продуктивність агрегату ЗСК-Ф-15 становить 15 т/год, місткість бункерів – 11 м<sup>3</sup>, вантажопідйомність – 6,6 т, транспортна швидкість – 70 км/год, висота вивантаження – 2,2-6,6 м.

Приготовлений комбікорм привозиться і завантажується в БСК-10 із розрахунку в такій кількості, щоб його було вдосталь для годівлі свиней на протязі двох діб. Місткість бункера, агрегату для зберігання сухого комбікорму за межами свинарника і механізованого подавання його в середину приміщення, становить 10,2 м<sup>3</sup>, продуктивність конвеєра – 6,7 т/год.

Транспортування сухого комбікорму в приміщенні свинарників від проміжного бункера до годівниць забезпечується тросово-шайбовим транспортером. Кратність подачі комбікорму в годівниці – 2 рази на день.

Таблиця 2.21

**Відмінності у параметрах технологічної, інженерної та економічної частин технологічних карт дільниць  
типових приміщень сільськогосподарських підприємств Кіровоградської області з вирощування продукції  
тваринництва на засадах заощадливого виробництва\***

№ п/п	Найменування дільниць, процесів та операцій	Кількість днів у періоді	Об'єм роботи			Машина та обладнання					Витрати праці			Виконавці		
			Одиниці виміру	За добу	За період	Енергозасоби	Машина	Продуктивність машини, т/год.	Тривалість роботи машини, год.	Кількість машин	Норма часу, хв./гол.	За добу, люд.-год.	За період, люд.-год.	Спеціальність	Тарифний розряд	Кількість
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>1. Дільниця холостих, умовно порослих та явно порослих свиноматок (74 голови)</b>																
1	Підвезення і розвантаження комбікормів: ПП "Ліга" ФГ "ВКіК"	365	т	0,2 0,2	73	Автомобіль	ЗСК-Ф-10А ЗСК-Ф-15	10,4	0,11	1	0,087	0,11	40,15	Водій	V	0,013 0,016
2	Роздавання комбікорму: ПП "Ліга" ФГ "ВКіК"	365	т	0,2 0,2	73	Електричний привід	ТШТ, ІН ТШТ, ІН	0,6	—	382	0,29	0,36	131,4	Оператор	III	0,05
3	Очищення індивідуальних і групових станків: ПП "Ліга" ФГ "ВКіК"	— 365	хв	— 24,42	— 8913	— Вручну водою	— —	— —	— —	— —	— 0,33	— 0,4	— 146	— Оператор	— III	— 0,06
4	Транспортування гною в гноєсховище: ПП "Ліга" ФГ "ВКіК"	365	т	0,703 0,705	258,9	Трактор ЮМЗ-6-АКМ	Насос НЖН-50, Накопичувач гною самоскидний ПНН-Ф-6	— —	— —	— —	0,26	0,32	116,8	Тракторист	VI	0,045
5	Всього за період: ПП "Ліга" ФГ "ВКіК"	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	288,35 434,35	—	—	0,108 0,171
<b>2. Дільниця підсисних свиноматок (16 голів) з поросятами сисунами (156 голів)</b>																
6	Очищення індивідуальних станків від гною: ПП "Ліга" ФГ "ВКіК"	— 365	хв	— 5,6	— 204	— Вручну водою	— —	— —	— —	— —	— 0,03	— 0,093	— 34,1	— Оператор	— IV	— 0,013

Продовження таблиці 2.21

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
7	Всього за період: ПП "Ліга" ФГ "ВКіК"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
													34,1			0,013
3. Дільниця поросят на дорощуванні (1-4 місяці) (370 голів)																
8	Очищення групових станків від гною: ПП "Ліга" ФГ "ВКіК"	-	хв	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		365		0,259	94,5	Вручну водою	-	-	-	-	0,33	2,0	732,7	Оператор	III	0,3
9	Всього за період: ПП "Ліга" ФГ "ВКіК"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
													732,7			0,3
4. Дільниця відгодівлі свиней (396 голів)																
10	Очищення групових станків від гною: ПП "Ліга" ФГ "ВКіК"	-	хв	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		365		2,38	867,3	Вручну водою	-	-	-	-	0,33	2,178	795,0	Оператор	III	0,311
11	Всього за період: ПП "Ліга" ФГ "ВКіК"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
													795,0			0,311
12	Разом за період: ПП "Ліга" ФГ "ВКіК"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	288,35	-	-	0,108
													1996,15			0,795

Примітки: \*аналогічні за технологічними, інженерними та економічними параметрами операції до таблиці не занесено

Джерело: розраховано автором за даними [164-166]



Холостим, умовно поросним та підсисним свиноматкам комбікорми подають до індивідуальних годівниць регламентовано, явно поросним свиноматкам, порослятам на дорощуванні та відгодівлі – до бункерних годівниць TUBE-O-MAT досхочу. На ПП “Ліга” для годівлі свиней застосовуються наступні годівниці в станках: для порослят-сисунів – І – ТЕК, для порослят на відлученні – МАКСИ-ТОЛЬВА, для порослят на дорощуванні – KSP, для явно порослих свиноматок і свиней на відгодівлі – TUBE-O-MAT.

Для гноєвидалення на ПП “Ліга” застосовуються системи безлюдного “вакуумного способу” прибирання свинячого гною вологістю 85-92% на відстань 800 м від свинарника. При застосуванні системи гній через щілину підлогу протоптується тваринами до накопичувальної ємності станка, звідти самопливом подається через трійник, який закрито бетонно-гумовою пробкою, до загальної накопичувальної ємності 1 раз за 5 днів. Для гноєвидалення на ФГ “ВКіК” використовується комбінована система змивання гною водою зі шланга оператором з подальшим притоптуванням його тваринами до накопичувальної ємності станка, що дозволяє застосувати “вакуумний спосіб” прибирання свинячого гною до загальної накопичувальної ємності 4 рази за 10 днів. Навантаження гною із накопичувальної ємності відбувається за допомогою насосу НЖН-50. На обох підприємствах для транспортування свинячого гною від накопичувальної ємності до гноєсховища використовуються причепи-накопичувачі гною самоскидні ПНН-Ф-6. Його вантажопідйомність становить 6 т, транспортна швидкість – до 30 км/год. ПНН-Ф-6 агрегується з трактором ЮМЗ-6АКМ.

Технології утримання статеві-вікових груп тварин у типових приміщеннях передбачають застосування на обох підприємствах:

- індивідуальних станків розміром 2,2 × 0,6 м для утримання холостих (20 діб) та умовно порослих (32 доби) свиноматок;
- групових станків на 10 голів для утримання явно порослих свиноматок з розрахунку 1,7 м<sup>3</sup> на 1 голову;
- підсисних свиноматок з порослятами сисунами в індивідуальних станках (1,8 × 2,4 м) з фіксацією свиноматки;

– поросят на дорощуванні (1-4 місяці) та свиней на відгодівлі (100 днів) у групових станках по 20 голів у кожному у розрахунку відповідно 0,4 м<sup>3</sup> і 0,9 м<sup>3</sup> на голову.

У ФГ “ВКіК” 1/3 площі станків виготовлено із бетонних решіток, що вимагає додаткового витрачання часу оператора на очищення індивідуальних та групових станків від гною водою вручну.

Особливості виконання технологічних операцій з кормоприготування, очищення напувалок і годівниць, видалення гною з приміщення, постачання ферм питною водою, локального обігріву та опромінення поросят, проведення опоросу і вирощування поросят, нічного чергування, штучного осіменіння, технічного обслуговування обладнання, виконання інших операцій (ветеринарні заходи) на загальному обсязі та структурі витрат не позначаються, тому не досліджуються, адже не відрізняються на обох досліджуваних підприємствах.

Організаційно-технічні умови виконання робіт технологічного процесу за варіантом виробництва продукції у приміщеннях ангарного типу на ТДВ “Нива” практично не відрізняється від особливостей відгодівлі сільськогосподарських тварин у порівнюваних підприємствах (таблиця 2.22).

Тварини утримуються у групових станках з частковою щілинною підлогою по 20 голів у кожному з розрахунку 0,9 м<sup>2</sup> на голову. Зону відпочинку та решітчасту підлогу виконано з бетону. Станки розташовано у 4 ряди. Обладнання для приготування комбікорму, засоби переміщення їх до бункеру, накопичувачі, завантажувачі кормів, тросо-шайбовий транспортер, бункерна самогодівниця, що обладнана двома сосковими поїлками, процедура видалення гною, насос для його навантаження, причеп-накопичувач самоскидний для його транспортування до гноєсховища, який агрегується з трактором ЮМЗ-6АКМ є аналогічним до обладнання попередньо описаних підприємств, що організують вирощування свинини у типових приміщеннях.

Недоліком трьохфазної схеми утримання тварин те, що в секції підсисних свиноматок постійно перебуває їх невелика кількість (4 голови). Така їх кількість утримується навіть з ритмом 10 днів, адже ферма передбачає всього 100 свиноматок.

**Технологічна карта відгодівлі тварин на засадах заощадливого виробництва сільськогосподарської продукції в приміщеннях ангарного типу на підприємстві ТДВ “Нива” (840 голів)**

№ п/п	Найменування ділянок, процесів та операцій	Кількість днів у періоді	Об'єм роботи			Машини та обладнання					Витрати праці			Виконавці		
			Одиниці виміру	За добу	За період	Енергозасоби	Машина	Продуктивність машини, т/год.	Тривалість роботи машини, год.	Кількість машин	Норма часу, хв./гол.	За добу, люд.-год.	За період, люд.-год.	Спеціальність	Тарифний розряд	Кількість
1	Догляд за тваринами	100	гол	8,44	844	–	–	–	–	–	0,12	1,69	169	Оператор	III	0,24
2	Приготування комбікорму	100	т	2,44	244	Ел. привід	УМК-Ф-2	2,5	0,9	1	0,14	1,96	196	Оператор кормоцеху	IV	0,28
3	Підвезення і розвантаження комбікорму	100	т	2,44	244	Автомобіль	ЗСК-Ф-10А	3,8	1,27	1	0,09	1,27	127	Водій	IV	0,18
4	Роздавання комбікорму	100	т	2,44	244	Ел. привід	ТШТ	0,6	–	1	0,29	4,08	408	Оператор	III	0,58
5	Очищення напувалок і годівниць	100	хв	67,52	6752	Вручну	–	–	–	–	0,08	1,13	113	Оператор	III	0,16
6	Очищення групових станків від гною	100	год	4,64	464	Вручну водою	–	–	–	–	0,33	4,64	464	Оператор	III	0,66
7	Видалення гною з приміщення	100	т	5,064	506,4	–	Вакуумна система	12	–	1	0,03	0,42	422	Оператор	III	0,06
8	Транспортування гною до гноєсховища	100	т	5,054	506,4	ЮМЗ-6АКМ	НЖН-50 ПНН-Ф-6	1,38	–	1 1	0,26	3,66	366	Тракторист	V	0,52
9	Технічне обслуговування обладнання	100	год	2,25	225	–	–	–	–	–	0,16	2,25	225	Слюсар-електрик	IV	0,32
10	Інші роботи	100	год	3,52	352	–	–	–	–	–	0,25	3,52	352	Оператор Ветфельдшер	III V	0,25 0,25
11	Всього за період	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	2842	–	–	3,5

Джерело: розраховано автором за даними [138]

Порівняння нормативів витрат часу на виконання робіт за альтернативними технологіями відгодівлі свиней на м'ясо (таблиця 2.23) демонструє, що технологічний процес поділяється на дві групи операцій: циклічні, що періодично повторюються протягом виробничого циклу, щоденні.

Таблиця 2.23

**Порівняння нормативів витрат часу на виконання робіт за технологіями заощадливого виробництва продукції тваринництва на досліджуваних сільськогосподарських підприємствах Кіровоградської області**

№ з/п	Найменування робіт	В середньому на 1 голову за день, хвилин		
		у розрахунку на 100 основних свиноматок зі шлейфом	у розрахунку на 844 свині на відгодівлі	
		технологія утримання тварин приміщення		
		типове з щільною підлогою	ангарне	
		суцільною	частковою	
Догляд за тваринами				
1	в т.ч.:	холості, умовно поросні матки	0,08	–
		явнопоросні матки	0,14	–
		підсисні свиноматки з поросятами-сисунами	6,12	
		поросята на дорощуванні	0,066	–
		відгодівельні свині		0,12
2	Приготування корму		0,14	
3	Підвезення і розвантаження корму		0,087	
4	Роздавання корму		0,29	
5	Очищення напувалок і годівниць		0,08	
6	Очищення станків	–	0,35	
7	Видалення гною із приміщення		0,03	
8	Транспортування гною до гноєсховища		0,26	
9	Штучне осіменіння	4,2	–	
10	Технічне обслуговування обладнання		0,16	
11	Нічне чергування у групі підсисних маток	240	–	
12	Інші роботи		0,25	

Джерело: складено автором на основі [169-171]

До циклічних на обстежених підприємствах віднесено операції: осіменіння та вибракування свиноматок, формування з них нових виробничих груп, підготовка свиноматок до опоросу і опорос, вирощування поросят-сисунів, формування робочих груп відгодівельного молодняка і його дорощування, попередня і заключна відгодівля свиней, здавання їх на забій, видалення гною з приміщень і території підприємства, здійснення ветеринарно-профілактичних і зоотехнічних заходів. Кожна з них виконується у такті процесу, який для всього поголів'я свиней на комплексі відбувається поточно за графіком. При цьому переміщення свиней з одного виробничого приміщення до іншого здійснюється за спеціальним графіком-циклограмою. Кожна з операцій технологічного процесу виробництва складається з ряду допоміжних операцій – підготовчих, тих, що передують основним, і тих, що завершують основні (заклучних).

До щоденних операцій процесу належать такі: приймання і здавання нічному операторові всього поголів'я, очищення лігв і кормо-гноєвих майданчиків від гною і кормових залишків; очищення годівниць і напувалок, роздавання тваринам кормів, вентилявання приміщень, організація прогулянок легко порослих свиноматок і кнурів-плідників; нагляд за свинями під час годівлі; підвезення кормової сировини до комбікормового і кормового цехів, приготування комбікормів і кормових сумішей, здійснення за графіком ветеринарно-санітарних заходів, ремонт, очищення, дезінфекція і побілка звільненого за графіком приміщення, профілактика і технічне обслуговування машин та устаткування, проведення за графіком циклічних операцій.

Послідовність операцій у кожному цеху різна. У приміщеннях для утримання свиней після приймання тварин від нічного оператора прибираються станки, годівниці, службові проходи, роздаються корми (двічі або тричі на день). Ветеринарні та профілактичні заходи проводяться між роздачею кормів або годівлею тварин. Якщо приміщення прибираються двічі на день, вдруге станки та службові проходи очищають перед вечірньою годівлею тварин.

Аналіз витрат ресурсів та оцінювання ефективності використання технологій виробництва здійснимо на основі усереднених вартісних показників (таблиця 2.24).

**Вартісні показники вирощування свиней за технологіями заощадливого виробництва продукції тваринництва на досліджуваних сільськогосподарських підприємствах Кіровоградської області**

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	Варіант технології заощадливого виробництва свинини		
			приміщення з підлогою		
			типове з щілинною		ангарне
			суцільною	частковою	
1	Вартість 1 т корм. од. для холостих, умовно поросних, явно поросних, підсисних свиноматок, поросят-сисунів та поросят на вирощуванні	грн.	1548,54		818,0
2	Вартість 1 т корм. од. для відгодівельного поголів'я	грн.	765,60		
3	Вартість 1 кВт год. електроенергії	грн.	1,17		
4	Вартість 1 т паливно-мастильних матеріалів	грн.	8635		
5	Вартість 1 м <sup>3</sup> води	грн.	10,0		
6	Вартість 1 люд.-год.	грн.	10,2		
7	Вартість 1 т/км	грн.	7,5		
8	Вартість 1 т гною	тис. грн.	60		
9	Ціна реалізації 1 ц живої маси	грн.	1488	1588	1550
10	Вартість ветобслуговування 1 голови	грн.	119,0	202,0	281,6

*Джерело: узагальнено автором за даними [164-166]*

Розрахунок техніко-економічних показників вирощування свинини за описаними вище альтернативними заощадливими технологіями зведено до таблиці 2.25.

Співставлення основних ТЕП виробництва свинини свідчить про однозначну залежність ефективності виробництва продукції від способу утримання тварин.

Утримання свинопоголів'я у типовому приміщенні на суцільній щілинній підлозі потребує, у порівнянні з утриманням на частково-щілинній підлозі, більших капітальних вкладень на 12,4%, але загальні поточні витрати ресурсів на виробництво загального обсягу продукції при цьому менші на 3,8%, що сприяє

одержанню нижчої собівартості 1 ц приросту живої маси на 19,9%. Більш високий рівень капітальних вкладень при утриманні на суцільній щілинній підлозі обумовлений використанням сучасного технологічного обладнання (індивідуальні станки з фіксацією, групові станки з електрокилимами для обігріву ТВ-600, бункерні самогодівниці TUBE-O-MAT, пластикова суцільна щілинна підлога тощо) забезпечує підвищення продуктивності праці операторів і зменшення витрат праці на очищення станкової площі у порівнянні з частково-щілинною підлогою на 14%.

Таблиця 2.25

**Порівняння техніко-економічних показників вирощування свиней за альтернативними технологіями заощадливого виробництва продукції тваринництва на досліджуваних сільськогосподарських підприємствах Кіровоградської області**

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	Варіант технології заощадливого виробництва продукції		
			приміщення з підлогою		
			типове з щілинною	ангарне	
			суцільною	частковою	
			ПП "Ліга"	ФГ "ВКіК"	ТДВ "Нива"
1	Капітальні вкладення	тис. грн.	3621	3221	2979
2	Валове виробництво свинини	ц	2485	2152	844
3	Поточні витрати на виробництво	тис. грн.	3414,29	3544,99	1236,48
4	Собівартість одиниці продукції	грн./ц	1373,96	1647,30	1465,03
5	Прибуток	тис. грн.	283,39	-127,61	71,71
6	Рівень рентабельності	%	8,3	-3,6	5,8
7	Трудомісткість виробництва продукції	люд.год./ц	3,22	3,75	3,01
8	Витрати корму на 1 ц приросту живої маси	ц корм. од.	5,93	5,93	6,12

*Джерело: розраховано автором за даними [136-138]*

Загальна трудомісткість виробництва 1 ц приросту живої маси при утриманні свиней на частково-щілинній підлозі на 16,4% вища, ніж на суцільно-щілинній.

За умови збереження фактичних цін реалізації 1 ц живої маси свиней на фермі з суцільно-щілинною підлогою забезпечується позитивний рівень рентабельності виробництва продукції – 8,3%, на частково-щілинній – від’ємний (-3,6%).

Порівняно вищий рівень рентабельності забезпечується при організації відгодівлі свиней протягом року на частково-щілинній підлозі у приміщеннях

ангарного типу (5,8%). Це обумовлюється меншими сукупними капітальними вкладеннями. Рівень рентабельності може бути значно підвищено у випадку проведення 2-х циклів відгодівлі протягом року за рахунок більш тривалого використання робочої площі, припустимого, технологічно обґрунтованого, зменшення періоду відгодівлі і отримання вищого рівня приросту живої маси тварин.

Приміщення ангарного типу може використовуватись для відгодівлі свиней в умовах степового регіону України цілорічно на глибокій підстилці, що вирішить питання видалення гною із приміщення. При цьому вони повинні бути невеликими за площею, що дасть можливість утримувати тварин меншими за чисельністю групами.

При аналізі витрат ресурсів на виробництво продукції нами визначено структуру поточних витрат по кожному варіанту в цілому, а також в розрахунку <sup>'''</sup> 1 ц одержуваної продукції (таблиця 2.26).

В структурі поточних витрат на виробництво 1 ц приросту живої маси питома вага витрат на оплату праці перебуває в межах 0,7-0,84%, а витрати по кормозабезпеченню займають від 59,8 до 73,8%. Витрати на енергозабезпечення найменші при утриманні на суцільно-щільній підлозі у типових приміщеннях і складають 4,0%, тоді як у типових приміщеннях з частковою і ангарних з частково-щільною підлогою – відповідно, 14,6% та 5,5%.

Майже у 2 рази вищий рівень амортизаційних відрахувань при відгодівлі свиней на частково-щільній підлозі в приміщеннях ангарного типу у порівнянні <sup>3</sup> іншими варіантами утримання обумовлюється тим, що протягом року у такому приміщенні проводиться лише один цикл відгодівлі загальною тривалістю 100 днів.

Таким чином, аналіз витрат ресурсів показує, що застосування суцільно-щільної підлоги у типових приміщеннях для вирощування і відгодівлі свиней забезпечує досягнення високих показників ефективності заощадливого виробництва свинини, але ціна реалізації 1 ц продукції повинна бути не нижче від 1400 грн.



**Структура поточних витрат на утримання стада за альтернативними технологіями заощадливого виробництва продукції тваринництва на досліджуваних сільськогосподарських підприємствах Кіровоградської області**

№ з/п	Показники	Варіант технології заощадливого виробництва свинини								
		приміщення з підлогою								
		типове з щільною						ангарне		
		суцільною			частковою					
		тис. грн.	на 1 ц приросту живої маси, грн.	%	тис. грн.	на 1 ц приросту живої маси, грн.	%	тис. грн.	на 1 ц приросту живої маси, грн.	%
1	Оплата праці	27,31	10,99	0,8	29,78	13,84	0,84	8,66	10,26	0,7
2	Вартість кормів	2519,75	1013,98	73,8	2371,60	1102,04	66,9	739,42	876,08	59,8
3	Енергоносії	136,57	54,96	4,0	517,57	240,51	14,6	68,01	80,58	5,5
4	Амортизаційні відрахування	658,96	265,17	19,3	549,47	255,33	15,5	394,44	467,34	31,9
5	Транспортні витрати	1,37	0,55	0,04	1,42	0,66	0,04	0,37	0,44	0,03
6	Водозабезпечення	3,41	1,37	0,10	3,54	1,65	0,1	0,37	0,44	0,03
7	Ветобслуговування	51,21	20,61	1,5	53,17	24,71	1,5	18,67	22,12	1,51
8	Загальновиробничі витрати	15,71	6,32	0,46	18,43	8,57	0,52	6,55	7,76	0,43
9	Разом	3414,29	1373,96	100,0	3544,99	1647,30	100,0	1236,48	1465,03	100,0

*Джерело: розраховано автором за даними [164-166]*

Врахування всіх особливостей процесу організаційно-технологічної підготовки та безпосереднього вирощування продукції тваринництва за технологіями заощадливого виробництва дає можливість не лише задовольнити всі потреби, що пов'язані з ростом і розвитком організму сільськогосподарських тварин у певних умовах годівлі, догляду і утримання, але, у підсумку, значно підвищити їх продуктивність, передбачувано здешевити продукцію свинарства.

Найважливішими умовами, від яких залежить збільшення поголів'я тварин і виробництва тваринницької продукції, постійного зниження її собівартості, є належна організація відтворення стада, ведення у кожному господарстві раціональної системи племінної роботи, повноцінної годівлі та доброго утримання.

### **2.3. Оцінка стану контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств з вирощування продукції тваринництва Кіровоградської області**

Реформування аграрного сектора економіки України, формування нових організаційно-правових структур вимагає переосмислення більшості основних теоретичних засад функціонування СГП. Загальна соціально-економічна криза, яка спричинила значне зменшення обсягів виробництва в усіх галузях сільського господарства, не могла не позначитись на розвитку однієї з його провідних галузей – тваринництва. Особливо гостро вона торкнулася формування виробничих витрат у даній галузі. Як відомо, ефективність розвитку галузей аграрного виробництва залежить не тільки від цін на продукцію, які визначаються попитом і пропозицією ринку, але і рівнем виробничих витрат, в основі яких поряд з іншими факторами, особливе місце займає рівень цін на матеріально-технічні ресурси, які аграрний сектор одержує від галузей промисловості [106; 172-174].

Функціонування виробничих витрат у системі ринкової економіки базується на мінімальній нормі прибутку, яка регулює рівень та ефективність їх застосування, а також передбачає функціональну взаємодію між ціною та виробничими витратами. Саме ціна, в основі якої лежить середня норма прибутку, визначає рівень виробничих витрат.

На сучасному етапі економічного розвитку країни стратегічне завдання економічної служби кожного СГП полягає в адаптації до ринкових умов господарювання шляхом досягнення конкурентоспроможних параметрів виробництва. Успішність структурної перебудови, перспективи подальшого розвитку кожного СГП залежить від можливості здійснення адекватного оцінювання й ефективного використання ресурсів на основі сучасних норм і нормативів. Від ступеня відповідності останніх реальному стану витрат ресурсів та забезпеченні швидкого доступу залежить успішність пристосування аграрного сектора економіки до ринку. І це закономірно, оскільки капітал передбачає якомога більш раціональне використання обмежених ресурсів у виробничому процесі.

Збільшення норми прибутку відносно середньогалузевого рівня, що зафіксований в ціні, можливе лише в результаті зниження виробничих витрат і підвищення якості продукції (її споживчої вартості). Тому кожен товаровиробник прагне звести до мінімуму свої виробничі витрати.

Питання формування виробничих витрат в системі ринкової економіки і, зокрема, в аграрному виробництві детально досліджені багатьма вченими-економістами. На думку О. Богуцького, “поглиблення досліджень із підвищення ефективності галузі на основі оптимізації витрат праці та матеріально-грошових засобів, спрямоване на раціональне використання ресурсів в умовах різних форм господарювання, є актуальним у даний час” [175]. Разом з цим, існує необхідність більш поглибленого вивчення цих проблем в умовах функціонування реформованого виробництва у галузі тваринництва, зокрема свинарства.

У основу аналізу загального середовища формування сукупних витрат у галузі виробництва свиней на м'ясо в СГП Кіровоградської області покладено дані, що наводяться у табл. 2.27.

Таблиця 2.27

**Середовище формування витрат у галузі вирощування свиней на м'ясо в СГП Кіровоградській області**

Показник	Рік					
	2005	2010	2015	2017	2018	2019
Кількість реалізованих на забій свиней	26487	53765	173927	174240	163713	159746
Вирощено свиней у живій масі, ц	48509	61721	184345	177392	177582	175139
Обсяг реалізація свиней на забій у живій масі, ц	31785	61292	148047	176393	170681	172501
Середня жива маса тварин, які було реалізовано на забій, кг	120	114	107	109	110	111
Питома вага реалізованого м'яса у загальній масі вирощеного, %	65,5	99,3	97,5	99,4	96,1	98,5
Чисельність свиней на кінець року, голів	89512	77972	137238	129424	133772	137179

*Джерела: сформовано на основі [176-180]*

Стрімке нарощування обсягів вирощування м'яса свиней протягом 2005-2019 рр. (у 3,6 раза) супроводжується підвищенням рівня його реалізації на забій до рівня 96-99 відсотків протягом останніх 10 років. Це є свідченням врівноваження регіонального ринку продукції і того, що виробництво чітко зорієнтовано на обсяги

можливої реалізації за усіма діючими каналами. Крім того, постійне зростання чисельності свиней на кінець року визначає перспективу розвитку ринку і можливості його подальшого розширення (табл. 2.28). Щоправда, кінець 2017 р. продемонстрував скорочення чисельності основних свиноматок та свиноматок, що перевіряються, у порівнянні з початком року. Проте, підвищення виходу поросят на 1 голову основних свиноматок в перспективі здатне нівелювати негативний вплив цього фактору на результативність функціонування галузі виробництва в цілому.

Умови ринкової економіки змушують товаровиробників – СГП вишукувати шляхи підвищення продуктивності праці з метою максимізації прибутку. Цього можна досягти виключно шляхом економії всіх видів ресурсів. Тут на допомогу товаровиробнику приходять нормування, яке дозволяє раціоналізувати витрачання виробничих ресурсів. Нормативи затрат праці, сировини, енергетичних ресурсів, матеріалів тощо, являють собою науково обґрунтовану кількість кожного виду ресурсів, що необхідна для ефективного виробництва сільськогосподарської продукції [181-185].

У ході здійснення економічних перетворень в аграрному секторі МВВП зазнав докорінних змін. Проте, за будь-якої форми менеджменту необхідне відповідне групування всіх видів витрат, яке б забезпечувало максимальну повноту їх відображення в розрізі передбачених статей. Таке групування впливає із цільового призначення, функціональної ролі окремих видів витрат у процесі формування собівартості. Обґрунтування номенклатури статей витрат є визначальним чинником обґрунтованості планово-облікової інформації, можливості здійснення оперативного контролю і виявлення резервів зниження собівартості продукції.

Для галузі свинарства в ринкових умовах функціонування виробничих витрат має свої особливості, які обумовлені тим, що не завжди ціна на продукцію, яка має врегульовуватись, врівноважуватись у точці перетину попиту і пропозиції, перевищує виробничі витрати. Такий стан у АПК в цілому і галузі свинарства, зокрема, характерний для СГП України в цілому, в тому числі Кіровоградської області, протягом усього періоду спостереження (табл. 2.28-2.30).

## Баланс чисельності поголів'я тварин та виробництво свинини за категоріями господарств Кіровоградської області у 2013 році

	Наявність стада свиней на початок року	у т.ч. поголів'я маток на початок року	Оборот стада свиней, голів							Наявність стада свиней на кінець року	у т.ч. поголів'я маток на початок року	Виробництво м'яса свиней, центнерів			
			надходження			вибуття						у живій масі	реалізовано		
			приплід	куплено, одержано в обмін та інші надходження (крім купівлі у населення)	купівля у населення	пало та загинуло	реалізовано на забій (на м'ясо)	продано, передано, віддано в обмін та інше вибуття для подальшого вирощування (крім продажу населенню)	продано та відано населенню, включаючи продаж молодняку на ринку				на забій (на м'ясо)	% до виробництва у живій масі	
Державні сільськогосподарські підприємства	<b>4286</b>	409	4352	35	7	263	2954	68	1116	<b>4279</b>	345	3115	2755	88,44	
Недержавні сільськогосподарські підприємства	<b>121887</b>	11824	179909	4774	209	20790	148681	4106	11409	<b>121793</b>	11492	160469	153319	95,54	
у тому числі	господарські товариства	<b>40615</b>	4189	47547	3789	193	5437	35775	3527	6190	<b>41215</b>	4091	39063	36937	94,56
	кооперативи	<b>6863</b>	727	6838	12	4	1210	4143	1	2040	<b>6323</b>	673	5104	4252	83,31
	підсобні сільськогосподарські підприємства	<b>231</b>	34	169	123	0	26	119	1	95	<b>282</b>	29	154	109	70,78
	приватні підприємства	<b>51412</b>	4836	95119	695	2	11381	82290	33	1785	<b>51739</b>	4716	85757	84161	98,14
	фермерські господарства	<b>22766</b>	2038	30236	155	10	2736	26354	544	1299	<b>22234</b>	1983	30391	27860	91,67
<b>Сільськогосподарські підприємства – усього</b>	<b>126173</b>	<b>12233</b>	<b>184261</b>	<b>4809</b>	<b>216</b>	<b>21053</b>	<b>151635</b>	<b>4174</b>	<b>12525</b>	<b>126072</b>	<b>11837</b>	<b>163585</b>	<b>156074</b>	<b>95,41</b>	
<b>Разом за рік</b>			<b>189286</b>			<b>189387</b>									

Джерела: сформовано на основі [180]

Якщо 2013 р. баланс чисельності поголів'я тварин та виробництво свинини за категоріями господарств (державних та недержавних СГП) надавав змогу деталізувати показники наявності тварин на початок та кінець року, їхнє надходження та вибуття у процесі обороту стада (табл. 2.28), то спрощена схема 2019 р. містить суттєво менше інформації (табл. 2.29).

Таблиця 2.29

### Баланс чисельності поголів'я свиней СГП Кіровоградської області 2019 р.

	Наявність стада свиней на початок року	у т.ч. поголів'я маток	Оборот стада свиней, голів					Наявність стада свиней на кінець року	у т.ч. поголів'я маток
			надходження		вибуття				
			приплід	інші джерела	падіж	реалізовано на забій (на м'ясо)	інші канали		
Усі категорії господарств	133772	12111	181132	4771	6002	159746	16748	137179	11827
Разом за рік			185903		182496				

*Джерела: сформовано на основі [180]*

Незважаючи на те, що рівень рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції в Кіровоградській області є стабільно високим, виробництво продукції свинарства протягом тривалого періоду спостереження, за виключенням 2015 р., було збитковим (табл. 2.30).

Таблиця 2.30

### Рівень рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції, свиней на м'ясо в СГП України і Кіровоградської області, %

	2010	2015	2017	2018	2019
<b>Рівень рентабельності виробництва продукції сільського господарства</b>					
Україна	21,4	...	...	...	...
Кіровоградська область	39,2	66,3	25,1	21,9	19,0
<b>Рівень рентабельності виробництва м'яса свиней</b>					
Україна	-7,8	12,7	3,5	6,9	4,7
Кіровоградська область	-26,9	3,5	-0,5	-0,4	-3,5

*Джерела: сформовано на основі [186-188]*

Як уже зазначалось, рівень збитковості виробництва м'яса свиней в СГП Кіровоградської області (в основі розрахунку лежить порівняння ціни реалізації

продукції і виробничих витрати на її виробництво) в 1995р. становив 31,8%, у 2000 р. рівень збитковості зріс на 16,1% і склав 47,9% (це найвищий рівень збитковості галузі свинарства за досліджуваний період). У 2005 р. виробництво свинини стало прибутковим, рівень рентабельності становив 4,9%, у 2007 р. рівень рентабельності знову став від'ємним і становив -38%. Відповідні показники 2014-2019 рр. наведено в табл. 2.31. Характерним для періоду спостереження є те, що 2015 р. та 2016 р. стали прибутковими на фоні чотирьох років (2014 р., 2017-2019 рр.) збитковості.

За даними державної служби статистики України [186], в цілому по Україні виробництво свиней на м'ясо було прибутковим лише двічі протягом періоду спостереження – 2008 р. (0,3 відсотка) та 2009 р. (12,1 відсотка). При цьому, лише у 2000 р. зафіксовано отримання збитків від реалізації сільськогосподарської продукції тваринництва великими та середніми підприємствами у розмірі 121,4 млн. грн. в масштабах країни [186].

Таблиця 2.31

**Собівартість і ціни реалізації 1 центнера м'яса свиней у СГП  
Кіровоградської області, грн, рівень рентабельності (збитковості) виробництва**

Рік	Вартісні показники вирощування 1 ц м'яса свиней		
	повна собівартість	ціна реалізації	рівень рентабельності (збитковості)
2014	1906,76	1751,95	-8,1
2015	2238,63	2313,8	3,4
2016	2404,22	2487,13	3,5
	виробнича собівартість продукції тваринництва, тис. грн.		рівень рентабельності (збитковості)
2017	559120,0		-0,5
2018	650426,8		-0,4
2019	660586,4		-3,5

*Джерела: сформовано на основі [188]*

Починаючи з 2008 р., ціну на м'ясо свиней було підвищено, відповідно зріс рівень рентабельності, що становив цього року мінус 6%. У 2009 році від виробництва м'яса свиней сільськогосподарські підприємства отримали значний прибуток і рівень рентабельності склав +0,3%. Реалізаційна ціна м'яса свиней у

2009 році в порівнянні з 2006 роком зростає у 1,93 рази, тому галузь свинарства із збиткової стала прибутковою. У 2010 році ціни реалізації були значно знижені у порівнянні із 2009 роком і галузь свинарства із прибуткової знову стала збитковою.

Негативний вплив цінової ситуації на загальний стан справ у сфері діяльності сільськогосподарських підприємств Кіровоградської області, що займалися вирощуванням м'яса свиней, проявився не лише у зростанні їх абсолютної кількості, але і у підвищенні питомої ваги збиткових у загальній сукупності суб'єктів господарювання (таблиця 2.32).

Розвиток галузі свинарства обумовлюють, насамперед економічні складові, матеріальну основу яких становить система продуктивних сил, що відображає активне ставлення людини до процесу виробництва. Крім того, економічні показники функціонування тваринницьких підприємств залежить від ступеня розвитку технологічного способу виробництва, його окремих елементів – технічного оснащення, забезпечення кормовими ресурсами, інформаційною системою управління, що пов'язано з ринковими методами господарювання.

Таблиця 2. 32

**Кількість СГП, що займалися виробництвом свинини в  
Кіровоградській області протягом 2014-2019 рр.**

Рік	Підприємств		
	Всього	у тому числі одержали збитки	
		кількість	%
2014	145	102	75,0
2015	130	75	
2016	121	78	
2017	...	...	...
2018	...	...	...
2019	...	...	...

*Джерела: сформовано на основі [188]*

Управління виробництвом на основі економічних норм та нормативів, що має назву нормативного управління, дає можливість визначити раціональну величину та найвигідніше співвідношення між складовими витрат і кінцевими результатами виробництва.

Одним з найважливіших показників, які характеризують виробничу і



господарську діяльність сільськогосподарського підприємства є собівартість продукції, робіт та послуг. Саме від їх рівня залежать фінансові результати діяльності підприємства, темпи розширеного відтворення, фінансовий стан суб'єктів господарювання.

Зниження собівартості продукції свідчить про підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва та має велике значення в масштабах усього національного господарства, адже собівартість є складовою рентабельності, яка свідчить про загальний рівень ефективності виробничої діяльності.

Основними задачами оцінки витрат на виробництво продукції свинарства є:

- ідентифікація стану свинарства в сучасних умовах виробництва;
- виявлення причини, що призвели до скорочення виробництва продукції свинарства;
- сприяння процесам підвищення якості та нарощення обсягу виробництва конкурентноспроможної продукції свинарства;
- зниження собівартості продукції свинарства.

Виробничі витрати сільськогосподарських підприємств неоднорідні за своїм складом, зокрема включають витрати на оплату праці, корми, електроенергію, амортизацію основних засобів та ін. Відповідно до цього всі виробничі витрати групуються за окремими статтями, які мають певні галузеві відмінності. Собівартість господарської продукції складається з багатьох статей витрат, які характеризують їх виробниче призначення.

У відповідності до послідовності формування загальної суми витрат на виробництво (рис. Б1 додатку Б) у табл. В1, В2 додатку В представлено динаміку формування виробничої собівартості, рівень рентабельності виробництва основних видів продукції тваринництва СГП Кіровоградської області у 2014-2020 рр. у розрізі господарств усіх категорій, а також окремих районів.

Аналіз даних засвідчує, що протягом 2014-2020 рр. спостерігається тенденція до поступового скорочення питомої ваги витрат, що здійснюються нетехнологічними підрозділами СГП з вирощування продукції тваринництва, у сумі повної собівартості продукції.

Так, якщо цей відсоток у 2014 р. для виробництва живої маси приросту свиней від відгодівлі та нагулу сягав рівня 21,0 відсотка, у 2018 р. – 12,7, то у 2020 р. – 11,1 (табл. В1 Додатку В). Це, окрім того, що означає схильність менеджерів СГП до заощадження коштів, які витрачаються на загальні господарські та комерційні витрати, також свідчить про скорочення на них “ланцюжка створення доданої вартості”, тобто зменшення у перспективі оцінної РВП.

При цьому, чистий дохід (виручка) від реалізації тваринницької продукції перекидає, як правило, лише витрати, що накопичуються у складі виробничої собівартості продукції. Тобто, керівництво підприємств вимушене покривати витрати нетехнологічних підрозділів за рахунок власних прибутків, не маючи, в зв'язку з цим, змоги забезпечити рентабельний, у цілому, рівень діяльності.

Лише у 2015 р. чистий дохід (виручка) від реалізації живої маси приросту свиней від відгодівлі та нагулу перекинув суму не лише виробничої, але й повної собівартості вирощування продукції, створивши прецедент додатного рівня прибутковості (3,4%). Характерним є те, що найнижчий рівень прибутковості, навіть у рентабельному для галузі тваринництва 2015 р., демонстрували приватні підприємства (включаючи фермерські), виробничі сільськогосподарські кооперативи, інші СГП (включаючи міжгоспи), а також державні СГП.

У розрізі окремих районів суттєвий вплив на формування загального рівня рентабельності вирощування тваринницької продукції спричиняють підприємства Кропивницького, Олександрійського, Гайворонського, Добровеличківського, Компаніївського, Новоукраїнського та Благовіщенського районів, як такі що забезпечують не лише формування основної маси виробничих витрат, але й найвищий відсоток обсягу тваринницької продукції по області в цілому, зокрема, приросту живої маси свиней (таблиця В2 додатку В).

На підприємствах цих міст та районів у 2019 р. забезпечено приріст 93,35% обласного обсягу маси вирощених та відгодованих свиней, для чого витрачено 92,0% загальної суми здійснених по області витрат СГП, що прийняли участь у формуванні виробничої собівартості продукції. Крім того, практично у всіх цих районах собівартість приросту 1 ц вирощених та відгодованих свиней була

меншою, ніж в цілому по області. Конкретно, це Кропивницький, Олександрійський, Гайворонський, Добровеличківський, Компаніївський, Новоукраїнський та Благовіщенський райони області. Цей факт виступає свідченням того, що у великих господарствах спрацьовує ефект заощадження витрат виробництва, що пояснюється його масштабами.

Протягом років узагальнення інформації спостерігається незмінна тенденція збитковості результатів реалізації свиней на м'ясо на сільськогосподарських підприємствах м. Кропивницького, а також районів: Олександрійського, Олександрівського, Бобринецького, Гайворонського, Голованівського, Добровеличківського, Долинського, Компаніївського, Маловисківського, Новгородківського, Новоархангельського, Новомиргородського, Новоукраїнського, Вільшанського, Онуфріївського, Петрівського та Устинівського. У цих районах спостерігається прискорене зростання середніх цін на реалізованих сільськогосподарських тварин (таблиці В3 додатку В). Це пояснюється сукупністю різних причин, головною серед яких є більш швидкий темп зростання повної собівартості у порівнянні з темпом приросту реалізаційної ціни<sup>1</sup> ц живої маси свиней (таблиця 2.33).

У тому випадку, якщо у 2018 р. темп росту повної собівартості виробництва свинини для конкретного району був меншим від темпу росту ціни її реалізації, що проявилось у значенні співвідношення між ними менше 1,0, це пояснюється абсолютним скороченням розмірів річного збитку. Це зауваження справедливе для спостережень за динамікою зміни показників в м. Кропивницькому, а також районах: Бобринецькому, Голованівському, Добровеличківському, Маловисківському, Новоархангельському, Новомиргородському, Новоукраїнському, Онуфріївському, Петрівському, Устинівському.

Менш очевидні для проведення аналізу є зв'язки між показниками, що характеризують результати від реалізації 1 ц свинини, рівень рентабельності реалізації свиней на м'ясо, загальну кількість, а серед них – кількість збиткових підприємств у розрізі районів Кіровоградської області (табл. В4 Додатку В). Оскільки після 2018 р. такі дані не узагальнюються, для аналізу та висновків обрано проміжок часу 2009-2012 рр.

**Порівняння темпів росту повної собівартості з темпами росту реалізаційної ціни 1 ц живої маси свиней на м'ясо у розрізі районів Кіровоградської області, що отримали збитки у 2018 та 2019 рр.**

Район, місто	Збитки, тис. грн.		Темп росту (ТР)				Випередження ТР ПС над ТР ЦР	
			повної собівартості (ПС)		ціни реалізації (ЦР)			
	2018	2019	2018/ 2009	2019/ 2018	2018/ 2009	2019/ 2018	2018	2019
Кропивницький	-194,1	-64,1	2,148	0,955	1,550	1,061	1,386	0,900
Олександрійський	-910,2	-3231,8	1,457	1,170	1,348	1,042	1,081	1,123
Олександрівський	-392,5	-675,6	8,066	1,517	5,066	1,398	1,592	1,085
Бобринецький	-849,2	-807,9	1,534	1,278	1,031	1,475	1,488	0,867
Гайворонський	-689,9	-601,5	2,672	0,780	2,105	0,744	1,270	1,048
Голованівський	-256,6	-153,5	0,638	0,785	0,541	0,901	1,179	0,871
Добровеличківський	-1636,9	-621,0	2,069	0,769	1,460	0,888	1,417	0,866
Долинський	-269,2	-268,9	1,717	0,894	1,176	0,872	1,460	1,025
Компаніївський	-1781,2	-1594,2	2,533	0,884	2,094	0,879	1,210	1,006
Маловисківський	-406,1	-330,2	1,099	0,911	1,239	0,929	0,887	0,981
Новгородківський	-1550,0	-3469,1	5,574	1,140	5,150	0,994	1,082	1,147
Новоархангельський	-1430,4	-926,4	2,481	0,745	1,851	0,780	1,341	0,955
Новомиргородський	-1120,7	-317,0	2,078	0,823	1,257	1,141	1,654	0,722
Новоукраїнський	-3894,6	-778,9	1,618	0,920	1,262	1,114	1,282	0,826
Вільшанський	-246,8	-27,9	2,100	0,791	1,937	0,776	1,084	1,019
Онуфріївський	-577,8	-181,5	1,021	0,583	0,705	0,728	1,448	0,800
Петровський	-4541,9	-4232,3	2,643	1,002	1,787	1,081	1,480	0,927
Устинівський	-611,7	-360,9	5,051	0,961	3,349	1,170	1,508	0,822

*Джерело: сформовано автором на основі [180]*

Зміна рівня рентабельності реалізації 1 ц свинини проявилась у зменшенні загальної кількості сільськогосподарських підприємств, що займаються вирощуванням м'яса свиней, а також у різкому зростанні кількості підприємств збиткових. Найвища питома вага збиткових підприємств у їх загальній кількості спостерігається у Олександрійському (88,9% у 2018 р.), Олександрівському (100,0% у 2018 р.), Бобринецькому (100,0% у 2018 р.), Гайворонському (83,3% у 2018 р.), Долинському (77,8% у 2018 р.), Кіровоградському (88,9% у 2017 р.), Новгородківському (100,0% у 2018 р.), Новоархангельському (92,9% у 2018 р.), Вільшанському (83,3% у 2017 р.), Петрівському (100,0% у 2018 р.) районах.

Залежність кількості збиткових підприємств від рівня збитковості вирощування м'яса свиней у районах Кіровоградської області носить, здебільшого,

прямий характер. Так, у прямій відповідності до зниження або зростання рівня рентабельності виробництва м'яса свиней збільшується або, навпаки, зменшується у 2018 р. у порівнянні з 2017 р., кількість нерентабельних підприємств в Олександрівському, Добровеличківському, Знам'янському, Кіровоградському, Маловисківському, Новоукраїнському, Петрівському, Благовіщенському та Устинівському районах області. Протилежну тенденцію, або відсутність реакції на зміну рівня рентабельності, демонструють СГП м. Кропивницького, Олександрійського, Бобринецького, Гайворонського, Голованівського, Долинського, Компаніївського, Новгородківського, Новоархангельського, Вільшанського, Онуфріївського, Світловодського районів.

Динаміку приросту живої маси від вирощування, відгодівлі та нагулу свиней, загальну кількість кормоднів свиней на відгодівлі, кількість кормоднів, що припадає на 1 кг приросту живої маси (для доступного масиву даних, до 2014 р.) наведено в табл. В4 Додатку В. Збільшення кількості кормоднів, що є необхідним для проросту живої маси свиней на 1 кг, пояснюється “ефектом масштабу” вирощування тварин по області в цілому, а також ситуацією в тих районах, що суттєво впливають на загальну картину процесу вирощування свиней.

Структура витрат на виробництво продукції тваринництва в СГП Кіровоградської області має певні особливості (табл. 2.34). Так, у структурі собівартості виробництва продукції тваринництва найбільшу питому вагу становлять прямі матеріальні витрати (66,2-79,3%). Найбільшу питому вагу у складі матеріальних витрат займають корми (70,7-76,2%). Сукупні витрати на оплату праці з відрахуваннями на соціальні заходи становлять, відповідно 14,8-26,2%, інші прямі та загальновиробничі витрати – від 10,3% до 21,9%.

Для порівняння, статистичні дані про собівартість привісу свиней в регіоні протягом 2006-2020 рр. (табл. 2.35, табл. В5, В6 Додатку В) свідчать, що у структурі собівартості виробництва м'яса свиней питома вага прямих матеріальних витрат навіть вища (72,95-75,04%). У сукупності матеріальних витрат найбільша частка припадає на корми (59,57-63,4%), що менше, ніж у тваринництві в цілому. Прямі витрати на оплату праці складають 11,23-13,92%, інші прямі та загальновиробничі витрати в структурі становлять 12,16-16,28%.

## Структура витрат на виробництво продукції тваринництва за елементами в СГП Кіровоградської області

Елементи витрат		Рік											
		2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Прямі витрати на оплату праці		23,4	18,6	14,9	14,3	11,8	10,7	10,4	10,1	11,1	11,5	12,8	
Прямі матеріальні витрати		<u>66,2</u> <b>100,0</b>	<u>67,2</u> <b>100,0</b>	<u>69,9</u> <b>100,0</b>	<u>72,0</u> <b>100,0</b>	<u>73,7</u> <b>100,0</b>	<u>70,6</u> <b>100,0</b>	<u>76,4</u> <b>100,0</b>	<u>79,3</u> <b>100,0</b>	<u>75,4</u> <b>100,0</b>	<u>75,7</u> <b>100,0</b>	<u>72,4</u> <b>100,0</b>	
у тому числі	корми	70,7	74,5	76,2	72,2	74,7	77,4	57,7	71,0	58,6	61,0	56,9	
	пальне і мастильні матеріали	0,3	0,1	0,3	0,2	1,0	0,9	1,2	1,0	3,3	4,0	3,7	
	нафтопродукти	9,5	5,4	5,0	4,6	4,2	5,8	5,0	4,7	решта матеріальних витрат	13,5	10,7	11,8
	електроенергія	6,0	4,8	4,5	4,3	4,1	4,1	4,8	5,1				
	інша продукція сільського господарства	2,3	2,0	1,0	1,1	0,4	0,6	0,7	0,6				
	запчастини, ремонтні і будівельні матеріали	6,5	7,8	7,3	12,9	3,8	4,7	5,7	5,2				
Інші прямі та загально виробничі витрати, у т.ч.:	Відрахування на соціальні заходи	2,8	6,7	5,5	5,2	4,4	4,1	3,7	2,3	2,4	2,5	2,8	
	Амортизація основних засобів	3,8	2,3	3,3	3,4	5,7	8,3	6,5	5,5	2,7	2,7	3,1	
	Оплата послуг сторонніх організацій	4,7	5,4	5,7	4,7	11,8	6,5	7,4	12,4	2,0	2,0	2,2	
	Решта інших витрат	3,8	5,2	6,4	5,1	4,4	6,3	2,8	2,8	6,4	5,6	6,7	
<b>Усього витрати</b>		<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Джерела: сформовано на основі [186; 187]

Ефективна діяльність підприємств в ринкових умовах в значній мірі залежить від того, наскільки керівництво спроможне оцінити вплив чинників та вчасно вплинути на процес формування витрат з метою їх мінімізації, тобто “...як вирішується питання управління витратами в процесі виробництва і реалізації продукції” [183, с. 31].

Таблиця 2.35

**Обсяг та структура витрат на виробництво привісусь свиней за елементами у СГП Кіровоградської області 2011-2019 рр.**

		Період, рік						
		2011		2012		2019 <sup>1</sup>		
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Виробнича собівартість – всього		130382,7	100,0	134150,8	100,0	660586,4	100,0	
у тому числі	Прямі матеріальні витрати	95117,6	$\frac{72,95}{100,0}$	100672,8	$\frac{75,04}{100,0}$	478859,5	$\frac{72,49}{100,0}$	
	з них	корми	77668,0	$\frac{59,57}{81,65}$	85051,0	$\frac{63,40}{84,48}$	408897,7	$\frac{61,89}{85,39}$
		пальне і мастильні матеріали	2747,6	$\frac{2,11}{2,89}$	3373,3	$\frac{2,51}{3,35}$	13091,0	$\frac{1,98}{2,73}$
		оплата послуг і робіт сторонніх організацій	5337,0	$\frac{4,09}{5,61}$	1547,6	$\frac{1,15}{1,54}$	19028,0	$\frac{2,88}{17,70}$
		решта матеріальних витрат	9365,0	$\frac{7,18}{9,85}$	10700,9	$\frac{7,98}{10,63}$	56870,8	$\frac{8,61}{11,88}$
		Прямі витрати на оплату праці	18143,8	13,92	17169,5	12,80	74204,2	11,23
	Інші прямі та загальновиробничі витрати – всього	17121,3	$\frac{13,13}{100,0}$	16308,5	$\frac{12,16}{100,0}$	107522,7	$\frac{16,28}{100,0}$	
	з них	амортизація необоротних активів	4410,8	$\frac{3,38}{25,76}$	4653,3	$\frac{3,47}{28,53}$	14596,4	$\frac{2,21}{13,57}$
		відрахування на соціальні заходи	6600,7	$\frac{5,06}{38,55}$	6252,3	$\frac{4,66}{38,34}$	16059,0	$\frac{2,45}{14,94}$
		решта інших прямих та загальновиробничих витрат	6109,8	$\frac{4,69}{35,69}$	5402,9	$\frac{4,03}{33,13}$	57839,3	$\frac{8,75}{53,79}$

Примітки: <sup>1</sup> – за оновленою методикою групування виробничої собівартості; чисельник – питома вага у виробничій собівартості; знаменник – питома вага у структурі окремого укрупненого виду витрат у складі виробничої собівартості

Джерела: сформовано на основі [187]

Проте, формування нормативів витрат ресурсів як живої, так і уречевленої праці шляхом прямих вимірювань потребує значних витрат коштів і часу, та не відповідає сучасній динаміці плину процесів науково-технічного прогресу.

Тому важливого значення набувають непрямі методи вимірювань таких витрат шляхом моделювання умов виробництва, визначення чинників, які впливають на розміри виробничих витрат та напрямів цього впливу. Це дозволяє оперативно формувати функціональні зв'язки й ефективні залежності між обсягами

ресурсів і кінцевою продукцією, на виготовлення якої вони витрачаються підприємства в конкретних умовах.

При виконанні будь-яких робіт на величину витрат праці впливають різні нормоутворюючі чинники. Чинники впливу на величину витрат праці формуються у залежності від характеристик предмета та продукту праці, устаткування, технологічного процесу, організації праці, виробництва і управління, санітарно-гігієнічних та загальних естетичних умов діяльності, культурно-технічного і професійного рівня працівників, а також природних, метеорологічних, історичних чинників, попиту і пропозицій ринку. Щодо умов виробництва продукції свинарства, вони поділяються на організаційно-технологічні, природні та соціально-психологічні.

Будь-яка зміна перелічених умов вимагає або встановлення нової норми, або зміни раніше введеної. Це означає, що при розрахунку норм повинен ретельно аналізуватися технологічний процес, його можливі варіанти, кожний з яких зумовлений конкретними значеннями, чинниками, що впливають на величину витрат живої і уречевленої праці. Надалі серед них обирається оптимальний [124; 189].

Усі різновиди програмного забезпечення передбачають визначення коефіцієнтів регресії між значимими показниками. Значущість коефіцієнтів регресії визначають за критерієм Стюдента, а коефіцієнта детермінації – за коефіцієнтом Фішера. За коефіцієнтами регресії розраховують коефіцієнти еластичності по кожній незалежній змінній. Коефіцієнт еластичності показує, на скільки відсотків зміниться залежна змінна, якщо значення даної незалежної змінної збільшити (чи зменшити) на 1% [185]. Але встановлення рівня достовірності статистичних коефіцієнтів здійснює сам дослідник [184, 185].

Теоретичне і практичне обґрунтування можливості дослідження взаємозалежності чинників на виробництво 1 ц свинини в агроформуваннях Кіровоградської області здійснено у роботі шляхом економіко-математичного моделювання за рівняннями регресії.



При створенні математичної моделі для проведення досліджень впливу різних факторів на собівартість свинини, використано вихідні матеріали річних звітів 2019 р. восьми агроформувань Кіровоградської області, що займаються виробництвом свинини .

Для побудови моделі чинниками, які впливають на собівартість виробництва свинини, було визначено:

- $x_1$  – середньорічне поголів'я свиней, гол.;
- $x_2$  – середньодобовий приріст живої маси на вирощуванні, г;
- $x_3$  – оплата праці робітників на одну відпрацьовану люд.-год., грн.;
- $x_4$  – питомі витрати кормів на 1 ц приросту живої маси свиней, ц к.од.;
- $x_5$  – вартість 1 ц кормів використаних на вирощування свиней, грн.;
- $x_6$  – питомі амортизаційні відрахування, грн.

Дослідження впливу чинників на собівартість 1 ц приросту живої маси проведено з залученням методу регресійного аналізу, у якості результативної змінної  $Y$  прийнято показник собівартість 1 ц приросту живої маси свиней.

Дані свідчать, що отримана кінцева математична модель являє собою ступеневу функцію, яка із заданою ймовірністю 0,9 найбільш точно описує вплив виділених чинників на собівартість 1 ц приросту свиней в досліджених агроформуваннях Степового регіону. При цьому про адекватність рівняння свідчать такі статистичні показники: коефіцієнт множинної детермінації не менше 0,99; вони значущі на рівні ймовірності 0,99; на такого ж рівня ймовірності значущими є коефіцієнти регресії. Критерій Фішера дорівнює 238,217.

Таким чином, математична модель залежності собівартості 1 ц свинини від визначених чинників набуває наступного вигляду:

$$Y = 1219,84 \times X_1^{-0,0705119} \times X_2^{-0,263213} \times X_3^{0,161729} \times X_4^{0,565641} \times X_5^{0,0941938} .$$

За отриманим рівнянням регресії були побудовані графіки залежності нормативу собівартості 1 ц свинини по кожному з виділених чинників  $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5$  (рис. 2.7-2.11).

У результаті вивчення графіків залежності розміру витрат на виробництво одиниці продукції на свинофермі від зміни величин виділених чинників можна стверджувати про наступне:

- найбільший вплив на собівартість 1 ц свинини справляють показники  $x_4$  і  $x_5$ , які характеризують витрати та вартість кормів, що використані для годівлі свиней (рис. 2.8, рис. 2.11). Коефіцієнт еластичності, який показує, на скільки відсотків зміниться собівартість при зміні значень цих змінних на 1%, становить 0,566% та 0,094% відповідно. Позитивне значення коефіцієнтів свідчить про те, що підприємствам потрібно поліпшувати кормову базу та удосконалювати раціон годівлі свиней;

- зі зростанням рівня оплати праці робітників у розрахунку на одну відпрацьовану люд.-год. (показник  $x_3$ ) збільшується собівартість 1 ц свинини (рис. 2.9), цей вплив (коефіцієнт еластичності становить 0,162%) свідчить про відсутність стимулюючої ролі оплати праці на фермах досліджених СГП;

- одночасно встановлено, що зі зростанням середньодобового приросту живої маси на вирощуванні (показник  $x_2$ , рис. 2.10) у досліджених агроформуваннях спостерігається зниження собівартості виробництва 1 ц свинини (коефіцієнт еластичності становить 0,263%);

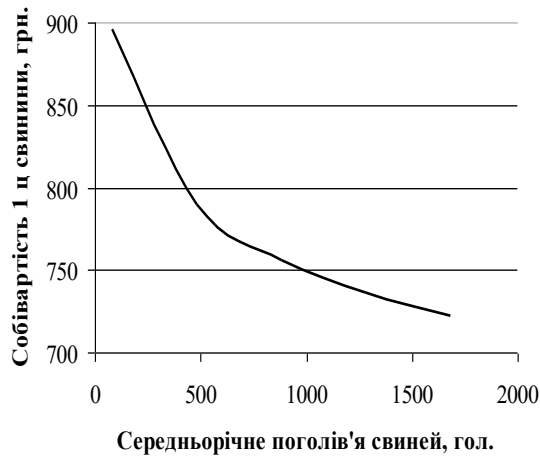
- позитивним є вплив концентрації поголів'я свиней (показник  $x_1$ , рис. 2.7), зростання яких приводить до зниження собівартості продукції (коефіцієнт еластичності складає -0,071%).

Розрахунок має остаточний вигляд:

$$Y = 1219,84 \times 1818^{-0,0705119} \times 301,7^{-0,263213} \times 9,6^{0,161729} \times 8,4^{0,565641} \times 89,6^{0,0941938} = 1255,20 \text{ (грн.)}$$

Результати перевірки достовірності розрахунку нормативу собівартості 1 ц свинини щодо одного з досліджених агроформувань степового регіону на основі вихідних даних по умовах виробництва свинини свідчать: відхилення отриманого значення собівартості 1 ц приросту живої маси свиней (1255,20 грн.) від фактичного показника (1271,0 грн.), становить 15,8 грн., або 1,26 %.

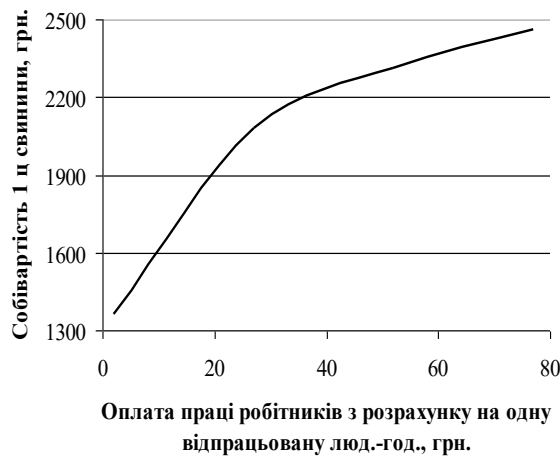
Розкриття економічної сутності отриманих математичних залежностей є найважливішим етапом при проведенні математичного моделювання впливу виробничих чинників на собівартість продукції тваринництва [172].



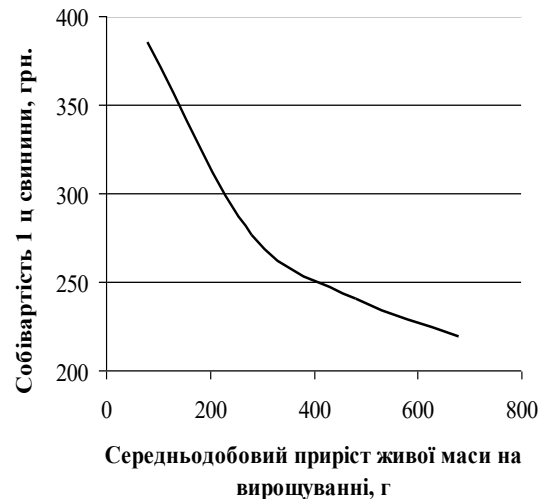
**Рис. 2.7.** Залежність собівартості 1 ц свинини від середньорічного поголів'я свиней



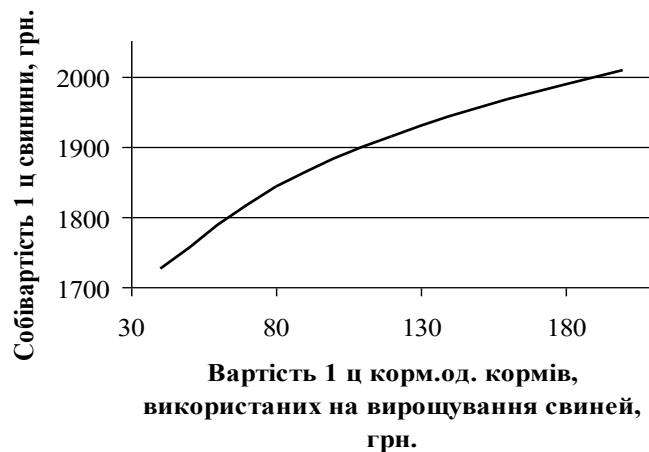
**Рис. 2.8.** Залежність собівартості 1 ц свинини від питомих витрат кормів з розрахунку на 1 ц приросту живої маси свиней



**Рис. 2.9.** Залежність собівартості 1 ц свинини від оплати праці робітників з розрахунку на одну відпрацьовану люд.-год.



**Рис. 2.10.** Залежність собівартості 1 ц свинини від середньодобового приросту живої маси тварин на вирощуванні



**Рис. 2.11.** Залежність собівартості 1 ц свинини від вартості 1 ц к.од. кормів, що використані на вирощуванні свиней

*Джерело: розраховано автором*

Використання встановлених математичних залежностей дає змогу визначити нормативні значення собівартості виробленої продукції залежно від умов, що склалися на фермах. Це створює можливість порівнювати фактично досягнуту СПСГВ з нормативною, планувати її розмір на майбутні періоди з урахуванням зміни як вартості ресурсів, так і впровадження заходів з підвищення продуктивності тварин, рівня механізації виробничих процесів, матеріального стимулювання працівників, використання інших резервів нарощування рівня ЗВСГП.

Одночасно, дослідимо особливості формування фінансових показників діяльності СГП Кіровоградської області, які формуються під впливом комплексу чинників зовнішнього оточення.

Таблиця 2.37

**Формування показників випуску товарів і послуг, ВРП Кіровоградської області**

А	У фактичних цінах, млн. грн			Відсоток до попереднього року
	випуск в ринкових цінах	податки за виключенням субсидій	випуск в основних цінах*	
1	2	3	4	
	Випуск товарів та послуг			випуску у ринкових цінах*
2013	55705	2865	<u>52840</u> ...	<u>109,3</u> ...
2014	64108	3230	<u>60878</u> ...	<u>102,6</u> ...
2015	83320	4778	<u>78542</u> ...	<u>90,3</u> ...
2016	101914	4963	<u>96951</u> ...	<u>108,9</u> ...
2017	110295	7316	<u>102979</u> 31978	<u>98,9</u> ...
2018	135841	7822	<u>128019</u> 42359	<u>106,8</u> <u>132,5</u>
	Валовий регіональний продукт			валової доданої вартості*
	валова додана вартість*	податки за виключенням субсидій	валовий регіональний продукт	
2013	<u>22448</u> ...	2865	25313	...
2014	<u>25528</u> ...	3230	28758	<u>113,7</u> ...
2015	<u>33669</u> ...	4778	38447	<u>131,9</u> ...
2016	<u>41058</u> ...	4963	46021	<u>121,9</u> ...

Продовження табл. 2.37

A	1	2	3	4
2017	<u>45715</u> 14303	7316	53031	<u>111,3</u> ...
2018	<u>56614</u> 18659	7822	64436	<u>123,8</u> 130,4

Примітки: \*знаменник – сільське, лісове та рибне господарство

Джерело: складено автором на основі [188]

Одночасно, зазначимо, що частка сільського господарства, лісового господарства та рибного господарства Кіровоградської області у сукупному випуску товарів і послуг України складала у 2017 році 4,4 відсотка, у 2018 році – 4,9 відсотка, а у валовій доданій вартості України навіть більше – 4,7 та 5,2 відсотка відповідно.

У структурі випуску товарів та послуг і ВДВ підприємства сільського господарства, лісового господарства та рибного господарства Кіровоградської області займають чільне місце серед підприємств інших видами економічної діяльності (випуск товарів та послуг – 31,1 та 33,1 відс. 2017 р. та 2018 р. у відповідно, за аналогією – валова додана вартість 31,3 та 32,9 відс.).

Найближчими у рейтингу до підприємств цього КВЕД є:

– за питомою вагою у випуску товарів та послуг – підприємства переробної промисловості – 21,8 та 20,9 відс. 2017 р. і 2018 р., оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотициклів – 8,4 і 8,1 відс.;

– за питомою вагою у випуску ВДВ – оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотициклів – 10,4 і 10,2 відс., підприємства переробної промисловості – 10,4 та 10,2 відс. 2017 р. і 2018 р.

Індекси фізичного обсягу для підприємств сільського господарства, лісового господарства та рибного господарства Кіровоградської області склали (у цінах попереднього року, відсотків):

– для випуску товарів та послуг 86,0 у 2017 р., 120,4 – у 2018 р.;

– для випуску валової доданої вартості 85,9 у 2017 р., 121,0 – у 2018 р.

Динаміку структури продукції сільського господарства усіх категорій виробників Кіровоградської області за її видами для окремих років часового проміжку 2010-2019 рр. представлено в табл. 2.38.

Таблиця 2.38

**Структура діяльності підприємств та категорій виробників продукції  
сільського господарства Кіровоградської області**

Продукція сільського господарства		2010	2015	2017	2018	2019	
<b>Продукція рослинництва</b>		77,3	82,3	81,5	84,5	89,4	
культури	зернові та зернобобові	29,0	31,6	29,0	31,8	38,3	
	технічні	34,6	39,5	389,5	40,3	44,1	
	картопля, овочеві та баштанні продовольчі	11,1	10,1	11,1	9,9	5,6	
	плодові та ягідні, виноград	1,5	1,1	1,4	1,4	0,7	
Інша продукція та зміна обсягів незавершеного виробництва		1,1	0,0	1,1	1,1	0,7	
<b>Продукція тваринництва</b>							
Вирощування сільськогосподарських тварин		8,5	7,2	7,6	6,3	4,1	
Молоко		10,4	7,4	7,7	6,4	3,8	
Яйця		2,7	2,1	2,0	1,7	1,9	
Вовна		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Інша продукція		1,1	1,0	1,2	1,1	0,8	
Разом, з неї:		22,7	17,7	18,5	15,5	10,6	
господарства населення							
		2005	2010	2015	2017	2018	2019
види продукції	м'ясо (у забійній масі)	86,5	82,8	69,4	68,5	69,1	67,8
	молоко	86,3	88,1	83,5	81,1	80,0	79,5
	яйця	85,4	58,3	79,6	99,3	98,2	к
	вовна	21,2	38,9	50,0	62,5	58,1	к
<b>Продукція тваринництва, всього, у т.ч.</b>		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
Сільськогосподарські підприємства		56,9	61,2	57,2	60,4	67,3	
Продукція рослинництва		68,1	69,2	65,3	67,3	72,4	
Продукція тваринництва		18,8	23,8	22,0	22,4	24,5	
Господарства населення		43,1	38,8	42,8	39,6	32,7	
Продукція рослинництва		31,9	30,8	34,7	32,7	27,6	
Продукція тваринництва		81,2	76,2	78,0	77,6	75,5	

*Примітки: к – конфіденційні дані не оприлюднюються*

*Джерело: складено автором на основі [188]*

Узагальнені дані про обсяги діяльності та чисельність зайнятих на підприємствах сфери сільського господарства області представлено у табл. 2.39.

Таблиця 2.39

**Загальна кількість суб'єктів господарювання і зайнятих працівників ПСЛРГ  
Кіровоградської області**

		2016	2017	2018
Кількість суб'єктів господарювання, один., з них:		4498	4593	4508
%	підприємства	69,0	72,9	75,0
	фізичні особи-підприємці	31,0	27,1	25,0
Кількість зайнятих працівників, осіб, з них:		32419	32202	31364
%	підприємства	93,5	93,9	93,6
	фізичні особи-підприємці	6,5	6,1	6,4

*Джерело: складено автором на основі [188]*

Структуру основних статей балансу СГП представлено в таблиці 2.40.

Таблиця 2.40

### Структура балансу ПСЛРГ Кіровоградської області

Статті балансу		2015	2017	2018	2019	
активи	%	необоротні	26,4	34,6	35,3	36,4
		оборотні	73,6	65,4	64,7	63,6
		необоротні та групи вибуття	0,0	0,0	0,0	0,0
	усього	відсотків	100,0	100,0	100,0	100,0
млн. грн		<b>28303,9</b>	<b>41934,0</b>	<b>46653,1</b>	<b>53231,9</b>	
відсотків		100,0	100,0	100,0	100,0	
пасиви	%	власний капітал	73,8	74,4	73,7	70,3
		довгострокові зобов'язання і забезпечення	5,1	3,5	3,4	4,8
		поточні зобов'язання і забезпечення	21,1	22,1	22,9	24,9
		зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття та чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0,0	0,0	0,0	0,0

Джерело: складено автором на основі [188]

Показники операційної та виробничо-фінансової діяльності наведено в табл.

2.41.

Таблиця 2.41

### Фінансові результати до оподаткування, рентабельність операційної діяльності ПСЛРГ Кіровоградської області, млн. грн.

Показник		2010	2015	2017	2018	2019	
Фінансовий результат (сальдо)		1299,3	8895,1	3863,8	4288,2	4557,8	
Прибуток		1343,2	9100,8	4260,5	4610,4	4950,4	
Збиток		43,9	205,7	396,6	322,2	392,6	
%	частка підприємств, які отримали збиток	16,8	5,6	12,5	9,8	11,8	
	рентабельність операційної діяльності	32,9	66,3	25,1	21,9	19,0	
	рентабельність виробництва						
	основні види продукції	культури зернові та зернобобові	26,3	50,7	22,3	20,5	14,1
		насіння соняшнику	83,4	94,0	38,4	30,6	29,6
		буряк цукровий фабричний	43,7	28,1	10,9	-39,7	-18,0
		картопля	87,8	89,4	-37,4	-7,1	13,6
		культури овочеві відкритого ґрунту	45,0	56,7	-28,5	-60,8	-53,4
		культури плодові та ягідні	-29,8	-59,5	-28,4	-27,2	0,4
		ВРХ на м'ясо	-36,1	-12,5	-24,1	-26,6	-30,2
		свині на м'ясо	-26,9	-12,5	-24,1	-26,6	-30,2
		вівці та кози на м'ясо	-42,8	3,4	-0,5	-0,4	-3,5
		птиця на м'ясо	-3,0	-5,9	-44,1	-15,3	-41,6
		молоко	8,0	20,4	-24,8	15,5	12,1
яйця курячі	-22,6	-0,7	-1,3	0,1	1,2		

Джерело: складено автором на основі [188]

## Висновки до розділу 2

За підсумками стану та галузевих особливостей запровадження КУФСГП України та Кіровоградської області зроблено такі висновки:

1. Оцінювання фінансового стану СГП і прийняття управлінських рішень є сферою фінансового менеджменту і КУФСГП як його найважливішої складової. Комплексне обґрунтування напрямів удосконалення КУФСГП ґрунтується на економічному оцінюванні їхнього поточного стану і вимагає розробки відповідної методології з врахування сукупності умов ринкового господарювання.

2. Фактичний випуск продукції рослинництва СГП України протягом 2011-2019 рр. зріс у 3,6 раза – з 172,7 млрд. грн. до 623,9 млрд. грн. Дослідження динаміки зміни загальних посівних площ та обсягів виробництва (валових зборів) рослинницьких культур засвідчує, що галузь протягом періоду спостереження розвивалась динамічно та передбачувано, хоча протягом окремих років зафіксовано значні відхилення/коливання очікуваних зборів продукції, що неможливо пояснити виключно зміною причинних факторів. Порівняння наведених даних дало змогу довести гіпотезу про об'єктивно більшу силу впливу розміру посівів, у порівнянні з урожайністю, на динаміку валових зборів. Фактичний випуск продукції тваринництва СГП протягом 2011-2019 рр. зріс у 2,6 раза – з 76,3 млрд. грн. до 201,0 млрд. грн. Паралельно спостерігалось зростання сумарних обсягів надання послуг, прибуткової несільськогосподарської другорядної діяльності підприємств сфери АПК.

3. Аналіз економічних рахунків утворення доходу економічних рахунків сільського господарства України в фактичних цінах протягом 2011-2019 рр. демонструє динаміку та ланцюгові залежності обсягів ВДВ, ЧДВ, факторних доходів, чистого поточного прибутку/змішаного доходу, а з цим – сукупності джерел формування фінансових ресурсів майбутньої діяльності СГП – від параметрів галузевого випуску, проміжного споживання, споживання основного капіталу, податків та субсидій на виробництво, рівня оплати праці найманих працівників.

4. Аналітичні дослідження структури статей зведених бухгалтерських балансів СГП, рівня рентабельності виробництва продукції, теоретичні підходи до формування індикаторів їхнього фінансового стану, стали підставою для формування завдань такого оцінювання як елементу КФУСГП: виявлення та усунення недоліків діяльності, пошук резервів поліпшення фінансового стану і рівня платоспроможності;



прогнозування можливих результатів і розробка на їхній основі моделей фінансового стану з різними варіантами використання ресурсів; розроблення конкретних заходів ефективного використання виробничих ресурсів СГП, організування ЗВСГП і зміцнення за їхній рахунок фінансового стану.

5. Технологія вирощування сільськогосподарських тварин формується під впливом факторів і чинників біолого-генетичного, природно-кліматичного, соціально-економічного, ресурсно-енергетичного, ветеринарно-ситуаційного, об'єктивно-суб'єктивного характеру. Хоча комплексний вплив всієї сукупності факторів з високим рівнем достовірності передбачити неможливо, вони суттєво впливають на кінцеві результати виробничої діяльності тваринницьких СГП. Основою для постійного підвищення рівня їхньої рентабельності на основі предметного порівняння існуючих технологій вирощування продукції, з акцентом на МВВП, є технологічні карти, а також створені на їхній основі стандарти ЗВ продукції, що виступають об'єктивною основою для запровадження КФУСГП.

6. З метою запровадження КУФСГП на основі МВВП, у основі якого лежать визначення вартості ресурсів виробництва, загального обсягу, стандартних витрат на виробництво кожного різновиду тваринницької продукції, необхідно здійснити технологічне обґрунтування економічних розрахунків: нормативних параметрів формування обсягу кінцевої продукції вирощування стада; річного обороту стада з метою визначення середнього річного поголів'я та кормо-днів формування кінцевої продукції виробництва; загальної маси, валового та товарного приросту живої маси стада; планової собівартості центнеру приросту і центнеру живої маси.

7. Стратегічним завданням служби КУФСГП за ринкових умов господарювання є досягнення конкурентоспроможних параметрів виробництва засобами ефективного використання ресурсів на основі динамічних стандартів ЗВСГП. Від ступеня відповідності останніх реальному стану витрат ресурсів та забезпеченні їхнього швидкого коригування залежить успішність пристосування підприємства до макроекономічного та мезоекономічного середовища діяльності, а також регулярних сезонних коливань ринкової кон'юнктури.

Основні положення та висновки другого розділу висвітлено в публікаціях автора [240-243].

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 3.1. Механізм адаптації методик менеджменту витрат центрів відповідальності до системи контролінгу сільськогосподарських підприємств

Потреба у принциповому оновлення методичних підходів до управління діяльністю СГП з вирощування продукції тваринництва викликана суттєвими, особливо протягом останнього часу, зрушеннями стратегічних установок, середовища функціонування, інструментарію інсайдерського контролю процесів заощадливого виробництва [190-193] (рис. 3.1).

Концепція ЗВСГП, що реалізується на основі використання детально розробленого інструментарію, забезпечує досягнення мети функціонування сучасного виробничого підприємства, яким безумовно є СГП з вирощування тваринницької продукції, адже включає до потенціалу прийомів управлінського впливу принципово важливі елементи сучасної концепції управління діяльністю (Activity-based management, АВМ) (рис. Г1 додатку Г, табл. 3.1):

- набір статистичних моделей дисперсійного аналізу, що передбачає розчленування відхилень значення досліджуваної перемінної на складові, які викликаються різними джерелами варіації (One way analysis of variance – ANOVA);
- статистичний тест аналізу змін  $\chi^2$  (Chi-Square), що дозволяє визначати статистичну значимість зв'язку між атрибутом X та атрибутом Y в залежності  $Y = F(x_1, x_2, \dots, x_N)$ ;
- різновиди сигнальної система удосконалення процесу виробництва на основі запровадження методики “витягування” наступною операцією ресурсів, що витрачені на попередній стадії діяльності (Kanban/Demand pool);
- система заощадження потреб у виробничих ресурсах шляхом щоденного “вирівнювання піків та провалів” (Level-Mix) у обсягах діяльності залежно від обсягів замовлень клієнтів;

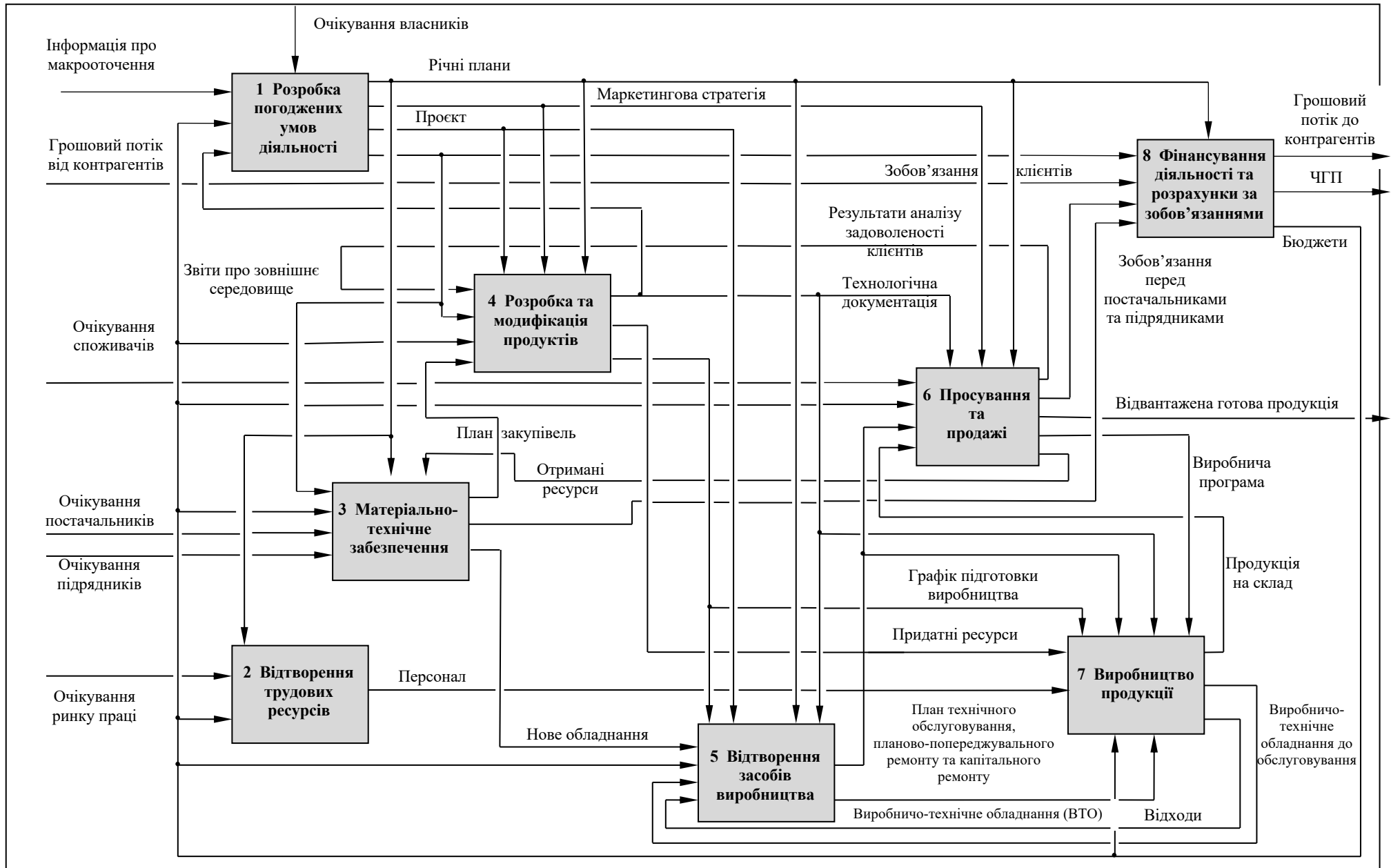


Рис. 3.1. Модель бізнес-процесів заощадливого виробництва продукції СГП

Джерело: складено автором

- методи покращання технології за рахунок використання пристосувань або процедур запобігання/виключення дефектів/несправностей обладнання під час нормального обробітку (Mistake-proofing);
- збалансовану систему показників діяльності (Balanced scorecard);
- чітке розуміння усіх потенційних можливостей процесу виробництва перед внесенням можливих змін до його складу (Capability);
- забезпечення загальної ефективності обладнання (Overall Equipment Effectiveness – OEE), його надійності та готовності до використання у процесі технічного обслуговування;
- негайне передавання продукту з однієї стадії виробництва до іншої (One-piece flow);
- перманентне оцінювання варіантів усіх подальших дій на основі оцінних критеріїв попередньо розробленої L-подібної матриці мети/пріоритетів (Priorities matrix);
- використання розширеного розуміння часу швидкого переходу (Quick-changeover) між виробничими процесами не просто як короткого часу заміни одного інструменту або приладдя іншим, але як періоду, що триває між достатньо тривалим відрізком ефективного використання попереднього виробничого процесу до порівнянного за тривалістю часу ефективного використання наступного;
- передбачуване успішне досягнення кінцевої мети застосування “Lean 6σ tools”, що вимагає постійних максимальних зусиль менеджерів та співпрацівників підприємства, передбачає також необхідність досягнення успіхів реалізації окремих відібраних проектів (Project-selection);
- застосування розрахунків статистичної регресії (Regression), показника тісноти і напряму зв’язку між двома перемінними, що пов’язані між собою залежністю  $Y = F(x_1, x_2, \dots, x_N)$ ;
- внесення поправок у розрахунки рівня ефективності використання виробничих ресурсів з врахуванням часу тривалості переходу (Single minute exchange of dies – SMED) від останнього кроку збільшення вартості на стадії здійснення попереднього виробничого процесу до аналогічного кроку на стадії здійснення наступного виробничого процесу, що є набагато триваліший від часу простої заміни робочого інструменту, приладу або штампу;

- розробка та діагностика карти фізичного процесу (Spaghetti or Physical Process Map), що демонструє потік однієї або декількох сутностей виробничого процесу (продукції, клієнтів, інформації, порядку тощо);

- застосування стандартів робіт (standard work), наборів робочих процедур, що ефективно поєднують людей, матеріали, технології і машини для забезпечення якості, ефективності, безпеки та передбачуваності результатів процесу виробництва;

- використання спеціальних інструментів контролю на стадіях вимірювання і управління (Statistical Process Control) з розрізненим виділенням загальних і специфічних причин відхилень у ході процесу виробництва;

- встановлення швидкості (Takt time), з якою кінцевий продукт повинен бути виготовлений або поставлений для того, щоб вчасно задовольнити споживчий попит, відношення доступного часу протягом періоду до часу, що вимагається у відповідності до споживчого попиту;

- запровадження процедур ефективного виробничого обслуговування (Total productive maintenance) на основі встановлення шести основних причин відмов обладнання: неспроможність задовольнити основні вимоги до обслуговування непрацюючого обладнання; неспроможність забезпечити правильні технічні умови використання працюючих машин; відсутність навичок правильного використання машин операторами; відсутність технічних навичок обслуговування у персоналу; фізичне зношування окремих елементів машин; обмеженість машинного ресурсу експлуатації обладнання протягом тривалого часу, з перевищенням передбачених параметрів тощо;

- запровадження процедур коригування та профілактичного запобігання можливих проблем з метою досягнення очікуваних кінцевих результатів (Corrective & Preventative Action – CAPA): фіксація проблеми; оцінювання рівня можливих наслідків (витрати з усунення відмов обладнання, втрати якості, порушення рівня безпеки, надійності продукції, рівень задоволення клієнтів) прояву проблеми; дослідження першопричин та усіх обставин виникнення проблеми; розслідування і встановлення фундаментальної причини виникнення проблеми; діяльність з вирішення та запровадження процедури попередження повтору проблем; закриття проблеми;

Таблиця 3.1

**Особливості операційного менеджменту та контролінгу фінансових результатів функціонування виробничих підприємств реального сектору економіки**

Характерні особливості діяльності		Період становлення ринкових відносин	Період стабілізації ринкових відносин
Головні ознаки функціонування бізнес – середовища		Експортна орієнтація Масове виробництво (максимальне використання потужностей з виробництва стандартизованої продукції) Індустріалізація	Глобалізація Гнучке виробництво (урізноманітнення випуску продукції невеликими партіями) Комп'ютеризація
Корпоративна діяльність	Місія	Максимізація прибутку	Вживання, зростання, розвиток
	Мета	Забезпечення прибутковості	Забезпечення ефективності
Основоположна концепція управління діяльністю		Планування та контроль	Інтегрований корпоративний менеджмент + планування та контроль
Організаційна структура		Функціональна	Змішана міжфункціональна + функціональна
Сфери застосування управлінського впливу		Виробництво та маркетинг	Прикладні наукові дослідження та технологічний розвиток сфери виробництва Планування та дизайн Маркетинг Операційна діяльність Обслуговування та постачання
Основні інструменти управлінського впливу		Стандартизоване управління витратами (Standard costing) Бюджетування перемінних витрат (Budgeting variable costing) Дослідження операцій (Operations research) Індустріальний інжиніринг (Industrial engineering) Інші інструменти	Всі попередні інструменти Цільове управління витратами (Target costing) Управління витратами діяльності (Activity-based costing & Activity-based management) Управління витратами на забезпечення якості продукції (Quality costing) Управління життєвим циклом продукції (Life-cycle management) Тотальний контроль якості (TQC) Тотальне продуктивне обслуговування діяльності (Total productive maintenance) Технологія just-in-time постачання виробничих ресурсів Інженерія вартості (VE)

Джерело: складено автором на основі [194-214]

- складання карт потоку створення цінностей (value stream mapping) – візуалізованих діаграм, що відображають діяльність зі створення продукту (послуги) шляхом розробки дизайну, плану залучення ресурсів, переліку робіт, кінцевих функцій, як першого кроку на шляху реалізації будь-якої ініціативи щодо покращання виробничого процесу в умовах заощадливого менеджменту;
- використання моделі тестування режимів відмови та аналізу їх наслідків (FMEA – Failure mode & effect analysis) у залежності від рівня тяжкості, очікуваної частоти та ймовірності виявлення.

Стратегічний сценарій управління, елементи системи та конфігурація цілісної концепції МВВП протягом життєвого циклу функціонування підприємства з ЗВСГП зображено на рис. 3.2/

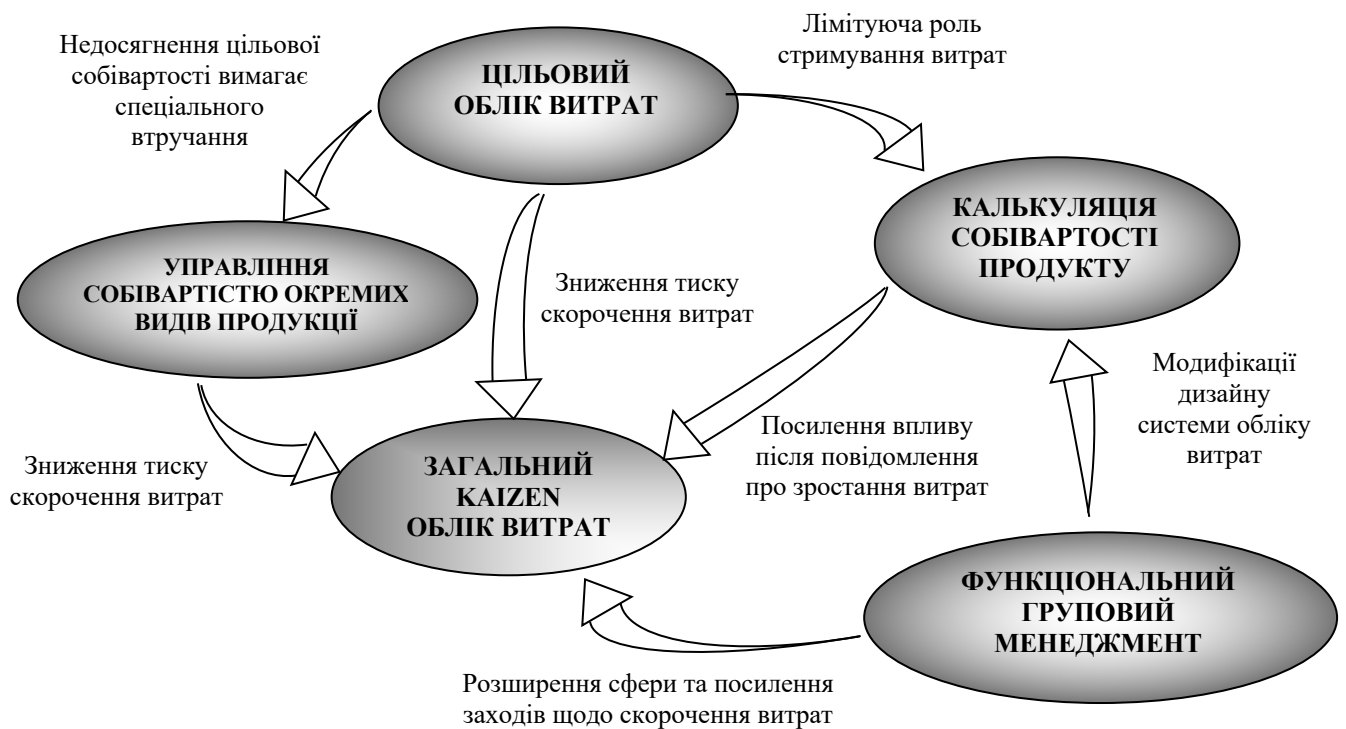


Рис. 3.2. Засоби та напрями управління стандартами заощадливого виробництва продукції протягом життєвого циклу діяльності СГП

Джерело: складено автором на основі [187-190]

Застосування підходу обумовлено тим, що він у максимально повній мірі відповідає вимогам заощадливого виробництва на замовлення споживача. Враховуючи, що загальна сума розподілених ЗВВ не може перевищувати їхньої фактичної величини, у ході МВВП є доцільним застосування альтернативної моделі розподілу накладних витрат (рис. 3.3).

**ТРАДИЦІЙНІ ПІДХОДИ  
ДО КАЛЬКУЛЮВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ  
СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ**



**КАЛЬКУЛЮВАННЯ ПОВНОЇ СОБІВАРТОСТІ  
ПРОДУКТУ ЗА ОКРЕМИМИ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ  
ОПЕРАЦІЯМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДІЯЛЬНОСТІ**

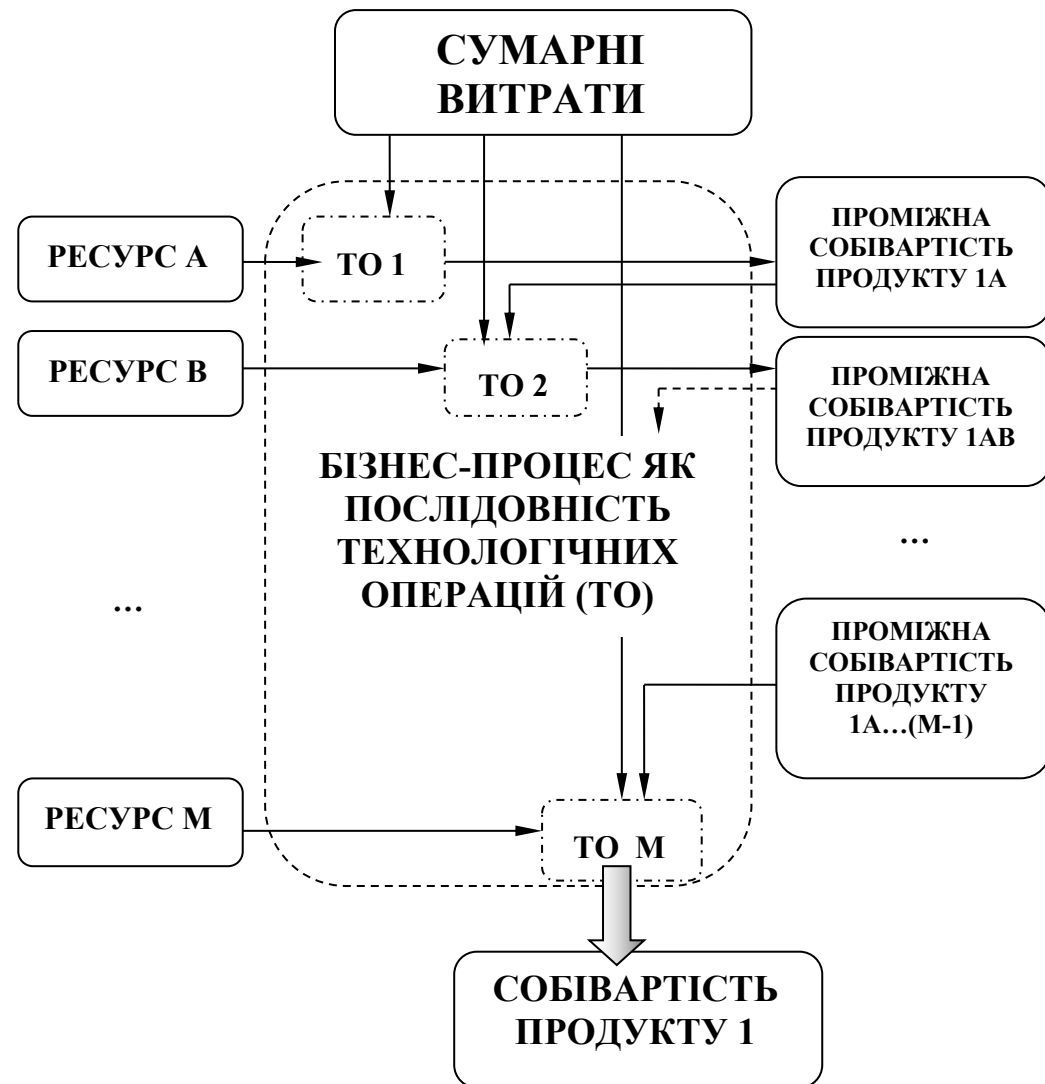


Рис. 3.3. Альтернативні підходи до управління накладними витратами сільськогосподарського підприємства  
Джерело: складено автором



Різницю між розподілом витрат у бухгалтерському та управлінському обліку зображено на рис. 3.4.

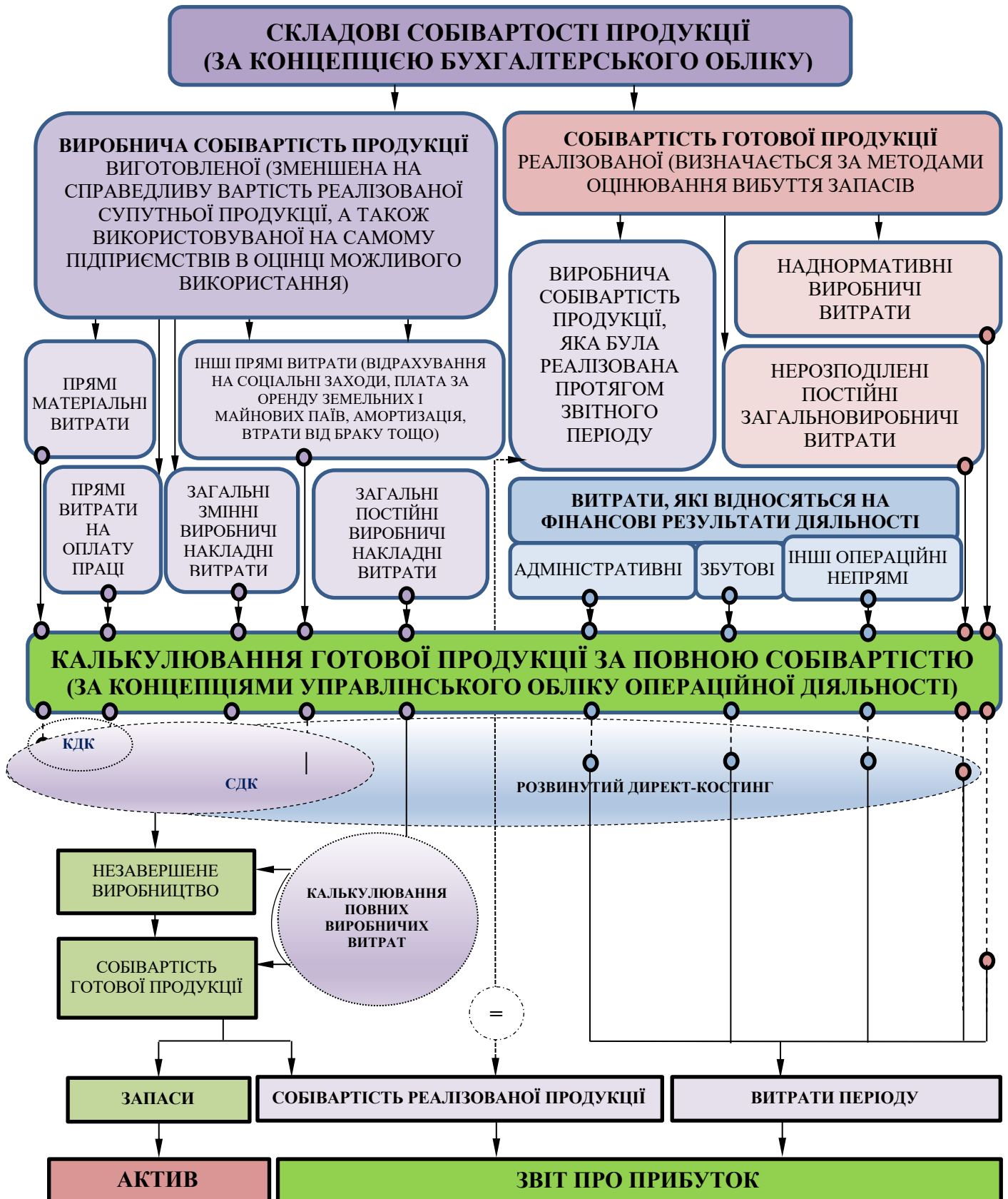


Рис. 3.4. Розподіл та відображення витрат в бухгалтерському та управлінському обліку

Примітки: директ костинг – КДК (класичний); SDK – спрощений; РДК – розвинутий  
Джерело: складено автором на основі [215; 216]

Практичними різновидами ДС у системі управлінського обліку є:

- найбільш достовірний класичний, що дозволяє розрахувати скорочену собівартість з врахуванням наступного міркування: собівартість конкретного виробу включає лише прямі витрати на його виробництво, а інші витрати, що виникають у ході фінансово-господарської діяльності, виступають непрямими НВВП і відносяться до витрат періоду, тобто відносяться на фінансові результати;
- спрощений, що передбачає включення до складу собівартості усіх виробничих витрат (прямих і непрямих), що, в свою чергу, містить потенційну загрозу спотворення результатів розрахунку собівартості виробу як наслідку недосконалості використовуваних баз розподілу НВВП;
- розвинутий, що передбачає максимальне сприяння процесу прийняття ефективних управлінських рішень за рахунок включення до складу собівартості продукції прямих та перемінної частини непрямих витрат. Виключення з розрахунків наднормативних виробничих витрат дозволяє більш строго дотримуватись вимог системи GAAP, модифікувати та забезпечувати об'єктивні розрахунки COGS. Включення до складу собівартості наднормативних виробничих витрат дозволяє здійснити перехід до розрахунків періодичної вартості (period cost), а також застосування систем обліку і калькулювання за нормативними витратами з можливостями підвищення рівня оперативності контролю і аналізу ВОРП, своєчасного попередження нераціонального використання ресурсів СГП, розкриття резервів зниження СПСГВ, виявлення результатів діяльності ВЦВП.

Для виокремлення внеску окремих продуктів до загальної COGS, вирішується проблема розподілу сукупних непрямих ВОРП між ними на основі індивідуальних або загальних факторів (рис. 3.5).

Непрямі витрати підлягають розподіленню між продуктами на основі використання спеціальних баз розподілу, що мають назву факторів розподілу витрат. Сутність фактора (драйвера) витрат при цьому характеризується як причина зміни їхньої величини.

Основна проблема розподілу непрямих витрат між продуктами засобами застосування факторів полягає у тому, що на підприємстві, як правило, відсутній однозначний та прямий зв'язок між конкретними витратами і продуктами.

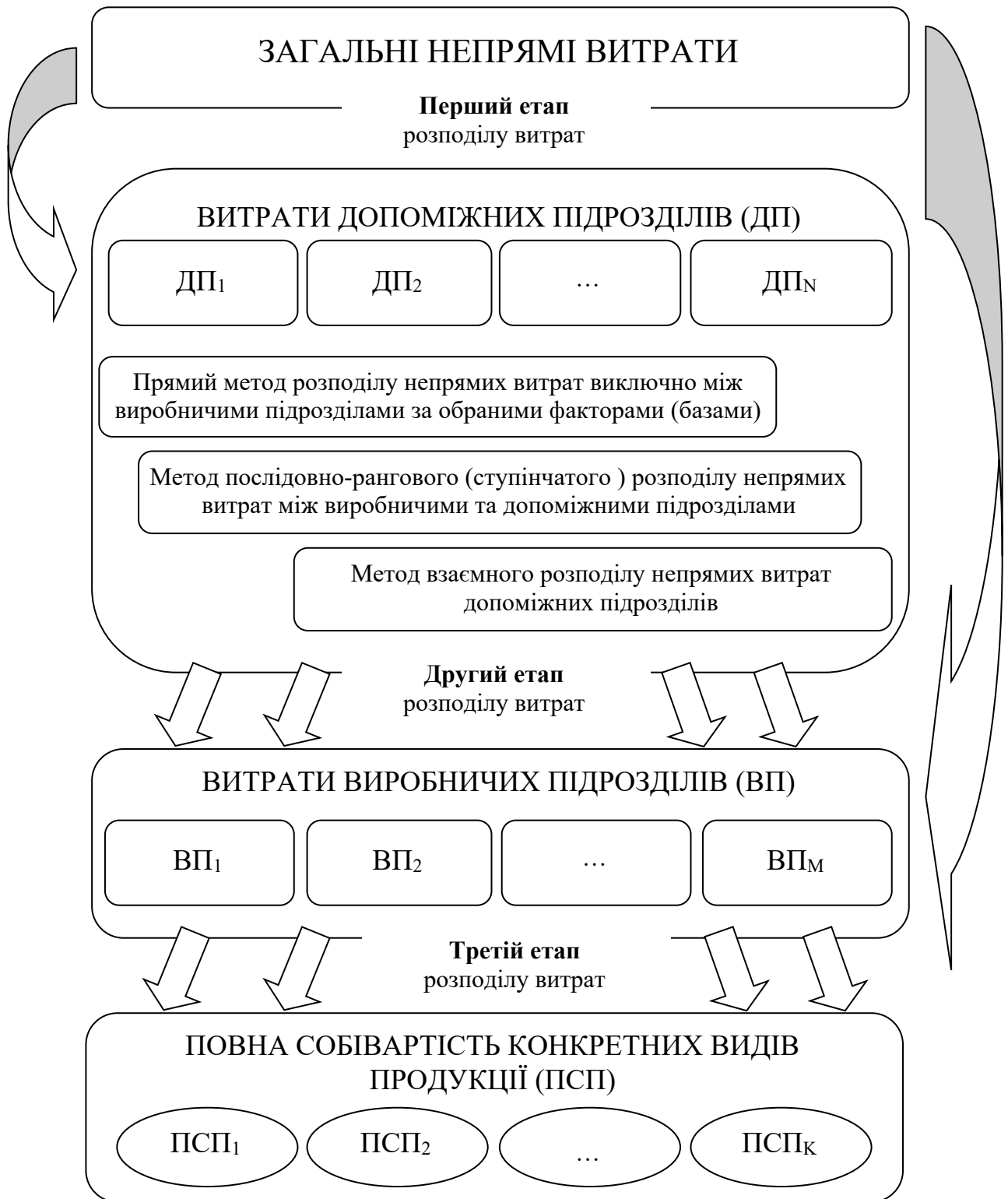


Рис. 3.5. Діюча послідовність розподілу непрямих ВОРП СГП

Джерело: складено автором

Крім того, метод є надзвичайно трудомістким. Практика передбачає можливість застосування єдиного фактора розподілу непрямих ВОРП (виробничі людино-години, що витрачені на виробництво трудомісткої продукції у виділених ВЦВП/виробничі машино-години, що відпрацьовані у підрозділах

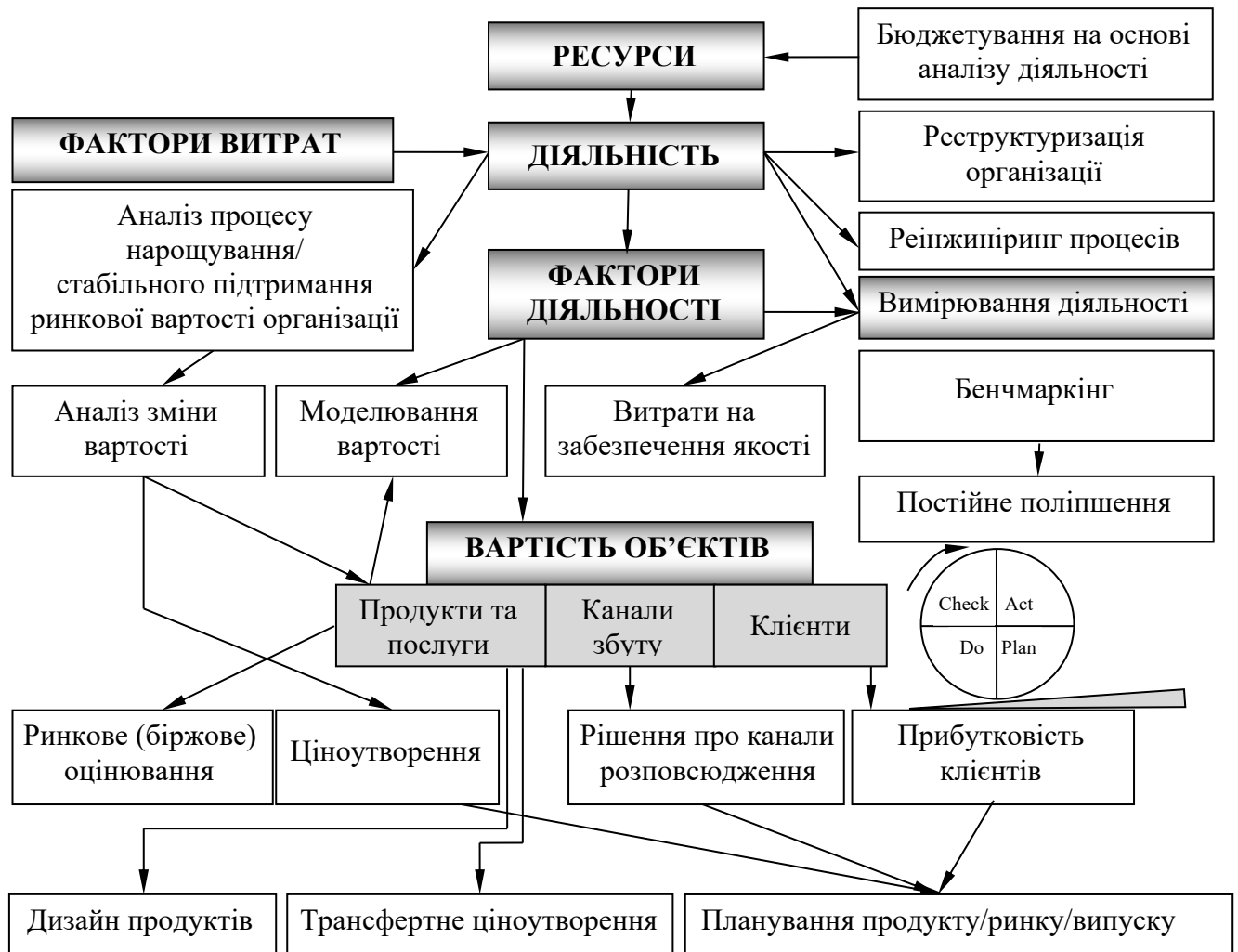
високотехнологічного підприємства) для їх суми, що накопичуються в конкретному підрозділі. Результат такого розподілу є, як правило, достатньо умовним.

Практична реалізація потреби у більш точному та обґрунтованому розподілі сукупних витрат традиційними методами вимагає проведення на підприємстві послідовності процедур:

- виділення ВЦВП (технологічно відособлених центрів виробничих витрат; невиробничих центрів витрат);
- акумуляція витрат за кожним виробничим і допоміжним центром витрат;
- розрахунок прямих і непрямих витрат, що відносяться безпосередньо на ВЦВП;
- вичленення витрат, що безпосередньо відносяться на допоміжні центри відповідальності;
- визначення окремих різновидів загальних непрямих витрат, що відносяться до усіх центрів відповідальності підприємства;
- визначення факторів для розподілення загальних непрямих витрат;
- розподілення непрямих витрат допоміжних центрів між основними ВЦВП прямим методом за обраними факторами (базами);
- формування даних про повні витрати ВЦВП (прямі та непрямі витрати основних центрів, суми розподілених непрямих витрат допоміжних);
- визначення факторів для розподілення повних витрат центрів відповідальності між конкретними продуктами;
- розподілення всього обсягу сумарних витрат центрів виробничої відповідальності і невиробничих центрів відповідальності між кінцевими продуктами.

Відкрита для СГП можливість обирати найбільш прийнятні системи управлінського обліку усієї сукупності господарських операцій створює організаційні та інформаційні умови для запровадження на них інноваційних інструментів МВВП.

Принципово відрізняється від традиційного, що зображено на рис. 3.5, ABC-метод управління сукупними ВОРП, їх перенесення на кінцеву продукцію СГП, що виступає серцевиною управлінської концепції АВМ – управління, що базується на аналізі діяльності (елементи методу виділено заштрихованими фігурами на рис. 3.6, а систему засобів наведено на рис. Г1 додатку Г).



**Рис. 3.6. ABC-метод управління стандартами заощадливого виробництва в системі АВМ сільськогосподарського підприємства у процесі запровадження контролінгу їхніх фінансів**

*Джерело: складено автором на основі [193-196]*

Замість того, щоб розподіляти зазначені витрати між ВЦВП за одним з традиційних методів, прийом дозволяє відразу відносити витрати допоміжних ВЦВП безпосередньо на продукти. Отже, не лише накладні витрати виробничих центрів відповідальності розподіляються між продуктами згідно обраних індивідуальних факторів (баз) розподілу, але ті ж операції здійснюються також над витратами допоміжних підрозділів підприємства.

Крім того, ABC метод є необхідною умовою використання технологій управління витратами target costing та kaizen costing (рис. 3.7, 3.8), особливості запровадження яких буде детально досліджено нижче.

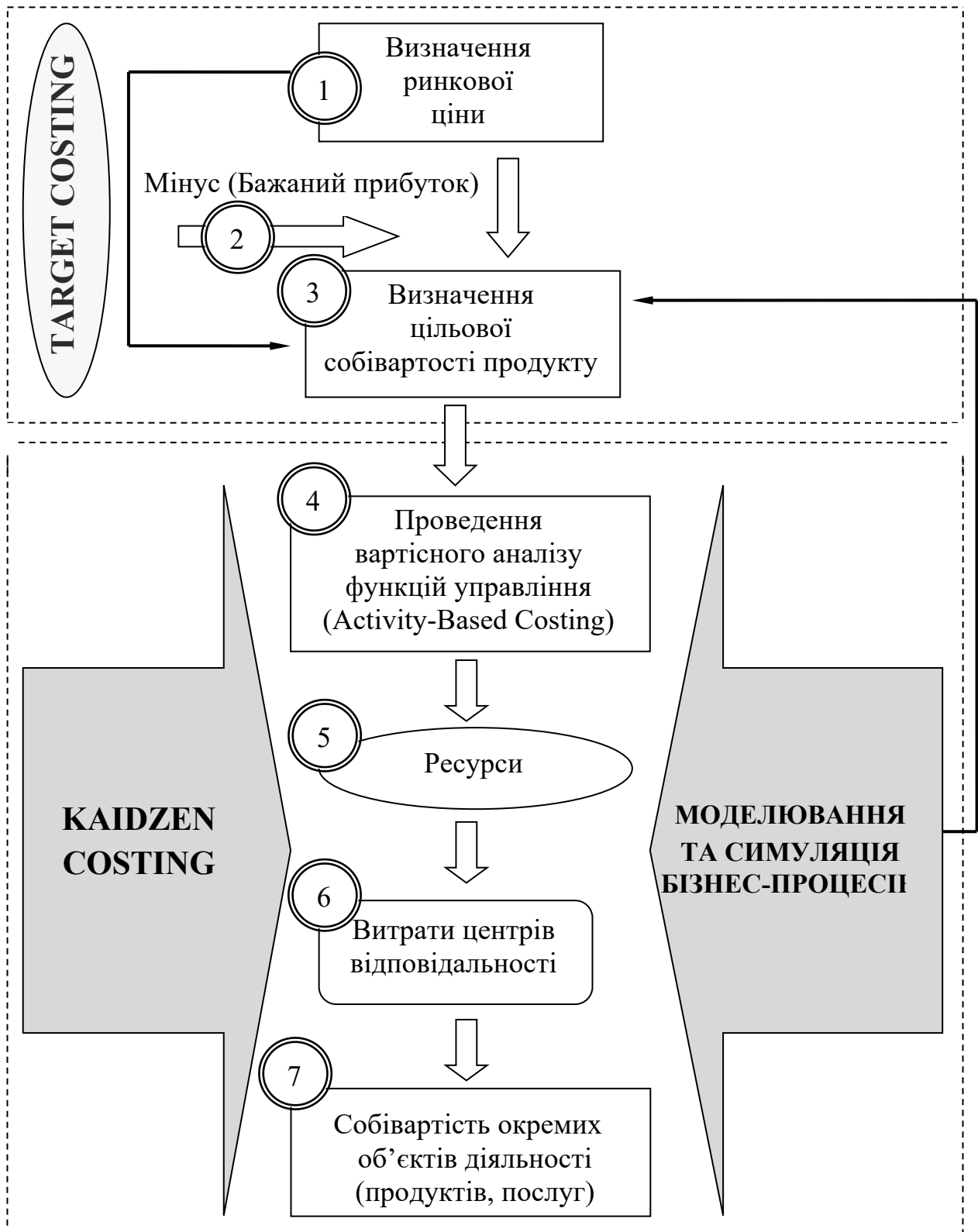


Рис. 3.7. Інтегрована модель управління заощадливим виробництвом в системі контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарського підприємства

Джерело: складено автором

Більше того, принципово придатними для практичного застосування є лише два згаданих підходи до скорочення сукупних ВОРП, котрі отримали якнайширше розповсюдження у міжнародній практиці:

– ТС, що застосовується, в основному, на стадії проектування виробництва нової продукції, передбачає: визначення ціни, за якою споживачі готові її придбати; встановлення цільових значень прибутку і собівартості; розрахунок фактичної собівартості; її порівняння з цільовою і розроблення заходів, що дозволяють скоротити фактичні витрати до заданого рівня [221-225];

– КС, що використовується для скорочення собівартості продукції, яка вже випускається і в цілому витрат по підприємству з передбаченням наступних кроків: визначення статей затрат, що підлягають зменшенню; складання плану скорочення витрат по окремих виробничих підрозділах і розподіл між менеджерами відповідальності за його виконання. Основу концепції складає скорочення часу виконання операцій – зберігання, накопичення, переміщення кінцевому продукту тощо [226].

Класичні вертикальний та горизонтальний способи аналізу, що здійснюються за окремими типами затрат, ефективно доповнюється, у випадку застосування зазначених систем, аналізом багаторівневим та функціональним. Деталізоване дослідження особливостей поведінки перемінних, виробничих, невиробничих (адміністративних), комерційних та інших різновидів витрат дозволяє розраховувати декілька рівнів собівартості, виступає основою проведення багатоступінчатого аналізу витрат та маржинального прибутку, що має за кінцеву мету ефективно управління ними.

Варіативні розрахунки виробничої собівартості (наприклад, пряма виробнича собівартість – сукупність змінних та прямих витрат) застосовується для встановлення мінімальної границі ціни у випадку введення продукції на ринок, негативної кон'юнктури ринку сировини і продукції, здійснення оцінки ефективності роботи основного виробництва (за показником прямого виробничого прибутку). За спеціальними розрахунки оцінюється внесок до кінцевих результатів діяльності СГП збиткових підрозділів (сегментів).

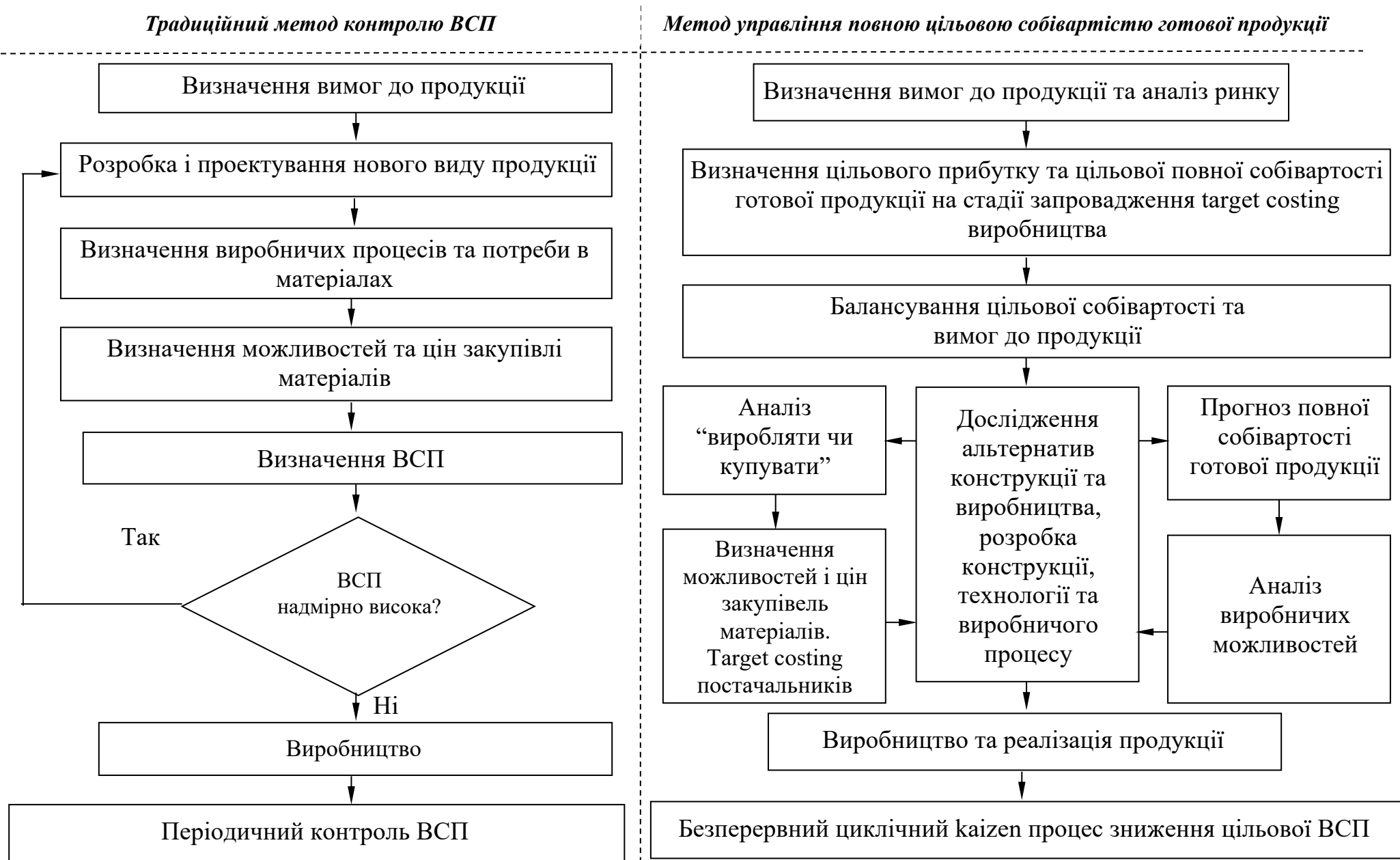


Рис. 3.8. Порівняння традиційного та альтернативного підходів до управління собівартістю заощадливого виробництва продукції за концепцією контролінгу фінансів сільськогосподарських підприємства

Джерело: складено автором

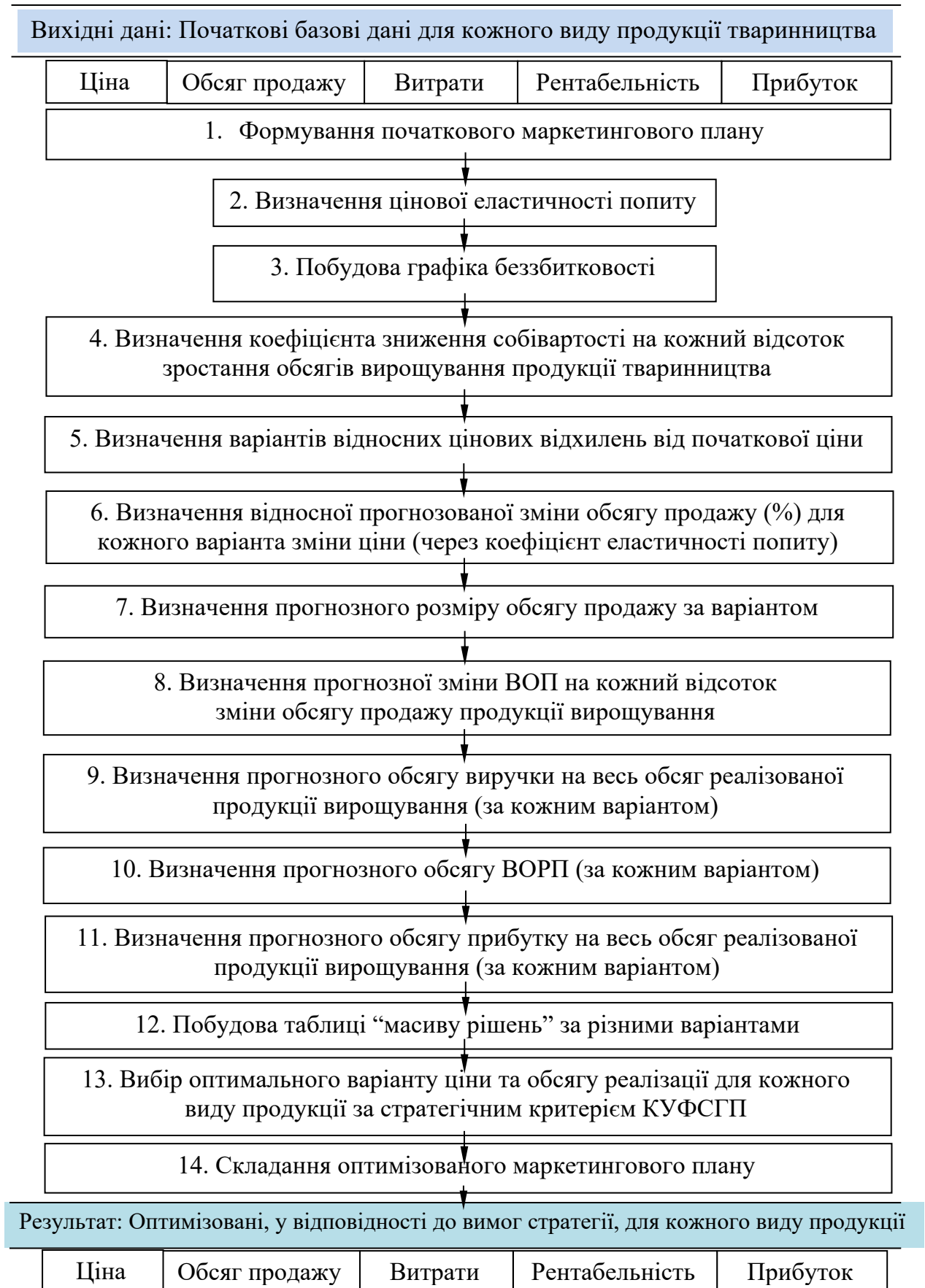


### **3.2. Пропозиції щодо удосконалення інструментарію управлінського обліку потоків грошових коштів у процесі контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств**

У процесі формулювання пропозицій щодо удосконалення інструментів управлінського обліку ГПП у системі КУФСГП використано підхід до використання системи target costing у якості концепції, “що забезпечує підтримку функції планування виробництва, у т. ч. нових продуктів, превентивного контролю витрат та калькулювання цільової собівартості у відповідності до ринкових реалій та цілей функціонування підприємства” [248].

Систематичне застосування КУФСГП, з target costing (ТС) у якості основного метода ціноутворення, дозволяє цілеспрямовано знижувати загальну COGS – їхню максимальну суму, що може бути витрачена на виробництво продукту, за умови безумовного отримання СГП необхідної норми прибутку за певної ціни продажу – протягом життєвого циклу функціонування підприємства за допомогою контрольованого планування, фінансового інжинірингу, досліджень, проектування [225]. У ринкових умовах функціонування концепція ТС реалізується у процесі покрокового скорочення ВОРП СГП засобами КС.

На підготовчому кроці, за послідовністю, що представлена на рис. 3.9, встановлюється бажаний рівень ринкової ціни реалізації продукції вирощування, конкретизується ринкова ніша СГП, здійснюється кількісне оцінювання попиту, вивчаються споживчі переваги потенційних покупців, оцінюються варіанти споживання товарів-субститутів (Додаток Г, табл. Г1). Для проведення аналітичних досліджень залучається широкий клас інноваційних методів аналізу споживчої поведінки, у тому числі, моделі вивчення поведінки споживачів мережі Internet (Electronic Consumer Decision Process model (eCDP), The Behavioral Perspective Model (BPM), Theory of Reasoned Action (TRA), The Theory of Planned Behavior (TPB), інформаційно орієнтована модель, інтегральна модель споживчої довіри, Technology Acceptance Model (TAM), Consumer Personal Characteristics Extended TAM (CPSETAM), Citrin’s Conceptual Model, модель комунікативного впливу, Model of Intention, Adoption and Continuance (MIAC), Adapted 7Cs Model Begalli D., тристороння модель прийняття рішень on-line) [226].



**Рис. 3.9. Прогнозне моделювання цільової ціни, обсягу продаж та прибутку підприємства з промислового виробництва продукції тваринництва за концепцією КУФСГП**

*Джерело: складено автором на основі [227]*

У подальшому може бути застосовано наступну послідовність розрахунків:

- визначається припустима собівартість продукції тваринництва (allowable cost) – граничні значення витрат процесів розробки, виробництва, ринкового просування та продажу продукту, що розробляється з метою майбутньої реалізації;
- розраховується пряма цільова СП СГВ (рис. 3.10, табл. Г2 додатку Г) з метою конкретизації даних про особливості збутової діяльності підприємства, рівень витрат і прибутків учасників процесу реалізації.



Рис. 3.10. Прогнозне формування цільової собівартості ЗВСГП за концепцією КУФСГП

Джерело: складено автором

– функціональне декомпозивання технологічного процесу вирощування продукції тваринництва конкретним СГП засобами QFD, за якого споживчі характеристики продукту вирощування послідовно перетворюються на технічні (1 рівень), технічні – на характеристики компонентів (2 рівень), характеристики компонентів – в параметри процесів (3 рівень), параметри процесів – на вимоги до виконання операцій (4 рівень), з наступним розподіленням цільової СП СГВ між функціями на основі експертного оцінювання (рис. 3. 11);

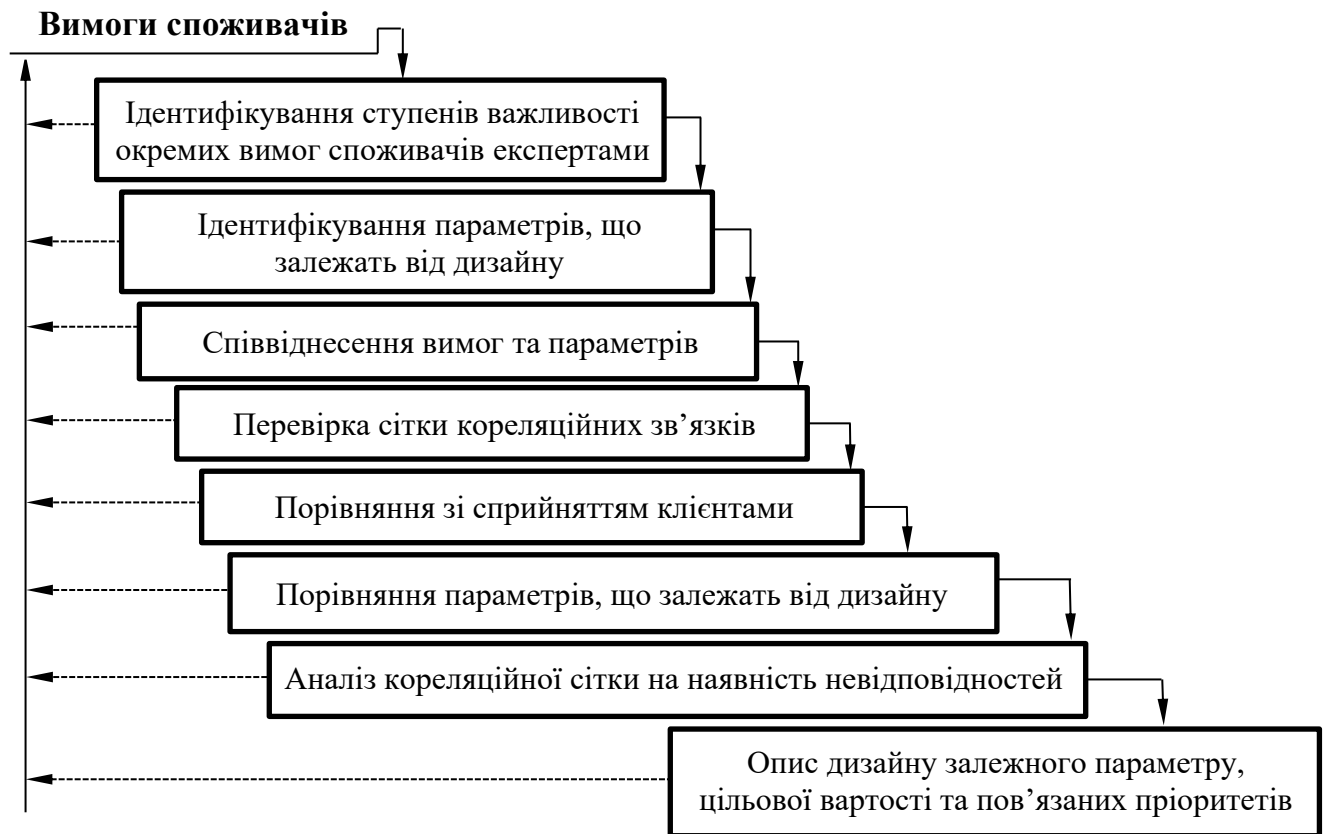


Рис. 3.11. Процес структурування функції якості продукції СГП  
Джерело: складено автором

– коригування прототипу продукту на основі узгодження його попередньої версії з ідентифікованими споживчими вимогами, додатковими обмеженнями – фактичним технологічним рівнем виробництва, системою контролю якості, екологічними вимогами, придатністю матеріалів до повторного використання;

– оцінювання альтернатив інсорсингу та аутсорсингу з точки зору вирішення СГП дилеми “Виготовляти чи купувати” (Make/Buy Analysis) у послідовності: виробничі функції (drifting function cost) → складові продукту (drifting component cost) за діючими нормами витрат матеріалів → постачальники (provider target costing);

– коригується/змінюється дизайн продукту з метою досягнення компромісів у системі координат “запити споживача – вартість виготовлення”, з паралельним , за можливості, скороченням цін постачальників та запровадженням інноваційних технологій вирощування продукції СГП;

– затверджуються остаточні цільові витрати на окремі компоненти, продукт в цілому, ВЦВП доводяться затверджені технології та нормативи, закріплюються договірні відносини з постачальниками. Послідовність реалізації функції ТС з метою формування цільового прибутку у ході виробництва нового продукту за концепцією КУФСГП зображено на рис. 3.12. Розгортання комплексу МВВП у середовищі системи стратегічного, базового, деталізованого планів ЗВСГП дозволяє гарантовано реалізувати функції ТС у системі КУФСГП. Орієнтирами для формування концепції та конфігурації конкретного продукту стосовно вирощування продукції тваринництва повинні слугувати стандартні сортові різновиди ошийку, карбонату, ребра, кострецю, окороку, переднього окороку, вирізки, рульки, підчеревини, грудинки, обрізки, інших частин туші тварин (Pork Sub-primals);

– здійснюється організування реального процесу виробництва та розгортання концепції безперервного скорочення поточних ВОП засобами Kaidzen costing (КС) (рис. 3.13).

Найбільш вагомими чинниками впливу на алгоритм запровадження ТК на конкретному СГП є: інтенсивність та перспективи довготривалого конкурування у цільовому сегменті ринку; поведінка покупців у цільовому сегменті; маркетингові стратегії у сфері реалізації товарів; ключові характеристики кінцевого продукту; особливості стратегічної поведінки у сфері взаємин з постачальниками (рис. 3.14).

Напрямами удосконалення розрахунків показників ТС у загальній системі МВВП СГП можуть стати електронні таблиці та діаграми: розрахунку цільової СП СГВ; уподобань покупців; результатів QFD-аналізу; переліку функцій продукту; якостей прототипу; аналізу відповідності дрифтінг-витрат та припустимих величин; матриці обрання концепції продукту; компонентів виробу; таблиці функцій, компонентів, витрат; аналіз та визначення рівня цільових витрат для компонентів, виробу у цілому; досягнення цільових показників.

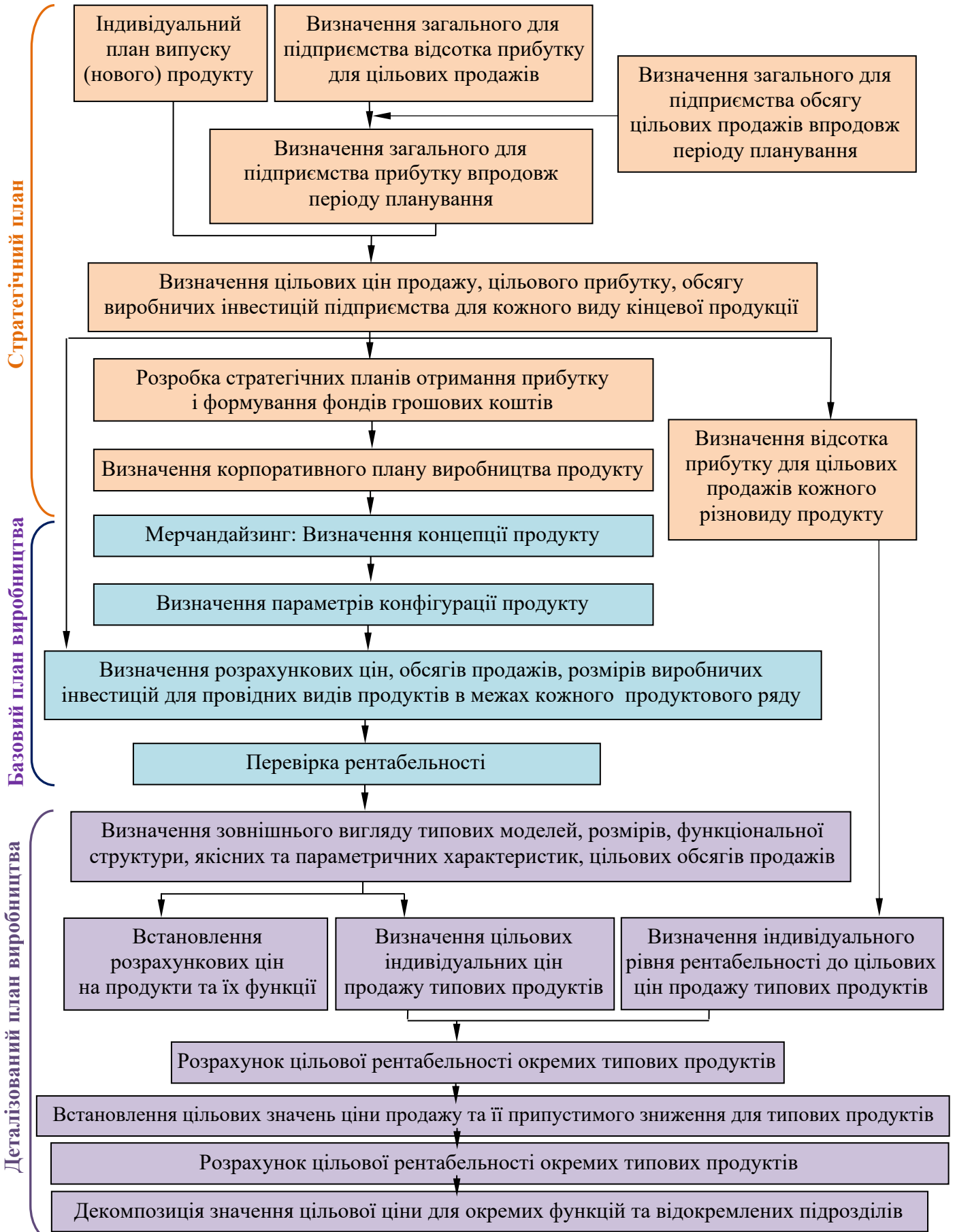


Рис. 3.11. Послідовність реалізації функції ТС з метою формування цільових ГПП у ході організування виробництва за концепцією КУФСПП

Джерело: складено автором

Отже, для комплексного запровадження ТС на СГП необхідно реалізувати три основних компоненти МВВП: (i) калькулювання ВСП з огляду на ринкове оточення (*market-driven costing*) стратегічно орієнтовано на визначення припустимих витрат товарного випуску продукції, адже відображає цільову ціну продажу (*target selling price*) та бажану цільову норму прибутку (*target profit margin*), проте ігнорує можливості управління витратами виробництва та цінами на послуги від постачальників; (ii) цільове калькулювання на рівні продукту (*product-level driven costing*) у максимально повній мірі відображає практичну спроможність СГП та його постачальників впливати на собівартість товарного випуску продукції; (iii) цільове калькулювання на рівні компонентів продукту (*component-level driven costing*) дозволяє регулювати витрати на рівні компонентів продукту.

Система КС не розглядається у якості автоматичного продовження ТК на СГП. Таке твердження справджувалося б у випадку розроблення і організування вирощування тваринницької продукції зі встановленням для неї заздалегідь визначених споживчих якостей і ВОП. Метою запровадження системи КС є створення умов для всебічного залучення менеджерів, інженерів, техніків та безпосередніх виконавців до безупинного пошуку покращень і запровадження системи заходів щодо підвищення ефективності виконання технологічних операцій працівниками кожного робочого місця. Певним чином, метою реалізування заходів КС на СГП є альтернативне протиставлення інноваційному, реінжиніринговому шляху його розвитку за множиною ознак (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Порівняння підходів до реінжинірингу БПВП

Ознака	Інновації, реінжиніринг виробничої діяльності	Kaidzen постійні поліпшення
Темп запровадження	Радикальна перебудова виробництва та розробка нових процесів	Безперервні поліпшення функціонуючих процесів
Широта охоплення процесів	Рівень підприємства в цілому	Окремі виробничі процеси або функції
Рівень оновлення процесів	Руйнування старих або радикальне оновлення процесів	Стандартизація та стабілізація існуючих процесів
Напрямок реалізації	“Зверху донизу”	“Знизу доверху”
Фактори формування стилю поведінки виконавців	Принципові структурні зміни формують новий стиль виробничої поведінки	Стиль поведінки формується під впливом навчання та змін в рівні культури виробництва
Рівень витрат та супутнього ризику	Високий рівень інвестицій, значний ступінь ризику	Помірний рівень інвестицій та ризику

Джерело: складено автором

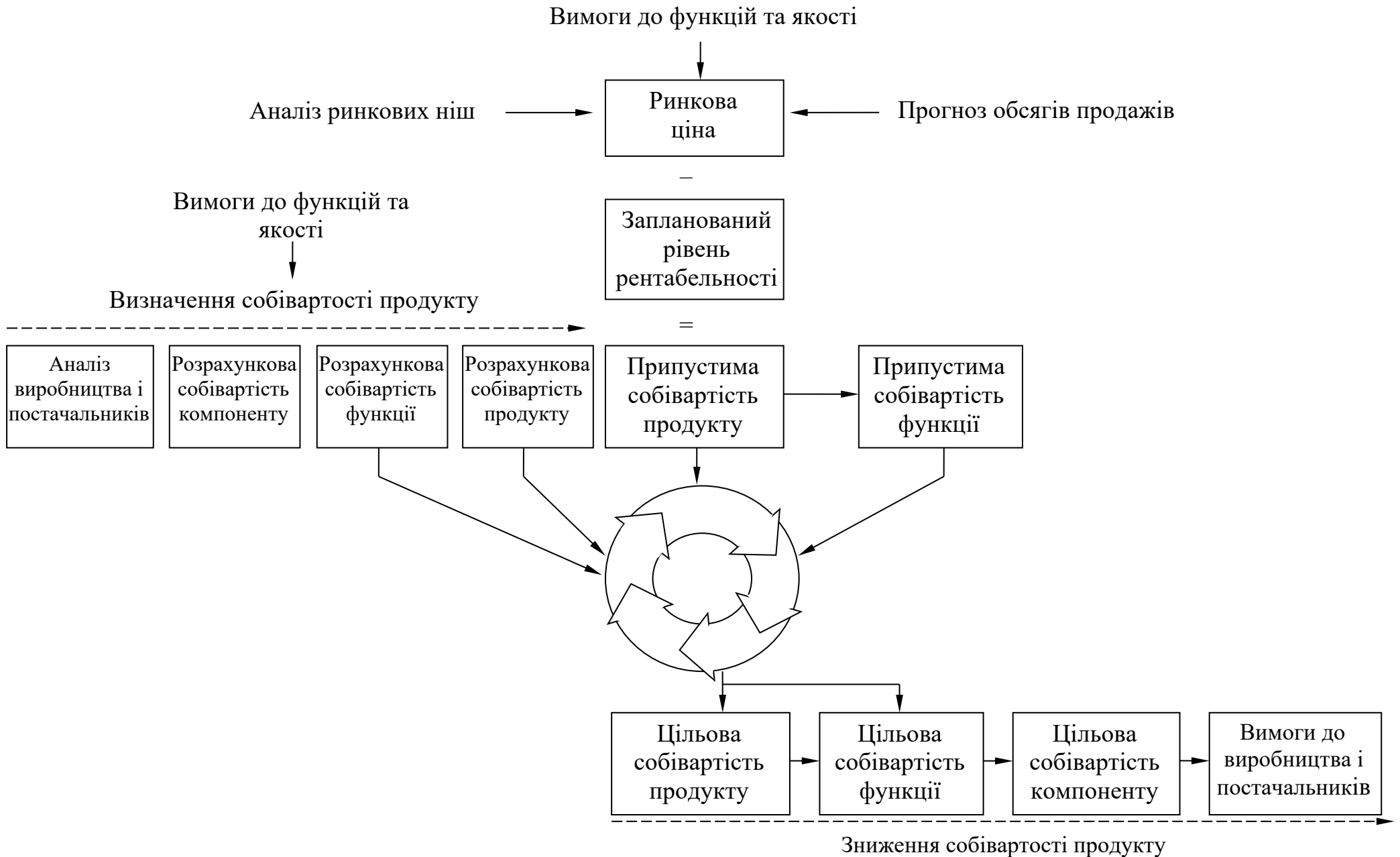


Рис. 3.13. Місце та послідовність реалізації концепції Target costing за концепцією запровадження КУФСГП

Джерело: складено автором



Характерні особливості взаємного зв'язку систем ТС та КС, як пов'язаних методів управління ВОРП на усіх стадіях життєвого циклу виробництва продукції СГП, представлено на рис. 3.14).

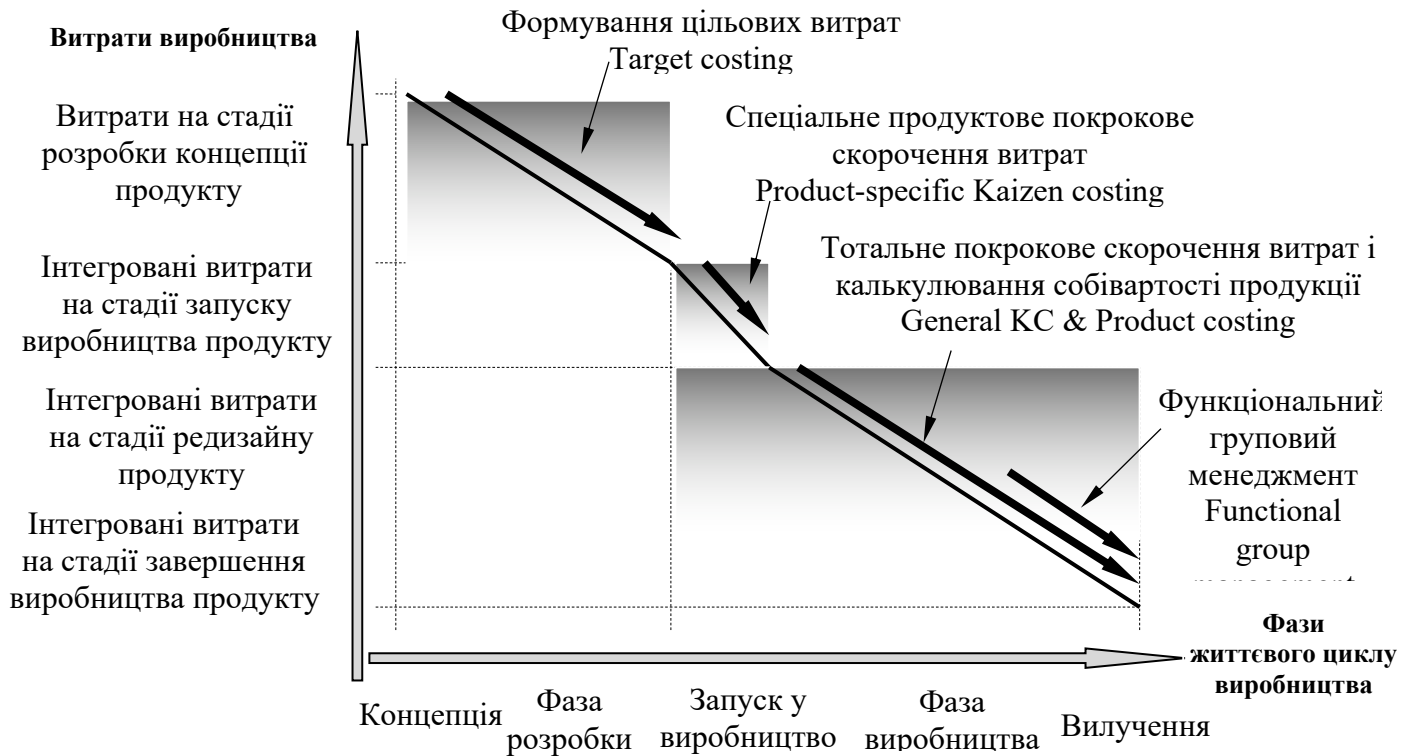


Рис. 3.14. Інструменти управління витратами протягом життєвого циклу заощадливого виробництва продукції за концепцією КУФСГП

Джерело: складено автором

Процес калькулювання ВОРП, що виступає засобом контрольованого забезпечення досягнення кінцевої мети ЗВСГП, повинен: по-перше, надавати можливість контролювати перебування видатків на виготовлення нової продукції в рамках цільових витрат, які визначено з врахуванням ринкового оточення підприємства; по-друге, засвідчувати практичну здатність менеджменту регулювати ВОРП у процесі досягнення бажаного рівня ефективності виробництва; по-третє, своєчасно ідентифікувати наявність збиткової продукції, слугувати дієвим інструментом контрольованого та рішучого скорочення витрат на її виробництво.

Запровадження системи одночасного використання ТС та КС дозволяє не лише пасивно фіксувати, але й ефективно стримувати неконтрольоване зростання витрат у порівнянні зі встановленими їхніми нормативами протягом усіх життєвого циклу: вихідного проектування, надалі, на стадіях виробництва і реалізації, а також редизайну ринково визнаного продукту (рис. 3.15).



Рис. 3.15. Результати застосування механізмів ТС та КС в системі МВВП ЗВ за концепцією КУФСГП

Джерело: складено автором

Метод спеціального покрокового скорочення ВСП дозволяє здійснити швидкий редизайн продукту у поєднанні з процедурами коригування виробничих витрат виробництва на експериментальній стадії. Головним при цьому залишається те, що функціональність та якість продукту повинна залишатись незмінною.

Метод тотального покрокового скорочення і формування рівня витрат фази масового виробництва реалізується за обмеження незмінності дизайну продукту. Зазначений прийом є особливо ефективним, коли звертається до процесів, що є притаманними для декількох циклів виробництва різних продуктів, тобто, в перспективі можуть продовжувати активно повторюватись навіть після виведення конкретного зразка з ринкового обігу. Таке скорочення, як правило, стосується витрат матеріальних, трудових ресурсів, окремих різновидів накладних витрат.

Функціональний груповий менеджмент фокусує свою увагу на удосконаленні діяльності автономних підрозділів виробництва, окремих функціональних груп. За такого підходу, їх діяльність упорядковується за правилами локального нарощування результату діяльності дивізіону навіть за умови перевищення

затвердженого рівня витрат (він ситуативно розглядається у якості центру прибутку). Це дозволяє збільшити пропускну спроможність усієї сукупності автономних груп, як підсумок – наростити кінцевий результат виробничої діяльності, що за остаточним рахунком, поглине, виправдає перевищення ліміту місцевих витрат.

Постійне скорочення ВСП передбачає послідовне застосування МВВП на усіх стадіях формування маржі прибутку та формування ринкової вартості СГП у результаті організування основних, допоміжних та інновативних БПВП (рис. 3.16).

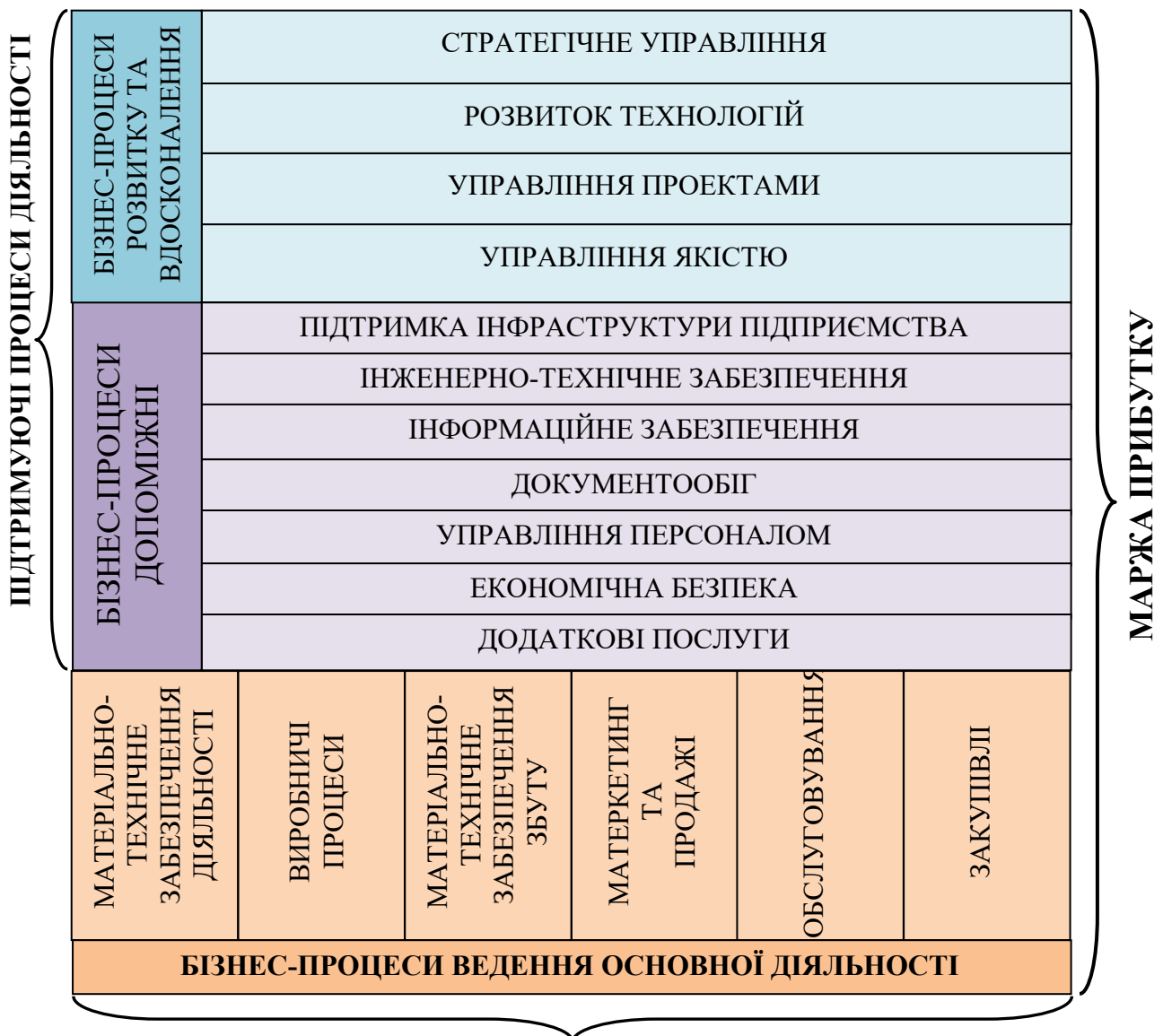
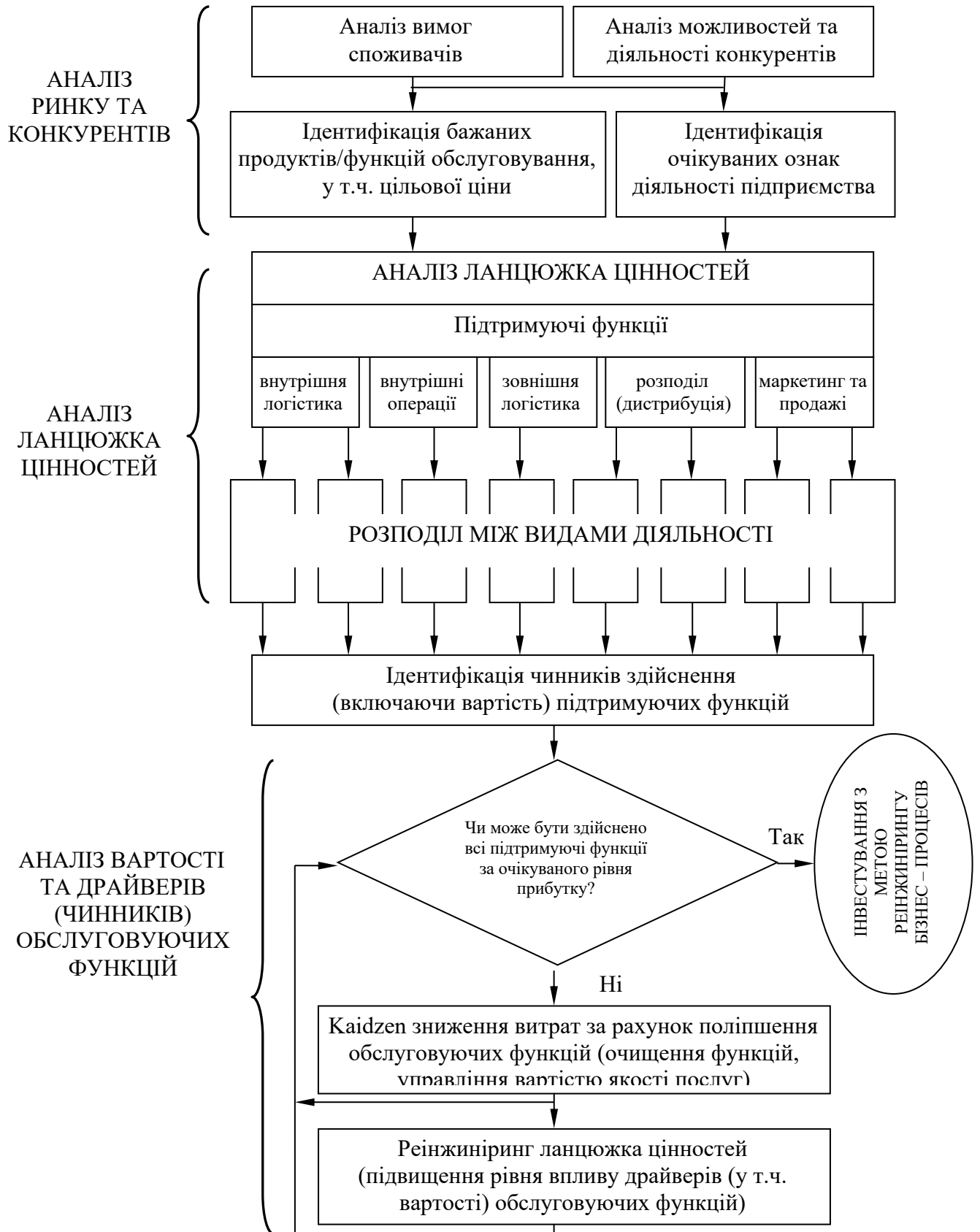


Рис. 3.16. **Формування маржі прибутку у процесі виконання БПВП**

Джерело: [172]

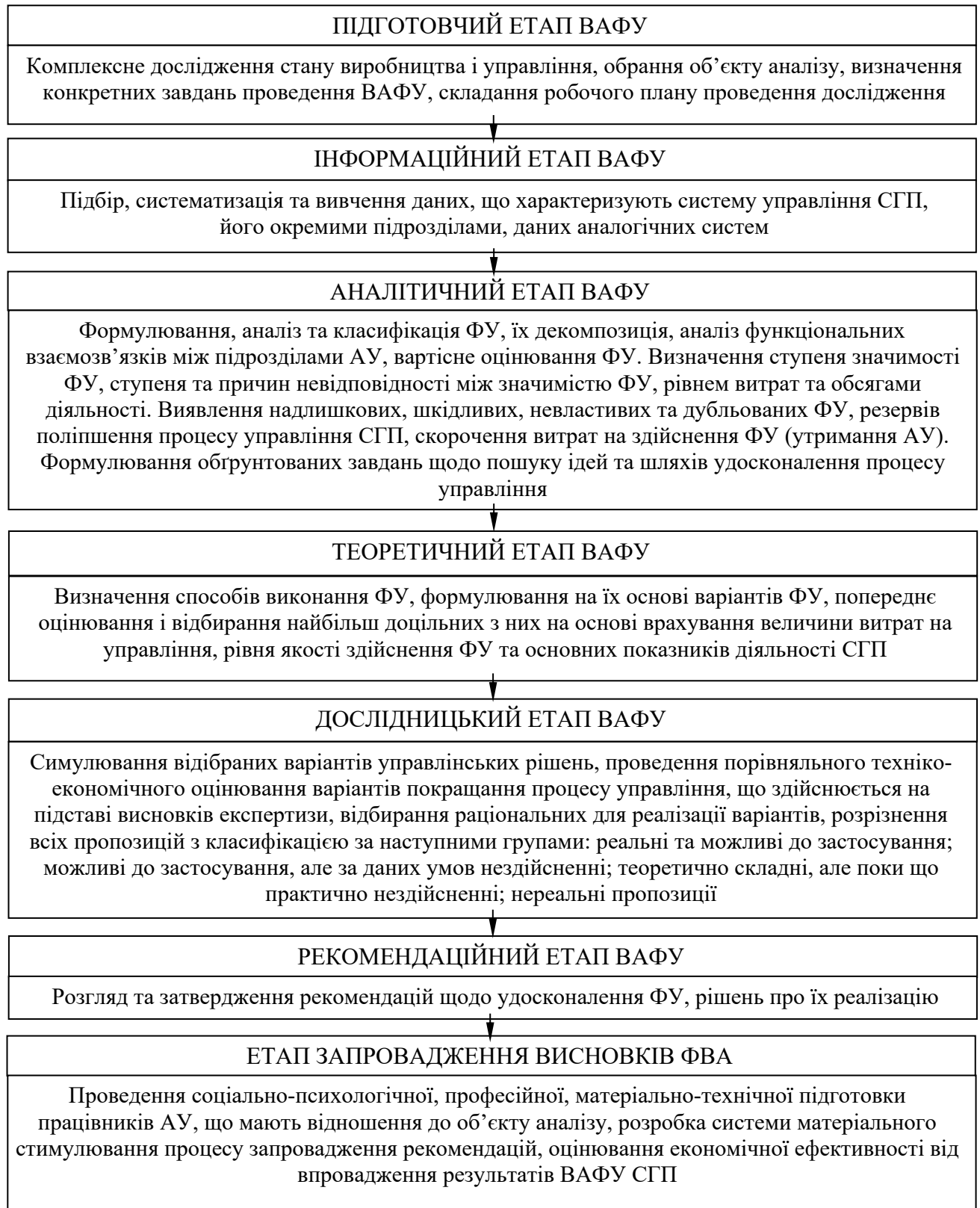
У подальшому цю концепцію має бути реалізовано у процесі запровадження операційно-орієнтованого МВВП ЗВСГП (рис. 3.17).



**Рис. 3.17. Операційно-орієнтоване управління витратами заощадливого виробництва за концепцією контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарського підприємства**

*Джерело: складено автором*

АВС – операційно орієнтований метод ВАФУ підрозділами, які реалізують забезпечувальні БПВП у якості об'єктів ТС (рис. 3.18).



**Рис. 3.18. ВАФУ підрозділів, що реалізують підтримуючі процеси діяльності з вирощування продукції тваринництва за системою ЗВСГП**

*Джерело: складено автором*

Потреба у запровадженні ABC-методу виникла у зв'язку з суттєвою зміною обставин формування витрат діяльності сучасних СГП. Якщо частка непрямих витрат на ньому незначна, її доволі нескладно перенести на вартість виготовлюваної продукції пропорційно до відповідних факторів діяльності: обсягів витрат праці, машинного часу, виробництва, продажів тощо. Запровадження інноваційних виробничих технологій, зниження рівня трудомісткості та матеріаломісткості кінцевої продукції, автоматизація значної частини виробничих процесів природним чином скорочує частку прямих витрат, сприяючи збільшенню при цьому питомої ваги непрямих (на загальне управління, маркетинг, фінансове управління, управління персоналом тощо).

Застосування традиційних методів розподілу непрямих накладних витрат має за наслідок спотворення результатів розрахунків рентабельності продукції, генерує прийняття недосконалих управлінських рішень, не дозволяє ефективно упорядковувати цю частину сукупних витрат, ігнорує важливу самостійну роль підтримуючих бізнес-процесів у формуванні маржі прибутку підприємства. Запровадження процедур операційно орієнтованого калькулювання ВОРП дозволяє усувати ці недоліки, запобігати помилкам, успішно управляти виробничими операціями, адекватно оцінювати їх ефективність, вирізняти реальні центри прибутку, коригувати інвестиційні процеси на підприємстві.

Процес розрахунку собівартості продукції СГП із застосуванням ABC-методу передбачає здійснення калькулювання у три етапи.

На першому, вартість непрямих витрат розподіляється між задіяними виробничими ресурсами пропорційно до обраних драйверів – параметрів, за якими здійснюється таке перенесення.

Для розрахунку вартості задіяних ресурсів слід, на першій стадії, визначити їх структуру, перелік витрат, що спрямовуються на забезпечення використання кожного з них, на другій, здійснити безпосередній розподіл витрат між ресурсами.

З метою перенесення витрат на ресурси використовуються їх драйвери. Так, кошти на управління виробництвом (різновид непрямих загальногосподарських витрат) розподіляються між конкретними співпрацівниками (ресурси) пропорційно до площі приміщення, що вони займають (драйвер витрат). Обладнання та

транспорт до переліку ресурсів можуть не входити. Якщо для виконання функцій співпрацівник завжди застосовує лише дане обладнання, що використовується лише ним, здійснюється об'єднання вартостей ресурсів “Обладнання” та “Співпрацівник” тощо.

У інших випадках, коли необхідно вартість витрат перенести на декілька видів ресурсів, слід спочатку визначити вартість одиниці драйверу (наприклад, для приміщення – вартість 1 м<sup>2</sup>). У подальшому сума витрат (орендна плата), що переноситься на даний ресурс (співпрацівника), розраховується виходячи з обсягу спожитих одиниць драйверу (площі приміщень, що зайняті конкретним співпрацівником).

У результаті здійснення першого етапу процедури ABC сума усіх загальногосподарських видатків повинна бути розподілена згідно застосованих драйверів витрат між виконавцями окремих бізнес-процесів сільськогосподарського підприємства з вирощування продукції тваринництва (рис. 3.19).

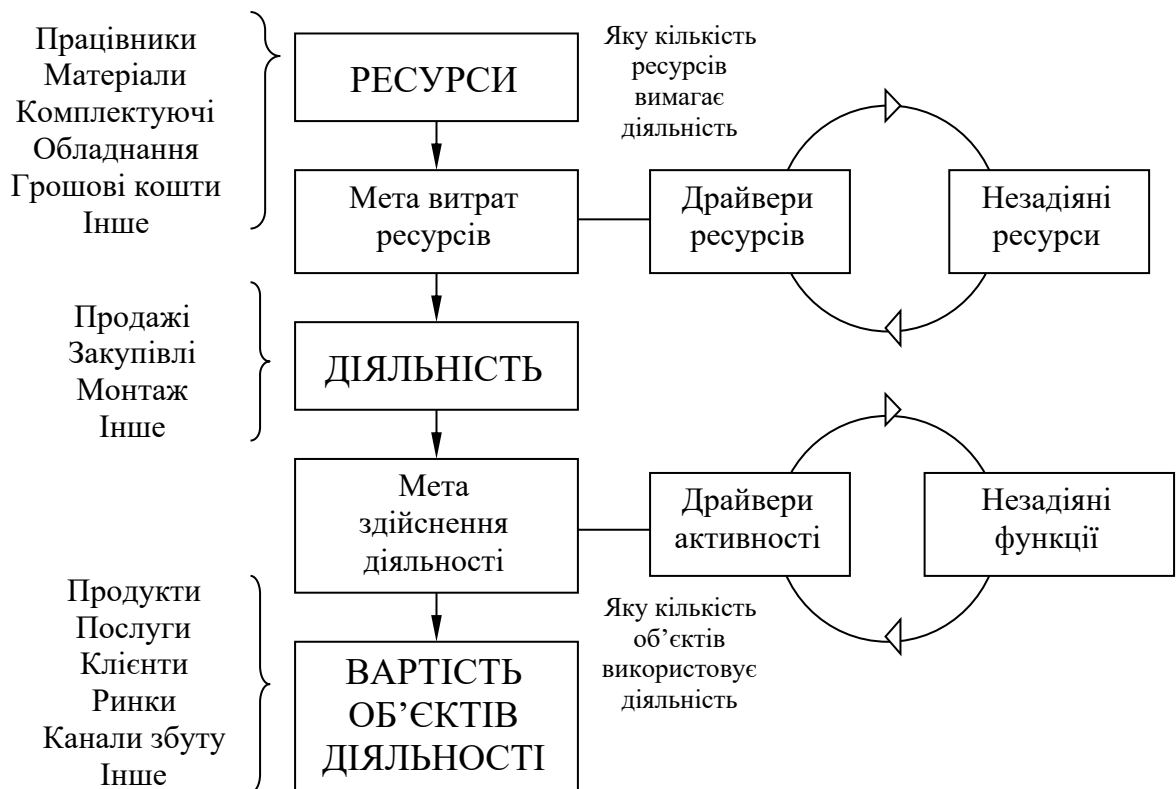


Рис. 3.19. Етапи операційно орієнтованого МВВП за концепцією контролінгу в управлінні фінансами СГП

Джерело: складено автором

У подальшому, на другому етапі процесу управління витратами діяльності розробляється структура операцій по створенню кінцевої продукції (табл. Д1 Додатку Д). Вартість використуваних ресурсів переноситься на операції із застосуванням їх драйверів – параметрів, у пропорції до яких вартість ресурсу розподіляється між операціями (робочої години – для персоналу, машинного часу – для обладнання тощо). Щоб встановити, яка кількість одиниць драйвера витрачається на ту чи іншу операцію, використовуються різні методи: хронометраж, фотографії робочого дня, опитування тощо. Якщо операція виконується не одним співпрацівником, на неї переноситься вартість декількох ресурсів. Слід також врахувати ту обставину, що вартість лише основних операцій, які безпосередньо створюють об'єкти (як правило, постачання, виробництво, збут), може бути прямо віднесено на кінцеві продукти діяльності. У ході рознесення на окремі об'єкти вартості обслуговуючих (створюють умови для нормального функціонування ресурсів певного виду – “Забезпечення інформаційними технологіями”, “Управління персоналом” тощо, вартість переноситься на обслуговувані ними ресурси) і управляючих (здійснюють управління як основними, так і обслуговуючими операціями – “Управління центром відповідальності”, вартість переноситься на всі операції дільниці управління) операцій, завжди виникають циклічні залежності взаємного перенесення вартості, що вимагає розв'язання системи рівнянь.

На третьому етапі вартість операцій поглинається об'єктами витрат пропорційно до драйверів операцій. За аналогією з попередньою стадією, розподіл витрат між об'єктами здійснюється пропорційно до кількісних характеристик об'єктів (обсяг продажів, обсяг виробництва у грошовому/натуральному виразі). Наприклад, витрати на зберігання продукції (вартість операції) переноситься на собівартість продукції “А” і “Б” (об'єкти витрат) за пропорцією обсягів їх зберігання на складі (драйвер операції). Хоча на практиці кожне підприємство може самостійно обирати об'єкти, найбільш розповсюдженими серед їх переліку є “Покупці” та “Продукти”. Тобто, після розподілу вартості основних операцій між об'єктами витрат (“Постачальники” і “Канали збуту”), розрахунку повної собівартості для кожного їх типу, порівняння цих даних з відомостями про доходи за тим же переліком об'єктів, з'являється змога провести змістовний аналіз у розрізі “Канали



збуту – постачальники” і “Постачальники – канали збуту”. У результаті виявляється можливим встановити, яка саме продукція приносить найбільший прибуток для підприємства, а також який канал збуту є найбільш прибутковим для нього.

Таким чином, основні наслідки застосування ABC методу управління сукупними та НВВП полягають у досягненні принципових результатів за концепцією КУФСГП, що сконцентровано викладено на рис. 3.20.



Рис. 3.20. Очікувані наслідки застосування ABC-аналізу за концепцією контролінгу в управлінні фінансами СГП

*Джерело: складено автором*

Запропоновану послідовність використання прийомів ТС та КС з метою комплексного управління ВОРП зручно імплементувати до послідовності процедур бюджетування діяльності ВЦВП й ЦФВП, комплексної системи бюджетного управління діяльністю підприємства з вирощування продукції тваринництва з метою досягнення цілей КФУСГП (рис. 3.21).

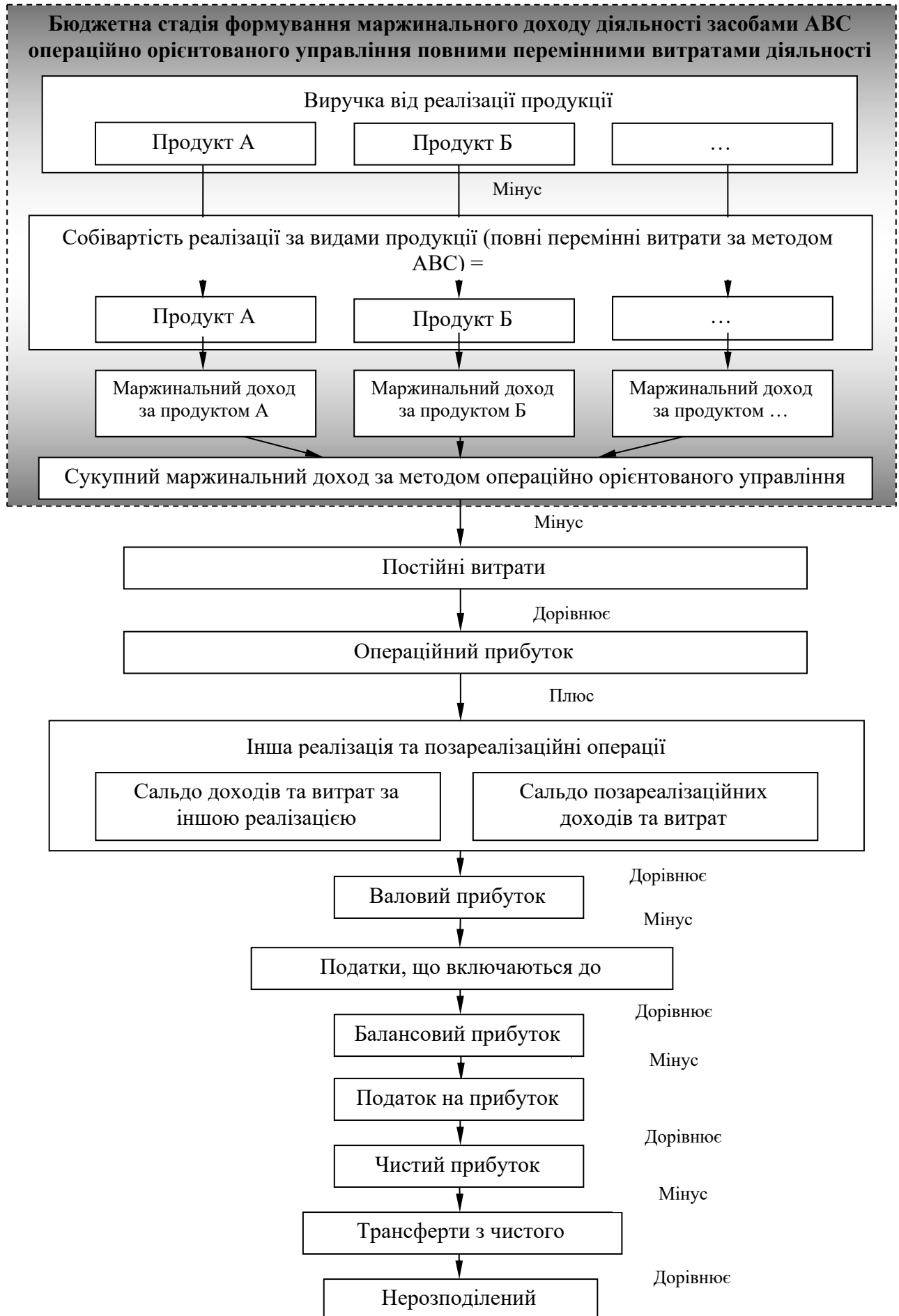


Рис. 3.21. Імплементация управлінських процедур ABC до системи формування показників звіту про зведені фінансові результати виробничої діяльності СГП

Джерело: складено автором

### **3.3. Методика імплементації операційно орієнтованого управління бюджетами ризикової діяльності до системи контролінгу**

Вирощування продукції тваринництва (для максимальної деталізації процесів операційно орієнтованого управління в межах досягнення мети дисертаційного дослідження – продукції свинарства) представлено трьома послідовними стадіями: отриманням (репродукцією) поросят, їхнім вирощуванням, відгодівлею підсвинків. У основу запровадження ефективного МВВП СГП цієї сфері діяльності покладаються принципи раціонального використання сільськогосподарських тварин, що гарантують чітке дотримання технології керованого біологічно обумовленого відтворення маточного стада у процесі репродукції, вирощування та відгодівлі молодняка.

Планомірне отримання кінцевої продукції спеціалізованого СГП зумовлюється особливостями поєднання виробничого та технологічного процесів вирощування свинини. Перетворення матеріалів (напівфабрикатів) у готові вироби/продукти у свинарстві пов'язується з циклічним відтворенням ланцюгових процесів отримання кінцевої продукції засобами організування та контролю репродуктивних процесів, наступним вирощуванням та відгодівлею підсвинків; транспортуванням кормів, води, матеріалів; ритмічним переміщенням тварин між виробничими локаціями; здійсненням технологічного контролю стадій виробництва; реалізацією тварин каналами просування готової продукції.

Організаційно-технологічними принципами здійснення виробничих процесів вирощування стада сільськогосподарських тварин і, одночасно, методологічними засадами зниження на постійній основі ВОРП у процесі виробництва м'яса свиней виступають: рівномірність опоросів робочих тварин протягом року; чітка послідовність у формуванні їхніх технологічних груп; ритмічний характер виробництва продукції; розрізненість цехової організації процесів виробництва та праці; відособленість технологічних груп тварин, що утримуються у ізольованих секціях; беззастережне слідування принципу утримання тварин “все вільно-все зайнято”; дотримання стандартних норм санітарних розривів; виключно виробниче

використання спеціалізованих споруд та обладнання; інноватизація виробництва, що полягає у комплексній механізації, автоматизації та комп'ютеризації його процесів; неухильне дотримання стандартних вимог до продукції, що випускається.

Технологічний процес у тваринництві характеризується відособленістю, одночасно, чіткою послідовністю трудових операцій комплексного процесу виробництва, що супроводжують послідовну зміну стану стада сільськогосподарських тварин протягом часу роботи (запліднення робочих тварин, нарощування живої маси молодняка, приготування (подрібнення) кормів, насичення їх водою, наступне дозування). Стосовно основних та допоміжних технологічних процесів кожної стадії виробництва свинини може бути проведено декомпозицію на операції і трудові прийоми, що передбачають використання спеціалізованого обладнання.

Виробничі та технологічні процеси СГП з вирощування м'яса сільськогосподарських тварин є підконтрольними, ритмічними у часі, що дозволяє передбачувати обсяг виробництва проміжної (поросята) або кінцевої (відгодований молодняк) продукції, послідовно-безперервними з точки зору повторюваного та гарантованого отримання кінцевої продукції через певний проміжок часу, що визначається обраним ритмом виробництва.

Тривалість ритму виробництва визначається потужністю тваринницького комплексу, а саме кількістю: запліднених маток, отриманих опоросів/поросят, вирощених поросят-сисунів/віднятих поросят, знятих з відгодівлі свиней (у середньому за добу) (Додаток Г, рис. Г2).

Технологічна група – універсальна структурна одиниця процесу потокового вирощування тваринницької продукції. Створення таких груп дозволяє об'єктивно контролювати всю сукупність технологічних операцій, починаючи від запліднення свиноматок, організаційно супроводжувати біологічні фази виробничого циклу, завершити цикл діяльності здаванням відгодованого молодняка, тобто, реалізацією товарного приросту живої маси стада свиней. Вагомим чинником заощадливого, з точки зору регулювання витрат з догляду і забезпечення універсальних підходів до годування тварин, є стандартизація поголів'я свиноматок. Стандартизація

забезпечує досягнення типових (однотипних) показників живої маси, термінів запліднення тварин, стимуляції, синхронізації, рівня продуктивності, збереження заводської структури (тривалої належності до внутріпородних типів, ліній, родин), породності (збереження заводської структури у поєднанні з консолідованістю та варіабельністю за господарськими корисними ознаками).

Об'єктивна обумовленість – виробничою потужністю підприємства (Додаток Г, табл. Г3), розмірами технологічних груп робочих тварин, особливостями організування безперервних на спеціалізованих (Додаток Г, табл. Г4) (перервно-потоківих на неспеціалізованих комплексах з циклічними туровими опоросами (Додаток Г, табл. Г5)) систем вирощування кінцевої продукції – проміжку часу репродукції стада розглядається фахівцями у якості чинника реального заощадження ВОРП (рис. 3.21).

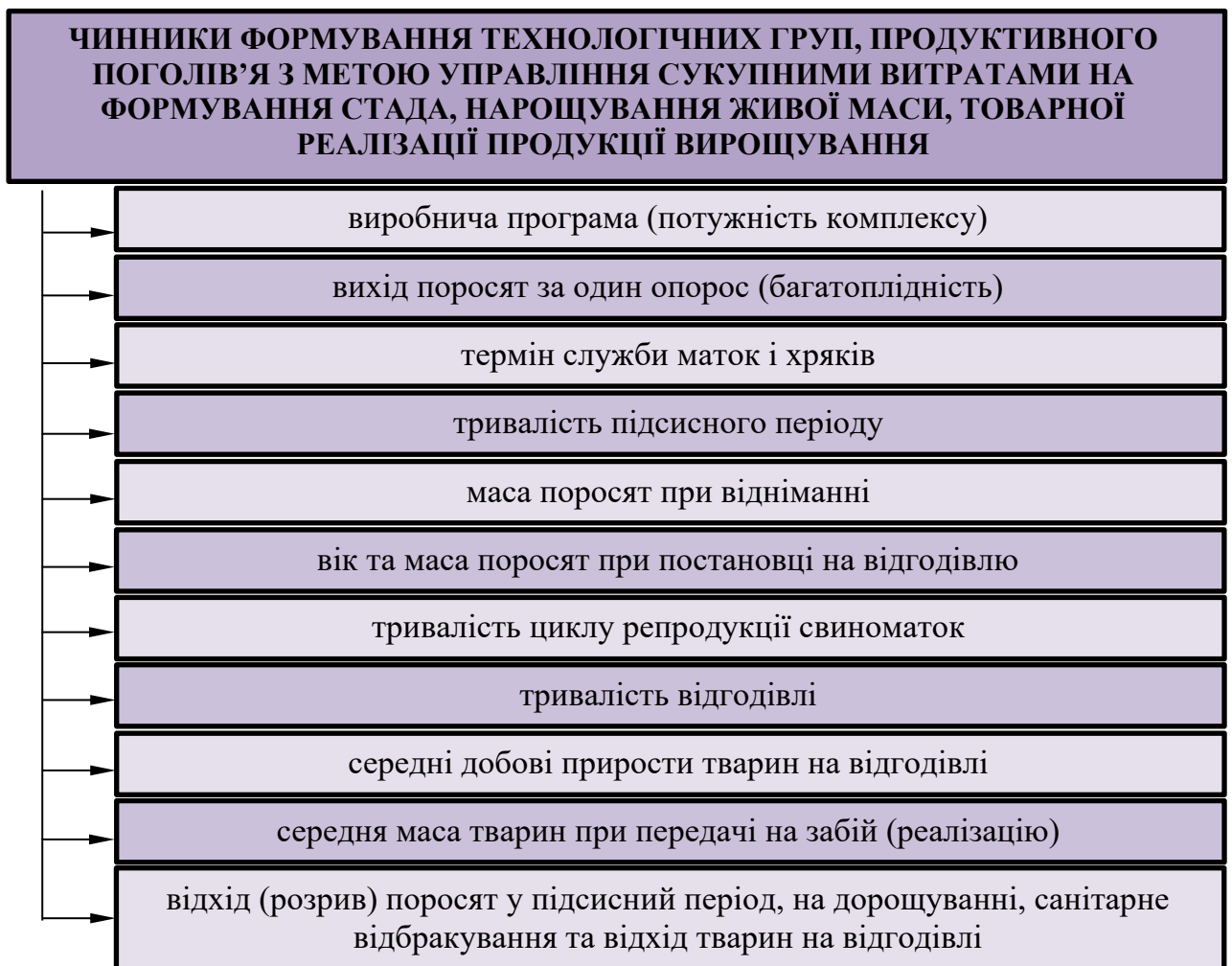


Рис. 3.21. Чинники формування продуктивного поголів'я стада сільськогосподарських тварин у процесі запровадження операційно орієнтованого управління бюджетами ВЦВ СГП

*Джерело: розроблено автором*

На практиці застосовуються три методи розрахунку та організації ритмічного виробництва свинини:

– метод ЗНТП–2–77 (загальні норми технологічного проектування), розрахунки за якими ґрунтуються на зарані заданій величині групи підсисних свиноматок – 30 тварин. При цьому враховується, що ритм репродукції – оптимальний проміжок часу формування виробничих груп свиней – розрізняється для комплексів різної потужності;

– метод Полтавського НДІС, розрахунки за яким базуються на заданому ритмі виробництва – 7 днів (для комплексів потужністю 12 та 24 тис. голів протягом року) або 10 днів (для комплексів потужністю 6 або 8 тис. голів протягом року). При цьому розмір групи підсисних свиноматок коливається від 20 до 60 голів (залежить від потужності комплексу);

– метод розрахунку одноденного або дводенного ритму репродукції, поточності та циклограми виробництва на комплексах потужністю 54 або 108 тис. свиней протягом року (Додаток Г, табл. Г3, табл. Г4, табл. Г5).

У підсумку формування погодженого за всіма біолого-технологічними параметрами плану відтворення стада свиней на основі розрахунку очікуваних запліднень і опоросів маток та ремонтних свинок, річного та місячного оборотів стада (Додаток Г, табл. Г6), розраховується валовий приріст живої маси статевовікових груп робочих тварин, стада в цілому, визначається вихід валової та товарної продукції (Додаток Г, табл. Г7, табл. Г8).

При цьому, крок ритму (ритм репродукції) (РР) визначається за співвідношенням:

$$PP = \frac{365 \times ГПМ \times ПМО \times КЗП}{ПК}, \quad (3.1)$$

де ГПМ – розмір групи підсисних маток, тварин;

ПМО – кількість поросят від однієї матки за один опорос, тварин;

КЗП – коефіцієнт збереження поросят;

ПК – нормативна потужність комплексу, тис. тварин,

або, згідно другого методу, задається зарані (7-денний або 10-денний).

Виходячи із заданого ритму репродукції, якщо застосовується перший метод розрахунку, визначається кількість виробничих груп тварин (КВГТ):

$$\text{КВГТ} = \frac{365}{\text{РР}}. \quad (3.2)$$

Кількість живо народжених поросят (КЖНП) визначається обсягом виробничої програми з врахуванням відсотка відходу (розриву) тварин протягом терміну вирощування (табл. 3.4). Норми для вікових груп свиней залежать від особливостей функціонування конкретного підприємства.

Таблиця 3.4

**Нормативи вибуття (продаж населенню, вимушене забиття, падіж) окремих груп тварин стада**

Група тварин та період виробничого циклу	Джерело				
	[97]	[204]	[205]	[206]	
Поросята – сисуні	5	5	15	7	8
Поросята відняті	5	2	12	2	3
Ремонтний молодняк та молодняк на відгодівлі	3	1,3	3	1	1

*Джерело: складено автором на основі [228-231]*

На наступній стадії розрахунків визначається чисельність живо народжених поросят (для окремих технологічних груп) за формулою:

$$\text{КЖНП}_{\text{гр}} = \frac{\text{КЖНП}}{\text{КВГТ}}. \quad (3.3)$$

Слідом визначається розмір групи підсисних свиноматок (РГПМ) згідно залежності:

$$\text{РГПМ} = \frac{\text{КЖНП}_{\text{гр}}}{\text{ПМО}}. \quad (3.4)$$

У подальшому два перших методи розрахунків є ідентичними.

Розмір групи маток у різних фізіологічних фазах, для випадку отримання 300 поросят протягом кожного ритму репродукції, визначають із врахуванням стандартних вимог до ремонту основного стада ферми (табл. 3.5).

Як можна спостерігати, середня тривалість продуктивного життя маток сягає 2,5 років, протягом котрих повинно бути отримано 5 опоросів. Матки, що поросяться нерегулярно, є вкрай небажаними, адже вимагають утримання на фермі

додаткової кількості тварин, порушують план запліднень та опоросів. Ось чому після другого безрезультатного запліднення всі матки підлягають вибракуванню. Це ж відбувається з матками, що дають мало плідні або не вирівняні посліди з нежиттєздатними поросятами, матками з поганими материнськими якостями.

Таблиця 3.5

**Вимоги до ремонту основного стада ферми з вирощування  
сільськогосподарських тварин**

Технологічна операція	Відсоток від стада	Протягом 1 ритму, голів	Протягом року за умови тривалості ритму, днів		
			7	14	21
Вибракування маток	40	7	364	182	122
Підготовка до запліднення ремонтних свинок	86	15	780	390	261
Запліднення ремонтних свинок	40	7	364	182	122
Вибракування ремонтних свинок	46	8	416	208	140
Вибракування хряків	40	–	20	10	7
Завезення ремонтних хряків	100	–	50	25	16
Вибракування ремонтних хряків	60	–	30	15	9

*Джерело: [232]*

Середня тривалість продуктивного життя хряків така ж, як у маток – 2,5 роки, з аналогічним рівнем вибракування (40%). Завезення хряків з племінних господарств слід здійснювати у кількості 100% від розміру стада продуктивних хряків. Основними причинами вибракування хряків визнаються: відсутність потенції, незадовільна здатність до запліднення, погана якість сперми. Хряки, що мають гарну потенцію, але погану якість сперми, зазвичай використовуються у якості пробників.

Крім того, передбачається застосуванням коригувальних коефіцієнтів до величини групи підсисних свиноматок, що наводяться у табл. 3.6.

Кількість поросят-сисунів, віднятих поросят, молодняка на відгодівлі ( $KПГ_{гр}$ ) у кожній виробничій групі визначається за формулою:

$$KПГ_{гр} = ГПМ \times ПМО \times KЗП_{гр} \quad (3.5)$$

Слід зауважити, що найважливішою умовою здійснення потокового виробництва свиней є організація запліднення маток, формування вихідної групи умовно супоросної їх кількості протягом днів, кількість яких відповідає величині прийнятого ритму виробництва, за умови обов'язкового щоденного їх запліднення.



**Коефіцієнти для визначення величин груп маток сільськогосподарських тварин для різних фізіологічних фаз**

Фаза фізіологічного циклу	Коефіцієнт у залежності від розміру прохолосту, %	
	25	20
Матки запліднювані та з невстановленою супоросністю	1,46	1,38
Матки зі встановленою супоросністю	1,1	1,1
Матки на опоросі	1,1	1,1
Підсисні свиноматки	1,0	1,0

*Джерело: сформовано автором на основі [232]*

Цій вимозі підпорядковується послідовність розрахунку величини резервної групи свиноматок, що здатна забезпечувати можливість ритмічного постачання певної кількості тварин, що перебувають на стадії охоти:

- кількість груп свиноматок у фазі відпочинку визначається через відношення кількості днів відпочинку (періоду від відняття поросят до наступного результативного запліднення, за правило, 12-14 днів) на ритм виробництва;

- кількість холостих дорослих маток у фазі відпочинку визначається шляхом множення розміру групи запліднюваних маток (за вирахуванням кількості ремонтних свинок) на кількість груп маток, що перебувають у фазі відпочинку. Розмір групи маток на заплідненні визначається на основі даних табл. 3.6;

- кількість запліднених маток за день визначається як відношення загальної кількості запліднених маток у групі на ритм виробництва;

- кількісна величина поголів'я ремонтних свинок (ПРС) повинна дозволяти здійснювати щоденний вибір свинок у охоті для задоволення потреби в ремонті маточного стада:

$$ПРС = \frac{ГПМ \times КБМ}{РР} \times ППРСЗ = \frac{ГПМ \times КБМ_{щор}}{РР \times КОМ_{рік}} \times ППРСЗ, \quad (3.6)$$

де ГПМ – розмір групи підсисних маток, тварин;

КБМ – коефіцієнт бракування маток за один опорос, відношення коефіцієнта щорічного бракування маток ( $КБМ_{щор}$ ) до кількості опоросів однієї матки протягом року ( $КОМ_{рік}$ );

ППРСЗ – період підготовки ремонтних свинок до запліднення, сума тривалості періодів репродукції (21 день) та карантинування завезених ремонтних свинок (привичання свинок до нових умов після внутрішнього переміщення в одному господарстві) (7-10 днів).

Визначення потреби у виробничих приміщеннях для окремих цехів вимагає дотримання чіткої стандартизації вікових та статевих груп тварин, а також тривалості виробничого циклу для кожної їх групи в умовах конкретного господарства (табл. 3.7). При цьому, тривалість фізіологічних періодів може змінюватись у відповідності до обраної технології вирощування тварин та конкретних умов господарювання на підприємстві.

Таблиця 3.7

### Вікові та статеві групи сільськогосподарських тварин

Вікові та статеві групи свиней		Фізіологічний період, днів
Хряки (виробники, ремонтні, пробники)		365
Матки	холості	21
	запліднені з невстановленою супоросністю	35
	зі встановленою супоросністю	73
	на стадії підготовки до опоросу	7
Матки підсисні і поросята-сисуни (варіант тривалості підсисного періоду)		
прийнята тривалість підсисного періоду	I	35
	II	42
	III	49
	IV	56
Поросята відняті у віці до 105-119 днів		63-84
Ремонтні свинки	у віці до 270 днів	119-147
	на синхронізації та запліднення	42
Молодняк на відгодівлі		150-170

*Джерело: [232]*

Ще одним суттєвим наслідком розрахунку перелічених параметрів є встановлення цехового поділу ферми і тривалості використання приміщень цеху протягом виробничого циклу (табл. 3.8).

Кількість виробничих груп для кожного періоду встановлюється через відношення тривалості часу фізіологічного циклу до тривалості ритму репродукції.

Шляхом віднаходження добутку розміру технологічної групи на кількість груп отримують поголів'я за кожним періодом виробничого циклу (табл. 3.9).

Як слідує з даних, розрахунок свиномісць утримання тварин передбачає їх обов'язкове резервування на час проведення дезінфекції, ремонту станків, що в цілому забезпечує дотримання основного принципу поточної технології “все зайнято – все вільно”.

Таблиця 3.8

**Цеховий устрій СГП з поточного вирощування продукції тваринництва і тривалість використання його виробничих приміщень**

Назва цеху		Група тварин		Тривалість, днів			
				утримання тварин	дезінфекція та ремонт	використання приміщень	
Цех утримання хряків з пунктом штучного запліднення	Хряки	виробники	365	–	365		
		пробники	365	–	365		
		ремонтні	365	–	365		
Цех холостих і супоросних маток	Матки	холості	21	7	28		
		запліднені з невістановленою супоросністю	35	7	42		
		зі встановленою супоросністю	73	11	84		
	Ремонтні свинки	119-147	7	126-154			
Цех підсисних маток	варіант	I	Матки	при підготовці до опоросу	7		
				підсисні	35		
			<b>Всього</b>	<b>42</b>	<b>7</b>	<b>49</b>	
		II	Підготовка до опоросу	7			
			Підсисні матки	42			
			<b>Всього</b>	<b>49</b>	<b>7</b>	<b>56</b>	
		III	Підготовка до опоросу	7			
			Підсос	49			
			<b>Всього</b>	<b>56</b>	<b>7</b>	<b>63</b>	
		IV	Підготовка до опоросу	7			
			Підсос	56			
			<b>Всього</b>	<b>63</b>	<b>7</b>	<b>70</b>	
Цех вирощування	Поросята відняті до 105-119 днів		63-84	7	70-91		
Цех відгодівлі	Молодняк на відгодівлі		154-175	7	161-182		

Джерело: [233]

Кількість секцій для розміщення технологічних груп тварин (КСРГТТ) визначається за формулою:

$$КСРПТТ = \frac{ТПВС}{РР}, \quad (3.7)$$

де ТПВС – тривалість періоду використання секції (з врахуванням часу на дезінфекцію, ремонт тощо).

Таблиця 3.9

**Розрахунок одночасного поголів'я та потреби у станко-місцях тваринницького комплексу СГП потужністю 12 тис. голів молодняка на відгодівлі протягом року**

Виробничі групи свиней		Тривалість фази, днів	Кількість технологічних груп	Кількість голів у групі	Одночасне поголів'я	Тривалість санітарного розриву, днів	Тривалість утримання тварин з розривом, днів	Кількість технологічних секцій	Необхідно станко-місць
А		1	2 = 1 ÷ РР (7 дн.)	3	4 = 2 × 3	5	6 = 1 + 5	7	8 = 3 × 7
СВИНОМАТКИ	холості	21	3	35	105	7	28	4	140
	умовно супоросні	35	5	35	175		42	6	210
	супоросні	70	10	29	290		77	11	319
	тяжко супоросні	10	1,4	29	41		14	2	58
	підсисні	42	6	26	156		49	7	182
Поросята на підсосі		42	6	249	1494		49	7	1743
Поросята на дорощуванні		77	11	235	2585		84	12	2820
Молодняк на відгодівлі		133	19	230	4370		140	20	4600
Вибракувані матки на відгодівлі		28	4	6	24		35	5	30
<b>Разом</b>		×	×	×	<b>9240</b>		×	×	×

Джерело: [233]

Складання циклограми виробничих процесів комплексу – завершальна стадія процесу технологічного обґрунтування запровадження процесів організаційно орієнтованого управління бюджетами діяльності ЦВВП та ЦФВП у процесі запровадження КУФСГП. Виробнича потужність промислового комплексу з вирощування продукції тваринництва, хоча безпосередньо впливає на параметри циклограми, при цьому не порушує технологічну послідовність формування кінцевої продукції (табл. 3.10). Остаточний варіант циклограми застосовується для проведення розрахунків жорстко контрольованого, з точки зору мети формування прямих витрат праці та матеріалів, обсягу виробничої діяльності СГП (рис. 3.20).

Таблиця 3.10

**Технологічні особливості функціонування комплексів з вирощування продукції тваринництва різної виробничої потужності**

Показники	Потужність комплексу, тис. свиней протягом року	
	108 та 54	24 та 12
Місткість секцій для утримання тварин	Для підсисних свиноматок – 30 голів, для віднятих поросят і поросят на відгодівлі – 600 голів	Для підсисних свиноматок – 60 голів, для віднятих поросят і поросят на відгодівлі – 600 голів
Система утримання тварин		
продуктивні хряки	Індивідуальне, мілке групове утримання (на станціях штучного запліднення – вигульне)	Індивідуальне, мілке групове утримання
холості та умовно супоросні матки	Безвигульне в індивідуальних станках	
матки встановленої супоросності	Групами по 11-13 голів у станку	Станково-вигульне по 7-9 голів
свиноматки з підсисними поросятами	В індивідуальних станках з фіксацією матки	
відняті поросята	Відняття у 26-денному віці. Утримання у маточному станку до досягнення 6-денного віку з наступним передаванням на дорощування. На дорощуванні утримання групами по 25 віднятих поросят у станку	Відняття у 30-денному віці. Утримання після віднімання у маточному станку до досягнення ними віку 90 днів з наступним передаванням на відгодівлю
свині на відгодівлі	Відгодівля починається у 112-денному віці, завершується – у 228-денному. Утримання групами по 25 тварин у станку	Відгодівля починається у 90-денному віці, завершується – у 220-денному. Утримання групами по 24 тварини у станку
ремонтні хряки	До досягнення 4-місячного віку ремонтний молодняк утримується у гніздах з наступним формуванням груп по 10 свиноматок, 5 хряків з врахуванням їх живої маси та віку. Щоденний дворазовий вигул на 1 – 1,5 години	
ремонтні свинки		
Тип годування, система роздавання кормів, їх дозування	Годівля хряків, холостих та супоросних маток і свиней на відгодівлі рідкими сумішами, що надходять трубопроводами при дозованому роздаванні; підсисних свиноматок – сухим комбікормом, що зволожується у кормушках; віднятих поросят – сухими комбікормами при роздаванні за допомогою тросо-шайбових транспортерів	
Система очищення приміщень, видалення та переробки гною	Очищення станків та проходів вручну, скидання гнійної маси через щілинну підлогу до приймальних каналів. Видалення гною за допомогою гідравлічного змивання. Механічне розділення гною на фракції. Розрізнене використання твердої (на удобрення) та рідкої (на зрошення полів) фракцій гною	

*Джерело: розраховано автором*

Для реальної імплементації КС до процедур МВВП за умов організування вирощування цільового обсягу продукції тваринництва узагальнимо принципові технологічні залежності та пропорції з метою подальшого деталізування і проведення уточнюючих розрахунків.

Основна балансова залежність (табл. 3.11) засвідчує рівність між розмірами:

- чисельності тварин стада на початок року [хряків ремонтних  $A_{\text{Поч}}$ , свиноматок  $B_{\text{Поч}}$ , приплоду поросят  $C1_{\text{Поч}}$ , віднятих поросят, що відстають за вагою і вирощуються у профілакторію  $C2_{\text{Поч}}$ , віднятих поросят нормальної ваги  $C3_{\text{Поч}}$ , свинок ремонтних  $D_{\text{Поч}}$ , хряків ремонтних  $E_{\text{Поч}}$ , молодняку на відгодівлі  $F_{\text{Поч}}$ ];

- їх надходженням у результаті закупівлі: ремонтних тварин [свинок  $D_{\text{ЗАКУП}}$  та хряків  $E_{\text{ЗАКУП}}$ ], ділового приплоду [ $C2_{\text{ПРИПЛ}}$ ] та переведення з груп всередині підприємства [хряків з категорії ремонтних до категорії основних  $E1_{\text{НАЯВ+}}$ , свинок ремонтних до категорії свиноматок  $D1_{\text{НАЯВ+}}$ , приплоду поросят до наступної вікової групи (таких, що відстають у вазі  $C3_{\text{НАЯВ+}}$ , а також нормальної ваги  $C4_{\text{НАЯВ+}}$ ), свинок ремонтних  $D2_{\text{НАЯВ+}}$  та хряків ремонтних  $E2_{\text{НАЯВ+}}$ , поросят профілакторію  $C6_{\text{НАЯВ+}}$  та віднятих поросят на дорощуванні  $C8_{\text{НАЯВ+}}$  до групи молодняка на відгодівлі], з одного боку,

а також обсягами:

- використання тварин всередині підприємства: результативного переведення до інших груп [приплоду поросят до групи поросят профілакторію  $C3_{\text{НАЯВ-}}$  а також групи  $C4_{\text{НАЯВ-}}$  поросят віком 26-106 днів, поросят профілакторію до групи  $C6_{\text{НАЯВ-}}$  підсвинків на відгодівлі, поросят віднятих нормальної ваги  $C8_{\text{НАЯВ-}}$ , свинок ремонтних до групи свиноматок  $D1_{\text{НАЯВ-}}$ , свинок ремонтних до групи молодняка на відгодівлі  $D2_{\text{НАЯВ-}}$ , хряків ремонтних до групи хряків дорослих  $E1_{\text{НАЯВ-}}$ , хряків ремонтних до групи молодняка на відгодівлі  $E2_{\text{НАЯВ-}}$ ], відходу (розриву) тварин [приплоду поросят  $C5_{\text{НАЯВ-}}$ , поросят профілакторію на дорощуванні  $C7_{\text{НАЯВ-}}$ , віднятих поросят на дорощуванні  $C10_{\text{НАЯВ-}}$ , свинок ремонтних  $D3_{\text{НАЯВ-}}$ , молодняку на відгодівлі  $F2_{\text{НАЯВ-}}$ ];



Рис. 3.20. Послідовність розрахунку технологічно обумовлених параметрів формування цільового обсягу кінцевої продукції тваринництва за концепцією контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарського підприємства

Джерело: складено автором

– використання тварин ззовні підприємства: обсягами реалізації на м'ясо приросту живої ваги [хряків дорослих вибракуваних  $E1_{\text{НАЯВ-}}$ , свиноматок вибракуваних  $D1_{\text{НАЯВ-}}$ , групи молодняку на відгодівлі  $F1_{\text{НАЯВ-}}$ ], натурального преміювання [продажу, відпуску віднятих поросят з метою натурального преміювання працівників підприємства  $S9_{\text{НАЯВ-}}$ ];

– чисельності окремих категорій тварин на кінець року [хряків дорослих  $A_{\text{КІН}}$ , свиноматок дорослих  $B_{\text{КІН}}$ , приплоду поросят  $C1_{\text{КІН}}$ , поросят віднятих, що утримуються у профілакторії  $S2_{\text{КІН}}$ , віднятих поросят  $S3_{\text{КІН}}$ , свинок ремонтних  $D_{\text{КІН}}$ , хряків ремонтних  $E_{\text{КІН}}$ , групи підсвинків на відгодівлі  $F_{\text{КІН}}$ ], з іншого.

У повній відповідності до потреб формування необхідної кількості продуктивних опоросів свиноматок здійснюється розрахунок об'єктивно обумовлених вимогами технології закономірностей руху чисельності окремих категорій цієї групи основного стада:

– надходження протягом року свиноматок з інших груп  $D1_{\text{НАЯВ+}}$  здійснюється у обсязі 40% від чисельності їх голів на початок року  $B_{\text{ПОЧ}}$ ;

– рух чисельності свиноматок холостих описується балансовою рівністю: чисельність на початок року  $B1_{\text{ПОЧ}}$  плюс надходження з інших груп [загальна кількість переведених до групи холостих  $B1_{\text{НАЯВ+}}$  складається: зі свиноматок першого періоду супоросності, що переводяться до групи холостих для повторного запліднення після встановлення відсутності супоросності  $aB_{\text{ПОЧ}}$ ; свиноматок другого періоду супоросності, що переводяться до групи холостих, як такі, що дали при опоросі мало поросят  $\beta B3_{\text{НАЯВ+}}$ ; підсисних свиноматок після віднімання від них поросят за мінусом вибракуваних для реалізації на м'ясо у корпусах утримання свиноматок з поросятами  $(1-\gamma)B4_{\text{НАЯВ+}}$ ] мінус реалізація на м'ясо вже згаданих вибракуваних підсисних свиноматок з корпусів, де вони утримувались разом з поросятами [ $D1_{\text{НАЯВ-}} - \gamma B4_{\text{НАЯВ-}}$ ] дорівнює їх чисельності на кінець року  $B1_{\text{КІН}}$ ;

– рух чисельності свиноматок першого періоду супоросності описується балансовою рівністю: чисельність на початок року  $B2_{\text{ПОЧ}}$  плюс надходження з інших груп [загальна кількість переведених до групи свиноматок  $B2_{\text{НАЯВ+}}$  за рахунок двох джерел: явно супоросних свиноматок та ремонтних свинок, має дорівнювати їх



Таблиця 3.11

**Технологічні залежності та пропорції формування чисельності стада у процесі kaizen costing управління витратами заощадливого виробництва м'яса сільськогосподарських тварин**

Групи стада свиней, голів	Наявність на початок року	Надходження		Витрачання				Наявність на кінець року
		закупівля	діловий приплід і переведення з інших груп	переведення до інших груп	реалізація на м'ясо	продаж і натуральні премії	відхід (розрив)	
Хряки дорослі	$A_{\text{поч}}$	×	$E1_{\text{наяв}+}$	–	$E1_{\text{наяв}-}$	×	×	$A_{\text{кін}} = A_{\text{поч}} + E1_{\text{наяв}+} - E1_{\text{наяв}-}$
Свиноматки, разом, у т.ч.:	$B_{\text{поч}}$	×	$D1_{\text{наяв}+}$	–	$D1_{\text{наяв}-}$	×	×	$B_{\text{кін}} = B_{\text{поч}} + D1_{\text{наяв}+} - D1_{\text{наяв}-}$
холості	$V1_{\text{поч}}$	×	$V1_{\text{наяв}+} = \alpha V_{\text{поч}} + \beta V3_{\text{наяв}+} + (1-\gamma)V4_{\text{наяв}+}$	$V1_{\text{наяв}+} - [D1_{\text{наяв}-} - \gamma V4_{\text{наяв}-}]$	$D1_{\text{наяв}-} - \gamma V4_{\text{наяв}-}$	×	×	$V1_{\text{кін}} = V1_{\text{поч}} + V1_{\text{наяв}+} - [V1_{\text{наяв}+} - D1_{\text{наяв}-} + \gamma V4_{\text{наяв}-} + D1_{\text{наяв}-} - \gamma V4_{\text{наяв}-}]$
I періоду супоросності	$B2_{\text{поч}}$	×	$B2_{\text{наяв}+} = (1+\alpha)V_{\text{поч}}$	$\alpha V_{\text{поч}} + V_{\text{поч}}$	×	×	×	$B2_{\text{кін}} = B2_{\text{поч}} + V2_{\text{наяв}+} - V2_{\text{наяв}-}$
II періоду супоросності	$B3_{\text{поч}}$	×	$B3_{\text{наяв}+} = V_{\text{поч}}$	$(1-\beta)V3_{\text{наяв}-} + \beta V3_{\text{наяв}-}$	×	×	×	$B3_{\text{кін}} = B3_{\text{поч}} + V3_{\text{наяв}+} - V3_{\text{наяв}-}$
підсисні	$B4_{\text{поч}}$	×	$B4_{\text{наяв}+} = (1-\beta)V3_{\text{наяв}+}$	$(1-\gamma)V4_{\text{наяв}-}$	$\gamma V4_{\text{наяв}-}$	×	×	$B4_{\text{кін}} = B4_{\text{поч}} + V4_{\text{наяв}-} - V4_{\text{наяв}-}$
Поросята у віці до 26 днів	$C1_{\text{поч}}$	×	$C2_{\text{припл}}$	$C3_{\text{наяв}-} + C4_{\text{наяв}-}$			$C5_{\text{наяв}-}$	$C1_{\text{кін}} = C1_{\text{поч}} + C2_{\text{припл}} - C3_{\text{наяв}-} - C4_{\text{наяв}-} - C5_{\text{наяв}-}$
Поросята профілакторію у віці від 26 до 106 днів	$C2_{\text{поч}}$	×	$C3_{\text{наяв}+}$	$C6_{\text{наяв}-}$			$C7_{\text{наяв}-}$	$C2_{\text{кін}} = C2_{\text{поч}} + C3_{\text{наяв}+} - C6_{\text{наяв}-} - C7_{\text{наяв}-}$
Відняті поросята у віці від 26 до 106 днів	$C3_{\text{поч}}$	×	$C4_{\text{наяв}+}$	$C8_{\text{наяв}-}$		$C9_{\text{наяв}-}$	$C10_{\text{наяв}-}$	$C3_{\text{кін}} = C3_{\text{поч}} + C4_{\text{наяв}+} - C8_{\text{наяв}-} - C9_{\text{наяв}-}$
Свинки ремонтні	$D_{\text{поч}}$	$D_{\text{закуп}}$	×	$D1_{\text{наяв}-} + D2_{\text{наяв}-}$			$D3_{\text{наяв}-}$	$D_{\text{кін}} = D_{\text{поч}} + D_{\text{закуп}} - D1_{\text{наяв}-} - D2_{\text{наяв}-} - D3_{\text{наяв}-}$
Хрячки ремонтні	$E_{\text{поч}}$	$E_{\text{закуп}}$	×	$E1_{\text{наяв}-} + E2_{\text{наяв}-}$				$E_{\text{кін}} = E_{\text{поч}} + E_{\text{закуп}} - E1_{\text{наяв}-} - E2_{\text{наяв}-}$
Молодняк на відгодівлі	$F_{\text{поч}}$	×	$D2_{\text{наяв}+} + E2_{\text{наяв}+} + C6_{\text{наяв}+} + C8_{\text{наяв}+}$		$F1_{\text{наяв}-}$		$F2_{\text{наяв}-}$	$F_{\text{кін}} = F_{\text{поч}} + D2_{\text{наяв}+} + E2_{\text{наяв}+} + C6_{\text{наяв}+} + C8_{\text{наяв}+} - F1_{\text{наяв}-} - F2_{\text{наяв}-}$
<b>Всього</b>	$A_{\text{поч}} + B_{\text{поч}} + C1_{\text{поч}} + C2_{\text{поч}} + C3_{\text{поч}} + D_{\text{поч}} + E_{\text{поч}} + F_{\text{поч}}$	$D_{\text{закуп}} + E_{\text{закуп}}$	$E1_{\text{наяв}+} + D1_{\text{наяв}+} + C2_{\text{припл}} + C3_{\text{наяв}+} + C4_{\text{наяв}+} + D2_{\text{наяв}+} + E2_{\text{наяв}+} + C6_{\text{наяв}+} + C8_{\text{наяв}+}$	$C3_{\text{наяв}-} + C4_{\text{наяв}-} + C6_{\text{наяв}-} + C8_{\text{наяв}-} + D1_{\text{наяв}-} + D2_{\text{наяв}-} + E1_{\text{наяв}-} + E2_{\text{наяв}-}$	$E1_{\text{наяв}-} + D1_{\text{наяв}-} + F1_{\text{наяв}-}$	$C9_{\text{наяв}-}$	$C5_{\text{наяв}-} + C7_{\text{наяв}-} + C10_{\text{наяв}-} + D3_{\text{наяв}-} + F2_{\text{наяв}-}$	$A_{\text{кін}} + B_{\text{кін}} + C1_{\text{кін}} + C2_{\text{кін}} + C3_{\text{кін}} + D_{\text{кін}} + E_{\text{кін}} + F_{\text{кін}}$
$A_{\text{поч}} + B_{\text{поч}} + C1_{\text{поч}} + C2_{\text{поч}} + C3_{\text{поч}} + D_{\text{поч}} + E_{\text{поч}} + F_{\text{поч}} + D_{\text{закуп}} + E_{\text{закуп}} + E1_{\text{наяв}+} + D1_{\text{наяв}+} + C2_{\text{припл}} + C3_{\text{наяв}+} + C4_{\text{наяв}+} + D2_{\text{наяв}+} + E2_{\text{наяв}+} + C6_{\text{наяв}+} + C8_{\text{наяв}+}$				=	$C3_{\text{наяв}-} + C4_{\text{наяв}-} + C6_{\text{наяв}-} + C8_{\text{наяв}-} + D1_{\text{наяв}-} + D2_{\text{наяв}-} + E1_{\text{наяв}-} + E2_{\text{наяв}-} + E1_{\text{наяв}-} + D1_{\text{наяв}-} + F1_{\text{наяв}-} + C9_{\text{наяв}-} + C5_{\text{наяв}-} + C7_{\text{наяв}-} + C10_{\text{наяв}-} + D3_{\text{наяв}-} + F2_{\text{наяв}-} + A_{\text{кін}} + B_{\text{кін}} + C1_{\text{кін}} + C2_{\text{кін}} + C3_{\text{кін}} + D_{\text{кін}} + E_{\text{кін}} + F_{\text{кін}}$			

---

Примітки:  $\alpha$  – питома вага свиноматок у їх загальній чисельності, що заплановані до опоросу після повторного покриття (частка від ділення кількості запліднених свиноматок, що припадають на повторне запліднення або запліднення в третій раз після прохолосту на заплановану кількість отриманих опоросів у розрахунку на свиноматку у середньому по підприємству), часток одиниці;

$\beta$  – питома вага свиноматок другого періоду супоросності, що дали при опоросі мало поросят і переводяться до групи холостих;

$(1 - \beta)$  – питома вага свиноматок другого періоду супоросності, що переводяться до групи підсисних;

$\gamma$  – питома вага підсисних свиноматок, що реалізуються на м'ясо;

$(1 - \gamma)$  – питома вага підсисних свиноматок, що переводяться до групи холостих після віднімання від них поросят

Джерело: складено автором

чисельності на початок року  $V_{2\text{поч}}$ , що збільшена на коефіцієнт  $(1+\alpha)$  врахування відсотка потреби у повторному заплідненні маток] мінус переведення до інших груп [холостих  $\alpha V_{2\text{поч}}$  та свиноматок другого періоду супоросності  $V_{2\text{поч}}$ ], дорівнює їх чисельності на кінець року  $V_{2\text{кін}}$ ;

– рух чисельності свиноматок другого періоду супоросності описується балансовою рівністю: чисельність на початок року  $V_{3\text{поч}}$  плюс надходження з групи свиноматок першого періоду супоросності  $V_{2\text{поч}}$  мінус переведення до інших груп [загальна кількість переведених  $(1-\beta)V_{3\text{нааяв-}}$  +  $\beta V_{3\text{нааяв-}}$  складається з чисельності свиноматок другого періоду супоросності  $(1-\beta)V_{3\text{нааяв-}}$ , що переводяться до групи підсисних, а також чисельності  $\beta V_{3\text{нааяв-}}$  свиноматок другого періоду супоросності, що переводяться до категорії холостих, як такі що дали найменший приплід, дорівнює їх чисельності на кінець року  $V_{3\text{кін}}$ ;

– рух чисельності підсисних свиноматок описується балансовою рівністю: чисельність на початок року  $V_{4\text{поч}}$  плюс надходження з групи свиноматок другого періоду супоросності  $(1-\beta)V_{3\text{нааяв-}}$ , мінус використання [загальний розмір використання  $(1-\gamma)V_{4\text{нааяв-}}$  +  $\gamma V_{4\text{нааяв-}}$  дорівнює кількості переведених до групи холостих  $(1-\gamma)V_{4\text{нааяв-}}$  та реалізованих на м'ясо вибракуваних свиноматок  $\gamma V_{4\text{нааяв-}}$ ], дорівнює їх чисельності на кінець року  $V_{4\text{кін}}$ .

На наступному кроці МВВП на комплексі з вирощування продукції тваринництва увага, як вже зазначалось, зосереджується на розрахунках середнього протягом року поголів'я і кількості кормо-днів формування товарної продукції (Додаток Г, табл. Г6).

Нормативні розрахунки значень щоденних приростів живої ваги сільськогосподарських тварин (табл. 3.11) забезпечують можливості узагальнити картину процесів, що пов'язуються з визначенням розмірів витрат праці та кормів (прямих) на забезпечення річного обороту стада, сумарний приріст живої ваги сільськогосподарських тварин. Саме ці параметри виробничої діяльності є предметом менеджменту процесів здійснення сукупних ВОРП, які у подальшому, частково, за мінусом внутрішнього господарського обороту, відшкодовуються у складі обсягу реалізації готової продукції підприємства, що підлягає подальшому вивченню у дисертаційному дослідженні.

Наведена послідовність розрахунків завершується встановленням середнього річного поголів'я тварин стада (формула 14 табл. Г6 додатку Г), загальної кількості кормо-днів утримання у річному вимірі (формула 15 табл. Г6 додатку Г). Для перевірки правильності розрахунків кормо-днів утримання середнє річне поголів'я тварин множиться на 365 днів. Коректність розрахунків, чітке дотримання нормативів значень приросту ваги повинні забезпечити тотожність отриманих значень загальній кількості кормо-днів утримання стада, що розраховано як наростаючий підсумок значень розрахованих показників у розрізі окремих груп тварин. Слід звернути увагу, що у формулах [3] – [6] табл. Г6 додатку Г для приведення загальної наростаючим підсумком чисельності переведених з групи до групи окремих категорій свиноматок використано дільник  $\frac{1}{\sigma}$  числа середньої за рік кількості опоросів, що припадає на кожен з них, і дозволяє перевести її у кількість голів свиноматок у середньому річному фізичному виразі.

Запровадження системи КУФСГП, що забезпечує повне дотримання вимог ЗВСГП і базується на системі бюджетування діяльності з вирощування продукції тваринництва, потребує конкретизувати та деталізувати розрахунки загальної кількості кормо-днів утримання у розрізі днів, тижнів, місяців, кварталів року. У основу розрахунків покладається логіка здійснення операційної діяльності, що технологічно обумовлена внутрішніми переміщеннями тварин між групами з притаманними значенням нормативного приросту їхньої ваги протягом доби.

Для встановлення залежностей між загальною масою, валовим, товарним приростом живої маси розраховуються показники вже описаної табл. Г7 додатку Г.

Висновки, які можна зробити на основі здійснених розрахунків, полягають у наступному:

– різниця між початковою вихідною і загальною кінцевою отриманою нарощеною масою наявного стада формується під впливом значень фактично досягнутого щоденного приросту живої ваги окремих категорій тварин, зміни їх кількості у стаді, що відбувається, переважно, у результаті здійснення контрольованих дій, а також, частково, під впливом неповністю контрольованих подій: оновлення основного стада; організація запліднення маток; організація та обслуговування процесу перебування свиноматок у технологічних групах та

приміщеннях; проведення опоросів, отримання приплоду; відняття поросят; дорощування, з технологічно та організаційно обумовленими втратами та напрямками цільового використання тварин, віднятих поросят до стандартної ваги для переведення до групи підсвинків; постановка молодняка на відгодівлю до моменту досягнення ним нормативної ваги з метою реалізації передбаченого обсягу товарної продукції підприємства;

– валовий приріст живої маси стада свиней визначається без врахування можливостей подальшого товарного використання тварин технологічної групи, тобто враховує, крім товарного, приріст живої ваги розірваних поросят, підсвинків, ремонтних свинок та відгодівельного молодняка; поросят при досягненні ними віку 106 днів, що використані для продажу та преміювання працівників підприємства; ремонтних свинок та хряків, що переводяться до основного стада;

– товарний приріст живої маси стада свиней відрізняється від валового на величину отриманого приросту, що використано за спеціальним призначенням (приріст живої маси поросят при досягненні ними віку 106 днів, що використані для продажу та преміювання працівників підприємства), втрачено безповоротно (приріст живої ваги розірваних поросят, підсвинків, ремонтних свинок та відгодівельного молодняка) або не може бути негайно реалізовано у вигляді товарної продукції (приріст живої ваги придбаних у племінних (інших) господарств ремонтних свинок та хряків, що переводяться до основного стада з метою його оновлення);

– принциповою умовою здійснення незбиткової діяльності підприємства з вирощування м'яса свиней є можливість відшкодування усього обсягу поточних витрат (після коригування, тобто віднесення їх частини на балансову вартість стада на кінець року) на отримання валового приросту живої ваги за результатом реалізації його товарного приросту;

– окремо, при проведенні розрахунків, виділяється умовний товарний приріст живої ваги стада, що пов'язується з нарощуванням ваги таких категорій тварин, що не підлягають негайній товарній реалізації у відповідності до виробничої спеціалізації підприємства (приріст ваги живого приплоду поросят до завершення підсисного періоду їх утримання; приріст ваги поросят профілакторію, а також віднятих поросят, що фактично переводяться до наступної технологічної групи, на

момент досягнення ними віку підсвинків; приріст ваги живих ремонтних свинок та весь приріст ваги ремонтних хряків, що переводяться до основного стада з метою його цільового оновлення).

Зрештою, узагальнену послідовність формування на підприємстві нормативного/фактичного значень валового/товарного приростів живої маси стада свиней представлено у табл. Г8 додатку Г.

Розрахунок перелічених показників є підставою для побудови системи закономірностей, що визначають загальний результат діяльності підприємства, а також можуть бути покладеними у основу запровадження ефективного механізму управління витратами на отримання цільового обсягу товарної продукції:

$$\begin{aligned}
 & \text{Жива маса стада свиней на початок року} + \text{маса закупівлі ремонтного молодняка} + \\
 & \text{жива маса приплоду поросят} + \text{жива маса надходження свиней з інших груп протягом року} + \\
 & \text{валовий приріст маси основного стада} + \text{валовий приріст молодняка на відгодівлі} \\
 & = \text{жива маса переведення свиней до інших груп протягом року} + \\
 & \text{жива маса тварин, що реалізовані на м'ясо} + \\
 & \text{маса поросят, що реалізовані у порядку натурального преміювання працівників підприємства} + \\
 & \text{жива маса розриву поросят} + \text{жива маса стада свиней на кінець року} \quad (3.8)
 \end{aligned}$$

Після скорочення аналогічних за обсягом показників маси свиней, що переведені до інших груп та надійшли з інших груп, а також прийняття припущення, що за певних умов маса стада на початок та кінець року залишається незмінною, формула (3.8) набуває наступного вигляду:

$$\begin{aligned}
 & \text{Маса закупівлі ремонтного молодняка} + \text{маса приплоду поросят} + \\
 & \text{приріст маси основного стада} + \text{приріст молодняка на відгодівлі} \\
 & = \text{маса тварин, що реалізовані на м'ясо} + \\
 & \text{маса поросят, що реалізовані у порядку натурального преміювання працівників підприємства} + \\
 & \text{маса розриву поросят.} \quad (3.9)
 \end{aligned}$$

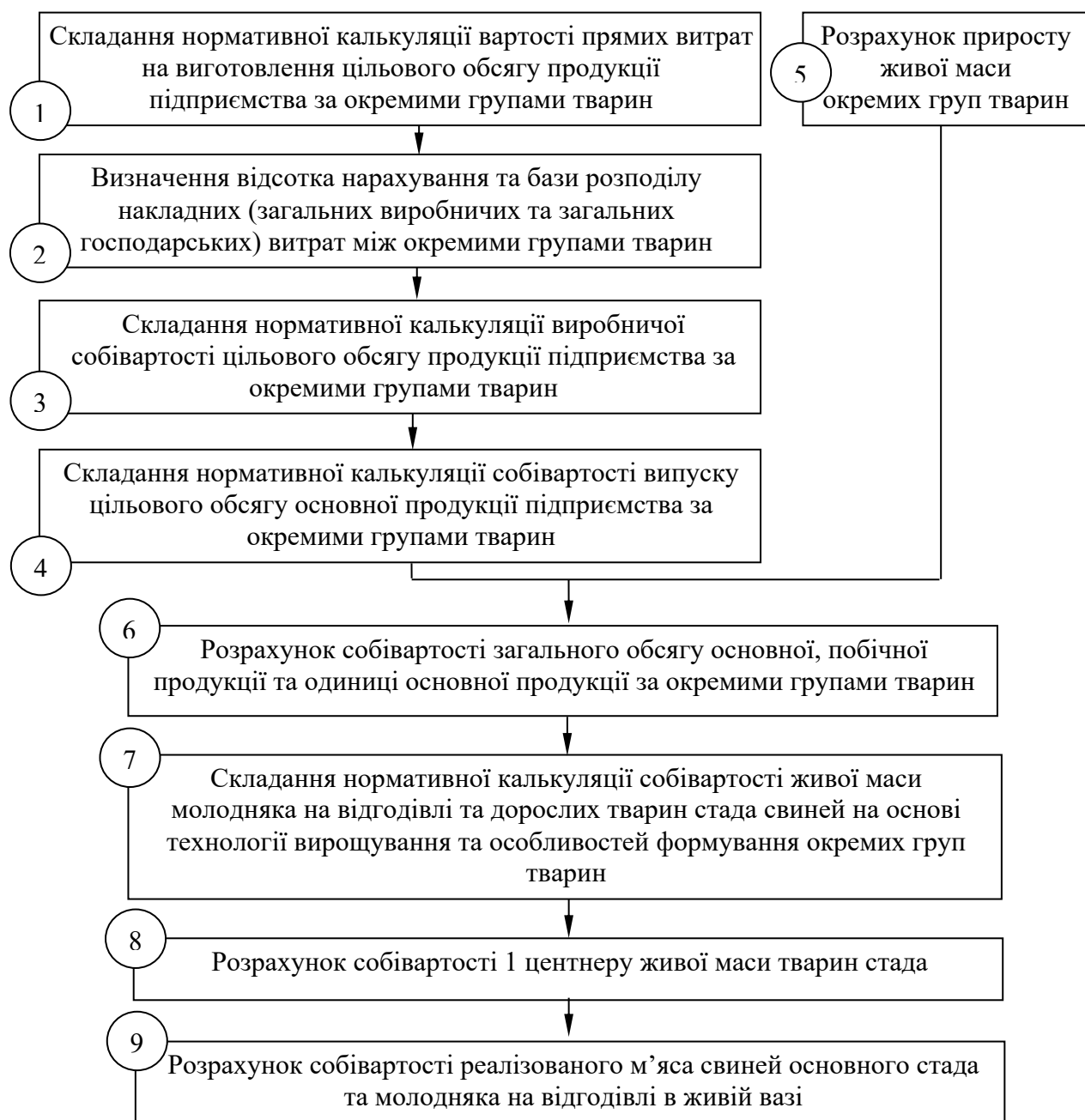
Враховуючи, що сума приросту основного стада і молодняка на відгодівлі складає валовий приріст маси стада, а маса реалізованих і розірваних поросят також коригують його величину, отримаємо:

$$\begin{aligned}
 & \text{Маса закупівлі ремонтного молодняка} + \text{маса приплоду поросят} + \text{товарний приріст маси стада} \\
 & (\text{валовий приріст маси стада} - \text{маса поросят, що реалізовані у порядку натурального} \\
 & \text{преміювання працівників підприємства} - \text{маса розриву поросят}) = \\
 & = \text{маса тварин, що реалізовані на м'ясо.} \quad (3.10)
 \end{aligned}$$

З врахуванням наведених міркувань, з метою формування системи бюджетів ЦВВП та ЦФВП СГП, у процесі МВВП розрізнятимемо величини: валового приросту маси стада свиней у обсязі приросту маси основного стада (за рахунок зміни ваги дорослих хряків, свиноматок), підсвинків (новонароджених, поросят віднятих, що перебувають у профілакторії, віднятих остаточно), придбаних племінних тварин (свинок та хряків ремонтних, що переводяться до основного стада), молодняка на відгодівлі; товарного приросту маси стада, розрахунок якого передбачає зменшення валового приросту на масу реалізованих віднятих поросят, а також масу розірваних тварин усіх груп; обсягу реалізації, який передбачає коригування валового приросту – в сторону збільшення, за рахунок маси приплоду новонароджених поросят і закупівлі молодняка ремонтного, в сторону зменшення – з врахуванням ваги тварин, які приймаються до розрахунку у ході обчислення товарного приросту.

З метою удосконалення МВВП СГП за концепцією ЗВСГП нами деталізовано загальний підхід до розрахунку нормативної вартості центнеру приросту і центнеру живої маси тварин (рис. 3.21), що наводиться у табл. Г9 додатку Г.

Специфіку використання прямої послідовності формування собівартості продукції тваринництва пояснимо: замкнутістю циклу виробництва для чотирьох основних груп тварин; порядком віднесення витрат на утримання основного стада на собівартість центнеру приросту ваги новонароджених поросят (віком до 26 днів), що також враховує живу масу поросят при народженні; прийнятими особливостями розрахунку та віднесення на собівартість непрямих витрат; планування вартості побічної продукції для усіх основних груп поголів'я; пропорційним розподілом (з врахуванням живої маси) загальної вартості поголів'я між тим, що вибуло і тим, що залишається у господарстві на кінець року; ковзним розрахунком показників собівартості (за витратами попереднього та поточного років); особливостями визначення вартості дорослих свиней, що вибракуються; оперуванням величиною планової собівартості відгодівлі; коригуванням величини собівартості центнеру приросту на вартість побічної продукції (гною); встановленням собівартості центнера м'яса для СГП в цілому на основі виведення усередненої (за масою) її величини для тварин дорослих і молодняка на відгодівлі.



**Рис. 3.21. Прямá послідовність формування нормативної собівартості центнеру приросту і центнеру живої маси сільськогосподарських тварин**

*Джерело: складено автором*

Технологічне обґрунтування раціонального та заощадливого процесу вирощування продукції тваринництва, на наступній стадії МВВП, покладається у основу формування системи бюджетів підприємства, яка є обов'язковим елементом системи АВВ – операційно орієнтованого бюджетування виробничої діяльності (рис. 3.22), як активного елементу КУФСГП [207]. Система АВВ забезпечує реалізацію комплексу внутрішніх, придатних до об'єктивного оцінювання, умов збалансованого забезпечення платоспроможного попиту споживачів продукції засобами BSC [208], одночасно із запровадженням ABC системи МВВП.



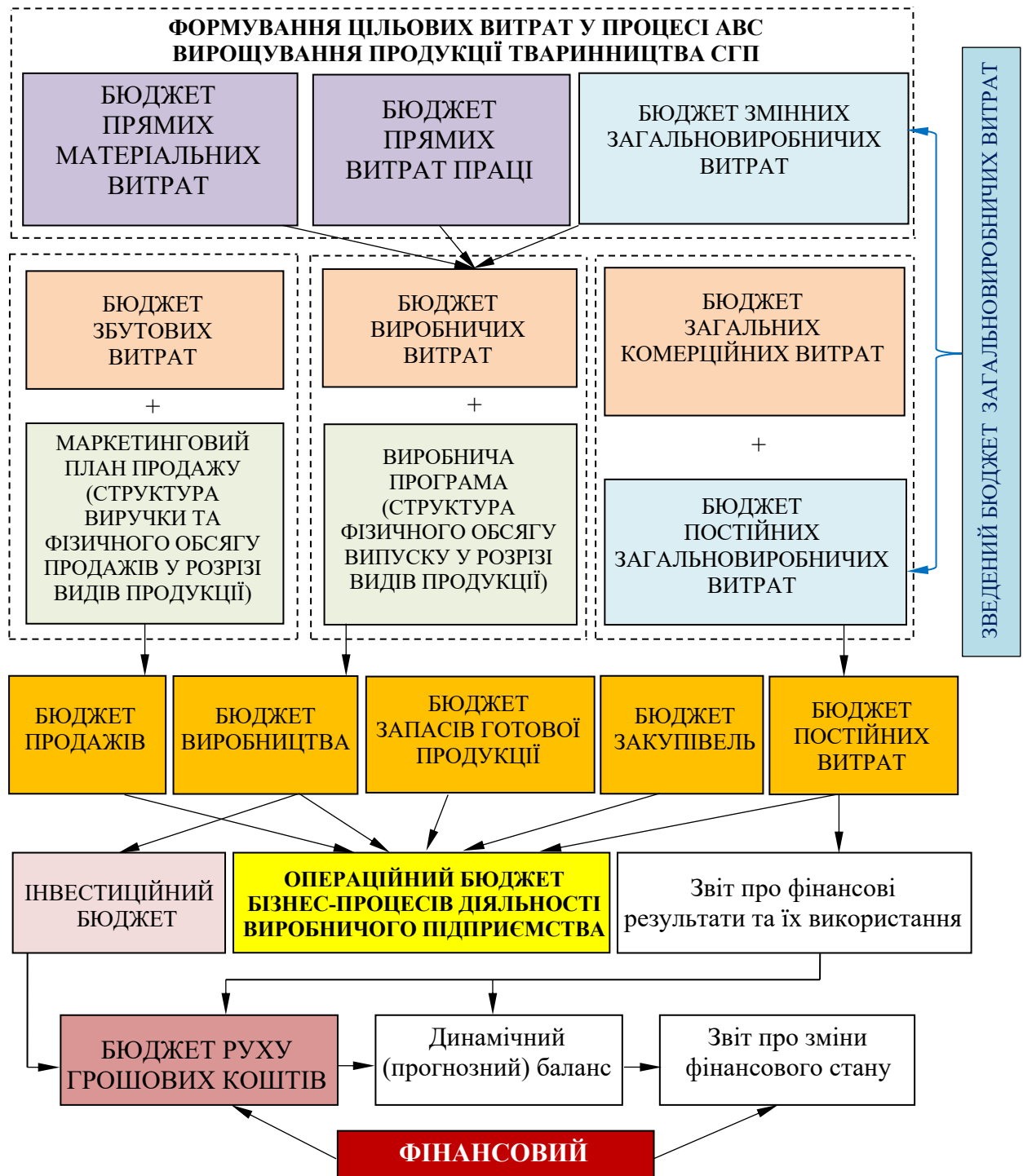


Рис. 3.22. Послідовність формування зведеного бюджету виробничої діяльності з вирощування продукції тваринництва у системі КУФСГП засобами АВМ та місце у ньому АВС

Джерело: складено автором

Комплексне використання інструментів МВВП забезпечує СГП досягнення ринкових переваг за рахунок контрольованого використання технологічних та біологічних процесів вирощування продукції, адекватного бюджетування БПВП, ефективного розподілу витрат між ЦВВП, активізації діяльності ЦФВП.

Найважливішим завданням КУФСГП є прогнозування – комплекс методів та процедур щодо здійснення імовірнісного та мультисценарного оцінювання основних показників господарської діяльності, у тому числі, фінансового стану підприємства, в умовах очікуваного та непередбачуваного прояву факторів, що впливають на економічні підсумки господарювання в умовах ринкового оточення і призводять до появи ризиків та реальних загроз банкрутства. До переліку таких факторів, що є характерними для СГП, віднесемо:

– загальноекономічні: коливання ділового циклу; стабільність політики уряду; рівень інфляції; стабільність національної валюти; податкова політика; соціально-економічна ситуація в країні; рівень державного регулювання;

– галузеві фактори: діловий цикл, що є характерним для галузі; перспективи розвитку галузі; структура галузі, рівень конкуренції; трудові відносини; тривалість виробничого циклу; особливості організування бухгалтерського обліку;

– внутрішні фактори підприємства: очікуваний прибуток; якість управління; структура капіталу; номенклатура продукції; постачальники та споживачі; територіальні особливості розташування; організаційна структура; бізнес-модель діяльності.

Перелічені фактори впливають на головний фінансовий результат діяльності підприємства – його прибуток. Засоби передбачення пов'язаних з його формуванням показників представлено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Засоби передбачення грошових потоків формування фінансового результату виробничо-господарської діяльності в процесі організування КУФ СГП**

Показники формування прибутку		Засоби передбачення, інструменти впливу
1		2
Натуральні обсяги продукції	продаж	Прогноз
	виробництва	Плануються у залежності від обсягів продажів та бажаного рівня товарних запасів
Доходи		Прогнозуються, хоча можуть плануватись у зв'язку з обсягом продажів у натуральному виразі
Надходження		Плануються на базі доходів, умов кредитної політики та втрат на товарному кредиті
Витрати	– змінні	Плануються на основі обсягів виробництва у натуральному або грошовому виразі
	– постійні	Плануються “від досягнутого рівня” з врахуванням передбачуваних змін

Продовження табл. 3.12

1		2
Витрати	– фондові	Плануються “від досягнутого рівня” з врахуванням передбачуваних змін
	– інші, у т. ч. накладні	Прогнозуються, при цьому відображають прийняту на СГП ступінь контролю виконання бюджету, якість планування та режим економії
Платежі		Плануються на основі витрат та власної платіжної політики
Фінансові результати діяльності		Комбінація методів прогнозування та планування; за ступенем точності, скоріше всього, плануються
Статті балансу	бухгалтерського	Прогнозуються
	управлінського	

Джерело: складено автором

Забезпечення сталого розвитку СГП в умовах підвищення рівнів нестабільності та невизначеності середовища діяльності, ризикового перебігу умов господарювання протягом сільськогосподарського року обумовлює необхідність запровадження системи КУФСГП, яка була би здатною адекватно і своєчасно реагувати на зміни усього комплексу умов діяльності. Система КУФ базується на розробці заходів і здійсненні контролю за результатами фінансово-господарської діяльності та точності виконання бюджетів підприємства (табл. 3.13). Останні, у згорнутому вигляді, у фактичному розмірі, перетворюються на інформаційну базу формування Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) СГП.

Таблиця 3.13

### Бюджет сукупних доходів та витрат підприємства та його зв'язок зі Звітом про фінансові результати (Звітом про сукупний дохід) до запровадження КУФСГП

№	Типові показники звіту про фінансові результати	Джерело інформації
1	2	3
Основна діяльність		
1	Обсяг реалізації (доходи)	фактичні показники
2	Витрати на обсяг реалізованої продукції	фактичні показники
3	Брутто прибуток/збиток	ряд. 1 – ряд. 2
4	Витрати на реалізацію	фактичні показники
5	Адміністративні витрати	фактичні показники
Інша та фінансова діяльність		
6	Інші господарські	доходи
7		витрати
8	Виплати відсотків банківським установам	фактичні показники
9	Прибуток/збиток до оподаткування	ряд. 3 – ряд. 4 – ряд. 5 + ряд. 6 – ряд. 7 – ряд. 8
10	Позареалізаційні	доходи
11		видатки
		балансова вартість списаних ОВФ

Продовження табл. 3.13

1	2	3
12	Прибутки/збитки від позареалізаційних операцій до оподаткування	ряд. 10 – ряд.11
13	Разом прибуток/збиток до оподаткування	ряд. 9 + ряд. 12
14	Податок на прибуток	[поточна ставка оподаткування × ряд. 13]
15	Інші податки	фактичні дані
16	Прибуток/збиток після оподаткування	ряд. 13 – ряд. 14 – ряд. 15

Примітки: \* – за даними минулих років з врахуванням передбачуваних змін / за умовами укладених договорів

Джерело: складено автором

Очевидно, що чим вищим є рівень невизначеності, безумовного сприйняття фактичних даних у процесі формування реєстрів послідуєчого бухгалтерського обліку, тим більшої вагомості і значення набуває система планування й контролю показників майбутньої діяльності. Останні, в свою чергу, базуються на достовірних джерелах інформації про ГПП, коливання яких найбільш повно характеризують загострення сезонних ризиків настання загрози банкрутства СГП (табл. 3.14). Удосконалення інформаційного забезпечення КУФСГП вбачається у переході від організації управління окремими господарськими процесами до впровадження системи фінансового менеджменту, що орієнтується на забезпечення поетапного та структурованого управління ГПП з урахуванням специфіки діяльності.

Таблиця 3.14

### Джерела інформації для запровадження КУФСГП з врахуванням ризику сезонних коливань надходжень грошових коштів від виробничої діяльності

Зв'язки, залежності, показники діяльності СГП		Підстави для опису/характеристики
1		2
Особливості виробничої діяльності (фактичний рівень капіталомісткості, фондомісткості, трудомісткості, матеріаломісткості продукції)		Результати аналізу структури видатків, активів з врахуванням передбачуваних змін стратегії МВВП
Політика з позицій фактичного та бажаного рівня платоспроможності та ліквідності		Результати фінансового аналізу з врахуванням змін фінансових цілей
Залежність виробничих потужностей від релевантних факторів (технологічних, економічних)		Результати аналізу використання основних виробничих фондів та техніко-економічного рівня виробництва
Рівень	завантаження потужностей та чинників, що її обумовлюють (обсяги)	продажів
		виробництва
	товарних запасів та обсягів реалізації (з врахуванням коригуючих чинників: неліквідної продукції, якості постачання)	те ж саме
Динаміка та структура доходів		Результати аналізу оборотності з врахуванням передбачуваних змін

Продовження табл. 3.14

1		2
Основні правила ціноутворення	порядок прогнозування біржової ціни для випадку ринкового ціноутворення	Результати аналізу доходів, прогнози аналітиків тощо
	характер зв'язку між обсягом реалізації та комерційними витратами з врахуванням додаткових факторів (якість клієнтів, кількість замовлень, політика доставки, територія обслуговування, показники роботи автопарку)	Результати аналізу доходів і аналізу показників Звіту про фінансові результати з врахуванням зміни в політиці продажів, залучення та просування
	характер зв'язку між адміністративними видатками та релевантними факторами (чисельність АУП, політика стимулювання, представницькі видатки тощо)	Результати аналізу доходів, використання ресурсів, а також витрат з врахуванням змін, що припускаються
	політика фінансування (фінансовий леверидж, структура джерел коштів, рівень автономності)	Результати аналізу платоспроможності, ліквідності, фінансової стабільності з врахування передбачуваних змін

*Примітки: заштриховані сектори для показників, на формування яких спричиняє значний вплив сезонність діяльності СГП*

*Джерело: складено автором*

Саме на подолання дестабілізуючого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищення ефективності управлінських процесів з урахуванням специфіки діяльності СГП, забезпечення його стратегічного і оперативного управління, а також здійснення належного функціонального та інструментального супроводження реалізації та контролю запланованих заходів спрямована система КУФСГП. Система узгоджено поєднує функції аналізу, оцінки, планування, контролю, регулювання та мотивації в комплексну систему управління підприємством, а його механізм забезпечує формування та підтримання належного рівня його сталого розвитку. Передбачуваними наслідками запровадження КУФСГП є досягнення мети забезпечення ефективного та довгострокового функціонування підприємства, підвищення його гнучкості в умовах динамічних змін його внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

### Передбачувані наслідки запровадження КУФСГП

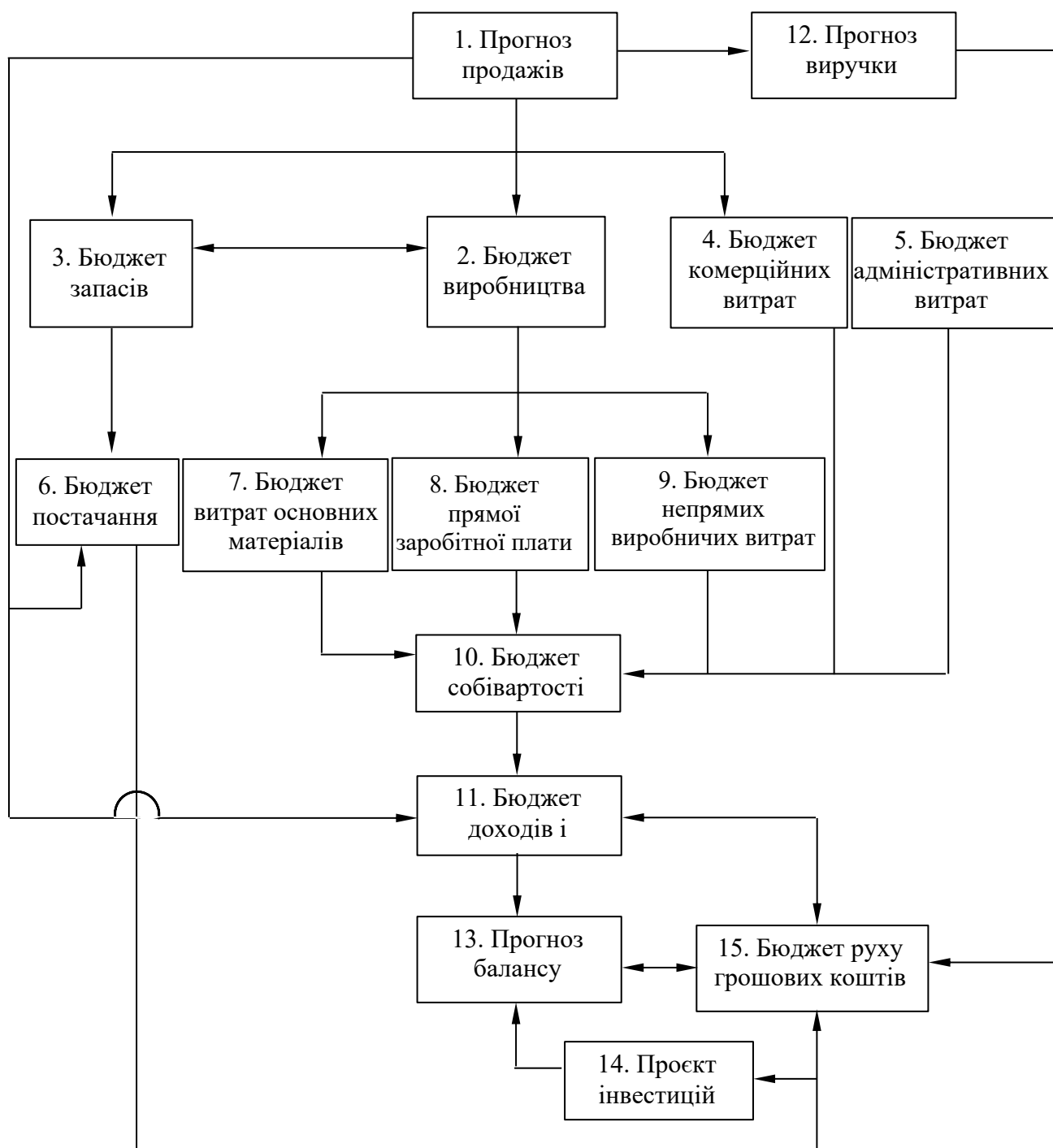
Зв'язки, показники виробничої діяльності	Стан	
	поточний	очікуваний
1	2	3
Характер господарської діяльності	мала імовірність зміни специфіки галузевої діяльності на фоні значного зниження ризиків діяльності	

Продовження табл. 3.15

1	2	3
Ринковий стан підприємства	ринковий	лідуючі позиції за цінами
Найбільш ризиковий фактор діяльності	якість стада сільськогосподарських тварин	робоча сила вимагає більш високої кваліфікації
Додаткові ризики	зриви постачань, сезонні коливання продажів, проблеми з АУП	виключно сезонні коливання продажів
Фінансова стабільність	фінансування базується на значній частці запозичених коштів, фінансовий стан нестабільний і вимагає постійного покращення	фінансування ведеться власними коштами, від яких передбачається зростання віддачі на 50 відсотків
Ліквідність активів	низька	низька, за орієнтир слугує рівень доходності
Потужності та рівень їхнього завантаження	застарілі, завантажені практично повністю, гальмують зростання виробництва та реалізації	нові, завантаження менше 60 відсотків, створюють високий виробничий важіль
Релевантні фактори для завантаження потужностей	простої під ремонт та налагодженням	обсяг реалізації, чисельність працюючих (загалом) та необхідної кваліфікації (зокрема), регулярність постачання дефіцитної сировини
Рівень товарних запасів	висока питома вага неліквідів, ціни на сировину мають зростаючий тренд	низька питома вага неліквідів, прискорення обороту, зміна системи постачання
Головний тренд доходів	зростання	
Релевантні фактори для головного тренду доходів	зростання відбувається за рахунок зростання продажів у натуральному виразі за відносно стабільних цін	зростання відбувається за рахунок зростання продажів у натуральному виразі за скорочення цін
Структура доходів	висока частка інших доходів	зниження частки інших доходів, основні доходи – від реалізації
Характер ціноутворення	на базі витрат	ринкове, тренд цін – зниження
Комерційні витрати та їхній зв'язок з реалізацією	у пропорції до реалізації	покращення процесів доставляння продукції, поєднання цих заходів з логістикою
Релевантні фактори для комерційних витрат	кількість замовлень, середня відстань однієї поїздки	кількість замовлень, середня відстань однієї поїздки, завантаження кузова
Адміністративні витрати	швидке зростання у зв'язку з розширенням апарату управління	стабілізування
Релевантні фактори для адміністративних витрат	чисельність АУП, рівень та система їхнього винагородження, представницькі доходи	зростання середньої заробітної плати АУП компенсується скороченням їхньої чисельності

Джерело: складено автором

Більш довершений алгоритм складання основного бюджету СПП, що у вищому ступені задовольняє вимогам прогнозованого та контрольованого управління ГПП, передбачає переформатування послідовності узгодження блоків прогнозів та бюджетів підприємства (рис. 2.23).



**Рис. 3.23. Зміна послідовності складання основного бюджету СГП у випадку запровадження на ньому системи КУФСГП**

*Джерело: складено автором*

Оновлення послідовності складання бюджетів має за наслідок піднесення на якісно вищий рівень інформаційного забезпечення КУФСГП, отримання реальної можливості переходу від складання бухгалтерських до формування управлінських балансів СГП, використання таких довершених інструментів АВМ, СVP, BSC, як складання: бюджету за балансовим листом (ББЛ), бюджету доходів та видатків (БДВ, у агрегованому вигляді – Звіт про фінансові результати/Звіт про сукупний

дохід), бюджету руху грошових коштів (БРГК), інструментарію фінансового інжинірингу (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

**Бюджет сукупних доходів та витрат СГП та його зв'язок зі Звітом про фінансові результати (Звітом про сукупний дохід) після запровадження КУФСГП**

№	Типові показники звіту про фінансові результати		Джерело інформації	Блок розрахунків
			назва бюджету	
<b>Основна діяльність</b>				
1	Обсяг реалізації (доходи)		прогноз продажів	1
2	Витрати виробництва продукції		витрат основних матеріалів, прямої заробітної плати	7 8
3	Брутто прибуток/збиток		ряд. 1 – ряд. 2	
4	Витрати на реалізацію		комерційних витрат	4
5	Адміністративні витрати		адміністративних витрат	5
<b>Інша та фінансова діяльність</b>				
№	Показники, розрахунок яких потребує додаткової інформації		Особливі випадки розрахунку	Принципи отримання
6	Інші господарські	доходи	підприємство проводить активну “іншу” діяльність	*
7		витрати		
8	Доходи	дочірніх/афілійованих підприємств	за наявності зазначених доходів у значних сумах	*
9		від довгострокових цінних паперів	за наявності портфеля цінних паперів (ПЦП)	за прогнозами
10		інші відсоткові	незначні нарахування банків за користування залишками на рахунках	*
11		довгострокові фінансові внески і зменшення короткотермінових ЦП	за наявності ПЦП	за планами управління ПЦП
12	Виплати відсотків		БРГКРД	15
13	Прибуток/збиток до оподаткування		ряд. 3 – ряд. 4 – ряд. 5 – ряд. 12	
14	Позареалізаційні операції (ПРО)	доходи	для випадків продажу основних виробничих фондів (ОВФ)	доходи від продажу ОВФ
15		видатки		балансова вартість списаних ОВФ
16	Результат від ПРО до оподаткування		ряд. 14 – ряд. 15	
17	Разом прибуток/збиток до оподаткування		ряд. 13 + ряд. 16	
18	Податок на прибуток		[поточна ставка оподаткування × ряд. 13]	
19	Інші податки		фактичні дані попередніх років	
20	Прибуток/збиток після оподаткування		ряд. 17 – ряд. 18 – ряд. 19	

Примітки: \* – за даними минулих років з врахуванням передбачуваних змін / за умовами укладених договорів

Джерело: складено автором

Підвищена вагомість заходів системи КУФСГП щодо прийняття управлінських рішень у сфері управління ГПП та ліквідністю балансу обумовлена характерними ознаками грошових коштів як безприбуткових, і одночасно,



високоліквідних активів: рутинністю, необхідністю постійно накопичувати вільні кошти на рахунках у банку; потребою у створенні безпекового страхового запасу з метою запобігання шокувального впливу на основну діяльність непередбачуваних платежів (платежів на невідкладні потреби); підвищеною здатністю негайно задовольнити потреби СГП у малоїмовірному, але вигідному інвестуванні (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

**Формат бюджету руху ГПП з врахуванням ризиків сезонних коливань у системі КУФСГП**

№	Показники БРГК	Джерело інформації, блок розрахунків бюджетів
1	Надходження	виручки (12 блок)
2	Закупівлі	постачання (12 блок)
3	Витрати на пряму заробітну плату	прямої заробітної плати (8 блок)*
4	Непрямі виробничі витрати	непрямих виробничих витрат (9 блок)
5	Комерційні витрати	комерційних витрат (4 блок)
6	Адміністративні витрати	адміністративних витрат (5 блок)
7	Накладні витрати і податкові платежі	умовна стаття, яка відображає неточності прогнозування та нерегулярні витрати (відсоток від постійних витрат), плануються за даними ЗФР (ЗСД) з врахуванням порядку їхньої виплати
8	Всього платежів протягом періоду	сума рядків 2-7
9	ЧГП за основною діяльністю періоду	ряд. 1 – ряд. 8
10	Інші доходи	Є можливість взяти безпосередньо з ЗФР (ЗСД) (11 блок) з врахуванням часового лагу надходжень
11	Інші витрати	
12	Позареалізаційні доходи**	
13	ЧГП за господарською діяльністю періоду	ряд. 9 + ряд. 10 – ряд. 11 + ряд. 12
14	Накопичений ЧГП	ЧГП наростаючим підсумком з початку періода планування
15	Кредитні надходження	ряд. 14 плюс бажана сума вільних грошових коштів
16	Виплати відсотків	ряд. 15 × відсоткова ставка за місяць з врахуванням часового лагу періоду платежу (у наступному місяці)
17	Всього надходжень	ряд. 1 + ряд. 15
18	Всього платежів	ряд. 8 + ряд. 816
19	Вільні грошові кошти	ряд. 17 – ряд. 18

*Примітки: ЗФР (ЗСД) – звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід); ЧГП – чистий грошовий потік; \* з врахуванням можливого перенесення термінів виплат заробітної плати на наступний період; \*\* позареалізаційні витрати не відображаються (не є платежами)*

*Джерело: складено автором з врахуванням зауважень [249]*

У подальшому розвиток системи операційно орієнтованого управління бюджетами ризикової діяльності у системі КУФСГП здійснюється засобами реалізації моделей Баумоля, Міллера-Орра, Стоуна, Монте-Карло [77].

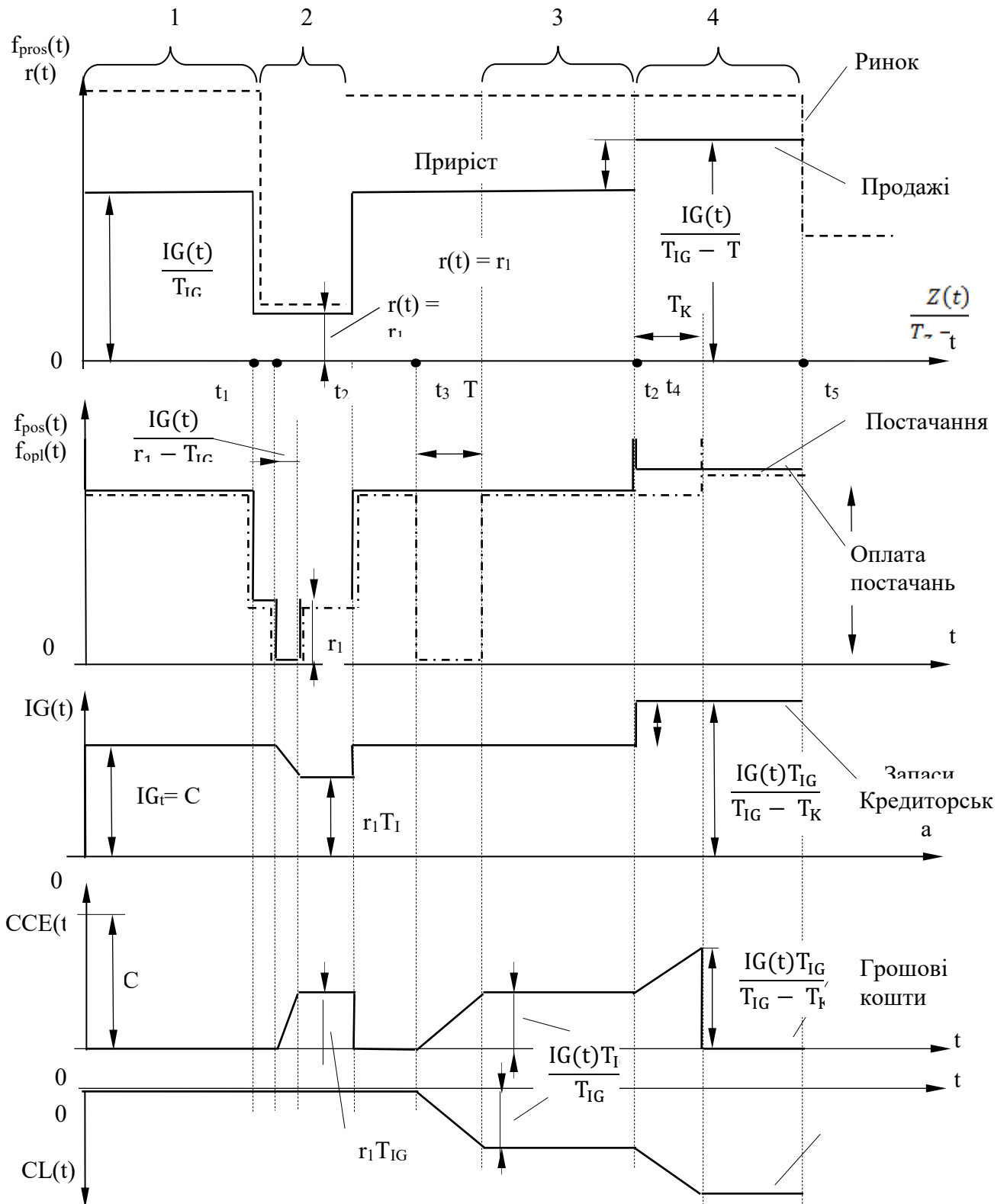


Рис. 3.24. Аналітичні показники, що покладаються у основу реалізації КУФ СГП з врахуванням впливу коливань ринкової кон'юнктури на формування сезонних ГПП у короткотерміновому періоді діяльності

Джерело: складено автором на основі доповнення [250]

Для формалізації процесів КУФСГП пропонується модифікована модель Р. Жовновач, яка пов'язує між собою внутрішні виробничі фінансові потоки СГП та описує особливості їхніх сезонних коливань (рис. 3.24) [250].

Враховуючи специфіку діяльності СГП, принциповими для них є два стани. Для першого, стану “високого” ринку, характерними є менші, порівняно з максимально припустимим обсягом продажів, виробничі можливості СГП. Завданням КУФ у даному випадку є встановлення контролю за розмірами запасу продукції та своєчасного його поповнення. Для стану “низького” ринку, коли можливості підприємства перевищують обсяги продажів, минула інтенсивність збуту стає надлишковою. Контролінгові дії у такому випадку мають бути спрямовані на реалізацію одного з двох сценаріїв. Відповідно до першого, отримана виручка має бути негайно спрямована на поповнення запасу, як це відбувалося за умов “високого” ринку. При цьому, інтенсивність потоку збуту продукції, а також оплати поставок мають підтримуватися на максимально можливому рівні  $r_1$  (відрізок  $[t_1, t_2]$  на ділянці 2 рис. 3.24). Другий сценарій передбачає тимчасове припинення постачання продукції та синхронної оплати, починаючи з точки  $t_2$ , з метою зменшення товарного запасу. Одночасно, збут продукції має досягати максимально можливого рівня  $r_1$ . Метою КУФ має стати обмеження збуту продукції у відповідності до рівня попиту. На відрізку  $[t_3, t_4]$  інтенсивність потоків продажів і поставок  $a$ , отже, і величина запасів, залишаються незмінними. Відповідно, на ділянці 3 з’являється можливість збільшити, за рахунок товарного кредиту, обсяг джерел коштів (у вигляді кредиторської заборгованості), а також збільшити активи на ту ж суму. Завдання КУФ після настання моменту  $t_4$  полягає у збалансуванні запасу продукції за рахунок підтримки підвищеної інтенсивності продажів. У момент  $t_5$  виникає ситуація, що є аналогічною до ситуації різкого скорочення попиту у випадку “низького” ринку. Відповідно, відтік ГПП, у вигляді оплати, стає більшим від притоку за постачаннями. З огляду на те, що в момент  $t_5$  запас грошей  $D(t_5)$  нульовий, складається ситуація неплатоспроможності. Зазначені обставини обумовлюють потребу вирішити питання про величину запасів грошових коштів на ділянці 4, а також про запровадження необхідних контролінгових дій щодо управління ГПП при переході до “низького” ринку. Питання може бути вирішено шляхом свідомої відмови від максимальних продажів на відрізку 4.

У підсумку отримуємо модель ГПП з урахуванням коливань ринкової кон’юнктури у короткотерміновому періоді. Запропоновані дії мають обов’язково документуватися у вигляді звітів – для використання у процесі реалізації БПВП.

### Висновки до розділу 3

В результаті дослідження перспектив та формулювання пропозицій щодо удосконалення КУФ СГП зроблено такі висновки:

1. Формування організаційно-економічних засад запровадження операційно орієнтованого менеджменту заощадливого виробництва сільськогосподарської продукції підприємствами з вирощування продукції тваринництва є центральним елементом і метою запровадження на них цілісної концепції КУФ з акцентом на координації та управлінні за відхиленнями від стандартних витрат виробництва і запобігання ризикам сезонного коливання кон'юнктури і пов'язаних з цим проблем формування потоків грошових коштів. Застосування детально розроблених інструментальних методів концепції, розробка пропозицій щодо їх постійної модифікації з врахуванням конкретних умов діяльності забезпечує успішну реалізацію менеджерами місії і досягнення комерційної мети функціонування СГП.

2. Інтегративна модель активного впливу на формування ринкової позиції СГП засобами процесно-орієнтованого менеджменту передбачає доцільність імплементації до процесу управління стандартами заощадливого виробництва процедур калькулювання собівартості продукції з розподіленням витрат за видами діяльності. Кінцевою метою запровадження процедур КУФСГП є підпорядкування інструментів активного управлінського впливу на обсяги залучених ресурсів, безпосередньо процеси виробництва, аналітичне вимірювання рівня ефективності використання факторів діяльності кінцевій меті нарощування ринкової вартості підприємства та можливостям її цілеспрямованого моделювання з дотриманням принципів забезпечення граничної продуктивності та максимізації функціональної корисності ресурсів, дослідження кон'юнктури, визначення та аналізу драйверів формування вартості, управління очікуваним рівнем доходності інвестованого у виробничий процес капіталу, акцентованого використання мультиплікатора підвищення коефіцієнта рентабельності операційної діяльності при забезпеченні бажаного рівня окупності інвестицій (ROI) підприємства, що спеціалізується на вирощуванні продукції тваринництва.

3. Перспективою заміни підсумкового фіксуючого контролю виробничої собівартості готової продукції підприємств з вирощування продукції тваринництва

методами попереджувального управління її повною цільовою собівартістю, з точки зору реалізації цілей КУФСГП, є залучення та використання потенційних переваг механізму управління процесами формуванням прибутку від основної діяльності на основі регулювання постійних та перемінних витрат виробництва в межах реалізації концепції взаємозв'язку між витратами, обсягами реалізації та прибутку. Практичне залучення концепції до арсеналу інструментів менеджменту забезпечує можливість визначати необхідні протягом короткострокового періоду, а також у довготривалій перспективі, обсяги реалізації, що гарантують безбитковість операційної діяльності підприємства, планувати суми валового і чистого операційного та маржинального прибутку, встановлювати “запас міцності” для випадків вимушеного зниження обсягів реалізації за несприятливої кон'юнктури товарного ринку, передбачати наслідки оптимізації співвідношення постійних та змінних операційних витрат у вигляді збільшення позитивного грошового потоку.

4. Вагомим аргументом на користь залучення до арсеналу засобів КУФ інструментарію управлінського обліку потоків грошових коштів операційної діяльності СГП є визнання того, що засоби традиційних методів калькулювання – *direct-costing*, *standard-costing* – пасивно фіксуючи нетипові ситуації зростання обсягів постійних та змінних витрат, не можуть сприяти скороченню їхніх розмірів у стратегічній перспективі. Прикладом придатних для ефективного забезпечення зазначених функцій систем управлінського обліку є технології калькулювання витрат “*target costing*” та “*kaizen costing*”. Найбільш вагомими перевагами запровадження *target costing* на конкретному СГП є інформаційне супроводження процесів забезпечення довготривалого конкурування у цільовому сегменті ринку, можливість швидкого реагування на зміни у поведінці покупців, інтегрованість з маркетинговими стратегіями реалізації товарів, придатність до визначення ключових кількісних характеристик кінцевого продукту, здатність прогнозувати стратегічні наслідки змін у сфері взаємин з постачальниками. Запровадження системи *kaizen costing* створює організаційні та інформаційні умови для залучення усіх категорій персоналу до підвищення на постійній основі рівня ефективності технологічних операцій виробництва кінцевої продукції. Запровадження системи є

однією з обов'язкових умов реінжинірингу стабільного розвитку СГП у зайнятій ринковій ніші.

5. Розробка системи пов'язаних бюджетів, до основи складання яких покладається процес формування сукупного маржинального доходу СГП за методом операційно орієнтованого управління витратами, дозволяє запровадити на ньому контролінг грошових потоків як ключового елементу механізму формування, реалізації та коригування управлінських рішень у сфері фінансового менеджменту. Реалізація регуляторних функцій КУФ дозволяє СГП послідовно та успішно пройти усі стадії циклу реального інвестування: вкладення коштів у прискорений розвиток виробничої діяльності (з показником економічної доданої вартості (EVA) у якості фінансової цілі); досягнення точки незбиткової діяльності, за якої підприємство покриває свої поточні витрати (з розрахунком показників чистої приведеної вартості (NPV) грошових потоків); стадію самофінансування, коли підприємство не лише не має збитків, але здатне розвиватись за рахунок власних коштів (з визначенням показника віддачі від інвестицій (ROI)); етап генерування чистого грошового потоку (FCF), протягом якого частина грошових коштів може вільно вилучатись із обороту підприємства.

6. Послідовність запровадження процедур калькулювання собівартості тваринницької продукції СГП з розподіленням витрат за видами діяльності реалізується у три основних етапи інструментами управлінського обліку: по-перше, засобами розроблення повного переліку та структури операцій по створенню кінцевої продукції з метою перенесення на них вартості залучення виробничих ресурсів; по-друге, методами визначення драйверів як ключових параметрів, у пропорції до яких вартість ресурсу розподіляється між операціями зі створення кінцевої продукції підприємства; по-третє, поглинання вартості використаних ресурсів об'єктами витрат у пропорції до драйверів виконуваних операцій. У результаті встановлюється витрати на здійснення всього переліку бізнес-процесів СГП, як наслідок – найбільш прибуткова для нього продукція, а також найбільш ефективний канал її реалізації.

Основні положення та висновки третього розділу висвітлено в публікаціях автора [234; 237-247].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та вирішення актуальної науково-прикладної проблеми, що полягає у розробці теоретичних положень, методичних підходів та науково-практичних рекомендації щодо удосконалення контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств. За результатами дисертаційного дослідження зроблено такі висновки:

1. Контролінг в управлінні фінансами є регуляторним та координуючим елементом системи фінансового менеджменту виробничого підприємства, на який покладаються функції реалізації стратегічних цілей у доміантній сфері максимізації добробуту власників бізнесу засобами прискореного нарощування оцінюваної ринком його вартості та максимізації чистого грошового потоку, що характеризує внутрішній потенціал формування фінансових ресурсів, а також обсяг коштів, які можуть вільно вилучатись з виробничого обігу. Регуляторний та координуючий вплив проявляється у здатності стандартизувати, стабілізувати та нормалізувати грошові потоки у сфері операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Головною функцією контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств є регулюванню процесів формування та розподілу грошових коштів бізнес-процесів пріоритетної для виробничого підприємства операційної діяльності, яка визначає характер обігу усієї сукупності грошових потоків, адже займає в них найбільшу питому вагу, визначає тривалість усіх останніх стадій життєвого циклу підприємства, носить найбільш регулярний характер, орієнтується на товарний ринок, пов'язана з реально здійсненими капітальними інвестиціями, представлена основними структурними підрозділами – центрами формування витрат у сфері постачальницької та виробничої діяльності.

2. Об'єктами контролінгу в управлінні грошовими потоками операційної діяльності як регуляторної системи є координування та управління за відхиленнями від стандартизованих прямих витрат заощадливого виробництва сільськогосподарської продукції, що представлено сукупністю основних бізнес-процесів: розробка погоджених умов діяльності; відтворення трудових ресурсів; матеріально-технічне забезпечення; розробка та модифікація продуктів;

відтворення засобів виробництва; виробництво продукції; просування та продажі продукції; фінансування діяльності та розрахунки за зобов'язаннями. Стандартизація розмірів прямих витрат заощадливого виробництва продукції відбувається у процесі реалізації бюджетної стадії формування маржинального доходу засобами процесно орієнтованого управління повними перемінними витратами діяльності і розглядається у якості основного інструменту забезпечення росту чистого прибутку сільськогосподарського підприємства.

3. Процесно орієнтоване управління повними перемінними витратами операційної діяльності з вирощування сільськогосподарської продукції як динамічний елемент менеджменту витрат на виробництво продукції усуває недоліки традиційних методів періодичного калькулювання постійних та змінних витрат виробництва при підведенні підсумків діяльності після завершення звітнього періоду. Воно виступає важливим інструментом прийняття превентивних управлінських рішень у сфері регулювання потоків виробничих витрат, формування цільової собівартості продукції, дозволяє здійснювати розподілення (у режимі реального часу) загальновиробничих і загальногосподарських непрямих витрат (на загальне управління, маркетинг, фінансове управління, управління персоналом) між виконавцями окремих бізнес-процесів, гнучко використовувати драйвери – параметри, у пропорції до яких відбувається розподіл вартості ресурсів, діяльнісної активності між виробничими операціями, дозволяє визначити об'єктивну цінність продуктів, послуг, клієнтів, ринків, каналів збуту підприємства тощо. Очікуваними результатами проведення вартісного аналізу функцій управління сільськогосподарським підприємством є не лише підвищення рівня продуктивності діяльності, але і передбачуване та прогнозоване зниження рівня собівартості, трудомісткості та витрат часу на реалізацію бізнес-процесів.

4. Трьома компонентами процесно орієнтованого управління грошовими потоками прямих витрат на виробництво сільськогосподарської продукції виступають: орієнтоване на ринкове оточення калькулювання виробничої собівартості кінцевої продукції (*market-driven costing*), що втілюється у визначенні цільової ціни її можливих продажів (*target selling price*) та бажаної цільової норми прибутку (*target profit margin*); цільове калькулювання вартості продукту (*product-*



*level driven costing*), що засвідчує фактичну внутрішню здатність підприємства та його постачальників впливати на собівартість товарного випуску продукції; цільове калькулювання на рівні компонентів продукту (*component-level driven costing*), що ґрунтуються на встановленні вартості послідовності технологічних операцій стадій процесу вирощування сільськогосподарської продукції.

5. Адаптація інструментарію операційного менеджменту витрат центрів виробничої та фінансової відповідальності за реалізацію бізнес-процесів до системи контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарського підприємства відбувається у процесі імплементації до переліку прийомів регуляторного впливу інструментів заощадливого виробництва, що орієнтовано на урізноманітнення випуску кінцевої продукції невеликими замовними партіями, забезпечення умов виживання, зростання та розвитку з досягненням необхідного рівня рентабельності, запровадження принципів інтегрованого корпоративного менеджменту, інженерії вартості. Конгломератне об'єднання прийомів та засобів цільового обліку потоків витрат, калькулювання витрат на обсяг реалізованої продукції, управління собівартістю її окремих видів, функціонального групового менеджменту дозволяє конфігурувати систему *Kaidzen costing* управління собівартістю продукції протягом життєвого циклу функціонування сільськогосподарського підприємства в межах блоку контролінгу грошових потоків в управлінні фінансами.

6. Очікуваними наслідками удосконалення чинних підходів до оцінювання факторів безпосереднього впливу зовнішнього середовища на формування фінансових результатів діяльності, встановлення усереднених параметрів впливу особливостей регулювання потоків грошових коштів на фінансовий стан засобами стратегічного аналізу повинно стати підвищення рівня поінформованості суб'єктів господарювання щодо потенціалу формування фінансових ресурсів, рівня ефективності інвестицій, фінансової безпеки, якості управління фінансовою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Результати аналізу факторів внутрішнього середовища діяльності, отримання яких дозволяє завершити комплексне оцінювання фінансової позиції підприємства, повинні забезпечувати можливість прийняття ефективних рішень про підвищення рівня їхньої стійкості, адекватно ідентифікувати показники фінансової стабільності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності продукції, активів та фондів, інтегрувати

перелічені показники до системи контролінгу в управлінні фінансами, нарощувати чистий грошовий потік від операційної діяльності.

7. Сукупність сформульованих у роботі інноваційних пропозицій щодо імплементації операційно орієнтованого бюджетного управління діяльністю з вирощування продукції тваринництва до системи контролінгу в управлінні фінансами ґрунтується на всебічному врахуванні особливостей планомірного отримання кінцевої продукції спеціалізованим сільськогосподарським підприємством на основі контрольованого, ритмічного у часі, прогнозованого, послідовно-безперервного циклічного відтворення ланцюгового єдиного виробничого та технологічного процесів. У основу формування системи бюджетів заощадливого виробництва покладено чинники управління сукупними витратами підприємства на формування стада, нарощування живої маси, товарної реалізації продукції та створення запасів товарно-матеріальних цінностей, циклограми виробничих процесів, технологічні залежності та кількісні пропорції формування чисельності стада, розрахунки середнього поголів'я, кількості кормо-днів формування товарної продукції, розрахунки нормативної вартості центнеру приросту і центнеру живої маси тварин. Запропонована послідовність складання системи бюджетів у випадку запровадження на сільськогосподарському підприємстві контролінгу в управлінні фінансами дозволяє формалізувати процеси аналізу ланцюжка видів діяльності, що створюють цінність, як запоруки отримання виробничим підприємством конкурентних переваг у обраному сегменті діяльності.

8. Сформульовані у роботі пропозиції щодо регулювання сезонних коливань чистого грошового потоку від основної діяльності – центрального блоку контролінгу в управлінні фінансами, мають за мету скорочення операційного грошового циклу, зменшення потреби у коштах для його обслуговування і мінімізації ризиків інфляційних втрат. Вони ґрунтуються на моделюванні ситуативних змін співвідношення між показниками зовнішнього для підприємства об'єктивного сезонного ринкового попиту, а також контрольованих ним обсягів продажів, постачань ресурсів та стану їхньої оплати, запасів цінностей, вільних залишків коштів, рівня заборгованості протягом періоду діяльності, що впливають на формування тривалості його операційного, виробничого та фінансового циклів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / пер. с англ. А.И. Зак; науч. ред. и предисл. Кочерина Е.А. Москва: Журнал “Контроллинг”, 1991. 104 с.
2. Швиданенко Г.О. Управлінський контролінг: кол. монографія / за заг. ред. Швиданенко Г.О. [Швиданенко Г.О., Бутнік-Сіверський О.Б., Павленко І.А. та ін.] Київ: КНЕУ, 2015. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25229/uprav1\\_kontr\\_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25229/uprav1_kontr_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 20.05.2020).
3. Попова Л.В., Маслова И.А., Вандина О.Г., Кулешова И.Б. Контроллинг: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Дело и сервис, 2016. 256 с.
4. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки. *Проблемы теории и практики управления*. 2001. № 3. С. 102–107.
5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / пер. с нем.; под ред. и с предисловиями Турчака А.А., Головача Л.Г., Лукашевича М.Л. Москва: Финансы и статистика, 1997. 765 с.
6. Аткинсон Э., Банкер Р., Каплан Р., Янг М. Управленческий учет. 3-е изд., пер. с англ. Москва: Издательский дом “Вильямс”, 2005. 879 с.
7. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебн. пособие для вузов / пер. с англ. под ред. Эриашвили Н.Д.; пред. Безруких П.С. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Аудит, ЮНИТИ, 1998. 783 с.
8. Энтони Р., Рис Дж. Учет: ситуации и примеры / пер. с англ.; под ред. и с предисл. Петрачкова А.М. 2-е изд. Москва: Финансы и статистика, 1996. 560 с.
9. Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет. 10-е изд. / пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 1008 с.
10. Поляк Г.Б., Маркова А.Н. История мировой экономики. Москва: ЮНИТИ, 2002. 727 с.
11. Нестерова Т.А. Этапы развития концепции контроллинга. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. 2009. № 6 (1). С. 244-245. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_13018160\\_75961587.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_13018160_75961587.pdf) (дата звернення: 21.05.2020).
12. Шляго Н.Н. Управленческий учет: рудименты прошлого в осознании настоящего. Санкт-Петербург: Изд-во Политехн. ун-та, 2007. 160 с.

13. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / пер. с нем. Жукова Ю.Г., Зайцева С.Н.; под ред. Николаевой С.А. Москва: Финансы и статистика, 1993. 96 с.

14. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих / пер. с нем. Жукова Ю.Г.; под ред. Ивашкевича В.Б. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Финансы и статистика, 1992. 208 с.

15. Дайле А. Практика контроллинга / пер. с нем.; под ред. и с предисл. Лукашевича М.Л., Тихоненковой Е.Н. Москва: Финансы и статистика, 2001. 336 с.

16. Schneider D. Versagen des Controlling durch eine überholte Kostenrechnung. *Der Betrieb*. 1991. 44. S. 765-772.

17. Сопко В.В., Ромашко О.М. Контролінг як засіб забезпечення системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_2_21) (дата звернення: 23.05.2020).

18. Стефанюк І.Б. Проблеми використання контролінгу в національній системі державного фінансового контролю. *Наукові праці НДФІ*. 2005. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi\\_2005\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2005_2_10) (дата звернення: 23.05.2020).

19. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. Киев: Эльга; Ника-Центр, 2002. 208 с.

20. Криворотько І.О. Бюджетування як інструмент фінансового управління підприємством. *Економічні науки*. 2012. Вип. 9(2). С. 171-177. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escnof\\_2012\\_9\(2\)\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escnof_2012_9(2)_26) (дата звернення: 23.05.2020).

21. Reichmann Th., Hoffjan A., Kießler M., Palloks-Kahlen M., Richter H.J. Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten. Munchen: Verlag Franz Vahlen, 2011. 8014 s.

22. Варфоломеева К.О. Формування інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 216. С. 19-23. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/64885/06-Varfolomeeva.pdf?sequence=1> (дата звернення: 24.05.2020).

23. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.

24. Хорват П. Внедрение сбалансированной системы показателей / пер. с нем. Толкача В., Данишевича С., Гавриша М. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 478 с.

25. Kupper H.-U. Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente. Stuttgart: Schäffer-Poesche Verlag, 2008. 650 S.
26. Weber J., Schaffer U. Einführung in das Controlling. Stuttgart: Schäffer-Poesche Verlag, 2016. URL: [https://www.quolibris.shop/img/books/extract/3791035738\\_lp.pdf](https://www.quolibris.shop/img/books/extract/3791035738_lp.pdf) (дата звернення: 25.05.2020).
27. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Москва: Прогресс, 1981. Т. 1. 92 с.
28. Григораш І.О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 11 (113). С. 96-107.
29. Management Accounting Concepts: International Management Accounting Practice Statement. International Federation of Accountants. Financial and Management Accounting Committee. New York, NY: IFAC, 1998. 25 p.
30. Ittner C.D., Larcker D.F. Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspective. *Journal of Accounting and Economics*. 2001. 32 (1-3). P. 349-410. URL: [http://dx.doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00026-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00026-X) (дата звернення: 26.05.2020).
31. Bannmüller U. Neuausrichtung der Unternehmensführung: durch wertorientiertes Controlling: Eine vergleichende Fallstudienanalyse aus der Perspektive von Shareholdern und Stakeholdern Leipzig: Suedwestdeutscher Verlag fuer Hochschulschriften. 2010. 284 S.
32. Faul K. Wertorientiertes Controlling: Ein Ansatz zur Unternehmens- und Verhaltenssteuerung in dezentralen Organisationen. Hamburg: Verlag Dr. Kovac. 2005. 368 p.
33. Терещенко О.О., Савчук Д.Г. Вартісно-орієнтований контролінг – інноваційний ресурс управління корпоративними фінансами. *Фінанси України*. 2011. № 12. С. 77-88.
34. Головацька С.І. Методичні аспекти інтеграції контролінгу витрат і вартісно-орієнтованого управління витратами. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/201.pdf> (дата звернення: 26.05.2020).
35. Макаренко Т.Ю. Концепція вартісно-орієнтованого контролінгу на основі критерію економічної доданої вартості (EVA®). *Бізнес Інформ*. 2017. №3. С. 225-230. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2017\\_3\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_3_37) (дата звернення: 27.05.2020).

36. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва: Олимп-Бизнес, 2016. 320 с.
37. Chandler A.D. Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. Boston: MIT Press. 1962. 488 p.
38. Ansoff H.I. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw Hill, 1965. 241 p.
39. Learned E.A, Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.D. Business Policy: Texts and Cases. Homewood, IL.: Richard D. Irwin, 1965. 1065 p.
40. Кельчевская Н.Р., Пелымская И.С., Пятков А.И. Стратегический контроллинг в промышленных организациях малого бизнеса: монография. Москва: Креативная экономика, 2018. 154 с.
41. Фалько С.Г., Ассадулин Р.А. Перспективы развития контроллинга. Контроллинг: технологии управления. 2006. № 3(19). С. 10-13.
42. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. Москва: Финансы и статистика, 2008. 272 с.
43. Demski J.S., Feltham G.A. Cost determination: a conceptual approach. Ames, Iowa: Iowa State University Press, 1976. 272 p.
44. Оліфіров О.В. Контролінг інформаційних систем підприємства: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. 324 с.
45. Малышева Л. Контроллинг на предприятии. *Открытые системы*. 2000. № 1–2. С. 68-78.
46. Балабанова Л.В., Гасило О.О. Маркетинговый контролінг: теорія та методологія: монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 212 с.
47. Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. 276 p.
48. Porter M.E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1985. 580 p.
49. Porter M. What Is Strategy? *Harvard Business Review*. 1996. 74(6). P. 61-78. URL: [https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS\\_Reading+1.4.pdf](https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf) (дата звернення: 28.05.2020).

50. Jensen M.C. Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. *European Financial Management*. 2001. Vol. 3. P. 297-317. URL: [https://www.efmaefm.org/bharat/jensen\\_efm2001.pdf](https://www.efmaefm.org/bharat/jensen_efm2001.pdf) (дата звернення: 28.05.2020).

51. Rodriguez M.A., Ricart J.E., Sanchez P. Sustainable development and sustainability of competitive advantage: a dynamic and sustainable view of the firm. *Creativity and innovation management*, 2002. Vol. 11. Issue 3. P. 135-146. URL: DOI: 10.1111/1467-8691.00246 (дата звернення: 29.05.2020).

52. Mitchel R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management review*. 1997. 22(4). P. 853-886. URL: <http://www.jstor.org/stable/259247> (дата звернення: 29.05.2020).

53. Ewert R., Wagenhofer A. *Interne Unternehmensrechnung*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2005. 765 s.

54. Фалько С.Г. Контролінг: місія, сучасне становище і перспективи розвитку. *Формування ринкової економіки: Зб. наукових праць. Спец. вип., присвяч. Міжнар. наук.-практ. конф. "Контролінг у бізнесі: теорія і практика"*. Київ: КНЕУ, 2008. С. 3-11.

55. Голов С.Ф. Теорія багатоцільового бухгалтерського обліку. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2011. № 4. С. 3-13.

56. Гордина В.В. Некоторые аспекты формирования системы риск-контроллинга на предприятии. *Финансы и кредит*. 2012. № 28 (508). С. 30-36. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_17839126\\_19066140.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_17839126_19066140.pdf) (дата звернення: 30.05.2020).

57. Гавличек К. Контролінг и управление рисками в малой и средней фирме. *Экономический анализ: теория и практика*. 2013. № 40(343). С. 53-59. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_20388870\\_43097360.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_20388870_43097360.pdf) (дата звернення: 30.05.2020).

58. Байдина О.С., Байдин Е.В. Финансовые риски: природа и взаимосвязь. *Деньги и кредит*. 2010. № 7. С. 29-32. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_15004021\\_96551339.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_15004021_96551339.pdf) (дата звернення: 30.05.2020).

59. Домашенко Д.В., Финогенова Ю.Ю. Управление рисками в условиях финансовой нестабильности. Москва: Магистр: Инфра-М, 2010. 240 с.

60. Белошевич М.М. Учет финансовых рисков при оценке финансовой устойчивости предприятия. *Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция*. 2010. № 2. С. 186-188. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_15017522\\_28183419.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_15017522_28183419.pdf) (дата звернения: 30.05.2020).

61. Кравцова Н.И. Подходы к применению приемов и методов финансового менеджмента в целях минимизации финансовых рисков коммерческих организаций. *Экономические науки*. 2009. № 5. С. 241-246.

62. Беккер В., Бальтцер Б., Гончарова Л. Взаимодействие менеджмента и контроллинга: опыт Германии и России. *Контроллинг*. 2010. №3. С. 20-31. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_20284217\\_91397378.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_20284217_91397378.pdf) (дата звернения: 30.05.2020).

63. Косовцева И.А., Шестакова Д.А., Маличенко А.Д., Лищукова А.С. Взаимодействие риск-менеджмента и риск-контроллинга на предприятиях строительной сферы. *Строительство и недвижимость*. 2018. № 2-1(3). С. 66-70.

64. Гришунин С. В., Муханова Н. В., Сулоева С. Б. Разработка концепции риск-контроллинга для промышленного предприятия. *Организатор производства*. 2018. Т. 26. № 1. С. 45-56. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_32782837\\_97097909.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_32782837_97097909.pdf) (дата звернения: 30.05.2020).

65. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / ред. Градов А.П., Кузин Б.И. Санкт-Петербург: Специальная литература, 1996. 510 с.

66. Лозовицький Д.С. Концепція стратегічно орієнтованого контролінгу. *Вісник асаціації докторів філософії України*. URL: <http://aphd.ua/publication-33/> (дата звернення: 30.05.2020).

67. Садченко О.В., Нічитайлова Н.С. Контролінг. Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2013. 172 с.

68. Giddens A. *New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretative Sociologies*. 2<sup>nd</sup> edition. New York: Polity, 1993. 196 p.

69. Ortmann G., Sydow J., Windeler, A. Organisation als reflexive Strukturation, *Theorien der Organisation. Die Ruckkehr der Gesellschaft* / Ortmann G., Sydow J., Turk K. (Hrsg.). Opladen: Westdeutscher Verlag, 1997. S. 315-354.

70. Steinmann H., Scherer A.G. Controlling, strategisches und operatives. *Lexikon des Controlling* / Schulte, C. (Hrsg.). Munchen: Vahlen, 1996. S. 135-139.



71. Ананькина Е., Данилочкин С., Данилочкина Н. Контроллинг как инструмент управления предприятием. Москва: ЮНИТИ-Дана, 2004. 280 с.
72. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примаков А. Г., Фалько С. Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. 2-е изд. Москва: Финансы и статистика, 2002. 250 с.
73. Алескерова Ю.В., Шиманська О.П. Фінансовий контролінг на підприємствах малого бізнесу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Випуск 6-2 (12). С. 52-56. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/1025/1/13.pdf> (дата звернення: 31.05.2020).
74. Drobyazko S., Shapovalova A., Bielova O., Nazarenko O., Yunatskyi M. Evaluation of Effectiveness of Responsibility Centers in the Management Accounting System. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 2019. Volume 23, Issue 6. URL: <https://www.abacademies.org/articles/evaluation-of-effectiveness-of-responsibility-centers-in-the-management-accounting-system-8797.html> (дата звернення: 2.06.2020)
75. Shalimova N., Magopets O., Shalimov V. Priorities of Regional Development in the Taxation of Agricultural Producers and Distribution of State Financial Support in the Context of Ensuring Innovative Development of the Region. *Innovation Economics And Management*. 2019. Vol. VI, №1. С. 14-27.
76. Левченко О.М., Ткачук О.В., Царенко І.О. Інноваційно-інтегровані структури в сучасній економіці: їх класифікація. *Ефективна економіка*. 2017. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5791> (дата звернення: 5.06.2020)
77. Бланк И.А. Концептуальные основы финансового менеджмента. Киев: Ника-Центр, Эльга, 2003. 448 с.
78. Бруханський Р.Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 384 с.
79. Казакова Н.А. Управленческий анализ в различных отраслях: учебное пособие. Москва: Инфра-М, 2011. 288 с.
80. Терещенко О.О. Професійні компетенції фінансового контролера та його роль у прийнятті фінансово-економічних рішень. *Фінанси України*. 2014. № 9. С. 31-42.

81. Терещенко О.О., Стащук Д.М., Савчук Д.Г. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу (до підсумків українсько-російського “круглого столу”). *Фінанси України*. 2011. № 2. С.117-126.

82. Стефаненко М.М. Застосування методологічного інструментарію контролінгу в фінансовому управлінні вітчизняних підприємств. *Фінанси України*. 2007. № 5. С. 144-151.

83. Жидкова Е.А., Бычкова С.М., Эльяшев Д.В. Неосистемный подход как фактор научного обоснования трансформации фундаментальных основ контроллинга организаций АПК: монография. Москва: Издательский дом “Научная библиотека”, 2019. 300 с.

84. Кукукина И.Г., Тарасова А.С. Управление затратами, контроллинг: учеб. пособие. Иваново: Изд-во Иван. гос. энерг. ун-та имени В.И. Ленина, 2016. 164 с.

85. Орлов А.И. Многообразие областей и инструментов контроллинга. *Научный журнал КубГАУ*. 2016. № 123(09). С. 688-707.

86. Орлов А.И., Луценко Е.В., Лойко В.И. Перспективные математические и инструментальные методы контроллинга. Краснодар: КубГАУ, 2015. 600 с.

87. Романова О.А., Малышева Л.А. Интегральная концепция контроллинга: актуальность, становление и перспективы. *Экономическая наука современной России*. 2004. № 1. С. 80-94.

88. Шешукова Т.Г., Гуляева Е.Л. Теория и практика контроллинга: учеб. пособие. Москва: Финансы и статистика, 2008. 176 с.

89. Гладченко Т.Н., Фомин Ю.В. Контроллинг: учебное пособие. Донецк: ДонГУУ, 2016. 194 с.

90. Лихолетова Н.В. Система контроллинга в управлении деятельностью предприятий малого бизнеса. *Вестник Таганрогского института управления и экономики*. 2019. № (30). С. 21-25.

91. Уланова Ж.Ю. Формирование системы финансового контроллинга на предприятии. *Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева*. 2015. № 1(33). С. 38-42.

92. Михайличенко Н.М., Токарева А.О. Проблеми та перспективи впровадження контролінгу як сучасного інструменту управління підприємством.

*Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии.* 2017. № 1. С. 176-181.

93. Ярмоленко В.В. Контролінг фінансових ризиків сільськогосподарських підприємств. *Фінансовий простір.* 3 (35). 2019. С. 210-217.

94. Танклевська Н.С. Вдосконалення механізму страхування діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник НАУ.* 2008. Вип. 118. С. 320-325.

95. Швиданенко Г.О., Лаврененко В.В., Дерев'янка О.Г., Приходько Л.М. Контролінг: Навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 264 с.

96. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піча Ю.В. Економіка підприємства: Навч. посібник. Київ: Каравела, 2001. 298 с.

97. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: Навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2002. 656 с.

98. Дем'яненко С.І. Формування виробничих витрат селянських (фермерських) господарств в умовах ринкової економіки. Київ: Урожай, 1994. 152 с.

99. Дем'яненко С.І. Власність на виробничі ресурси і формування собівартості продукції в сільському господарстві. Київ: МНТУ, 1996. 160 с.

100. Фандель Г. Теорія виробництва і витрат / пер. з нім. під кер. і наук. ред. Грещака М.Г. Київ: Таксон, 2000. 20 с.

101. Гайдуцький А. Економічний механізм забезпечення інвестиційної конкурентоспроможності аграрного сектора економіки. *Економіка України.* 2003. № 2. С. 69-73.

102. Стельмащук А.М. Економічний механізм прискорення інтенсифікації виробництва в АПК. Київ: Урожай, 1990. 160 с.

103. Ivanchenkova L., Skliar L., Pavelko O., Cheban Y., Kuzmenko H., Zinkevych A. Improving Accounting and Analysis of Innovative Costs. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE).* November 2019. Volume 9, Issue 1, P. 4003-4009.

104. Грещак М.Г., Гребешкова О.М., Коцюба О.С. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посібник / за ред. Грещака М.Г. Київ: КНЕУ, 2001. 228 с.

105. Агропромисловий комплекс України: стан, тенденції та перспективи розвитку. Інформаційно–аналітичний збірник (випуск 5) / за ред. Саблука П.Т. та ін. Київ: ІАЕ УААН, 2002. 647 с.

106. Гончар Т.І. Дослідження впливу умов виробництва на собівартість свинини в агроформуваннях степового регіону. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 18. Ч.І. С. 389-394.

107. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник / 2-е вид., доп. і перероблене. Київ: КНЕУ, 2002. 624 с.

108. Пархоμεць М.К. Економічний механізм розвитку молокопродуктового підкомплексу АПК Західного регіону України. Тернопіль: Економічна думка, Ерудит, 2001. 328 с.

109. Лебедев В.Г., Дроздова Т.Г., Кустарев В.П. Управление затратами на предприятии: Учебник для вузов. 5-е изд. Стандарт третьего поколения / под ред. Краюхина Г.А. Санкт-Петербург: Издательский дом “Питер”, 2012. – 592 с.

110. Економіка і організація аграрного сервісу / Мосіюк П.О., Крисальний О.В., Сердюк В.А., Мельник С.І. та ін.; за ред. Мосіюка П.О. Київ: ІАЕ УААН, 2001. 345 с.

111. Дмитрук Д.П., Клименко Л.В. Виробничий цикл у галузі свинарства: національний та світовий досвід. Київ: ЗАТ “Нічлава”, 2006. 200 с.

112. Фурса М.І. Методологія нормативного формування поопераційної собівартості продукції тваринництва. *Продуктивність агропромислового виробництва*. 2007. № 7. С. 12-18.

113. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо облікової політики підприємства та внесення змін до деяких наказів Міністерства фінансів України: наказ Міністерства фінансів України від 27.06. 2013 р. № 635. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13#Text> (дата звернення: 2.06.2020).

114. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 “Витрати”: наказ Міністерства фінансів України № 318 від 31.12.1999 р. “[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 3.06.2020).

115. Ціни, витрати, прибутки агровиробництва та інфраструктура продовольчих ринків України / за ред. Шпичака О.М. Київ: ІАЕ УААН, 2000. 340 с.

116. Карцева В.В. Фінансовий контролінг в системі споживчої кооперації: Монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2013. 290 с.
117. Бондарчук О.М., Голобородько Б.Ю. Моделювання показників ефективності діяльності підприємства в системі управління витратами. *EconomicsBulletin*. 2015, № 1. С. 150-156.
118. Чернецька О.В. Економіко-математичне моделювання як засіб оптимізації структури витрат в сільськогосподарських підприємствах. Економічні науки. Серія “Облік і фінанси”. 2010. Випуск 7 (25). Ч. 3. С. 457-465.
119. Шутько Т.І. Економічна сутність управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3681> (дата звернення: 4.06.2020)
120. Партин Г.О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: Монографія. Київ: УБС НБУ, 2008. 219 с.
121. Шиян Д.В., Ульянченко Н.В. Ефективність витрат у сільськогосподарських підприємствах: монографія. Харків: Міськдрук, 2012. 204 с.
122. Саблук П.Т., Карич Д.Я., Коваленко Ю.С. Витратно-ціновий аналіз у системі агромаркетингу. Київ: [б.в.], 1996. 136 с.
123. Коваленко Ю.С., Матвеев В.В., Охріменко І.В., Демченко О.В. Витратно-ціновий аналіз з використанням комп'ютерних технологій в управлінні аграрним підприємством в умовах ринку (рекомендації). Київ: ІАЕ УААН, 2003. 87 с.
124. Нелеп В.М. Планування в аграрному підприємстві: підручник / 2-е вид., перероб та доп. Київ: КНЕУ, 2004. 495 с.
125. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Рослинництво. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 7.06.2020).
126. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Тваринництво. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 7.06.2020).
127. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Рівень рентабельності виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах (1990-2019). URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/rrvpsg/rrvpsgp\\_90\\_20\\_ue.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/rrvpsg/rrvpsgp_90_20_ue.xlsx) (дата звернення: 7.06.2020).
128. Методологічні положення з організації державного статистичного спостереження щодо реалізації продукції сільського господарства

сільськогосподарськими підприємствами. Наказ Державної служби статистики України № 147 від 15.08.2016 р. URL: [https://ukrstat.org/uk/metod\\_polog/metod\\_doc/2019/78/mp\\_rpsg\\_sgr.pdf](https://ukrstat.org/uk/metod_polog/metod_doc/2019/78/mp_rpsg_sgr.pdf) (дата звернення: 6.06.2020).

129. Офіційний сайт Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності (ДК 009:2010). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (дата звернення: 6.06.2020).

130. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Про затвердження Класифікації інституційних секторів економіки України. Наказ Держстату № 378 від 03.12.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0378832-14#Text> (дата звернення: 6.06.2020).

131. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Про затвердження Концепції забезпечення статистичної конфіденційності. Наказ Держстату № 180 від 28.07.2015. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN012617> (дата звернення: 6.06.2020).

132. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Про затвердження Методики розрахунку індексів цін у сільському господарстві та індексів фізичного обсягу реалізованої сільськогосподарської продукції. Наказ Держкомстату № 268 від 24.10.2011. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FIN69421> (дата звернення: 6.06.2020).

133. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Про затвердження Методологічних положень з організації державних статистичних спостережень зі статистики сільськогосподарських підприємств. Наказ Держкомстату № 289 від 09.11.2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0289832-11#Text> (дата звернення: 6.06.2020).

134. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Про затвердження Номенклатури продукції сільського господарства (НПСГ). Наказ Держстату № 300 від 15.10.2014. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/klasf/st\\_kls/op\\_npsg\\_2016.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/klasf/st_kls/op_npsg_2016.htm) (дата звернення: 6.06.2020).

135. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Про затвердження Положення про Реєстр статистичних одиниць та формування основ вибірки сукупностей одиниць статистичних спостережень за діяльністю підприємств. Наказ

Держкомстату № 481 від 16.12.2009. URL: [http://ukrstat.gov.ua/metaopus/2018/2\\_03\\_14\\_01\\_2018.htm](http://ukrstat.gov.ua/metaopus/2018/2_03_14_01_2018.htm) (дата звернення: 6.06.2020).

136. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Про затвердження Положення про Реєстр статистичних одиниць у сільському господарстві, мисливстві, лісовому і рибному господарстві – Реєстр АГРО. Наказ Держстату № 278 від 02.07.2012. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/metod\\_polog/metod\\_doc/2019/302/302\\_2019.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2019/302/302_2019.htm) (дата звернення: 6.06.2020).

137. Handbook for EU Agricultural Price Statistics. European Communities, Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2002. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5873517/KS-BH-02-003-EN.PDF.pdf/a5dd3033-8841-430f-8355-144a6e9cfac5?t=1414780841000> (дата звернення: 6.06.2020).

138. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Економічні рахунки сільського господарства (рахунок виробництва та рахунок утворення доходу) (2011-2019). URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/sg/ersg/ersg\\_2019\\_u.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/sg/ersg/ersg_2019_u.xlsx) (дата звернення: 7.06.2020). (135)

139. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2013-2019 роках. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/fin/pssg/ovpsg\\_ek\\_2013\\_2019\\_u.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/fin/pssg/ovpsg_ek_2013_2019_u.xlsx) (дата звернення: 7.06.2020).

140. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності у 2010-2019 роках. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/pdp/pdp\\_u/orp\\_ek\\_2010\\_2018\\_u.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/pdp/pdp_u/orp_ek_2010_2018_u.xlsx) (дата звернення: 7.06.2020).

141. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Формування чистого прибутку (збитку) підприємств за видами економічної діяльності. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 7.06.2020).

142. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010-2019 роки. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin\\_new/xl/fr\\_ed\\_19\\_ue.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin_new/xl/fr_ed_19_ue.xlsx) (дата звернення: 8.06.2020).

143. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності у 2019 році. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin\\_new/xl/fr\\_ed\\_19\\_ue.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin_new/xl/fr_ed_19_ue.xlsx) (дата звернення: 8.06.2020).

144. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Рівень рентабельності виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах (1990-2019). URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/rrvpsg/rrvpsgp\\_90\\_20\\_ue.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/rrvpsg/rrvpsgp_90_20_ue.xlsx) (дата звернення: 9.06.2020).

145. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2019). URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin\\_new/fin\\_new\\_u/rodp\\_ek\\_vsmm\\_2010\\_2019\\_ue.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin_new/fin_new_u/rodp_ek_vsmm_2010_2019_ue.xlsx) (дата звернення: 10.06.2020).

146. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/rrvpsg/rrvpsgp\\_90\\_20\\_ue.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/rrvpsg/rrvpsgp_90_20_ue.xlsx) (дата звернення: 10.06.2020).

147. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Показники балансу підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2013-2019 роки. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin\\_new/fin\\_new\\_u/pbp\\_ek\\_vsmm\\_2013\\_2019\\_ue.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin_new/fin_new_u/pbp_ek_vsmm_2013_2019_ue.xlsx) (дата звернення: 10.06.2020).

148. Баканов М.И., Мельник М.В., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебник для студ. эконом. спец./ ред. Баканов М.И. 5-е изд., перераб. и доп. Москва: Финансы и статистика, 2007. 536 с.

149. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Москва: Финансы и статистика, 1999. 512 с.

150. Едророва В.Н., Овчаров А.О. Статистическая методология в системе научных методов финансовых и экономических исследований: учебник / под ред. Едроровой В.Н. Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2019. 464 с.

151. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник. Москва: Перспектива, 2010. 656 с.



152. Ван Хорн Д., Вахович Д. Основы финансового менеджмента / пер. с англ. 12-е изд. М.: Вильямс, 2008. 1232 с.
153. Шеремент А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. Москва: ИНФРА-М, 1998. 343 с.
154. Лишанский М.Л., Круш З.А., Маслова И.Б., Шохина Л.С. Финансы сельскохозяйственных предприятий / под ред. Лишанского М.Л. Москва: КолосС, 2004. 376 с.
155. Коновалова Т.В., Ковалевич А.А., Коновалов А.В. Финансовая работа на сельскохозяйственных предприятиях: учеб. пособие / под ред. Коноваловой Т.В. Мичуринск: Изд-во МичГАУ, 2005. 275 с.
156. Вальтер О.Э., Понеделкова Е.Н., Корнилин Д.А. Финансовый менеджмент. Москва: Колос, 2002. 176 с.
157. Гаврилюк О.В., Румянцева А.П. Економічна інтеграція в сучасному світі. Київ: Наукова думка, 1991. 400 с.
158. Кравчук І.І. Регіональні аспекти інтеграції агропромислового виробництва. *Економіка АПК*. 2000. № 10. С. 45-47.
159. Лихенко Н.Д. Інтеграційні процеси, як стабілізуючий фактор у формуванні та функціонуванні ринку кормів. *Аграрний вісник Причорномор'я*. 2005. Випуск 27. С. 92-94.
160. Тимків О. Точка зору Уряду. *Агронерспектива*. 2005. № 09. С.22-23.
161. Технологічні карти з виробництва продукції тваринництва / за ред. Мазоренка Д.І. та ін. Харків: ХНТУСГ. 2007. 146 с.
162. Дмитрук Д.П., Клименко Л.В. Виробничий цикл у галузі свинарства: національний та світовий досвід. Київ: ЗАТ "Нічлава", 2006. 200 с.
163. Мурусидзе Д.Н., Легеза В.Н., Филонов Р.Ф. Технология производства продукции животноводства. Москва: КолосС, 2005. 432 с.
164. Первинна облікова, бухгалтерська та звітна інформація ПП "Ліга" за 2010-2019 рр.
165. Первинна облікова, бухгалтерська та звітна інформація ФГ "ВКіК" за 2010-2019 рр.
166. Первинна облікова, бухгалтерська та звітна інформація ТДВ "Нива" за 2010-2019 рр.

167. Рекомендации по реконструкции свиноводческих ферм. Запорожье, ЦНИИПТИМЭЖ, 1988. 134 с.
168. Стариков А.А., Моисеев Б.Л. Словарь-справочник по промышленному животноводству. Москва: Изд-во “Моск. рабочий”, 1997. 168 с.
169. Методичні положення та норми продуктивності праці у свинарстві / Поліньок Г.В. та ін. Київ: НДІ “Укראгропромпродуктивність”, 2009. 336 с.
170. Методичні положення з розроблення нормативних систем продуктивності у свинарстві / Демчак І.М. та ін. Київ: НДІ “Укראгропромпродуктивність”, 2013. 535 с.
171. Методичні положення та норми продуктивності праці у скотарстві / Нечипорук А.А. та ін. Київ: НДІ “Укראгропромпродуктивність”, 2009. – 535 с.
172. Гончар Т.І. Ефективне управління витратами виробництва продукції свинарства. *Бізнес-інформ*. 2015. №6. с. 113-120.
173. Гончар Т.І. Витрати при виробництві продукції свинарства, та вплив паспортизації умов виробництва на їх формування. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Збірник наукових праці в 9 томах. 2009. Вип. 255. Т. 5. С. 1196-1200.
174. Малаховський Ю.В., Гончар Т.І., Осадча-Фіц Л.С. Нові підходи до моделювання витрат на виробництво продукції тваринництва в регіоні. *Вісник східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2014. Випуск 2(17). С. 163-174.
175. Богуцький О.А. Ефективність виробництва сільськогосподарської продукції в Україні. *Економіка АПК*. 2005. № 8. С. 7-10.
176. Сільське господарство Кіровоградської області. Статистичний збірник. Кіровоград: Головне управління статистики у Кіровоградській області, 2014. 287 с.
177. Статистичний щорічник Кіровоградської області за 2012 рік. Кіровоград: Головне управління статистики у Кіровоградській області, 2013. 495 с.
178. Групування господарств по поголів'ю та продуктивності худоби станом на 1 січня 2011 року. Кіровоград: Головне управління статистики у Кіровоградській області, 2011. 69 с.
179. Групування господарств по поголів'ю та продуктивності худоби станом на 1 січня 2014 року. Кіровоград: Головне управління статистики у Кіровоградській області, 2014. 72 с.

180. Виробництво продукції тваринництва та кількість сільськогосподарських тварин у підприємствах Кіровоградської області у 2019 році (попередні дані). Кропивницький: Головне управління статистики у Кіровоградській області, 2020. 52 с.

181. Вітвіцький В.В, Нагорна Г.А., Голик В.М., Панчук Т.В. Нормування праці у скотарстві. Науково-дослідний центр нормативів праці Міністерства аграрної політики України. Київ: Центр “Агропромпраця”, 2000. 104 с.

182. Вітвіцький В.В. Управління галузевими системами економічних норм і нормативів в АПК. Київ: Центр “Агропромпраця”, 2001. 568 с.

183. Демянко С. Особливості формування виробничих витрат і цін на продукцію сільського господарства. *Економіка України*. 1996. №12. С. 42-48.

184. Драйпер Н., Смит Г. Прикладной регрессионный анализ. В 2-х кн. / пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 1986. 366 с.

185. Вітвіцький В.В. Теоретичні аспекти вимірювання продуктивності. *Продуктивність агропромислового виробництва*. 2006. №3. С. 3-25.

186. Статистична інформація. Економічна статистика. Сільське, лісове та рибне господарство. Витрати на виробництво продукції (робіт, послуг) сільського господарства (1990-2019). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.06.2020)

187. Сільське господарство Кіровоградської області у 2019 році. Статистичний збірник. Кропивницький: ГУС у Кіровоградській області, 2020. 173 с.

188. Статистичний щорічник Кіровоградської області за 2019 рік. Кропивницький: ГУС у Кіровоградській області, 2020. 415 с.

189. Коваленко Ю.С., Матвеев В.В., Охріменко І.В., Демченко О.В. Витратно-ціновий аналіз з використанням комп'ютерних технологій в управлінні аграрним підприємством в умовах ринку (рекомендації). Київ: ІАЕ УААН, 2003. 87 с.

190. Чертков Д.Д., Богачев В.І., Чертков Б.Д. Аспекти стабільного розвитку тваринництва в умовах ринкових відносин. *Ефективне тваринництво*. 2009. № 4 (36). С. 9-12.

191. Рибалко В.П. Наукові аспекти розв'язання проблеми дефіциту свинини в Україні. *Тваринництво України*. 2006. №2. С. 2-4.

192. Месель-Веселяк В.Я., Мазуренко О.В. Розвиток мясопродуктового підкомплексу України / під наук. ред. акад. УААН Саблука П.Т. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2004. 198 с.

193. Канінський П.К. Розвиток спеціалізації та кооперації в тваринництві зони Лісостепу / 2-е вид., перероб. і доп. Київ: ІАЕ УААН, 2003. 446 с.

194. Hindo B. At 3M, a struggle between efficiency and creativity. *Business Week*. 2007. June 11. URL: <https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2016/06/3m-struggle-between-efficiency-and-creativity.pdf> (дата звернення: 29.06.2020).

195. Kuesten C.L. Going Lean: How the Best Companies Apply Lean Manufacturing Principles to Shatter Uncertainty, Drive Innovation, and Maximize Profits by Stephen A. Ruffa. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 26, issue 6. pp. 685-687. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00693.x> (дата звернення: 29.06.2020).

196. Tennant G. Six Sigma: SPC and TQM in Manufacturing and Services. Burlington VT: Gower Publishing, Ltd. 2001. 140 p.

197. De Feo J., Barnard W. JURAN Institute's Six Sigma Breakthrough and Beyond: Quality Performance Breakthrough Methods. McGraw-Hill Education. 2003. 374 p.

198. Walshe K., Harvey G., Jas P. Connecting Knowledge and Performance in Public Services: From Knowing to Doing. Cambridge University Press. 2010. 295 p.

199. Harry M., Schroeder R. Six Sigma. The breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations. New York, London, Toronto, Sydney, Auckland: Currency. 2006. 320 p.

200. Mikel J.H., Prem S.M., De Hodgins O., Hulbert R.L., Lacke C.J. Practitioner's Guide to Statistics and Lean Six Sigma for Process Improvements. John Wiley and Sons. 2011. 832 p.

201. Keller P. Six Sigma Demystified. McGraw-Hill Education. 2011. 528 p.

202. LeRoy R., Coryea Cordy Coryea C.E. Champion's Practical Six Sigma Summary. Xlibris Corporation. 2006. 141 p.

203. Harry M.J. The Nature of six sigma quality. Rolling Meadows, Illinois: Motorola University Press. 1988. 22 p.

204. Gygi C., Williams B., DeCarlo N., Covey S.R. Six Sigma for Dummies / 2<sup>nd</sup> edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc. 2012. 408 p.

205. Yoshikawa T., Innes, J., Mitchell, F., 1995. A Japanese case study of functional cost analysis. *Management Accounting Research*. 1995. 6. P. 415-432.
206. Carr C., Ng, J. Total cost control: Nissan and its UK supplier partnerships. *Management Accounting Research*. 1995. 6 (4). P. 347-365.
207. Harlow L.L., Mulaik S.A., Steiger J.H. What If There Were No Significance Tests? Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997. 446 p.
208. Morrison E.D., Henkel, E.R. The Significance Test Controversy. New York: Routledge, 1970. 347 p.
209. Product Costs vs Period Costs: What Are the Differences. URL: <https://www.fool.com/the-blueprint/product-vs-period-cost> (дата звернення: 1.07.2020).
210. 12 Essential Lean Six Sigma concept and Tools. URL: <https://www.processexcellencenetwork.com/lean-six-sigma-business-performance/articles/12-essential-lean-concepts-and-tools> (дата звернення: 30.06.2020).
211. Montgomery D.C., Woodall W.H. An Overview of Six Sigma. *International Statistical Review*. 2008 (December), 76, 3, 329-346. DOI: 10.1111/j.1751-5823.2008.00061.x (дата звернення: 30.06.2020).
212. Lalli W.R. Handbook of Budgeting / 6<sup>th</sup> ed. John Willey & Sons 2012. 846 p.
213. Direct Costs & Indirect Costs: Complete Guide [+ Examples]. URL: <https://www.financetuts.com/direct-indirect-costs> (дата звернення: 1.07.2020).
214. Brimson J.A., Antos J. Driving Value Using Activity-Based Budgeting. Willey, 1998. 288 p.
215. Бухгалтерський облік на сільськогосподарських підприємствах України / за заг. ред. Коваленко А.М. Дніпропетровськ: ВКК "Баланс-Клуб", 2009. 736 с.
216. Управлінський облік: теорія та практика: Навчально-практичний посібник / Шило В.П., Ільїна С.Б., Шепелюк В.А. Київ: Кондор, 2012. 303 с.
217. Kaplan R.S., Bruns W.J. Accounting and Management: A Field Study Perspective. Harvard Business Review Press, 1987. 374 p.
218. Plowman B. Activity Based Management. Improving Processes and Profitability. Routledge, 2001. 256 p.
219. Staubus G.J. Activity Costing and Input-Output Accounting. Homewood: Richard D. Irwin, Inc., 1971. 147 p.

220. ACPO Guidance on Process Management. 2004. URL: <https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/41673.pdf> (дата звернення: 2.07.2020).

221. Drucker P.F. Management Challenges of the 21st Century. New York: HarperCollinsBusiness, 2001. 224 p.

222. Cooper R., Slagmulder R. Target Costing and Value Engineering. New York, NY: Productivity Press, 1997. 359 p.

223. Maskell B.H. Practical Lean Accounting: A Proven System for Measuring and Managing the Lean Enterprise. New York, NY: Productivity Press, 2003. 384 p.

224. Clifton M.B., Bird H.M.B, Albano R.E., Townsend W.P. Target Costing: Market-Driven Product Design. New York, Basel: Marcel Dekker, Inc. 2004. 265 p.

225. Sakurai M. Target costing and How to Use It. *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*. 1989 (Summer). pp. 39-50.

226. Логинова Ю.В. Анализ моделей поведения потребителей в Интернете. *Вестник ЮРГТУ (НПИ)*. 2012. № 6. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_18830960\\_33768594.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_18830960_33768594.pdf) (дата звернення: 3.07.2020)

227. Малиш О.М. Аналіз попиту й оптимізація товарно-цінових рішень підприємства (на прикладі текстильного об'єднання "Чексіл"). *Маркетинг в Україні*. 2002. №5. С. 43-47.

228. Коряжнов Е.В. Справочник по промышленному свиноводству свинины. Москва: Россельхозиздат, 1980. 270 с.

229. Практикум по организации производства в сельскохозяйственных предприятиях / под ред. Кальма П.А.; 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Колос, 1980. 391 с.

230. Нетеса А.И. Справочник оператора по обслуживанию свиней. Москва: Россельхозиздат, 1986. 268 с.

231. Учебник оператора по производству свинины / Дерябин А.А., Силкин В.И., Андропов Л.А. и др.; под общ. ред. Дерябина А.А. Москва: Колос, 1980. 463 с.

232. Козловский В.Г., Майоров А.П., Тонышев И.И. Интенсификация производства свинины в специализированных хозяйствах. Москва: Россельхозиздат, 1979. 270 с.

233. Козловский В.Г. Технология промышленного свиноводства / 3-е изд., доп. и перераб. Москва: Россельхозиздат, 1984. 334 с.
234. Malakhovskiy Y., Gamaliy V., Zhovnovach R., Kulazhenko V., Cherednichenko M. Assessment of the risks of entrepreneurship as a prerequisite for the implementation of innovation projects. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Vol. 22, Issue 1S, P. 127-133.
235. Xabibullayev I., Zhovnovach R., Petrova M. Model of assortment optimization and inventory management in enterprise. *Economics and Finance*, 2021. Vol. 9. Issue 1. P. 31-46.
236. Чередніченко М.Г., Руденко Л.А. Концептуальні засади організації внутрішньогосподарського контролю на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 32. С. 239-248.
237. Чередніченко М.Г. Роль контролінгу в управлінні фінансами підприємства. *Академічний огляд*. 2017. Вип. 47 (2). С. 32-39.
238. Жовновач Р.І., Чередніченко М.Г. Система контролінгу у забезпеченні стабільного розвитку підприємств реального сектору економіки. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6201> (дата звернення: 1.07.2020).
239. Чередніченко М.Г. Удосконалення контролю доходів та витрат майбутніх періодів на підприємствах сільськогосподарської галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 28-2. С. 166-169.
240. Чередніченко М.Г. Проблеми розвитку внутрішньогосподарського контролю на підприємствах України. *Шістнадцяті економіко-правові дискусії: матеріали Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (Львів, 15 берез. 2017 р.)*. Львів, 2017. С. 90-92.
241. Чередніченко М.Г. Внутрішньогосподарський контроль в системі управління інтегрованих агроформувань. *Інноваційний потенціал сучасної економічної науки: матеріали Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (Тернопіль, 17 берез. 2017 р.)*. 2017. С. 77-79.

242. Чередніченко М.Г. Роль внутрішньогосподарського контролю в системі управління підприємством. *Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації*: матеріали Міжн. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 30-31 берез. 2017 р.). Запоріжжя: ЗНТУ, 2017. Ч.2. С. 462-463.

243. Чередніченко М.Г. Внутрішньогосподарський контроль розрахунків з оплати праці. *Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті*: матеріали Міжн. наук.-практ. конф. (Кропивницький, 29 листоп. 2017 р.). Кропивницький: Центральноукраїнський національний технічний університет, 2017. С. 120-122.

244. Петрова М.Г. Роль контролінгу в системі управління фінансами підприємства. *Сталий розвиток України, проблеми та шляхи їх подолання*: матеріали Міжн. наук.-практ. конф. (Маріуполь, 14-15 листоп. 2019 р.). Маріуполь: ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, 2019. С. 77-79.

245. Петрова М.Г. Особливості формування фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: матеріали Міжн. наук.-практ. конф. (Кропивницький, 14 квіт. 2020 р.). Кропивницький: ЦНТУ, 2020. С. 127-130.

246. Жовновач Р.І., Петрова М.Г. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Сучасні проблеми економічної теорії, маркетингу та моделювання соціально-економічних систем*: матеріали Міжн. наук.-практ. конф. (Кропивницький, 28-29 квіт. 2020 р.). Кропивницький: ЦНТУ, 2020. С. 12-14.

247. Чередніченко М.Г. Аналіз чинників, які впливають на фінансові результати сільськогосподарських підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4(37). С. 220-227 (заг. обсяг 0,38 друк. арк.)

248. Гамалій В.Ф., Малаховський Ю.В., Осадча-Фіц Л.С. Операційно орієнтоване управління витратами підприємства з вирощування тваринницької продукції. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 25. С. 288- 293.

249. Вишневська В.А., Ніколаєв І.В. Вплив ризиків на показники ефективності діяльності промислових підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2018. Вип. 33. С. 211-218.

250. Жовновач Р.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування: монографія. Кіровоград: ПП “Ексклюзив-Систем”, 2015. 384 с.



## **ДОДАТКИ**

Основні концепції контролінгу

Концепції контролінгу	Автори та прихильники	Наукове підґрунття	Сутність та основні ідеї в межах концепції	Основні завдання контролінгу	Інформаційна база
1	2	3	4	5	6
Орієнтована на систему обліку	Р. Манн, Е. Майер [13; 14], А. Дайле [15], Д. Шнайдер [16], І. Стефанюк [18], Л. Сухарева, С. Петренко [19], І. Криворотько [20]	Інституційна теорія. Ситуаційний підхід	Контролінг як система управління за витратами з використанням інформаційних технологій	- переорієнтація системи управлінського обліку на майбутнє; - удосконалення документообігу; - концентрації на реєстрації фактичної інформації минулих періодів; - удосконалення управління за витратами	Джерела бухгалтерського обліку
Орієнтована на управлінську інформаційну систему	Т. Рейхман [21], К. Варфоломєєва [22], Л. Балабанова, О. Гасило [46]	Інституційна теорія. Кількісний підхід	Контролінг як управлінська інформаційна система підприємства, спрямована на координацію процесу отримання і підготовки інформації відповідно до потреб цієї системи	- координація отримання і підготовки інформації; - оптимізація інформаційних потоків; - розробка, впровадження та забезпечення функціонування управлінської інформаційної системи	Інформація з усіх функціональних сфер
Орієнтована на систему управління:	Неокласична теорія. Школа наукового управління		Контролінг як система управління		
а) з акцентом на плануванні та контролі	Д. Хан [5], П. Хорват [24], А. Градов [65]	Процесний підхід	Контролінг як елемент управління соціальною системою з акцентом на плануванні та контролі діяльності структурних підрозділів підприємства	- інформаційного забезпечення процесу планування, та контролю; - інтеграція та інструментальна підтримка системи управління, насамперед функцій планування та контролю діяльності структурних підрозділів; - розробка, координація та контроль за реалізацією планів підприємства	Інформація планово-контрольних розрахунків на базі внутрішнього виробничого обліку

1	2	3	4	5	6
б) з акцентом на координації	Ю. Вебер [26], Х.-У. Кюппер [25], А. Градов [65], І. Григораш [28]	Теорія прийняття рішень	Контролінг як система підтримки керівництва в процесі управління з метою досягнення підприємством визначених цілей	Розширення координаційних завдань Інтеграція та інструментальна підтримка системи управління, реагування та адаптація до змінних умов діяльності з метою забезпечення досягнення встановлених цілей	Інформація для управління за відхиленнями
Концепція з вартісно-орієнтованого контролінгу	У. Банмюллер [31], К. Фаул [32], О. Терещенко [33], Т. Макаренко [35], С. Головацька [34]	Концепція економічної доданої вартості	Методична та інструментальна підтримка процесу вартісно-орієнтованого управління бізнесом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення драйверів вартості для зменшення очікуваних невизначеностей та спрощення процесу прийняття рішень;</li> <li>- вдосконалити процес оцінки результативності діяльності підприємства</li> <li>- моніторинг поведінки менеджерів;</li> <li>- оцінка та винагорода результативності менеджерів підприємства;</li> <li>- аналіз факторів вартості та контролю рівня досягнення відповідних показників в комунікативному, методичному й консультативному забезпеченні діяльності системи;</li> <li>- обґрунтування та реалізація найадекватнішої моделі управління вартістю</li> </ul>	Інформація обліково-фінансового характеру, показники результативності, система мотивації та вартісно-орієнтована звітність
Концепція стратегічної навігації	Р. Каплан [6; 36], Д. Нортон [36], Н. Кельчевська [40], Д. Лозовицький [66], О. Садченко [67]	Неокласична теорія. Школа наукового управління. Концепція, що орієнтована на систему управління з акцентом на плануванні і контролі	Контролінг як інформаційно-аналітична підтримка стратегічного управління підприємством, забезпечення взаємодії планування та контролю на стратегічному рівні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вирішенні задач стратегічного планування, контролю та аналізу та його координація за операціями;</li> <li>- узгодження планів;</li> <li>- розширення потужностей, використання нових технологій;</li> <li>- формування інструментарію кількісного виміру стратегічних завдань і потенціалів;</li> <li>- контроль основних індикаторів відповідності стратегічним цілям;</li> <li>- контроль виконання стратегічних рішень;</li> <li>- аналіз стратегічної ефективності</li> </ul>	

1	2	3	4	5	6
Концепція, що орієнтована на процес прийняття управлінських рішень	Г. Піч, Е. Шерм [4], Дж. Демскі, Г. Фельтам [43], А. Гідденс А. [68], Г. Ортман, Д. Сидоу, А. Вінделер [69], А. Беккер [62], Х. Штайнманн, А. Шерер [70], Л. Балабанова [46], К. Малишева [45], Е. Ананькіна [71], С. Фалько [41; 42; 54]	Біхевіористський підхід	Контролінг не лише забезпечує підтримку прийняття управлінських рішень, й використовує власні специфічні методики та методологію. Контролінг концентрує зусилля на інформаційно-аналітичній підтримці як оперативного, так і стратегічного управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вибір найбільш ефективної структури системи управління;</li> <li>- забезпечення досягнення підприємством визначених цілей;</li> <li>- рефлексія управлінських рішень</li> </ul>	система знань, система підтримки прийняття рішень та управління знаннями
Концепція оптимізації інтересів стейкхолдерів	Е. Еверт, А. Вагенхофер [53], С. Фалько [41; 42; 54], С. Голов [55]	Інституціональна парадигма. Теорія зацікавлених осіб (Stakeholders Theory)	Контролінг як система збалансованості інтересів підприємства з інтересами найбільш впливових інститутів, оптимізація інтересів усіх зацікавлених осіб	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ідентифікація стейкхолдерів, їх класифікація та виділення групи ключових стейкхолдерів, що мають можливості надавати найбільший вплив на діяльність підприємств;</li> <li>- розробка планів реалізації змін і конкретних проектів, необхідних для виконання вимог ключових стейкхолдерів;</li> <li>- аналіз процесів та моніторинг змін виконання планів;</li> <li>- контроль за результатами, що досягаються, показників діяльності компанії та актуалізованих вимог зацікавлених сторін;</li> <li>- коригування цілей розвитку та повторення циклу управлінських процедур</li> </ul>	
Концепція, що орієнтована на управління ризиками	В. Беккер, Б. Бальтцер, Л. Гончарова [62], О. Кармінський [72], Ю. Алескерова [73]	Менеджмент ризиків. Ризик-контролінг	Створення та підтримка ефективної системи діагностики ризиків в різних сферах діяльності і управління. До сфери інтересів потрапляють також репутаційні ризики підприємства	Виявлення проблем і коректування діяльності організації до того, як ці проблеми переростуть в кризу. Інформаційний супровід процесу планування	

Джерело: складено автором на основі [4-6; 13-16; 18-22; 24; 25; 28; 31-36; 40-43; 45; 46; 53-55; 62; 65-73]

Порівняльний морфологічний аналіз визначення поняття “контролінг”

Автори	Змістовна категорія												Функціональне призначення концепції								Цільове спрямування									
	філософія, образ мислення	концепція	система	елемент системи/підсистем	підхід	інструмент	функція	процес	напрямы	технологія	методи та процедури	комплекс	Інформаційне забезпечення системи		Управління					Система підтримки прийняття рішень		оптимізація інтересів стейкхолдерів	досягнення результатів/цілей	удосконалення	підтримання стану/балансу	цілісність, інтегрованість	здатність функціонувати та розвиватись	консультування/ інформування	визначення можливостей	
													бухгалтерського обліку	управлінської інформаційної	планування і контроль	координація	віртуальноорієнтоване	стратегічне	ризиками	самоуправління	управління підприємством									процес / технологія прийняття рішень
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Манн Р., Майер Е.			+										+											+		+		+		
Фольмут Х.		+											+																	+
Дайле А.								+					+												+					
Шнайдер Д.							+						+											+					+	
Хан Д.				+											+										+	+		+		
Хорват П.		+													+											+		+		
Кюппер Х.-Ю.			+													+													+	
Вебер Й.				+												+									+			+		
Кунц Х., О'Доннел С.			+													+								+		+				
Григораш І.			+													+								+		+				
Криворотько І.			+										+															+		
Сопко В.													+												+					
Стефанюк І.		+											+											+		+				
Сухарева С., Петренко С.			+										+											+						
Рейхманн Т.												+		+										+		+		+		

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Прайсслер П.						+								+												+			+	
Гасило О.		+												+										+			+			
Варфоломєєва К.			+											+												+				+
Турило А., Святенко С.			+																					+				+	+	
Кузнецова А.				+																					+					
Банмюллер У.		+															+								+					
Фаул К.					+												+								+		+			
Терещенко О.		+															+								+	+		+		
Макаренко Т.			+														+							+					+	
Пушкар М., Пушкар Р.				+						+								+										+		
Фалько С.	+																	+						+		+				
Кельчевська Н., Пелимська, Пятков А.				+														+										+		
Давидович І.			+															+										+		
Зоріна О.											+									+						+			+	
Пич Г., Шерм Є.							+														+								+	
Дєдов О.												+											+			+	+			
Калайтан Т.											+												+						+	
Оліфіров О.										+												+		+						
Загородній А.										+												+		+					+	
Балабанова Л., Гасило О.			+																			+		+						
Ананькіна О., Данилочкін С., Данилочкіна Н.																							+							
Кармінський А., Фалько С.		+																		+								+		
Голов С.								+															+						+	
Беккер В., Бальтцер Б., Гончарова Л.			+																+					+			+			

Джерело: складено автором на основі [4-6; 13-16; 18-22; 24; 25; 28; 31-36; 40-43; 45; 46; 53-55; 62; 65-73]

**Додаток А**  
**Таблиця АЗ**

**Класифікація виробничих витрат за основними ознаками з метою організування управління за відхиленнями від стандартів заощадливого виробництва в межах концепції КУФСГП**

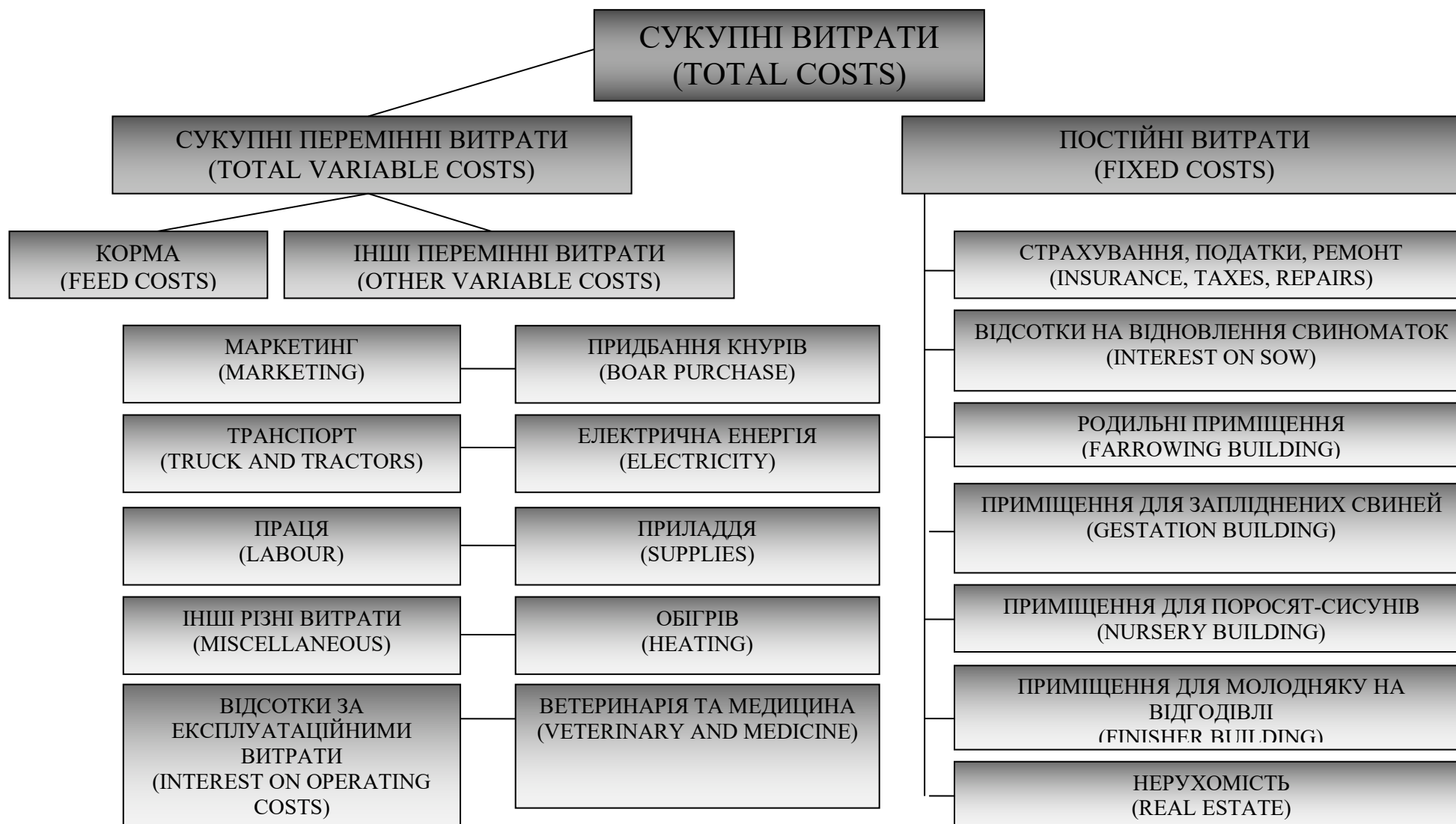
Ознака класифікації	Витрати
1	2
Економічні елементи (однорідні види незалежно від їх призначення)	Матеріальні витрати (за вирахуванням зворотних відходів) Витрати на оплату праці Відрахування на соціальні заходи Амортизація Інші операційні витрати
Калькуляційні статті (мета здійснення)	Сировина та матеріали Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, роботи і послуги виробничого характеру сторонніх підприємств та організацій Паливо і енергія на технологічні цілі Зворотні відходи (вираховуються) Основна заробітна плата Додаткова заробітна плата Відрахування на соціальні заходи Витрати на утримання та експлуатацію устаткування Загальновиробничі витрати Втрати від браку Інші виробничі витрати
Залежність від обсягів виробництва	Постійні Перемінні (пропорційні, прогресивні, дегресивні) Умовно постійні Умовно перемінні
Час виникнення	Минулого періоду Звітнього періоду Майбутніх періодів
Спосіб включення до собівартості	Прямі, що безпосередньо відносяться на собівартість виробів Непрямі, що відносяться на собівартість виробів пропорційно до: – основної заробітної плати виробничих робітників; – прямих витрат
Склад витрат	Прості (однoeлементні), що складаються з одного моменту витрат Комплексні (складні), що складаються з декількох елементів витрат
Техніко-економічний зміст	Основні Накладні (на обслуговування виробництва і управління)

1	2
Відношення до процесу виробництва	Витрати предметів праці Витрати засобів праці Витрати живої праці
По відношенню до джерел покриття	Вхідні (залишок готової продукції на початок звітного періоду) Поточні (виробнича собівартість готової продукції звітного періоду) Вихідні (собівартість реалізованої продукції)
Сфера кругообігу коштів	Витрати сфери виробництва (виробничі витрати) Витрати сфери обігу (витрати обігу)
Лімітування	Лімітовані Не лімітовані
Періодичність виникнення	Одноразові Поточні Періодичні
Рівень охоплення процедурою планування	Планові Позапланові
Ступінь готовності продукції	Витрати на готову продукцію (роботи, послуги) Витрати у незавершеному виробництві
Об'єкт управління	Витрати у місцях їх виникнення Витрати у центрах витрат Витрати у центрах відповідальності
Залежність від діяльності підприємства	Залежні витрати Незалежні витрати
Визначення вартості запасів продукції	Звітного періоду за собівартістю всієї продукції На виробництво готової продукції На виконання замовлення та на здійснення процесу
Прийняття господарських рішень	Майбутнього періоду Безповоротні Ті, що виникають у результаті прийняття альтернативного курсу дій Граничні (маржинальні) та прирістні (інкрементні)
Контроль та регулювання витрат	Нормативні З відхиленнями від нормативів
Параметри життєвого циклу продукції	Витрати на дослідження та розробки Витрати на виготовлення продукції Витрати на реалізацію продукції Витрати на експлуатацію Витрати на утилізацію
Якість продукції	Оцінювання якості Забезпечення якості Покращання якості Управління якістю
Доцільність	Продуктивні Непродуктивні



1	2
Можливість обліку	Такі, що підлягають прямому обліку Такі, що не підлягають прямому обліку Витрати, які економічно недоцільно враховувати
Місце виникнення	Дільнична Технологічна Цехова Виробнича Повна
Можливість регулювання	Регульовані Нерегульовані
Мета формування	Визначення собівартості Визначення прибутку Оцінювання альтернативного варіанту здійснення
Місце здійснення контролю	За місцем формування За центрами відповідальності
Характер структурування	По підприємству в цілому За окремими виробництвами, цехами, дільницями За окремими видами продукції
Характер виробництва	Основне Допоміжне Обслуговуюче
Вид діяльності	Звичайні Основні Операційні Інвестиційні Фінансові Надзвичайні Виробничі Адміністративні Збутові Постачання Невиробничі
Обсяг формування та обліку	За продукцією За процесами За роботами За послугами
Методи аналітичного формування за калькуляційними об'єктами	Позамовний Попередільний Попроцесний (простий) Нормативний
Здійснення контролінгу фінансів	Повні Часткові

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 3, 5, 9, 12, 14, 19, 77, 86, 89, 90, 19, 192, 193]



**Рис. Б1. Класифікація витрат на вирощування продукції тваринництва (міжнародна, для випадку вирощування продукції свинарства), що використовується для розрахунку обсягу незбиткової діяльності СГП у процесі запровадження контролінгу в управлінні фінансами за концепцією заощадливого виробництва**

*Джерело: узагальнено автором на основі [77, 83, 85, 86]*

**Виробнича собівартість, рівень рентабельності виробництва основних видів продукції тваринництва СГП  
Кіровоградської області, 2014-2020 рр., млн. грн.**

Продукція тваринництва	Витрати – усього				Прямі виробничі витрати								Інші прямі витрати та загальновиробничі витрати				Рівень рентабельності виробництва основних видів продукції, відсотків				
					матеріальні				оплата праці												
	період, рік																				
	2014	2016	2018	2020	2014	2016	2018	2020	2014	2016	2018	2020	2014	2016	2018	2020	2014	2015*	2018	2020	
Жива масо приросту тварин від відгодівлі та нагулу	...	...	831,3	1054,3	...	...	630,7	818,4	...	...	91,5	104,7	...	...	109,1	123,0	...	...	...	...	
у т. ч.	ВРХ	78,4	102,0	173,2	190,6	58,9	79,9	121,4	134,4	9,5	12,0	26,4	28,7	10,0	10,1	25,4	27,0	...	-12,5	-26,6	-32,0
	свиней	267,9	407,5	650,4	853,7	188,0	334,2	504,9	678,4	23,7	29,6	63,3	74,2	56,2	43,7	82,3	94,4	...	3,4	-0,4	-8,2
	овець	1,1	...	...	4,1	0,6	...	...	1,8	0,3	...	...	1,1	0,2	...	...	0,6	...	-5,9	-15,3	-50,7
	кіз	...	...	...	3,4	...	...	...	2,3	...	...	...	0,1	...	...	...	0,7	...	...	...	...
	птиці свійської	4,7	0,2	1,3	1,5	1,9	0,1	0,8	1,1	0,1	0,1	0,4	0,5	2,7	0,0	0,1	0,1	...	20,4	15,5	-9,9
Вовна овець і кіз	...	0,1	...	к	...	...0,05	...	к	...	0,03	...	к	...	0,02	...	к	...	...	...	...	
Молоко від сільськогосподарських тварин усіх видів, сире	153,6	260,5	422,0	469,5	108,7	203,5	320,0	344,5	22,4	30,4	50,2	58,7	24,5	26,7	51,7	61,8	...	-0,7	0,1	-1,3	
Яйця птиці свійської у шкаралупі свіжі	54,0	0,2	0,8	9,3	40,1	0,1	0,6	7,8	0,7	0,1	0,1	0,6	13,2	0,0	0,1	0,5	...	-25,3	-20,5	16,8	
Мед натуральний	...	...	...	2,3	...	...	...	0,8	...	...	...	1,1	...	...	...	0,4	...	...	...	...	
<b>Разом</b>	...	...	...	<b>1546,9</b>	...	...	...	<b>1178,6</b>	...	...	...	<b>181,4</b>	...	...	...	<b>187,0</b>	...	...	...	...	

Примітки: к – дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України “Про державну статистику” щодо конфіденційності статистичної інформації; 2015 р. – дані наведено для великих і середніх сільськогосподарських підприємств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність; 2020 р. – попередні дані

Джерело: [180]

**Витрати на виробництво продукції тваринництва по містах та районах Кіровоградської області, 2018-2020 рр., млн. грн.**

Міста та райони	Витрати – усього			Прямі виробничі витрати						Інші прямі витрати та загальновиробничі витрати		
				матеріальні			оплата праці					
	період, рік											
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
<b>Кіровоградська область</b>	<b>1269,2</b>	<b>1307,9</b>	<b>1546,9</b>	<b>960,6</b>	<b>948,1</b>	<b>1178,6</b>	<b>145,4</b>	<b>167,4</b>	<b>181,4</b>	<b>163,2</b>	<b>192,4</b>	<b>187,0</b>
м. Кропивницький	266,1	18,8	14,5	213,8	12,1	10,2	18,0	1,2	1,6	34,3	5,4	2,7
м. Знам'янка	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
м. Олександрія	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
райони												
Благовіщенський	43,7	51,9	53,5	30,8	35,5	38,7	4,4	6,4	7,9	8,5	10,0	6,9
Бобринецький	7,2	9,4	11,0	4,3	5,4	5,8	2,1	2,8	4,1	0,7	1,2	1,1
Вільшанський	17,6	12,1	10,0	12,8	6,9	4,4	2,9	3,1	3,6	2,0	2,1	2,0
Гайворонський	31,8	33,2	38,8	18,1	18,6	21,8	6,6	6,9	7,4	7,1	7,7	9,6
Голованівський	4,4	1,9	2,2	2,4	1,2	0,7	1,4	0,5	1,2	0,6	0,2	0,4
Добровеличківський	31,1	24,8	25,1	20,3	15,1	15,8	5,0	3,2	3,3	5,8	6,5	5,9
Долинський	2,1	2,0	1,3	1,6	1,5	0,9	0,3	0,4	0,3	0,2	0,2	0,1
Знам'янський	к	к	к	к	к	к	к	к	к	к	к	к
Компаніївський	15,7	272,0	361,6	9,4	192,5	299,7	3,6	25,7	25,4	2,7	53,7	36,5
Кропивницький	44,1	45,4	56,9	22,5	26,1	37,6	10,2	9,9	12,7	11,4	9,4	6,6
Маловисківський	14,0	15,9	18,9	9,5	11,2	13,5	2,4	3,3	3,6	2,1	1,4	1,8
Новгородківський	к	к	к	к	к	к	к	к	к	к	к	к
Новоархангельський	11,4	10,0	9,3	5,7	4,4	3,7	2,5	2,4	2,8	3,2	3,2	2,9
Новомиргородський	12,0	10,9	12,2	7,9	6,3	7,2	3,2	3,5	4,0	1,0	1,1	1,0
Новоукраїнський	82,3	94,9	106,1	57,7	62,0	71,3	13,2	18,9	19,2	11,4	14,1	15,7
Олександрівський	29,4	33,0	28,1	19,7	23,0	17,6	3,8	4,8	4,4	5,9	5,2	6,1
Олександрійський	264,8	273,5	282,3	204,6	205,3	205,2	32,3	39,2	41,6	27,9	29,0	35,4
Онуфріївський	8,3	к	7,3	5,1	к	4,6	2,1	к	1,8	1,1	к	1,0
Петрівський	86,1	74,5	77,9	61,1	54,2	56,1	13,7	12,5	13,1	11,3	7,7	8,7
Світловодський	80,6	92,3	к	63,7	71,5	к	5,7	6,1	к	11,1	13,7	к
Устинівський	19,4	к	к	14,8	к	к	2,4	к	к	2,2	к	к

Примітки: к – дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України “Про державну статистику” щодо конфіденційності статистичної інформації; 2020 р. – попередні дані

Джерело: [180]

Середні ціни на сільськогосподарських тварин, реалізовані СГП по містах та районах Кіровоградської області  
2010-2020 рр., гривень за одну тону живої маси

	2010	2015	2017	2018	2019
<b>Кіровоградська область</b>	<b>10527,6</b>	<b>22752,5</b>	<b>31996,9</b>	<b>36235,2</b>	<b>34691,6</b>
м. Кропивницький	10424,8	21126,9	34752,3	37974,3	35300,0
м. Знам'янка	13960,5	–	–	–	–
м. Олександрія	7200,0	20876,5	к	–	–
райони					
Благовіщенський	10460,0	21906,0	27976,3	32005,8	31807,1
Бобринецький	11297,1	19155,4	23165,1	29681,0	28501,8
Вільшанський	9542,2	22831,7	27917,6	33975,0	34778,5
Гайворонський	9619,1	21619,5	30270,8	34164,6	32517,7
Голованівський	7802,8	16449,3	20346,2	26522,7	30326,9
Добровеличківський	10372,8	22768,1	33010,3	37326,2	34529,1
Долинський	9601,1	18325,9	21311,9	31395,2	30893,1
Знам'янський	11340,2	–	к	к	к
Компаніївський	10273,5	22294,8	25888,0	30713,4	36768,1
Кропивницький	10202,8	23361,9	28937,4	32365,9	31022,1
Маловисківський	9884,5	22031,2	28288,4	35220,6	35577,8
Новгородківський	11633,5	23340,6	32477,2	к	к
Новоархангельський	9991,9	20153,8	24047,6	30886,0	28903,0
Новомиргородський	9644,2	21920,6	27042,7	32397,6	к
Новоукраїнський	10427,0	22910,1	30935,2	35430,2	33530,6
Олександрівський	10264,3	22159,3	27668,3	30311,9	24414,3
Олександрійський	11319,8	22827,3	30683,8	34756,5	33339,5
Онуфріївський	11408,2	21360,4	к	к	к
Петрівський	8859,1	20573,2	27895,6	32154,0	27888,7
Світловодський	12585,5	19956,2	26284,8	36853,7	34385,8
Устинівський	9061,6	20765,0	27202,5	29215,0	к

Джерело: [180]

**Приріст живої маси від вирощування, відгодівлі та нагулу свиней, кількість кормоднів свиней, що перебували на вирощуванні, відгодівлі та нагулі у розрізі районів Кіровоградської області**

Область, всього	Приріст живої маси, ц				Кормодні свиней на відгодівлі, кількість				Кормодні на 1 ц приросту живої маси			
	Період, рік											
	2005	2006	2012	2013	2005	2006	2012	2013	2005	2006	2012	2013
	48566	66729	153003,56	164349,04	19218517	24960049	38539432	39040512	0,253	0,267	0,397	0,421
міста												
Кіровоград	180	250	102,54	148,38	47701	95233	58494	67765	0,377	0,263	0,175	0,219
Олександрія	82	151	72,63	111,71	48219	88497	57031	45475	0,170	0,171	0,127	0,246
Знам'янка	1536	2542	16,00	19,22	344952	338369	21456	22885	0,445	0,751	0,075	0,084
райони												
Олександрійський	3905	6259	11428,75	11600,23	1641471	2120320	2947484	3416479	0,238	0,295	0,388	0,340
Олександрівський	739	658	1452,77	1635,75	431903	514422	664256	580073	0,171	0,128	0,219	0,282
Бобринецький	2442	2869	1514,56	1157,75	830907	1033891	514306	395128	0,294	0,277	0,294	0,293
Гайворонський	607	831	1122,74	2091,65	304510	335687	355535	441866	0,199	0,248	0,316	0,473
Голованівський	685	885	196,11	179,02	406949	558488	90370	93164	0,168	0,158	0,217	0,192
Добровеличківський	1840	2880	3669,17	4589,65	529386	980074	1351229	1429857	0,348	0,294	0,272	0,321
Долинський	1329	1790	1268,69	1360,16	753871	826030	490559	425329	0,176	0,217	0,259	0,320
Знам'янський	346	574	6928,36	8269,04	132918	211662	1292358	1722560	0,260	0,271	0,536	0,480
Кіровоградський	5755	8044	10140,11	9720,11	1654898	2450541	2578845	2385617	0,348	0,328	0,393	0,407
Компаніївський	4646	5386	60443,47	67093,74	1581534	2024390	12541876	12347804	0,294	0,266	0,482	0,543
Маловисківський	1733	2127	1831,44	1738,95	934936	1100446	815177	731722	0,185	0,193	0,225	0,238
Новгородківський	1976	3359	11065,63	6462,21	1045108	1695255	3127144	2840563	0,189	0,198	0,354	0,227
Новоархангельський	3886	4839	2693,74	2432,78	1621759	2222256	1330570	1075294	0,240	0,218	0,202	0,226
Новомиргородський	1883	2486	1576,30	1307,87	867678	1157029	870547	681317	0,217	0,215	0,181	0,192
Новоукраїнський	5812	7727	11826,44	11758,45	3095775	3331714	4139708	4522312	0,188	0,232	0,286	0,260
Вільшанський	568	728	831,87	917,31	279980	473322	460416	364926	0,203	0,154	0,181	0,251
Онуфріївський	1869	3639	834,13	740,24	477047	956857	257934	227858	0,392	0,380	0,323	0,325
Петрівський	3880	4564	4090,78	3427,65	1070573	1264781	1068457	934189	0,362	0,361	0,383	0,367
Світловодський	338	690	15255,60	23026,90	190399	210398	2490991	3309206	0,178	0,328	0,612	0,696
Ульяновський	2178	3036	3804,31	4117,45	926043	970387	1014689	979123	0,235	0,313	0,375	0,421
Устинівський	337	415	837,42	442,82	243202	245680	488718	382870	0,139	0,169	0,171	0,116

Джерело: [176-179]

**Витрати на виробництво привісу свиней за елементами у сільськогосподарських підприємствах  
Кіровоградської області протягом 2006-2009 рр., тис. грн.**

Статті витрат	Період, рік									
	2006		2007		2009		2014		2015	
	Сума	%	Сума	%	Сума	%	Сума	%	Сума	%
Виробнича собівартість (ВС) – всього, у т.ч.:	48,67	<b>100,0</b>	58,92	<b>100,0</b>	76,30	<b>100,0</b>	267,89	<b>100</b>	351,12	<b>100</b>
Прямі матеріальні витрати, всього	34,97	<b>71,9</b>	42,87	<b>72,8</b>	53,48	<b>70,09</b>	187,95	<b>70,16</b>	272,35	<b>77,57</b>
з них:	×	100,0	×	100,0	×	100,0	×	100,00	×	100,00
– корми	26,83	76,7	34,27	79,9	43,13	80,65	159,67	84,95	226,75	83,26
– нафтопродукти	20,89	6,0	2,78	6,5	1,97	3,68	4,39	2,34	6,42	2,36
– оплата послуг і робіт сторонніх організацій	14,10	4,0	0,96	2,2	1,61	3,01	2,33	1,24	6,64	2,44
– решта матеріальних витрат	4,65	13,3	4,86	11,3	6,76	12,64	21,57	11,48	32,55	11,95
Прямі витрати на оплату праці	9,95	<b>20,4</b>	10,03	<b>17,0</b>	12,83	<b>16,82</b>	23,72	<b>8,85</b>	28,46	<b>8,11</b>
Інші прямі та загальновиробничі витрати, всього	3,75	<b>7,7</b>	6,02	<b>10,2</b>	9,99	<b>13,09</b>	56,21	<b>20,98</b>	50,31	<b>14,33</b>
з них:	×	100,0	×	100,0	×	100,00	×	100,00	×	100,00
– амортизація необоротних активів	1,27	33,9	1,29	21,5	1,50	15,02	30,18	53,69	34,03	67,64
– відрахування на соціальні заходи	1,08	28,7	1,67	27,8	3,83	38,34	9,62	17,11	10,40	20,67
– решта інших прямих та загальновиробничих витрат	1,4	37,4	3,054	50,7	4,65	46,55	16,41	29,19	5,88	11,69

Джерело: [176-179]

**Виробнича собівартість привісу свиней за елементами у сільськогосподарських підприємствах  
Кіровоградської області протягом 2016-2020 рр., млн. грн.**

Статті витрат	Рік									
	2016		2017		2018		2019		2020	
	Сума	%	Сума	%	Сума	%	Сума	%	Сума	%
Виробнича собівартість (ВС) живої маси приросту тварин від відгодівлі та нагулу – всього, у т.ч.:	407,54	<b>100,0</b>	559,12	<b>100,0</b>	650,43	<b>100,0</b>	660,59	<b>100,0</b>	853,73	<b>100,0</b>
Прямі матеріальні витрати, всього	316,16	<b>77,58</b>	430,72	<b>77,04</b>	504,86	<b>77,62</b>	478,86	<b>72,49</b>	678,41	<b>79,46</b>
з них:	×	100,00	×	100,00	×	100,00	×	100,00	×	100,00
– корми	243,45	77,00	353,37	82,04	441,89	87,53	408,90	85,39	525,98	77,53
– пальне і мастильні матеріали	7,73	2,44	7,68	1,78	13,15	2,60	13,10	2,74	11,77	1,73
– решта матеріальних витрат	64,98	20,55	67,44	15,66	49,82	9,87	56,87	11,88	140,65	20,73
Прямі витрати на оплату праці	29,60	<b>7,26</b>	48,22	<b>8,62</b>	63,28	<b>9,73</b>	74,20	<b>11,23</b>	80,88	<b>9,47</b>
Інші прямі та загальновиробничі витрати, всього	61,78	<b>15,16</b>	80,18	<b>14,34</b>	82,28	<b>12,65</b>	107,52	<b>16,28</b>	94,44	<b>11,06</b>
з них:	×	100,00	×	100,00	×	100,00	×	100,00	×	100,00
– відрахування на соціальні заходи	6,64	10,75	10,55	13,16	13,72	16,67	16,06	14,94	16,79	17,78
– амортизація необоротних активів	30,85	49,94	10,91	13,61	12,67	15,40	14,60	13,58	32,42	34,33
– оплата послуг і робіт сторонніх організацій	18,05	29,22	15,58	19,43	16,37	19,90	19,03	17,70	18,94	20,06
– решта ІІІ та ЗВВ	6,24	10,10	43,14	53,80	39,52	48,03	57,84	53,79	26,29	27,84

Примітки: 2020 р. – попередні дані

Джерело: [180; 188]



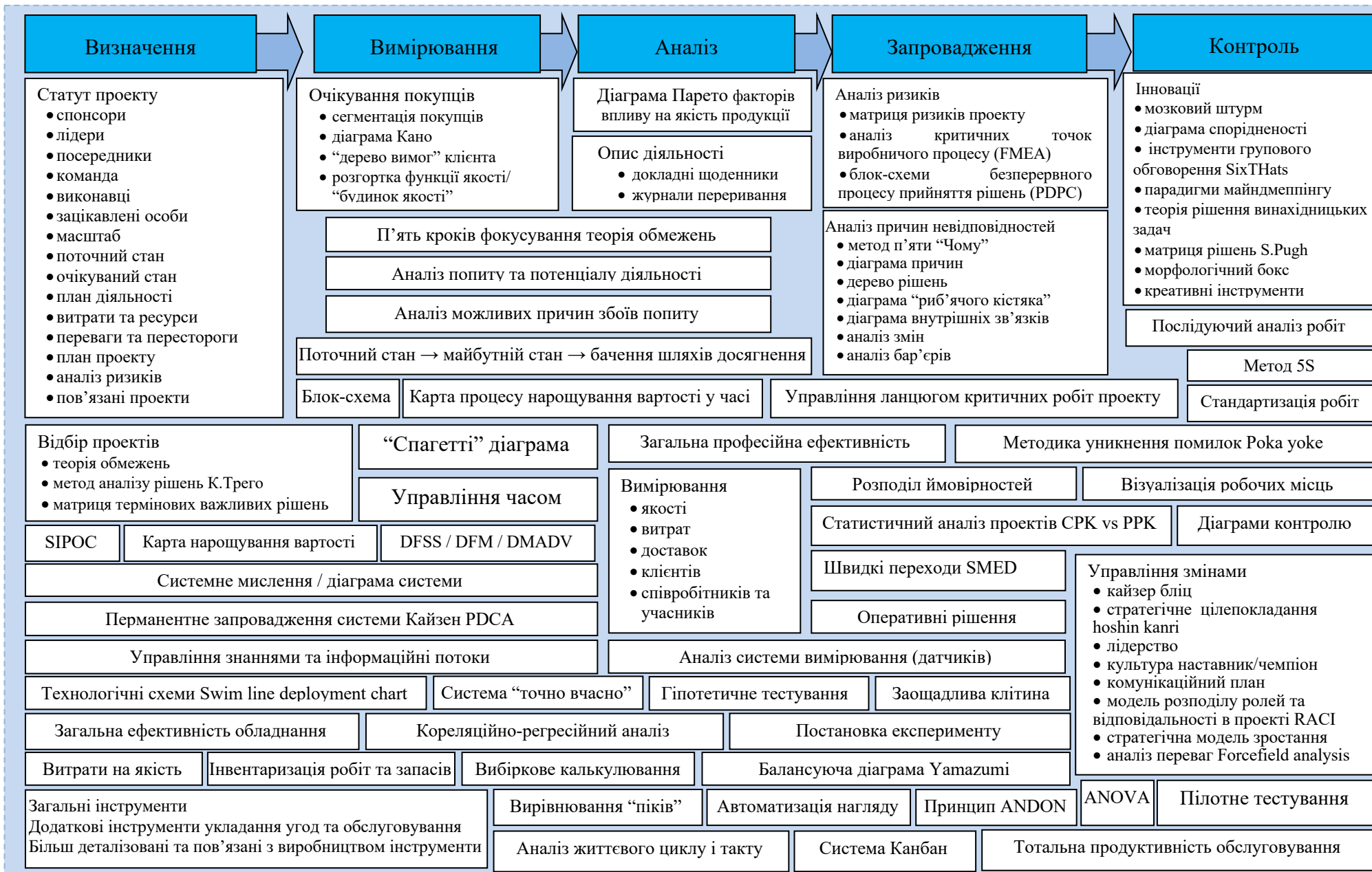


Рис. Г1. Сучасна система засобів Activity-based management

Джерело: складено автором

Розрахунок умовних параметрів ринкової поведінки підприємства з вирощування та реалізації продукції свинарства

Точка розрахунку параметрів діяльності	Встановлена ціна продажу, м'ясо свиней перший сорт, грн. за кг	Обсяг продажу на рік, кг	Еластичність попиту за ціною	Умовно постійні витрати, тис. грн.	Умовно перемінні витрати на одиницю продукції, грн. за кг	Те ж, на обсяг продукції, тис. грн.	Всього витрат, тис. грн.	Виручка від реалізації за встановленої ціни, тис. грн.	Прибуток, за тих же умов, тис. грн.	Постійні витрати на одиницю продукції, грн.	Всього витрат на одиницю продукції, грн.
	$C_{п}$	$O_{п}$	$E_{ц} = \% \Delta O_{п} / \% \Delta C_{п}$	УПВ	УПВ <sub>од</sub>	УПВ $\times O_{п}$	УПВ+ УПВ $\Sigma$	$C_{п} \times O_{п}$	ВРП – СВ	УПВ/ $O_{п}$	СВ/ $O_{п}$
	1	2	3 = $\Delta 2 / \Delta 1$	4	5	6 = 5 $\times$ 2	7 = 4 + 7	8 = 1 $\times$ 2	9 = 8 – 7	10	11
1	56,0	1000	-10,38	63500	26,5	26500	90000	56000	-34000	63,50	90,0
2	54,50	1400	-10,60	63500	26,5	37100	100600	76300	-24300	45,36	71,86
3	53,0	2000	-14,71	63500	26,5	53000	116500	106000	-10500	31,75	58,25
4	51,50	3500	-13,89	63500	26,5	92750	156250	180250	24000	18,14	44,64
5	50,0	6000	-6,47	63500	26,5	159000	222500	300000	77500	10,58	37,08
6	48,50	7500	-5,22	63500	26,5	198750	262500	363750	101500	8,47	34,97
7	47,0	9000	-3,03	63500	26,5	238500	302000	423000	121000	7,06	33,56
8	45,50	10000	-4,89	63500	26,5	265000	328500	455000	126500	6,35	32,85
9	44,0	12000	-1,13	63500	26,5	318000	381500	528000	146500	5,29	31,79
10	42,50	12500	-1,05	63500	26,5	331250	394750	531250	136500	5,08	31,58
11	41,0	13000	-0,98	63500	26,5	344500	408000	533000	125000	4,88	31,38
12	39,50	13500	-0,90	63500	26,5	357750	421250	533250	112000	4,70	31,20
13	38,0	14000	-0,84	63500	26,5	371000	434500	532000	97500	4,54	31,04
14	36,50	14500	-0,78	63500	26,5	384250	447750	529250	81500	4,38	30,88
15	35,0	15000	-0,72	63500	26,5	397500	461000	525000	64000	4,23	30,73
16	33,50	15500	-0,67	63500	26,5	410750	474250	519250	45000	4,10	30,60
17	32,0	16000	-0,62	63500	26,5	424000	487500	512000	24500	3,97	30,47
18	30,50	16500	-0,57	63500	26,5	437250	500750	503250	2500	3,85	30,35
19	29,0	17000	-0,52	63500	26,5	450500	514000	493000	-21000	3,74	30,24
20	27,50	17500	-0,48	63500	26,5	463750	527250	481250	-46000	3,63	30,13
21	26,0	18000	-0,44	63500	26,5	477000	540500	468000	-72500	3,53	30,03
22	24,50	18500	-0,40	63500	26,5	490250	553750	453250	-100500	3,43	29,93
23	23,0	19000	-0,37	63500	26,5	503500	567000	437000	-130000	3,34	29,84
24	21,50	19500	-0,33	63500	26,5	516750	580250	419250	-161000	3,26	29,76
25	20,0	20000	...	63500	26,5	530000	593500	400000	-193500	3,18	29,68

Джерело: розраховано автором

**Розрахунок цільової собівартості виробництва продукції тваринництва за системою Target costing (цифри умовні)**

Операція	Ціна, елемент витрат	Показник		Розрахункове значення для продукту <i>n</i>	
		прогнозне значення	ставка, %	на одиницю	сума, грн.
	<b>1. Рекомендована роздрібна ціна виробника</b>				<b>495,00</b>
-	2. Націнка у роздрібній торгівлі (стандартна)		30		-148,50
=	<b>3. Вартість для дилера роздрібної мережі (1 – 2)</b>				<b>346,50</b>
-	4. Транспортні, інші витрати у роздрібній мережі			15,00	-15,00
=	<b>5. Ціна продажу для роздрібної торгівля (3 – 4)</b>				<b>331,50</b>
-	6. Націнка оптових постачальників		15		-49,73
-	7. Витрати на транспорт і логістику центру оптової торгівлі (дистриб'ютерського центру)			17,00	-17,00
=	<b>8. Відпускна ціна виробника ((5 – (6+7))</b>				<b>264,78</b>
-	9. Цільовий рівень прибутку (цільова рентабельність)		8		-21,18
-	10. Витрати зі страхування		2		-5,30
-	11. Загальні корпоративні розподілені витрати		10		-26,48
-	12. Адміністративні, загальні та комерційні витрати бізнес-одиниці		12		-31,77
	13. Загальногосподарські нерозподілені витрати розвитку, грн.	1200000			
	14. Очікуваний рівень продажу, натуральних одиниць	200000			
-	15. Розподілені загальногосподарські витрати розвитку (13/14)			6,00	-6,00
=	<b>16. Цільові витрати бізнес-одиниці ((8 – (9+10+11+12+15))</b>				<b>174,05</b>
-	17. Накладні виробничі витрати бізнес-одиниці ((16 × 17)) / 100		45		-78,32
=	<b>18. Прямі цільові витрати (праця і матеріали) (16 – 17)</b>				<b>95,73</b>

*Джерело: розраховано автором*



**Рис. Г2. Послідовність розрахунку нормативних параметрів формування обсягу кінцевої продукції вирощування продукції тваринництва у процесі запровадження контролінгу в управлінні фінансами СГП**

*Джерело: складено автором на основі [128, 204-206]*

**Вихідні дані для складання циклограми комплексів з вирощування продукції тваринництва (на прикладі продукції свинарства)**

Показник, елемент циклограми		Потужність комплексу з вирощування свиней, тис. тварин				
		108	54	24	12	
А		1	2	3	4	
Виробнича програма, тис. голів		108	54	24	12	
Ритм репродукції, днів		7				
Бракування свиноматок, відсоток		20 – 25		40		
Термін використання маток і хряків (в середньому), місяців		30				
Маса, кг	ремонтних свинок при першому покритті	120 – 130				
	ремонтних хряків при першому використанні	128				
Вік, днів	першого запліднення ремонтних свинок	256				
	першого використання ремонтних хряків	270				
Параметри ремонтного молодняка при закупівлі		вік, днів	106			
		вага, кг	38			
<b>ЦИКЛ РЕПРОДУКЦІЇ</b>						
Комплектація: тварини, від яких відняті поросята; незапліднені після першого запліднення матки; ремонтні свинки						
Чисельність свиноматок, тис. голів		5,3	2,7	1,2	0,6	
Кількість верстатів на дільниці						
для утримання маток		2288	1144	264	144	
для утримання хряків		240	120	24	16	
Разом, днів:		162		178		
у тому числі	тривалість утримання холостих маток за ритм, днів	1 дільниця		22 – 26		
	період супоросності (вагітності)			умовна супоросність		32
		встановлена супоросність		79-80	окремо не виділяється	70
	тяжка супоросність		2-3		10	
підсисний період				26	42	
Перегули ремонтних свиноматок, відсоток		перше запліднення		25		
		друге запліднення		2 – 5		
Кратність використання станко-місць для утримання маток, разів на рік		холостих		14		
		умовно супоросних		11,4		
Ритм виробництва, дні		1	2	8	16	
Отримання опоросів за ритм		33-35		66		
Кількість поросят, що отримані за ритм		322		627		
Кількість вирощених та підготовлених підсвинків за ритм		300		600		
Селекційний брак, відсоток		15				
Вікова структура маточного стада, відсоток (разом 100%)		Маток з кількістю опоросів				
		1	2	3	4	5
		30	25	20	15	10
Тривалість санітарного розриву, днів		7				
Середня кількість опоросів на матку протягом року		2,26		2,15		
Кількість запліднених (покритих) свиноматок за ритм, голів		44-46		88-90		
Середня плодовитість свиноматок, голів		9,76		9,5		
Кількість поросят від свиноматки протягом року, голів		22,25		21		
Середня жива маса підсвинків при реалізації, кг		112		110		
Вік реалізації підсвинків, днів		222		220		
<b>ВИРОБНИЧИЙ ЦИКЛ</b>						
<b>Цикл відтворення</b>						
Комплектація: поголів'я супоросних свиноматок						
Кількість споруд		2	1	2	1	
Кількість секторів у споруді		2				
Кількість станків для маток:						

А		1	2	3	4
в секторі		74		24	
у споруді		148	126	48	
на дільниці		296		96	48
Тривалість використання сектора за 1 цикл, днів, у тому числі:		84		81	
для утримання маток		82		76	
для дезінфекції приміщень		2		5	
Кратність використання приміщень, кількість разів на рік		4,3		4,5	
Потужність дільниці, тис. тварин протягом року		14,0	7,0	4,2	2,1
Маса поросят при народженні, кг		1			
Тривалість підсисного періоду, днів		26		42	
Маса поросят при відніманні, кг	нормального розвитку	6,2		10	
	відстаючих у розвитку	3,9			
Середні добові прирости маси підсисних поросят, г	нормального розвитку	192		214	
	відстаючих у розвитку	111,5			
Збереження поросят – сисунів, відсоток		95		92	
Середня маса поросяти, що призначене до розриву у групі віком до 26 днів	вік, днів	13			
	вага, кг	3			
<b>Цикл дорощування</b>					
<b>Дільниця утримання підсисних свиноматок з поросятами</b>					
Комплектація: вирощування поросят під свиноматками					
Кількість споруд		2	1	7	3
Кількість секторів в одній споруді		14	11	2	
Кількість станків:					
у споруді		480		120	
у секторі		30		60	
Період використання сектора, днів					
для утримання свиней		26		90	30
для дезінфекції		2		5	8
Кратність використання сектора протягом року, разів		12		3,8	3,6
Одночасна кількість свиней на дільниці		960	480	780	360
Кількість поросят, що вирощені протягом року, тис. голів		111,2	55,6	25,0	12,5
Тривалість підсисного періоду, днів		26			
<b>Дільниця утримання віднятих поросят</b>					
Комплектація: вирощування поросят після відняття їх від маток					
		Варіант технології			
		І		ІІ	
Параметри поросят:					
вік при відніманні від маток, днів		60		45	
вага поросят при відніманні від маток, кг		16		10	
вік при переведенні на відгодівлю, днів		120		80-85	
вага поросят при переведенні на відгодівлю, кг		35 – 38		38 – 40	
Методи утримання поросят		гніздо 8-10 голів		група 20-25 голів	
Кількість споруд		3	2	7	3
Кількість секторів у споруді		14	11	2	
Кількість тварин у одному станку, голів		25		9 – 10	
Кількість станків					
в споруді		336	264	120	
в секторі		24		60	
Тривалість використання сектора протягом циклу, днів:					
для утримання свиней		80		90	
для дезінфекції приміщень		4		5	8
Кратність використання сектора протягом року, разів		4,3		3,8	3,6
Кількість свиней, голів:					
в одній споруді		8400	6600	1140 – 1200	

А		1	2	3	4
в одному секторі		600		570 – 600	
Кількість свиней на дільниці, голів		25200	13200	7980– 8400	3420
Вік поросят при відніманні, днів		26		30	
Середня жива маса поросят при відніманні, кг		6,0		7,0	
Вік підсвинків при переведенні до групи відгодівлі, днів		106		90	
Тривалість дорощування поросят, днів		80		60	
Середня жива маса підсвинка при переведенні на відгодівлю, кг		38		32	
Приріст живої маси підсвинка за період вирощування, кг		32		25	
Середні добові прирости маси поросят на дорощуванні, г	нормального розвитку	396		350	
	відстаючих у розвитку	425			
Збереження віднятих поросят, відсоток		98		97	
Середня маса поросяти, що призначене до розриву у групі віком 26–106 днів	вік, днів			66	
	вага, кг			16	
<b>Цикл відгодівлі</b>					
<b>Дільниця відгодівлі</b>					
Комплектація: стадо основної маси свиней, що відгодовується до м'ясних, беконних або жирних кондицій					
Параметри поросят при переведенні на відгодівлю	вік, днів	106		90	
	маса, кг	38		32	
Параметри поросят при завершенні відгодівлі	вік, днів	222		220	
	маса, кг	112		110	
Тривалість утримання підсвинків на відгодівлі, днів		116		130	
Середній добовий приріст живої маси підсвинка, г		637		600	
Витрати на 1 ц приросту живої маси					
праці, люд. – год.		0,7		1,4	
кормів, ц корм. один.		4,3		5,6	
Кількість:					
споруд		10	5	4	
секторів у одній споруді		6		4	2
свиней у одному станку, голів		25		20 – 21	
станків у споруді		144		112	
станків у секторі		24		28	
свиней у одній будівлі		3600		2400	1200
свиней в одному секторі		600			
свиней на дільниці		36000	18000	10330	4800
Щорічна реалізація свиней, тис. голів		110,2	55,1	26,5	12,3
Жива маса щорічно реалізованих свиней, тис. т		12,6	6,3	2,7	1,5
Тривалість використання сектора протягом циклу, днів					
для утримання свиней		116		139	130
для дезінфекції приміщень		4		8	
Тривалість відгодівлі ремонтного молодняка, що вибракуваний у 180-денному віці		42	×	×	×
Маса дорослих свиней при знятті з відгодівлі, кг		250		240	
Середні добові прирости маси, г	свиней на відгодівлі (106 – 222 дні)	636		624	
	ремонтних хряків (106 – 270 днів)	547			
	ремонтних свинок (106 – 256 днів)	546			
Збереження поголів'я на відгодівлі, відсоток		98,7		99	
Середні параметри підсвинка, що призначений до розриву	вік, днів	180			
	вага, кг	56			
Середні параметри ремонтного молодняка, що призначений до розриву	вік, днів	110			
	вага, кг	52			
<b>ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ОКРЕМИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ</b>					
Площа забудови промислової зони, га		22,5	13,1	9,2	6,9
Місткість комплексу, тис. місць		70,4	36,2	15,8	8,7
Річне виробництво свинини, тис. т у живій вазі		12,8	6,3	2,7	1,5

А		1	2	3	4	
Вихід свинини на одне скотомісце, кг у живій вазі		179	174	170	170	
Обслуговуючий персонал, осіб		209	120	121	92	
У т.ч. оператори з обслуговування свиней		141	71	42	35	
Витрати на 1 ц приросту живої маси свиней:						
кормів, ц корм. один.		4,1	4,1	5,8	5,9	
праці, люд. -год.		2,2	2,2	3,1	4,8	
Порівняна собівартість 1 ц приросту живої маси свиней, %		100	102,9	116,2	124,3	
Нормативний термін окупності капітальних вкладень, років		2	2,3	4,9	5,5	
<b>СЕЛЕКЦІЙНО-ГІБРИДНІ ЦЕНТРИ</b>						
Технологічні параметри	Кількість опоросів протягом року від однієї матки, в середньому				2,22	
	Вихід поросят на один опорос, голів				10	
	Тривалість підсисного періоду, днів				35	
	Вік віднятих поросят при передаванні на дорощування та відгодівлю, днів				75	
	Жива маса поросят при передаванні на дорощування та відгодівлю, кг				25	
	Вік ремонтних свинок та хряків у кінці дорощування, днів				230	
	Середня жива маса однієї тварини, кг				110	
	Середній добовий приріст живої маси ремонтного молодняка за період вирощування, г				550	
	Вік понад ремонтного молодняка в кінці відгодівлі, днів				221	
	Середня жива маса одного понад ремонтного підсвинка, кг				120	
	Середній добовий приріст живої маси молодняка протягом періоду вирощування, г				650	
	Техніко-економічні показники	Площа забудови, га				33,3
Місткість, тис. місць				44,8		
Річне виробництво гібридного молодняка, всього, тис. голів				16,4		
У тому числі						
свинок				14,0		
свинини, тис. т у живій масі				6,5		
Чисельність обслуговуючого персоналу, осіб				253		
У тому числі оператори, що обслуговують свиней				177		
Витрати на 1 ц приросту живої маси підсвинків:						
кормів, ц корм. одиниць				4,4		
праці, люд.-год.				4,9		
Порівнянна собівартість 1 ц приросту живої маси, % до собівартості 1 ц приросту живої маси свиней комплексу потужністю 108 тис. тварин				134,3		
Нормативний термін окупності капіталовкладень, років				2,9		

Джерело: складено автором на основі [16, 94, 96, 97, 140-142, 204-206]



Додаток Г  
Таблиця Г4

Техніко-економічні показники діяльності СГП з організації потокової системи  
виробництва продукції свиначства

		Тривалість фази, днів	Ритм, днів	Кількість груп	Кількість голів	
					у групі	одночасна кількість
А		1	2	3	4	5
Розрахунок одночасного поголів'я свиноматок						
СВИНОМАТКИ	холості	28	7	4	25	100
	умовно супоросні	35	7	5	25	125
	супоросні	70	7	10	20	200
	важко супоросні	10	7	1,4	20	28
	підсисні	60	7	8,6	20	172
Розрахунок одночасного поголів'я						
Підсисні поросята		60	7	8,57	192	1645
Поросята на дорощуванні		60	7	8,57	181	1551
Молодняк на відгодівлі		168	7	24	177	4248
Дорослі свиноматки на відгодівлі		60	—	—	—	31
Основні виробничо-технологічні показники						
		За день	За ритм	За місяць	За рік	
Злучити свиноматок		3,57	25	108	1302,5	
Отримати опоросів		2,85	20	86,8	1042	
Отримати поросят		28,5	200	868	10420	
Відняти поросят від маток		—	184	799	9586	
Передати на відгодівлю		—	178	773	9274	
Зняти з відгодівлі		—	176	764	9169	
Вибракування дорослих свиноматок		—	3,5	15,6	187	
Вибракування хряків		—	—	0,6	7,5	
Розрахунок потреби поголів'я у станкомісцях						
		Тривалість, днів			Кількість	
		фази	санітарного розриву	ритму	груп	голів у групі
Хряки плідники		365	—	7	—	25
Холості свиноматки		28	1	7	4,14	103,5
Умовно супоросні свиноматки		35	7	7	6	150
Супоросні матки		70	7	7	11	220
Підсисні матки		10* + 60	7	7	11	220
Поросята на підсисі			7	7	9,6	192
Поросята на дорощуванні		60	7	7	9,6	1738
Молодняк на відгодівлі		168	7	7	26	4605
Дорослі свині на відгодівлі		60	—	—	—	31
Розрахунок одночасного поголів'я за групами годування						
Холості свиноматки		28	7	4	25	100
Умовно супоросні свиноматки		35	7	5	25	125
Умовно супоросні свиноматки		49	7	7	20	140
Супоросні матки		31	7	4,4	20	88

Продовження таблиці Г4

А	1	2	3	4	5
Підсисні матки	60	7	8,6	20	171,4
Розрахунок потреби поголів'я в кормових одиницях					
Виробничі групи свиней	одночасного поголів'я	Кількість			
		календарних	кормових		
		днів у році	одиниць		
				за добу	на рік
Хряки плідники	25	365	9125	–	–
Холості свиноматки	100		36500	–	–
Умовно супоросні свиноматки	125		45625	–	–
Супоросні матки	140		51100	–	–
Підсисні матки	88		32120	–	–
Поросята на підсосі	171,4		62561	–	–
Поросята на дорощуванні	1551		566115	–	–
Молодняк на відгодівлі	4248		1550520	–	–
Дорослі свині на відгодівлі	31		11315	–	–

Примітки: 10\* – період утримання свиноматок у стані тяжкої супоросності

Джерело: розраховано автором

## Техніко-економічні показники діяльності СГП з організації ЦТСВС

		В одній технологічній групі	В одному турі	За рік	
<b>Розрахунок одночасного поголів'я свиноматок</b>					
свиноматки	холості	31	124	496	
	умовно супоросні	31	124	496	
	супоросні	25	100	400	
	важко супоросні	25	100	400	
	підсисні	25	100	400	
Підсисні поросята при народженні		250	1000	4000	
Поросята при відніманні		232,5	930	3720	
Підсвинки при постановці на відгодівлю		222,5	890	3560	
Відгодівельний та ремонтний молодняк, що реалізується		220	880	3520	
у тому числі ремонт		15	60	240	
Брак ремонту		11	45	180	
Вибракування дорослого відгодівельного поголів'я		4	15	60	
<b>Основні виробничі показники свиноферми</b>					
		За тур	робоча частина стада		Всього за рік
			I	II	
Злучити свиноматок		31	250	250	500
Поставити на контроль за супоросністю		31	250	250	500
Отримати опоросів		25	200	200	400
Отримати поросят		250	2000	2000	4000
Виростити до 2 місяців		232,5	1860	1860	3720
Виростити до 4 місяців		222,5	1780	1780	3560
Виростити молодняка, всього голів		220	1760	1760	3520
Виростити відгодівельного молодняка		205	1640	1640	3280
Виростити ремонтного молодняка для заміни маточного стада		3,75	30	30	60
Реалізувати брак ремонту		11,25	90	90	180
Реалізувати дорослу відгодівлю		3,75	30	30	60
Виробити м'яса, всього ц		246,1	1969,0	1969,0	3938,0
у т.ч. відгодівельного молодняка		225,5	1804	1804	3608
Брак ремонту		12,3	99,0	99,0	198,0
Дорослої відгодівлі		8,25	66	66	132
<b>Середнє річне поголів'я і кількість кормоднів по групах свиней</b>					
	Кількість тварин	Тривалість фази або циклу	Кількість за рік		Середнє річне поголів'я
			оборотів	кормоднів	
Холості свиноматки	250	7	2	3500	9,6
Умовно супоросні свиноматки	250	35	2	17499	47,9
Супоросні матки	200	70	2	28000	76,7
Тяжко супоросні свиноматки	200	10	2	4000	10,9
Підсисні матки	200	60	2	24000	65,7
Поросята на підсосі	3860	60	6	231600	634
Поросята на дорошуванні	3640	60	6	218400	598
Молодняк на відгодівлі	3420	157	2,3	536940	1471
Брак ремонту	180	157	2,3	28260	77,4
Ремонтний молодняк	60	197	1,8	11820	32,4
Дорослі свині на відгодівлі	60	60	6	3600	9,8
<b>Разом</b>	—	—	—	—	<b>3033</b>

		Технологічна карта 1 туру				Технологічна карта 2 туру				Технологічна карта 3 туру				Технологічна карта 4 туру			
		I робоча частина стада				II робоча частина стада				I робоча частина стада				II робоча частина стада			
		технологічні групи															
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Свиноматки	формування груп холостих	1.09-7.09	7.09-14.09	14.09-21.09	21.09-28.09	30.11-6.12	6.12-13.12	13.12-20.12	20.12-27.12	1.03-7.03	7.03-14.03	14.03-21.03	21.03-28.03	1.06-7.06	7.06-14.06	14.06-21.06	21.06-28.06
	злучання	8.09-14.09	15.09-21.09	22.09-28.09	29.09-5.10	7.12-13.12	14.12-20.12	21.12-27.12	28.12-4.01	8.03-14.03	15.03-21.03	22.03-28.03	29.03-4.04	8.06-14.06	15.06-21.06	22.06-28.06	29.06-5.07
	утримання умовно супоросних	8.09-12.10	15.09-19.10	22.09-26.10	29.09-2.11	7.12-1.01	14.12-18.01	21.12-25.01	28.12-1.02	8.03-12.04	15.03-19.04	22.03-26.04	29.03-3.05	8.06-13.07	15.06-20.07	22.06-27.07	29.06-3.08
	утримання супоросних	13.10-22.12	20.10-29.12	27.10-6.01	3.11-13.01	11.01-22.03	25.01-6.04	1.02-13.04	1.09-7.09	13.04-22.06	20.04-29.06	26.04-6.07	3.05-13.07	14.07-21.09	20.07-28.09	27.07-5.10	3.08-12.10
	переведення на опорос	22.12	29.12	6.01	13.01	22.03	29.03	6.04	13.04	22.06	29.06	6.07	13.07	21.09	28.09	5.10	12.10
	утримання тяжко супоросних	22.12-31.12	29.12-7.01	6.01-15.01	13.01-21.01	22.03-31.03	29.03-7.04	6.04-14.04	13.04-21.04	22.06-31.06	29.06-7.07	6.07-14.07	13.07-21.07	21.09-30.09	28.09-7.10	5.10-15.10	12.10-22.10
	проведення опоросів	1.01-7.01	8.01-14.01	15.01-21.01	22.01-28.01	1.04-7.04	8.04-14.04	15.04-21.04	22.04-28.04	1.07-7.07	8.07-14.07	15.07-21.07	22.07-28.07	1.10-7.10	8.10-14.10	15.10-21.10	22.10-28.10
	утримання підсисний період у	1.01-22.02	8.01-1.03	15.01-8.03	22.01-15.03	1.04-23.05	8.04-30.05	15.04-6.06	22.04-13.06	1.07-22.08	8.07-29.08	15.07-5.09	22.07-12.09	1.10-23.11	8.10-30.11	15.10-7.12	22.10-14.12
Поросята	віднімання	22.02	1.03	8.03	15.03	23.05	30.05	6.06	13.06	22.08	29.08	5.09	12.09	23.11	30.11	7.12	14.12
	утримання на дорощуванні	23.02-27.04	2.03-4.05	9.03-11.05	16.03-18.05	23.05-25.07	30.05-1.08	6.06-8.08	13.06-15.08	22.08-23.10	29.08-31.10	6.09-7.11	13.09-14.11	24.11-27.01	31.11-3.02	8.12-10.02	15.12-17.02
	переведення на відгодівлю	28.04	5.05	12.05	19.05	25.07	1.08	8.08	15.08	23.10	31.10	7.11	14.11	27.01	3.02	10.02	17.02
Утримання підсвинків на відгодівлі		28.04-10.11	5.05-17.11	12.05-24.11	19.05-1.12	25.07-7.02	1.08-14.02	8.08-21.02	15.08-28.02	23.10-7.05	31.10-14.05	7.11-21.05	14.11-28.05	28.01-12.08	4.02-19.08	11.02-28.08	18.02-2.09
Реалізація відгодівельного молодняка		10.11	17.11	24.11	1.12	7.02	14.02	21.02	28.02	7.05	14.05	21.05	28.05	12.08	19.08	28.08	2.09

Джерело: розраховано автором на основі [129]

Розрахунок середнього річного поголів'я та кормо-днів формування кінцевої продукції підприємства з вирощування м'яса свиней

Групи свиней, жива вага	На початок року	Надходження		Витрачання			На кінець року	Кількість кормо- днів	Середнє річне поголів'я	
		закупівля	приплід і переведення з інших груп	переведення до інших груп	реалізація на м'ясо	продаж і премії				розрив
Хряки дорослі	МАПоч	×	МЕ1НАЯВ+	×	МЕ1НАЯВ-	×	×	МАКІН	[1]	$\frac{[1]}{365}$
Свиноматки, разом, у т.ч.:	МВПоч	×	МД1НАЯВ+	×	МД1НАЯВ-	×	×	МВКІН	[2]	$\frac{[2]}{365}$
холості	×	×	×	×	МД1НАЯВ- — МУВ4НАЯВ-	×	×	×	[3]	$\frac{[3]}{365}$
I періоду супоросності (умовно супоросні)	×	×	×	×	×	×	×	×	[4]	$\frac{[4]}{365}$
II періоду супоросності (супоросні і тяжкосупоросні)	×	×	×	×	×	×	×	×	[5]	$\frac{[5]}{365}$
підсисні	×	×	×	×	МУВ4НАЯВ-	×	×	×	[6]	$\frac{[6]}{365}$
Поросята у віці до 26 днів (на підсосі)	МС1Поч	×	МС2ПРИПЛ	МС3НАЯВ- + МС4НАЯВ-	×	×	МС5НАЯВ-	МС1КІН	[7]	$\frac{[7]}{365}$
Поросята профілакторію у віці від 26 до 106 днів	МС2Поч	×	МС3НАЯВ+	МС6НАЯВ-	×	×	МС7НАЯВ-	МС2КІН	[8]	$\frac{[8]}{365}$
Відняті поросята у віці від 26 до 106 днів (на дорошуванні)	МС3Поч	×	МС4НАЯВ+	МС8НАЯВ-	×	МС9НАЯВ-	МС10НАЯВ-	МС3КІН	[9]	$\frac{[9]}{365}$
Свинки ремонтні	МДПоч	МДЗАКУП	×	МД1НАЯВ- + МД2НАЯВ-	×	×	МД3НАЯВ-	МДКІН	[10]	$\frac{[10]}{365}$
Хрячки ремонтні	МЕПоч	МЕЗАКУП	×	МЕ1НАЯВ- + МЕ2НАЯВ-	×	×	×	МЕКІН	[11]	$\frac{[11]}{365}$
Молодняк на відгодівлі	МФПоч	×	МД2НАЯВ+ + МЕ2НАЯВ+ + МС6НАЯВ+ + МС8НАЯВ+	×	МФ1НАЯВ-	×	МФ2НАЯВ-	МФКІН	[12]	$\frac{[12]}{365}$
<b>Всього</b>	[13]	МДЗАКУП + МЕЗАКУП	МЕ1НАЯВ+ + МД1НАЯВ+ + МС3НАЯВ+ + МС4НАЯВ+ + МД2НАЯВ+ + МЕ2НАЯВ+ + МС6НАЯВ+ + МС8НАЯВ+	МС3НАЯВ- + МС4НАЯВ- + МС6НАЯВ- + МС8НАЯВ- + МД1НАЯВ- + МД2НАЯВ- + МЕ1НАЯВ- + МЕ2НАЯВ-	МЕ1НАЯВ- + МД1НАЯВ- + МФ1НАЯВ-	МС9НАЯВ-	МС5НАЯВ- + МС7НАЯВ- + МС10НАЯВ- + МД3НАЯВ- + МФ2НАЯВ-	МАКІН + МВКІН + МС1КІН + МС2КІН + МС3КІН + МДКІН + МЕКІН + МФКІН	[15]	[14]

Основні залежності для розрахунку кількості кормо-днів утримання окремих груп свиней за конкретною технологією вирощування:

$$[1] = \left[ \frac{\left( \frac{A_{1...4}^{поч} + A_{1...4}^{кін}}{2} + A_{1...4}^{рм+} - A_{1...4}^{виб-} \right)}{4} \right] \times 365$$

$$= \left[ \frac{2B_{1пoch} + \left( \frac{V_{1...4}^{1псуп+}}{\delta} + \frac{V_{1...4}^{2псуп+}}{\delta} + \frac{V_{1...4}^{підс+}}{\delta} - \frac{V_{1...4}^{1псуп-}}{\delta} - \frac{V_{1...4}^{виб-}}{\delta} \right)}{2} \right] \times 365$$

$$[2] = [3] + [4] + [5] + [6]$$

[3]

$$[4] = \left[ \frac{2B_{2пoch} + \left( \frac{V_{1...4}^{холрем+}}{\delta} - \frac{V_{1...4}^{2псуп-}}{\delta} - \frac{V_{1...4}^{хол-}}{\delta} \right)}{2} \right] \times 365$$

$$[5] = \left[ \frac{2B_{3пoch} + \left( \frac{V_{1...4}^{1псуп+}}{\delta} - \frac{V_{1...4}^{підс-}}{\delta} - \frac{V_{1...4}^{хол-}}{\delta} \right)}{2} \right] \times 365$$

$$[6] = \left[ \frac{2B_{4пoch} + \left( \frac{V_{1...4}^{2псуп+}}{\delta} - \frac{V_{1...4}^{хол-}}{\delta} - \frac{V_{1...4}^{вибр-}}{\delta} \right)}{2} \right] \times 365$$

$$[7] = \left\{ (1 - \varphi) \times \left[ (1 - \rho) \times \left[ ((1 - \alpha)V_{1...4}^{холрем+}) \times \mu \right] \right] \right\} \times 26$$

$$+ \left\{ \rho \times \left[ ((1 - \alpha)V_{1...4}^{холрем+}) \times \mu \right] \right\} \times 26$$

$$+ \left\{ \varphi \times \left[ ((1 - \alpha)V_{1...4}^{холрем+}) \times \mu \right] \right\} \times 13$$

[7.1 = кількість поросят з групи віком до 26 днів, що прямо переводяться до групи віднятих для подальшого дорощування]

[7.2 = кількість поросят з групи віком до 26 днів, що переводяться на дорощування до профілакторію]

[7.3 = кількість поросят з групи віком до 26 днів, що списуються на відхід (розрив)]

$$[8] = (1 - \lambda) \times \left\{ \rho \times \left[ ((1 - \alpha)V_{1...4}^{холрем+}) \times \mu \right] \right\} \times 80$$

$$+ \left\{ \lambda \times \left[ \rho \times \left[ ((1 - \alpha)V_{1...4}^{холрем+}) \times \mu \right] \right] \right\} \times 40$$

[8.1 = кількість поросят з групи віком від 26 до 106 днів, що переводяться з профілакторію до групи віднятих]

[8.2 = кількість поросят з групи віком від 26 до 106 днів, що утримувались у профілакторії і списуються на відхід (розрив)]

$$[9] = (1 - \pi) \times \left[ \left[ (1 - \varphi) \times (1 - \rho) \times ((1 - \alpha)V_{1...4}^{холрем+}) \times \mu \right] + \left[ (1 - \lambda) \times \left[ \rho \times \left[ ((1 - \alpha)V_{1...4}^{холрем+}) \times \mu \right] \right] \right] - \omega \right] \times 74$$

[9.1 = кількість поросят, що дорощуються у групі віднятих до досягнення ними віку 180 днів]

$$\pi \times \left[ \left[ (1 - \varphi) \times (1 - \rho) \times ((1 - \alpha)V_{1...4}^{холрем+}) \times \mu \right] + \left[ (1 - \lambda) \times \left[ \rho \times \left[ ((1 - \alpha)V_{1...4}^{холрем+}) \times \mu \right] \right] \right] \right] \times 37$$

[9.2 = кількість поросят, що дорощуються у групі віднятих (106–180 днів) і списуються на відхід (розрив)]

$$[10] = \frac{M_{Dпoch+} + M_{Dсвин-} + M_{Dмвідг-} + M_{Dрозр-} - M_{Dзакуп+} - M_{Dкін+}}{\Delta D_{ПЛАН}}$$

$$[11] = \frac{M_{Eпoch+} + M_{Eхряк-} + M_{Eмвідг-} - M_{Eзакуп+} - M_{Eкін+}}{\Delta D_{ПЛАН}}$$

$$[12] = [(C_{8наяв-} + C_{6наяв-} - F_{2наяв-}) \times 116 + (D_{2наяв+} + E_{2наяв+}) \times 42 + F_{2наяв-} \times \frac{116}{2}]$$

$$[13] = M_{Aпoch} + M_{Bпoch} + M_{C1пoch} + M_{C2пoch} + M_{C3пoch} +$$

$$M_{Dпoch} + M_{Eпoch} + M_{Fпoch}$$

$$[14] = \frac{[1]}{365} + \frac{[2]}{365} + \frac{[7]}{365} + \frac{[8]}{365} + \frac{[9]}{365} + \frac{[10]}{365} + \frac{[11]}{365} + \frac{[12]}{365}$$

$$[15] = [1] + [2] + [7] + [8] + [9] + [10] + [11] + [12]$$

**Прийняті позначення:**

- $A_{1...4}^{поч}$ ,  $A_{1...4}^{кін}$  - наявність дорослих хряків на початок (кінець) 1...4 кварталів року;  
 $A_{1...4}^{рм+}$  - надходження дорослих хряків з групи ремонтного молодняка протягом відповідного кварталу року;  
 $A_{1...4}^{виб-}$  - вибракування дорослих хряків протягом відповідного кварталу року;  
 $V_{1...4}^{поч}$  – чисельність холостих свиноматок на початок року;  
 $V_{1...4}^{1псуп+}$  – кількість свиноматок першого періоду супоросності, що переведені до групи холостих протягом чотирьох кварталів року;  
 $V_{1...4}^{2псуп+}$  – те ж, другого періоду супоросності;  
 $V_{1...4}^{підс+}$  – те ж, підсисних свиноматок;  
 $V_{1...4}^{1псуп-}$  – кількість холостих свиноматок, що переведені до групи 1 періоду супоросності;  
 $V_{1...4}^{вibr-}$  – кількість вибракуваних холостих свиноматок;  
 $V_{2...4}^{поч}$  – чисельність свиноматок першого періоду супоросності на початок року;  
 $V_{2...4}^{холрем+}$  – кількість холостих та ремонтних свиноматок, що переведені до групи свиноматок 1 періоду супоросності;  
 $V_{2...4}^{2псуп-}$  – кількість свиноматок 1 періоду супоросності, що переведені до групи свиноматок 2 періоду супоросності;  
 $V_{2...4}^{хол-}$  ( $V_{1...4}^{1псуп+}$ ) – кількість свиноматок 1 періоду супоросності, що переведені до групи холостих свиноматок;  
 $V_{3...4}^{поч}$  – чисельність свиноматок другого періоду супоросності на початок року;  
 $V_{3...4}^{1псуп+}$  ( $V_{2...4}^{2псуп-}$ ) – кількість свиноматок 1 періоду супоросності, що переведені до групи свиноматок 2 періоду супоросності;  
 $V_{3...4}^{підс-}$  – кількість свиноматок 2 періоду супоросності, що переведені до групи підсисних свиноматок;  
 $V_{3...4}^{хол-}$  ( $V_{2...4}^{2псуп+}$ ) – кількість свиноматок 2 періоду супоросності, що переведені до групи холостих свиноматок;  
 $V_{4...4}^{поч}$  – чисельність підсисних свиноматок на початок року;  
 $V_{4...4}^{2псуп+}$  – кількість свиноматок 2 періоду супоросності, що переведені до групи підсисних;  
 $V_{4...4}^{хол-}$  ( $V_{1...4}^{підс+}$ ) – кількість підсисних свиноматок, що переведені до групи холостих;  
 $V_{4...4}^{вibr-}$  – кількість підсисних свиноматок, що вибракувані та реалізовані на м'ясо;  
 $\alpha$  – кількість повторних покриттів свиноматок, часток одиниці ( $\rho = 0,25$ );  
 $\mu$  – запланована кількість порослят за один опорос свиноматки ( $\mu = 9,76$ );  
 $\delta$  – запланована кількість опоросів на свиноматку протягом року ( $\delta = 2,28$ );  
 $\rho$  – питома вага порослят, що переводяться до групи дорощування профілакторію, часток одиниці;  
 $(1 - \rho)$  – питома вага порослят, що напряму переводяться до групи дорощування (відгодівлі);  
 $\phi$  – відхід (розрив) порослят у віці до 26 днів (приплід), відсоток ( $\phi = 0,05$ );  
 $\lambda$  – відхід (розрив) порослят у віці від 26 до 106 днів (дорощування), відсоток ( $\lambda = 0,02$ );  
 $\pi$  – відхід (розрив) підсвинків у віці від 106 до 180 днів, ремонтних свинок (відгодівля), відсоток ( $\lambda = 0,013$ );  
 $\omega$  – кількість віднятих порослят віком 106 днів, що призначена для продажу та натурального преміювання

*Джерело: складено автором*

### Розрахунок загальної маси, валового та товарного приросту живої маси стада свиней

Групи свиней	Надходження				Приріст живої маси стада свиней, кг			Викори			
	вік, днів	вага однієї голови, кг	кількість	загальна маса, кг	валовий		товарний	вік, днів	фактичне, кількість	з	
Хряки дорослі	270	128	$E1_{\text{НАЯВ+}} = 0,4 \times A_{\text{ПОЧ}}$	$0,4 \times A_{\text{ПОЧ}} \times 128$	$0,4 \times A_{\text{ПОЧ}} \times (250 - 128)$		$0,4 \times A_{\text{ПОЧ}} \times (250 - 128)$	×	$E1_{\text{НАЯВ+}} = 0,4 \times A_{\text{ПОЧ}}$	$E1_{\text{НАЯВ+}}$	
Свиноматки, разом, у т.ч.:	256	120	$D1_{\text{НАЯВ+}} = 0,4 \times B_{\text{ПОЧ}}$	$0,4 \times B_{\text{ПОЧ}} \times 120$	$0,4 \times B_{\text{ПОЧ}} \times (250 - 120)$		$0,4 \times B_{\text{ПОЧ}} \times (250 - 120)$	×	$D1_{\text{НАЯВ+}} = 0,4 \times B_{\text{ПОЧ}}$	$D1_{\text{НАЯВ+}}$	
холості			$B1_{\text{ПОЧ}}$	×	$0,3 \times B_{\text{ПОЧ}} \times (250 - 120)$		$0,3 \times B_{\text{ПОЧ}} \times (250 - 120)$	×	$0,75 \times D1_{\text{НАЯВ+}} = 0,3 \times B_{\text{ПОЧ}}$		
I періоду супоросності (умовно супоросні)			$B2_{\text{ПОЧ}}$	×	×		×	×	×		
II періоду супоросності (супоросні і тяжкосупоросні)			$B3_{\text{ПОЧ}}$	×	×		×	×	×		
підсисні			$B4_{\text{ПОЧ}}$	×	$0,1 \times B_{\text{ПОЧ}} \times (250 - 120)$		$0,1 \times B_{\text{ПОЧ}} \times (250 - 120)$	×	$0,25 \times D1_{\text{НАЯВ+}} = 0,1 \times B_{\text{ПОЧ}}$		
Поросята у віці 0-26 днів	0	1	$C2_{\text{ПРИПЛ}}$	$C2_{\text{ПРИПЛ}} \times 1$	$[7.1^*] \times (6,2 - 1) + [7.2^*] \times (3,9 - 1) + [7.3^*] \times (3 - 1)$		$[7.1^*] \times 5,2 + [7.2^*] \times 2,9$ умовний	26	$[7.1^*] + [7.2^*]$	$[7.1^*] + [7.2^*]$	
Поросята профілакторію у віці 26-106 днів	26	3,9	$[7.2^*]$	$[7.2^*] \times 3,9$	$[(1 - \lambda^*) \times [7.2^*] \times (38 - 3,9)] + [\lambda^* \times [7.2^*] \times (16 - 3,9)]$		$[(1 - \lambda^*) \times [7.2^*] \times (38 - 3,9)]$ умовний	106	$[8.1^*]$		
Відняті поросята у віці 26-106 днів	26	6,2	$[7.1^*]$	$[7.1^*] \times 6,2$	$[9.1^* + 9.2^*] \times (38 - 6,2) + [9.3^*] \times (16 - 6,2)$		$[9.1^*] \times (38 - 6,2)$ умовний	106	$[9.1^*]$		
Свинки ремонтні	106	38	$D_{\text{ЗАКУП}}$	$D_{\text{ЗАКУП}} \times 38$	$[D1_{\text{НАЯВ-}} \times (120 - 38)] = [0,4 \times B_{\text{ПОЧ}} \times (120 - 38)]$		$D1_{\text{НАЯВ-}} \times (120 - 38)$ умовний	256	$(1 - \pi^*) \times (D1_{\text{НАЯВ-}} + D2_{\text{НАЯВ-}})$	$(D1_{\text{НАЯВ-}} + D2_{\text{НАЯВ-}})$	
					$[D2_{\text{НАЯВ-}} \times (78 - 38) + \pi^* (D_{\text{ЗАКУП}} \times (52 - 38))]$		$D2_{\text{НАЯВ-}} \times (78 - 38)$	180			
Хрячки ремонтні	106	38	$E_{\text{ЗАКУП}}$	$E_{\text{ЗАКУП}} \times 38$	$[E1_{\text{НАЯВ-}} \times (128 - 38)] = [0,4 \times A_{\text{ПОЧ}} \times (128 - 38)]$		$E1_{\text{НАЯВ-}} \times (128 - 38)$ умовний	270	$E1_{\text{НАЯВ-}} + E2_{\text{НАЯВ-}}$	$(E1_{\text{НАЯВ-}} + E2_{\text{НАЯВ-}})$	
					$E2_{\text{НАЯВ-}} \times (78 - 38)$		$E2_{\text{НАЯВ-}} \times (78 - 38)$	180			
Молодняк на відгодівлі (до досягнення віку 222 дні), у т.ч. з груп:	×	×	$[8.1^*] + [9.1^*] + D2_{\text{НАЯВ+}} + E2_{\text{НАЯВ+}}$	$[8.1^*] \times 38 + [9.1^*] \times 38 + D2_{\text{НАЯВ-}} \times 78 + E2_{\text{НАЯВ-}} \times 78$	$\{(1 - \pi^*) \times ([8.1^*] + [9.1^*] \times (112 - 38)) + \{\pi^* \times [[8.1^*] + [9.1^*]] \times (56 - 38)\} + D2_{\text{НАЯВ+}} \times (112 - 78) + E2_{\text{НАЯВ+}} \times (112 - 78)$		$\{(1 - \pi^*) \times ([8.1^*] + [9.1^*] \times (112 - 38)) + (D2_{\text{НАЯВ+}} + E2_{\text{НАЯВ+}}) \times (112 - 78)$	222	$(1 - \pi^*) \times ([8.1^*] + [9.1^*]) + D2_{\text{НАЯВ+}} + E2_{\text{НАЯВ+}}$		
поросята профілакторію у віці 26-106 днів	106	38	$[8.1^*]$	$[8.1^*] \times 38$	$\{(1 - \pi^*) \times ([8.1^*] \times (112 - 38)) + \pi^* \times [[8.1^*] \times (56 - 38)]$		$\{(1 - \pi^*) \times ([8.1^*] \times (112 - 38))\}$			$(1 - \pi^*) \times [8.1^*]$	
відняті поросята у віці 26-106 днів	106	38	$[9.1^*]$	$[9.1^*] \times 38$	$\{(1 - \pi^*) \times ([9.1^*] \times (112 - 38)) + \pi^* \times [[9.1^*] \times (56 - 38)]$		$\{(1 - \pi^*) \times ([9.1^*] \times (112 - 38))\}$			$(1 - \pi^*) \times [9.1^*]$	
свинки ремонтні відбраковані	180	78	$D2_{\text{НАЯВ+}}$	$D2_{\text{НАЯВ-}} \times 78$	$D2_{\text{НАЯВ+}} \times (112 - 78)$		$D2_{\text{НАЯВ+}} \times (112 - 78)$			$D2_{\text{НАЯВ+}}$	
хрячки ремонтні відбраковані	180	78	$E2_{\text{НАЯВ+}}$	$E2_{\text{НАЯВ-}} \times 78$	$E2_{\text{НАЯВ+}} \times (112 - 78)$		$E2_{\text{НАЯВ+}} \times (112 - 78)$			$E2_{\text{НАЯВ+}}$	



<b>Всього</b>	Хряки дорослі		$E1_{\text{НАЯВ}+}$	$0,4 \times A_{\text{ПОЧ}} \times 128$	$[0,4 \times A_{\text{ПОЧ}} \times (250 - 128)]$	$[0,4 \times A_{\text{ПОЧ}} \times (250 - 128)]$	$E1_{\text{НАЯВ}+}$ реалізація	[0,
	Свиноматки дорослі		$D1_{\text{НАЯВ}+}$	$0,4 \times B_{\text{ПОЧ}} \times 120$	$[0,4 \times B_{\text{ПОЧ}} \times (250 - 120)]$	$[0,4 \times B_{\text{ПОЧ}} \times (250 - 120)]$	$D1_{\text{НАЯВ}+}$ реалізація	[0,
	Приплід поросят		$C2_{\text{ПРИПЛ}}$	$C2_{\text{ПРИПЛ}} \times 1$	$([7.1^*] \times (6,2 - 1) + [7.2^*] \times (3,9 - 1) + [7.3^*] \times (3 - 1))$	$[7.1^*] \times 5,2 + [7.2^*] \times 2,9$ умовний	$[7.1^*] + [7.2^*]$ переведення	[7,
	Поросята відняті профілакторію		$[7.2^*]$	$[7.2^*] \times 3,9$	$([8.1^*] \times (38 - 3,9) + [8.2^*] \times (16 - 3,9))$	$[8.1^*] \times (38 - 3,9)$ умовний	$[8.1^*]$ переведення	[8,
	Поросята відняті		$[7.1^*]$	$[7.1^*] \times 6,2$	$[(9.1^* + 9.2^*) \times (38 - 6,2) + (9.3^* \times (16 - 6,2))]$	$[9.1^*] \times (38 - 6,2)$ умовний	$[9.1^*]$ переведення	[9,
	Свинки ремонтні		$D_{\text{ЗАКУП}+}$	$D_{\text{ЗАКУП}} \times 38$	$\{(1 - \pi^*) \times [(D1_{\text{НАЯВ-}} \times (120 - 38)) + (D2_{\text{НАЯВ-}} \times (78 - 38))] + [\pi^* \times (D_{\text{ЗАКУП}} \times (52 - 38))]\}$	$(1 - \pi^*) \times D2_{\text{НАЯВ-}} \times (78 - 38)$ умовний	$D2_{\text{НАЯВ-}}$ переведення	( $D$ $\pi \times$
	Хряки ремонтні		$E_{\text{ЗАКУП}}$	$E_{\text{ЗАКУП}} \times 38$	$[(E1_{\text{НАЯВ-}} \times (128 - 78)) + (E2_{\text{НАЯВ-}} \times (78 - 38))]$	$E2_{\text{НАЯВ-}} \times (78 - 38)$ умовний	$E2_{\text{НАЯВ-}}$ переведення	( $E$
	<b>Тварини на відгодівлі</b>	підсвинки	$[8.1^*] + [9.1^*]$	$[8.1^* + 9.1^*] \times 38$	$\{(1 - \pi^*) \times [[8.1^*] + [9.1^*]] \times (112 - 38)\} + \{\pi^* \times [[8.1^*] + [9.1^*]] \times (56 - 38)\}$	$(1 - \pi^*) \times [[8.1^*] + [9.1^*]] \times (112 - 78)$	$(1 - \pi^*) \times [[8.1^*] + [9.1^*]]$ реалізація	{
відбракований ремонтний молодняк		$D2_{\text{НАЯВ}+} + E2_{\text{НАЯВ}+}$	$(D2_{\text{НАЯВ-}} \times 78) + (E2_{\text{НАЯВ-}} \times 78)$	$[D2_{\text{НАЯВ}+} + E2_{\text{НАЯВ}+}] \times (112 - 78)$	$[D2_{\text{НАЯВ}+} + E2_{\text{НАЯВ}+}] \times (112 - 78)$	$D2_{\text{НАЯВ-}} + E2_{\text{НАЯВ-}}$ реалізація		

Примітки: \* – дивись формулу з табл. Г6 додатку Г;  $\pi^*$ ,  $\lambda^*$  – дивись відповідні позначення з табл. Г6 додатку Г  
Джерело: складено автором

Кількісні залежності та пропорції формування нормативного/фактичного валового/товарного приросту живої маси стада свиней

Групи свиней, жива вага	На початок року	Надходження		Витрачання				На кінець року	Середній добовий приріст, г		Валовий приріст, ц					
		закупівля	приплід і переведення з інших груп	переведення до інших груп	реалізація на м'ясо	продаж і премії	розрив		норма	факт						
Хряки дорослі	МАпоч	×	МЕ1НАЯВ+	×	МЕ1НАЯВ-	×	×	МАкін	×	×	[16] $\Delta_{MAнорм/факт} = MA_{поч} + ME_{1нааяв-} - ME_{1нааяв+} - MA_{кін}$					
Свиноматки, разом	МВпоч	×	MD1НАЯВ+	×	MD1НАЯВ-	×	×	МВкін	×	×	[17] $\Delta_{MVнорм/факт} = MV_{поч} + MD_{1нааяв-} - MD_{1нааяв+} - MV_{кін}$					
Поросята у віці до 26 днів	МС1поч	×	МС2ПРИПЛ	МС3НАЯВ- + МС4НАЯВ-	×	×	МС5НАЯВ-	МС1кін	$\Delta C1_{норм}$	$\Delta C1_{факт}$	$[7]^* \times \Delta C1_{норм/факт} = [18] \Delta_{MC1} = MS_{1поч} + MS_{3нааяв-} + MS_{4нааяв-} - MS_{5нааяв-} - MS_{2припл} - MS_{1кін}$					
Поросята профілакторію у віці від 26 до 106 днів	МС2поч	×	МС3НАЯВ+	МС6НАЯВ-	×	×	МС7НАЯВ-	МС2кін	$\Delta C2_{норм}$	$\Delta C2_{факт}$	$[8]^* \times \Delta C2_{норм/факт} = [19] \Delta_{MC2} = MS_{2поч} + MS_{6нааяв-} + MS_{7нааяв-} - MS_{3нааяв+} - MS_{2кін}$					
Відняті поросята у віці від 26 до 106 днів	МС3поч	×	МС4НАЯВ+	МС8НАЯВ-	×	×	МС9НАЯВ- МС10НАЯВ-	МС3кін	$\Delta C3_{норм}$	$\Delta C3_{факт}$	$[9]^* \times \Delta C3_{норм/факт} = [20] \Delta_{MC3} = MS_{3поч} + MS_{8нааяв-} + MS_{9нааяв-} + MS_{10нааяв-} - MS_{4нааяв+} - MS_{3кін}$					
Свинки ремонтні	MDпоч	MDЗАКУП	×	MD1НАЯВ- + MD2НАЯВ-	×	×	MD3НАЯВ-	MDкін	$\Delta D_{норм}$	$\Delta D_{факт}$	$[10]^* \times \Delta D_{норм/факт} = [21] \Delta_{MD} = MD_{поч} + MD_{1нааяв-} + MD_{2нааяв-} + MD_{3нааяв-} - MD_{закуп} - MD_{кін}$					
Хрячки ремонтні	MEпоч	MEЗАКУП	×	ME1НАЯВ- + ME2НАЯВ-	×	×	×	MEкін	$\Delta E_{норм}$	$\Delta E_{факт}$	$[11]^* \times \Delta E_{норм/факт} = [22] \Delta_{ME} = ME_{поч} + ME_{1нааяв-} + ME_{2нааяв-} - ME_{закуп} - ME_{кін}$					
Молодняк на відгодівлі	MFпоч	×	MD2НАЯВ+ + ME2НАЯВ+ + МС6НАЯВ+ + МС8НАЯВ+	×	MF1НАЯВ-	×	MF2НАЯВ-	MFкін	$\Delta F_{норм}$	$\Delta F_{факт}$	$[12]^* \times \Delta F_{норм/факт} = [23] \Delta_{MF} = MF_{поч} + MF_{1нааяв-} + MF_{2нааяв-} - MD_{2нааяв+} - ME_{2нааяв+} - MS_{6нааяв+} - MS_{8нааяв+} - MF_{кін}$					
Приріст	валовий	Для варіанту [МАпоч ≠ МАкін; МВпоч ≠ МВкін; МС1поч ≠ МС1кін; МС2поч ≠ МС2кін; МС3поч ≠ МС3кін; MDпоч ≠ MDкін; MEпоч ≠ MEкін; MFпоч ≠ MFкін]														
		[24] $\Delta_{MA} + \Delta_{MV} + \Delta_{MC1} + \Delta_{MC2} + \Delta_{MC3} + \Delta_{MD} + \Delta_{ME} + \Delta_{MF} =$	$[MA_{поч} + ME_{1нааяв-} - ME_{1нааяв+} - MA_{кін}]$	+	$[MV_{поч} + MD_{1нааяв-} - MD_{1нааяв+} - MV_{кін}]$	+	$[MS_{1поч} + MS_{3нааяв-} + MS_{4нааяв-} + MS_{5нааяв-} - MS_{2припл} - MS_{1кін}]$	+	$[MS_{2поч} + MS_{6нааяв-} + MS_{7нааяв-} - MS_{3нааяв+} - MS_{2кін}]$	+	$[MS_{3поч} + MS_{8нааяв-} + MS_{9нааяв-} + MS_{10нааяв-} - MS_{4нааяв+} - MS_{3кін}]$	+	$[MD_{поч} + MD_{1нааяв-} + MD_{2нааяв-} + MD_{3нааяв-} - MD_{закуп} - MD_{кін}]$	+	$[ME_{поч} + ME_{1нааяв-} + ME_{2нааяв-} - ME_{закуп} - ME_{кін}]$	+
Для варіанту [МАпоч = МАкін; МВпоч = МВкін; МС1поч = МС1кін; МС2поч = МС2кін; МС3поч = МС3кін; MDпоч = MDкін; MEпоч = MEкін; MFпоч = MFкін]																
[25] $\Delta_{MA} + \Delta_{MV} + \Delta_{MC1} + \Delta_{MC2} + \Delta_{MC3} + \Delta_{MD} + \Delta_{ME} + \Delta_{MF} =$	$[ME_{1нааяв-} - ME_{1нааяв+}]$ (приріст маси хряків дорослих)	+	$[MD_{1нааяв-} - MD_{1нааяв+}]$ (приріст маси свиноматок)	+	$[MS_{3нааяв-} + MS_{4нааяв-} + MS_{5нааяв-} - MS_{2припл}]$ (приріст маси поросят віком 0–26 днів)	+	$[MS_{6нааяв-} + MS_{7нааяв-}]$ (приріст маси поросят профілакторію віком 26–106 днів)	+	$[MS_{8нааяв-} + MS_{9нааяв-} + MS_{10нааяв-}]$ (приріст маси поросят віднятих віком 26–106 днів)	+	$[MD_{1нааяв-} + MD_{2нааяв+} + MD_{3нааяв-} - MD_{закуп}]$ (приріст маси свинок ремонтних)	+	$[ME_{1нааяв-} + ME_{2нааяв+} - ME_{закуп}]$ (приріст маси хряків ремонтних)	+	$[MF_{1нааяв-} + MF_{2нааяв-} - MD_{2нааяв+} - ME_{2нааяв+} - MS_{6нааяв+} - MS_{8нааяв+}]$ (приріст маси молодняка)	+

<b>Приріст</b>	<b>товарний</b>	<p>Для варіанту <math>[M_{A\text{поч}} \neq M_{A\text{кін}}; M_{B\text{поч}} \neq M_{B\text{кін}}; M_{C1\text{поч}} \neq M_{C1\text{кін}}; M_{C2\text{поч}} \neq M_{C2\text{кін}}; M_{C3\text{поч}} \neq M_{C3\text{кін}}; M_{D\text{поч}} \neq M_{D\text{кін}}; M_{E\text{поч}} \neq M_{E\text{кін}}; M_{F\text{поч}} \neq M_{F\text{кін}}]</math></p> <p>[26] <math>\Delta M_A + \Delta M_B + \Delta M_{C1} + \Delta M_{C2} + \Delta M_{C3} + \Delta M_D + \Delta M_E + \Delta M_F =</math></p> $[M_{A\text{поч}} + M_{E1\text{наяв-}} - M_{E1\text{наяв+}} - M_{A\text{кін}}] \quad +$ $[M_{B\text{поч}} + M_{D1\text{наяв-}} - M_{D1\text{наяв+}} - M_{B\text{кін}}] \quad +$ $[M_{C1\text{поч}} + M_{C3\text{наяв-}} + M_{C4\text{наяв-}} + M_{C5\text{наяв-}} - M_{C2\text{припл}} - M_{C1\text{кін}}] \quad +$ $[M_{C2\text{поч}} + M_{C6\text{наяв-}} + M_{C7\text{наяв-}} - M_{C3\text{наяв+}} - M_{C2\text{кін}}] \quad +$ $[M_{C3\text{поч}} + M_{C8\text{наяв-}} + M_{C9\text{наяв-}} + M_{C10\text{наяв-}} - M_{C4\text{наяв+}} - M_{C3\text{кін}}] \quad +$ $[M_{D\text{поч}} + M_{D1\text{наяв-}} + M_{D2\text{наяв-}} + M_{D3\text{наяв-}} - M_{D\text{закуп}} - M_{D\text{кін}}] \quad +$ $[M_{E\text{поч}} + M_{E1\text{наяв-}} + M_{E2\text{наяв-}} - M_{E\text{закуп}} - M_{E\text{кін}}] \quad +$ $[M_{F\text{поч}} + M_{F1\text{наяв-}} + M_{F2\text{наяв-}} - M_{D2\text{наяв+}} - M_{E2\text{наяв+}} - M_{C6\text{наяв+}} - M_{C8\text{наяв+}} - M_{F\text{кін}}] \quad -$ $M_{C9\text{наяв-}} \text{ (маса проданих поросят віком 26–106 днів)} \quad -$ $[M_{C5\text{наяв-}} + M_{C7\text{наяв-}} + M_{C10\text{наяв-}} + M_{D3\text{наяв-}} + M_{F2\text{наяв-}}] \text{ (жива маса розриву усіх груп свиней)} \quad +$
		<p>Для варіанту <math>[M_{A\text{поч}} = M_{A\text{кін}}; M_{B\text{поч}} = M_{B\text{кін}}; M_{C1\text{поч}} = M_{C1\text{кін}}; M_{C2\text{поч}} = M_{C2\text{кін}}; M_{C3\text{поч}} = M_{C3\text{кін}}; M_{D\text{поч}} = M_{D\text{кін}}; M_{E\text{поч}} = M_{E\text{кін}}; M_{F\text{поч}} = M_{F\text{кін}}]</math></p> <p>[27] <math>\Delta M_A + \Delta M_B + \Delta M_{C1} + \Delta M_{C2} + \Delta M_{C3} + \Delta M_D + \Delta M_E + \Delta M_F =</math></p> $[M_{E1\text{наяв-}} - M_{E1\text{наяв+}}] \text{ (приріст маси хряків дорослих)} \quad +$ $[M_{D1\text{наяв-}} - M_{D1\text{наяв+}}] \text{ (приріст маси свиноматок)} \quad +$ $[M_{C3\text{наяв-}} + M_{C4\text{наяв-}} + M_{C5\text{наяв-}} - M_{C2\text{припл}}] \text{ (приріст маси поросят віком 0–26 днів)} \quad +$ $[M_{C6\text{наяв-}} + M_{C7\text{наяв-}} - M_{C3\text{наяв+}}] \text{ (приріст маси поросят профілакторію віком 26–106 днів)} \quad +$ $[M_{C8\text{наяв-}} + M_{C9\text{наяв-}} + M_{C10\text{наяв-}} - M_{C4\text{наяв+}}] \text{ (приріст маси поросят віднятих віком 26–106 днів)} \quad +$ $[M_{D1\text{наяв-}} + M_{D2\text{наяв+}} + M_{D3\text{наяв-}} - M_{D\text{закуп}}] \text{ (приріст маси свинок ремонтних)} \quad +$ $[M_{E1\text{наяв-}} + M_{E2\text{наяв+}} - M_{E\text{закуп}}] \text{ (приріст маси хряків ремонтних)} \quad +$ $[M_{F1\text{наяв-}} + M_{F2\text{наяв-}} - M_{D2\text{наяв+}} - M_{E2\text{наяв+}} - M_{C6\text{наяв+}} - M_{C8\text{наяв+}}] \text{ (приріст маси молодняка)} \quad -$ $M_{C9\text{наяв-}} \text{ (маса проданих поросят віком 26–106 днів)} \quad -$ $[M_{C5\text{наяв-}} + M_{C7\text{наяв-}} + M_{C10\text{наяв-}} + M_{D3\text{наяв-}} + M_{F2\text{наяв-}}] \text{ (жива маса розриву усіх груп свиней)} \quad +$

Примітки: [7]\* – [12]\* – дивись відповідні формули розрахунку у табл. Г6 додатку Г

Джерело: складено автором

## Пряма послідовність формування собівартості продукції свинарства, грн.

Статті витрат, показники		Групи свиней			
		основне стадо	відняті поросята	молодняк на відгодівлі	Разом по стаду
А		1	2	3	4
<b>Статті калькуляції собівартості продукції</b>					
Прямі гт. непрямі (основні) витрати	Зарплата з нарахуваннями	ЗП <sub>ос</sub>	ЗП <sub>вп</sub>	ЗП <sub>мв</sub>	ЗП <sub>Σ</sub>
	Корми	К <sub>ос</sub>	К <sub>вп</sub>	К <sub>мв</sub>	К <sub>Σ</sub>
	Автотранспорт	АТ <sub>ос</sub>	АТ <sub>вп</sub>	АТ <sub>мв</sub>	АТ <sub>Σ</sub>
	Транспортні роботи тракторів	ТРТ <sub>ос</sub>	ТРТ <sub>вп</sub>	ТРТ <sub>мв</sub>	ТРТ <sub>Σ</sub>
	Водопостачання	В <sub>ос</sub>	В <sub>вп</sub>	В <sub>мв</sub>	В <sub>Σ</sub>
	Електропостачання	ЕП <sub>ос</sub>	ЕП <sub>вп</sub>	ЕП <sub>мв</sub>	ЕП <sub>Σ</sub>
	Амортизація основних засобів	АОЗ <sub>ос</sub>	АОЗ <sub>вп</sub>	АОЗ <sub>мв</sub>	АОЗ <sub>Σ</sub>
	Поточний ремонт основних засобів	ПРОЗ <sub>ос</sub>	ПРОЗ <sub>вп</sub>	ПРОЗ <sub>мв</sub>	ПРОЗ <sub>Σ</sub>
Інші основні витрати		ІОВ <sub>ос</sub>	ІОВ <sub>вп</sub>	ІОВ <sub>мв</sub>	ІОВ <sub>Σ</sub>
Загальні виробничі та загальні господарські витрати		ЗГЗВВ <sub>ос</sub>	ЗГЗВВ <sub>вп</sub>	ЗГЗВВ <sub>мв</sub>	ЗГЗВВ <sub>Σ</sub>
<b>Разом витрат</b>		<b>РВ<sub>ос</sub></b>	<b>РВ<sub>вп</sub></b>	<b>РВ<sub>мв</sub></b>	<b>РВ<sub>Σ</sub></b>
Побічна продукція (гній)(віднімається)		ПП <sub>ос</sub>	ПП <sub>вп</sub>	ПП <sub>мв</sub>	ПП <sub>Σ</sub>
<b>Із загальної суми витрат перенесено на основну продукцію</b>		<b>ВОП<sub>ос</sub></b>	<b>ВОП<sub>вп</sub></b>	<b>ВОП<sub>мв</sub></b>	<b>ВОП<sub>Σ</sub></b>
<b>Вихід продукції</b>					
Приріст, в тому числі жива маса приплоду, центнерів		$\Delta_{ос} = [18] \text{ табл. Г8} + C2_{припл} \text{ табл. Г7}$	$\Delta_{вп} = [19] + [20] \text{ табл. Г8}$	$\Delta_{мв} = [21] + [22] + [23] \text{ табл. Г8}$	$[[25] - [16] - [17]] \text{ табл. Г6} + C2_{припл} \text{ табл. Г7}$
Приплід	голів	$C2_{припл} \text{ табл. Г7}$	×	×	$C2_{припл} \text{ табл. Г7}$
	центнерів	$MC2_{припл} \text{ табл. Г8}$	×	×	$MC2_{припл} \text{ табл. Г8}$
Побічна продукція, центнерів		МПП <sub>ос</sub>	МПП <sub>вп</sub>	МПП <sub>мв</sub>	МПП <sub>Σ</sub>
<b>Собівартість</b>					
Всієї основної продукції, грн.		<b>ВОП<sub>ос</sub></b>	<b>ВОП<sub>вп</sub></b>	<b>ВОП<sub>мв</sub></b>	<b>ВОП<sub>Σ</sub></b>
Одиниці основної продукції, грн.		$\frac{\text{ВОП}_{ос}}{\Delta_{ос}}$	$\frac{\text{ВОП}_{вп}}{\Delta_{вп}}$	$\frac{\text{ВОП}_{мв}}{\Delta_{мв}}$	$\frac{\text{ВОП}_{\Sigma}}{[25] \text{ табл. Г6}}$
Вартість побічної продукції, грн.	сумарна	ПП <sub>Σ</sub>			
	одиниці	ПП <sub>Σ</sub> ÷ МПП <sub>Σ</sub>			
<b>Калькуляція собівартості живої маси молодняка і дорослих тварин</b>					
Поголів'я на початок року	голів	$[28] = A_{поч} + B_{поч} + C1_{поч} + C2_{поч} + C3_{поч} + D_{поч} + E_{поч} + F_{поч}$			
	загальна маса	$[13] \text{ табл. Г8}$			
	вартість	$[29] = \text{БВ}_{\text{факт}} [A_{поч} + B_{поч} + C1_{поч} + C2_{поч} + C3_{поч} + D_{поч} + E_{поч} + F_{поч}]$			
Приріст і вартість відгодівлі	голів	×			
	загальна маса	$[30] = [MA_{кин} + MB_{кин} + MC1_{кин} + MC2_{кин} + MC3_{кин} + MD_{кин} + ME_{кин} + MF_{кин}] - [13]$			
	вартість	<b>ВОП<sub>Σ</sub></b>			
Приплід	голів	$C2_{припл} \text{ табл. Г7}$			
	загальна маса	$MC2_{припл} \text{ табл. Г8}$			
	вартість	×			
Надходження з інших облікових груп на відгодівлю	голів	×			
	загальна маса	×			
	вартість	×			
Надходження зі сторони	голів	$[D_{закуп} + E_{закуп}] \text{ табл. Г7}$			
	загальна маса	$[MD_{закуп} + ME_{закуп}] \text{ табл. Г8}$			
	вартість придбання	<b>ВП<sub>факт</sub></b> $[MD_{закуп} + ME_{закуп}]$			

Продовження табл. Г9

А		1	2	3	4
Разом	голів	[31] = [28] + C2 <sub>ПРИПЛ</sub> табл. Г8 + [D <sub>ЗАКУП</sub> + E <sub>ЗАКУП</sub> ] табл. Г7			
	загальна маса	[32] = [30] + [13] + [mC2 <sub>ПРИПЛ</sub> + mD <sub>ЗАКУП</sub> + mE <sub>ЗАКУП</sub> ] табл. Г8			
	вартість	[33] = [29] + ВОП <sub>Σ</sub> + ВП [mD <sub>ЗАКУП</sub> + mE <sub>ЗАКУП</sub> ]			
Відхід (розрив) (виключається)	голів	[C5 <sub>НАЯВ-</sub> + C7 <sub>НАЯВ-</sub> + C10 <sub>НАЯВ-</sub> + D3 <sub>НАЯВ-</sub> + F2 <sub>НАЯВ-</sub> ] табл. Г7			
	загальна маса	[mC5 <sub>НАЯВ-</sub> + mC7 <sub>НАЯВ-</sub> + mC10 <sub>НАЯВ-</sub> + mD3 <sub>НАЯВ-</sub> + mF2 <sub>НАЯВ-</sub> ] табл. Г8			
	вартість	×			
Разом до розподілу	голів	[34] = [31] - C5 <sub>НАЯВ-</sub> + C7 <sub>НАЯВ-</sub> + C10 <sub>НАЯВ-</sub> + D3 <sub>НАЯВ-</sub> + F2 <sub>НАЯВ-</sub> табл. Г7			
	загальна маса	[35] = [32] - [mC5 <sub>НАЯВ-</sub> + mC7 <sub>НАЯВ-</sub> + mC10 <sub>НАЯВ-</sub> + mD3 <sub>НАЯВ-</sub> + mF2 <sub>НАЯВ-</sub> ] табл. Г8			
	вартість	[36] = [29] + ВОП <sub>Σ</sub> + ВП <sub>ФАКТ</sub> [mD <sub>ЗАКУП</sub> + mE <sub>ЗАКУП</sub> ]			
Собівартість 1 ц живої маси	голів	×			
	загальна маса	×			
	вартість	[37] = [36] ÷ [35]			
Переведення до інших облікових груп	голів	[D1 <sub>НАЯВ-</sub> + E1 <sub>НАЯВ-</sub> ] табл. Г7			
	загальна маса	[mD1 <sub>НАЯВ-</sub> + mE1 <sub>НАЯВ-</sub> ] табл. Г8			
	вартість	[38] = [37] × [mD1 <sub>НАЯВ-</sub> + mE1 <sub>НАЯВ-</sub> ] табл. Г8			
Реалізація та інші витрати	голів	[39] = [E1 <sub>НАЯВ-</sub> + D1 <sub>НАЯВ-</sub> + F1 <sub>НАЯВ-</sub> + C9 <sub>НАЯВ-</sub> ] табл. Г7			
	загальна маса	[40] = [mE1 <sub>НАЯВ-</sub> + mD1 <sub>НАЯВ-</sub> + mF1 <sub>НАЯВ-</sub> + mC9 <sub>НАЯВ-</sub> ] табл. Г8			
	вартість	[41] = [40] × [37]			
У тому числі на м'ясо	голів	[E1 <sub>НАЯВ-</sub> + D1 <sub>НАЯВ-</sub> + F1 <sub>НАЯВ-</sub> ] табл. Г7			
	загальна маса	[mE1 <sub>НАЯВ-</sub> + mD1 <sub>НАЯВ-</sub> + mF1 <sub>НАЯВ-</sub> ] табл. Г8			
	вартість	[42] = [[mE1 <sub>НАЯВ-</sub> + mD1 <sub>НАЯВ-</sub> + mF1 <sub>НАЯВ-</sub> ] табл. Г8] × [37]			
Поголів'я на кінець року	голів	[43] = A <sub>КІН</sub> + B <sub>КІН</sub> + C1 <sub>КІН</sub> + C2 <sub>КІН</sub> + C3 <sub>КІН</sub> + D <sub>КІН</sub> + E <sub>КІН</sub> + F <sub>КІН</sub> = [28] + [C2 <sub>ПРИПЛ</sub> табл. Г5] + [[D <sub>ЗАКУП</sub> + E <sub>ЗАКУП</sub> ] табл. Г7] - [[C5 <sub>НАЯВ-</sub> + C7 <sub>НАЯВ-</sub> + C10 <sub>НАЯВ-</sub> + D3 <sub>НАЯВ-</sub> + F2 <sub>НАЯВ-</sub> ] табл. Г5] - [[D1 <sub>НАЯВ-</sub> + E1 <sub>НАЯВ-</sub> ] табл. Г7] - [39] = [34] - [[D1 <sub>НАЯВ-</sub> + E1 <sub>НАЯВ-</sub> ] табл. Г7] - [39]			
	загальна маса	[44] = mA <sub>КІН</sub> + mB <sub>КІН</sub> + mC1 <sub>КІН</sub> + mC2 <sub>КІН</sub> + mC3 <sub>КІН</sub> + mD <sub>КІН</sub> + mE <sub>КІН</sub> + mF <sub>КІН</sub> = [[13] табл. Г7] + [[24] табл. Г7] + [mC2 <sub>ПРИПЛ</sub> табл. Г8] + [[mD <sub>ЗАКУП</sub> + mE <sub>ЗАКУП</sub> ] табл. Г8] - [mC5 <sub>НАЯВ-</sub> + mC7 <sub>НАЯВ-</sub> + mC10 <sub>НАЯВ-</sub> + mD3 <sub>НАЯВ-</sub> + mF2 <sub>НАЯВ-</sub> ] табл. Г8] - [39] = [35] - [[mD1 <sub>НАЯВ-</sub> + mE1 <sub>НАЯВ-</sub> ] табл. Г8] - [40]			
	вартість	[45] = [44] × [37] = [36] - [38] - [41]			
<b>Собівартість реалізованого м'яса в живій вазі</b>					
Кількість, голів		[46] = [E1 <sub>НАЯВ-</sub> + D1 <sub>НАЯВ-</sub> ] табл. Г7	×	[50] = F1 <sub>НАЯВ-</sub> табл. Г7	[53] = [46] + [50] = [E1 <sub>НАЯВ-</sub> + D1 <sub>НАЯВ-</sub> + F1 <sub>НАЯВ-</sub> ] табл. Г7
Вартість, грн.	голови	ВДС <sub>ФАКТ</sub>	×	[51] = $\frac{[45]}{[50]}$	[54] = $\frac{[53]}{[55]}$
	групи свиней	[47] = ВДС <sub>ФАКТ</sub> × [46]	×	[45]	[55] = [45] + [47]
Жива маса, ц		[48] = [mA <sub>КІН</sub> + mB <sub>КІН</sub> ] табл. Г8	×	[44]	[56] = [44] + [48]
Собівартість, грн.		[49] = $\frac{[47]}{[48]}$	×	[52] = $\frac{[45]}{[44]} = [37] = \frac{[36]}{[35]}$	[57] = $\frac{[55]}{[56]}$

Джерело: складено автором

Атрибути нормативних бізнес-процесів підприємства з виробництва свинини

Бізнес-процес (назва, код), вихід	Підпроцес, код, назва		Вихід, об'єкт		Виконавець процесу		Відділ/група
	рівень		рівень		Підрозділ	Організаційна одиниця, власник процесу	
	перший	другий	перший	другий			
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>A1. Розробка погоджених умов діяльності, звітів про зовнішнє середовище</b>	A1.1. Аналіз зовнішнього середовища	A1.1.1. Аналіз політики та законів	звіти про зовнішнє середовище		Департамент розробки продуктів	Аналітичний відділ, начальник аналітичного відділу	Аналізу внутрішнього середовища
		A1.1.2. Оцінка технологій і науки					Довгострокового планування
		A1.1.3. Соціальний аналіз					Планування і обліку матеріальних ресурсів (ГПОМР)
		A1.1.4. Економічний аналіз					Аналітичний
		A1.1.5. Аналіз ринку					Відоботи з дебіторами
		A1.1.6. Аналіз дій конкурентів					Роботи з кредиторами
		A1.1.7. Аналіз ринку постачальників					Довгострокового планування
		A1.1.8. Аналіз ринку підрядників					Організаційного розвитку
	A1.2. Аналіз внутрішнього середовища	A1.2.1. Організація і проведення внутрішніх аудитів	інформація про внутрішнє середовище	Департамент розвитку	Відділ організаційного розвитку	Інвестиційний	
			план заходів з удосконалення управління			Довгострокового планування	
			рекомендації з коригування методик			Організаційного розвитку	
		A1.2.2. Аналіз можливостей організації	можливості організації	Відділ організаційного розвитку	Група аналізу внутрішнього середовища	Внутрішнього аудиту	
		A1.2.3. Аналіз результатів організації	результати організації			Аналізу внутрішнього середовища	
		A1.2.4. Бальна оцінка результатів аналізу	результати самооцінки			Внутрішнього аудиту	
A1.2.5. Складання звіту про внутрішнє середовище	інформація про внутрішнє середовище	Аналізу внутрішнього середовища					
A1.2.6. Виділення пріоритетних галузей для вдосконалення	напрями для поліпшення		Аналізу внутрішнього середовища				
A1.2.7. Розробка заходів по вдосконаленню діяльності	план заходів по вдосконаленню діяльності		Довгострокового планування				

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>A1. Розробка погоджених умов діяльності, звітів про зовнішнє середовище</b>	A1.3. Розробка і погодження концепції та стратегії бізнесу	A1.3.1. Формулювання Політик управління	річні плани	політики в сфері	Департамент розвитку	Відділ стратегічного планування, керівник відділу	Організаційного розвитку
							Інвестиційний
							Підбору та розстановки персоналу
			ГПOMP				
			Аналітичний				
			Технологічний				
			Конструкторський				
			Управління розвитком виробничого обладнання (УРВО)				
			Зв'язків з громадськістю та реклами (ВЗГтаР)				
			Бюджетування				
		Конструкторський					
		Аналітичний					
		ВЗГтаР					
		Інвестиційний					
		Оргрозвитку					
Аналізу внутрішнього середовища							
Внутрішнього аудиту							
A1.3.2. Вибір ринків і формулювання Маркетингової стратегії	маркетингова стратегія	Відділ стратегічного планування	Група довгострокового планування	Довгострокового планування			
A1.3.3. Розробка і погодження Стратегії і стратегічних планів	концепції нових продуктів			Аналітичний			
	стратегічний план			ВЗГтаР			
				Аналітичний			
				Конструкторський			
				Внутрішнього аудиту			
				Аналізу внутрішнього середовища			
				Короткотермінового планування			

1	2	3	4	5	6	7	8		
<b>A1. Розробка погоджених умов діяльності, звіти про зовнішнє середовище</b>	A1.3. Розробка і погодження концепції та стратегії бізнесу	A1.3.4. Розробка короткотермінових планів	річні плани		Відділ стратегічного планування	Група довгострокового планування	Організаційного розвитку		
			Інвестиційний						
			Підбору та розстановки персоналу						
			ГПОМР						
			Аналітичний						
			Технологічний						
			Конструкторський						
			УРВО						
	VЗГтаР								
	Бюджетування								
	A1.4. Здійснення організаційних змін	A1.4.1. Постановка і коригування цілей	організаційні цілі		наказ керівника про розробку документа	Відділ організаційного розвитку	Група організаційного розвитку	Організаційного розвитку	
			регламенти	регламенти відтворення обладнання				МТЗ	УРВО
				інструкції з приймання та зберігання сировини, напівфабрикатів і матеріалів на складі					Моніторингу обладнання
				продажів					Капітальних ремонтів
з внутрішніх перевезень сировини, напівфабрикатів та готової продукції				Капітальних ремонтів обладнання					
з приймання та зберігання ГП				Екологічна					
з приймання та зберігання СНФМ на складі		Роботи з постачальниками							
з експлуатації обладнання		ГПОМР							
Процедури контролю та випробування продукції у процесі виробництва		Склад МТЗ							
		Урегулювання претензій							
		VЗГтаР							
		Клієнтськи							
		Вимірювання та контролю якості							
		Склад МТЗ							
		иробничого планування							
		Планування							
		Диспетчингу							
		Забезпечення якості							



1	2	3	4	5	6	7	8	
<b>A1. Розробка погоджених умов діяльності, звіти про зовнішнє середовище</b>	A1.4. Здійснення організаційних змін	A1.4.2. Коригування бізнес-процесів і підсистем управління	регламенти розрахунків	Відділ організаційного розвитку	Група організаційного розвитку	Відділ бюджетування		
			регламенти розробки нових продуктів			Відділ роботи з дебіторами		
						регламенти управління персоналом	Відділ роботи з кредиторами	
							Відділ зведеного та фінансового планування	
		A1.4.3. Коригування методик аналізу	методики аналізу та аудиту			Розрахунково-касовий відділ		
						Облікове управління		
						Аналітичний відділ		
	A1.4.4. Коригування мотиваційних схем	мотиваційні схеми	Конструкторський відділ					
			Технологічний відділ					
			Відділ забезпечення якості					
	A1.5. Організація і здійснення процесів розвитку	A1.5.1. Розробка технічних і технологічних цілей	технічні та технологічні цілі	Департамент розвитку	Інвестиційний відділ	Відділ екологічного менеджменту		
						A1.5.2. Організація удосконалення технологічних процесів	проект	Відділ підбирання та розстановки персоналу
								Відділ кадрів
		A1.5.3. Коригування методик вимірювання та аналізу виробничих параметрів	методики аналізу параметрів виробництва			Відділ розвитку персоналу		
Група оргрозвитку								
Аналітичний відділ								
Група внутрішнього аудиту								
Група аналізу внутрішнього середовища								
Інвестиційний відділ								
Відділ розвитку персоналу								
Інвестиційний відділ								
Аналітичний відділ								
Конструкторський відділ								
Технологічний відділ								
УРВО								
Група організаційного розвитку								

1	2	3	4	5	6	7	8	
<b>A2. Відтворення трудових ресурсів</b>	A2.1. Визначення вимог до персоналу	A2.1.1. Аналіз і паспортизація робочих місць	Інформація про робочі місця		Управління по роботі з персоналом та соціальних питаннях	Відділ підбору та розстановки персоналу, керівник відділу	Підбору та розстановки персоналу	
			Робочі місця, що отримали характеристику				Розвитку персоналу	
		A2.1.2. Аналіз вимог до персоналу	вимоги до персоналу	вимоги до складу персоналу			Підбору та розстановки персоналу	
		A2.1.3. Розрахунок потреби у трудових ресурсах	потреба в трудових ресурсах				Зведеного та фінансового планування	
		A2.1.4. Планування просування і ротатії персоналу A2.1.5. Планування потреби в залученні працівників A2.1.6. Планування вивільнення персоналу A2.1.7. Планування навчання персоналу	план потреби, вивільнення, просування та навчання персоналу (ПВПНП)				Підбору та розстановки персоналу	
			програма забезпечення персоналу, плани	заходів по вивільненню персоналу			Кадрів	
				заходів по навчанню персоналу			Розвитку персоналу	
	заходів по переміщенню персоналу			Кадрів				
	заходів по підборі персоналу	Розвитку персоналу						
	A2.2. Введення персоналу	A2.2.1. Пошук кандидатів	кандидати, що задовольняють вимогам			Управління по роботі з персоналом та соціальних питаннях	Відділ підбору та розстановки персоналу, керівник відділу	Підбору та розстановки персоналу
		A2.2.2. Відбір кандидатів	відібрані кандидати					Роботи з кредиторами
		A2.2.3. Погодження умов та оплати праці	персонал на випробувальному терміні					Підбору та розстановки персоналу
		A2.2.4. Здійснення програм введення на посаду	персонал після випробувального терміну					Кадрів
		A2.2.5. Оцінка придатності за результатами випробувального терміну	персонал до виведення прийнятий персонал					Розвитку персоналу
	A2.3. Виведення персоналу	A2.3.1. Тимчасове вивільнення персоналу	тимчасово вивільнений персонал			Управління по роботі з персоналом та соціальних питаннях	Відділ кадрів, керівник	Підбору та розстановки персоналу
			персонал до введення					Кадрів
		A2.3.2. Навчання персоналу	рекомендації по навчанню персоналу					Розвитку персоналу
		A2.3.3. Рух персоналу	персонал до введення			Управління по роботі з персоналом та соціальних питаннях	Відділ розвитку персоналу	Відділ підбору та розстановки персоналу
								Відділ розвитку персоналу
								Відділ кадрів

1	2	3	4	5	6	7	8	
<b>A2. Відтворення трудових ресурсів</b>	A2.3. Виведення персоналу	A2.3.4. Звільнення персоналу	звільнені працівники	покращання уявлення про компанію	Управління по роботі з персоналом та соціальних питаннях	Відділ кадрів	–	
			–					
	A2.4. Забезпечення працездатності персоналу	A2.4.1. Забезпечення умов праці	A2.4.2. Проведення колективних переговорів	працюючий персонал		колективний договір	Відділ розвитку персоналу	Відділ розвитку персоналу
				Відділ кадрів				
		A2.4.3. Періодичне оцінювання персоналу	результати оцінювання персоналу	персонал до звільнення		персонал необхідної кваліфікації	Відділ розвитку персоналу	
				Група внутрішнього аудиту				
		A2.4.4. Мотивування персоналу	мотиваційні схеми до коригування	мотивований персонал		очікування персоналу	Група аналізу внутрішнього середовища	
							Відділ підбирання та розстановки персоналу	
		A2.4.5. Реалізація соціальних програм	соціально забезпечений персонал	очікування персоналу		персонал	Група оргрозвитку	
							Відділ розвитку персоналу	
		A2.4.6. Реалізація заходів внутрішнього PR	персонал	персонал		персонал	Допоміжний цех	
							Виробничі цехи	

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>А3. Матеріально-технічне забезпечення</b>	А3.1. Вибір постачальників	А3.1.1. Аналіз ринку постачальників та підрядників	інформація про потенційних постачальників		Управління матеріально-технічного забезпечення	Відділ матеріально-технічного забезпечення, керівник	Група роботи з постачальниками
		А3.1.2. Виявлення можливих умов роботи	умови постачальників				Група роботи з постачальниками
		А3.1.3. Проведення оцінювання надійності постачальників	оцінка надійності постачальників				ГПOMP
		А3.1.4. Проведення конкурсного відбирання постачальників	реєстр постачальників				Відділ виробничого планування
	А3.2. Укладання договорів з постачальниками	А3.2.1. Підготовка договорів з постачальниками	проект договору на постачання ресурсів			Група роботи з постачальниками	
		А3.2.2. Юридичний аудит договору з постачальником	погоджений договір на постачання ресурсів				
		А3.2.3. Укладання договору з постачальником	договір на поставлення ресурсів				
	А3.3. Планування закупівель та розміщення замовлень	А3.3.1. Підготовка прогнозів цін на ресурси	прогноз цін на ресурси			ГПOMP	
		А3.3.2. Підготовка зведеного плану постачань	зведений план постачань				
		А3.3.3. Розміщення замовлень на постачання ресурсів	замовлення постачальника	замовлення на постачання ресурсів			ГПOMP
			інформація про замовлення постачальникам				
			інформація про невідповідність поставок	невідповідне постачання ресурсів технічний акт про невідповідність ресурсів			
			зобов'язання перед постачальниками та підрядниками				
		А3.3.4. Підготовка плану зобов'язань перед постачальниками	план зобов'язань перед постачальниками				Група урегулювання претензій
						Відділ роботи з кредиторами	
						Відділ зведеного та фінансового планування	

1	2	3	4	5	6	7	8						
<b>А3. Матеріально-технічне забезпечення</b>	А3.4. Оперативне управління постачаннями	А3.4.1. Формування графіку постачання ресурсів	графік постачання ресурсів		Управління матеріально-технічного забезпечення	Відділ ГПОМР МТЗ,	ГПОМР						
		А3.4.2. Організація доставляння ресурсів	схема руху партій				інформація про невідповідність поставок (ІпНП)	акт про невідповідне постачання ресурсів технічний акт про невідповідність ресурсів	–				
			замовлення на транспорт						постачальники та підрядники до оцінювання	супроводжувальна документація від постачальників	Група урегулювання претензій		
			А3.4.3. Передавання рахунків та документації								документація на ресурси		Роботи з постачальниками
			зобов'язання перед постачальниками та підрядниками								зобов'язання перед постачальниками та підрядниками		ГПОМР
			зобов'язання перед постачальниками та підрядниками								зобов'язання перед постачальниками та підрядниками		Склад МТЗ
			зобов'язання перед постачальниками та підрядниками						зобов'язання перед постачальниками та підрядниками		Відділ роботи з кредиторами		
	А3.5. Приймання та передавання ресурсів у виробництво	А3.5.1. Приймання ресурсів від постачальників	(ІпНП)	акт про невідповідне постачання ресурсів технічний акт про невідповідність ресурсів		Склад МТЗ	Група урегулювання претензій						
		А3.5.2. Розміщення і зберігання ресурсів	прийняті ресурси				некондиційні ресурси	бірка “Забраковано”	Склад МТЗ				
			розміщені ресурси						дані про відпускання ресурсів		–		
		А3.5.3. Передавання ресурсів у виробництво	нове обладнання				отримані ресурси		Склад МТЗ	ГПОМР			
			прилади та інструменти				прилади та інструменти		УРВО	Відділ забезпечення якості			
			прилади та інструменти				прилади та інструменти		УРВО	УРВО			
		А3.6. Претензійна робота з постачальниками	А3.6.1. Аналіз претензій	інформація про джерело претензій			Відділ МТЗ, група урегулювання претензій	Група урегулювання претензій	Група урегулювання претензій				
	А3.6.2. Передавання претензій		заявки на гарантійне обслуговування	заявка на гарантійне обслуговування		претензії до постачальників				Роботи з постачальниками			
			розпорядження про повернення ресурсів постачальникам							урегулювання претензій та зобов'язання постачальників	Склад МТЗ		
	А3.6.3. Організація урегулювання претензій до постачальників		урегулювання претензій та зобов'язання постачальників			Роботи з постачальниками					Урегулювання претензій		
	А3.6.4. Забезпечення виконання постачальниками гарантійних зобов'язань		урегульовані претензії та зобов'язання постачальників			урегульовані претензії та зобов'язання постачальників					Роботи з постачальниками		

Продовження таблиці Д1

1	2	3	4	5	6	7	8
А3. Матеріально-технічне забезпечення	А3.7. Оцінювання постачальників	А3.7.1. Аналіз регулярності і дотримання умов постачань	інформація про надійність постачальників		Управління МТЗ	Відділ МТЗ, група роботи постачальниками з	Група роботи постачальниками з
	А3.7. Оцінювання постачальників	А3.7.2. Аналіз якості ресурсів	інформація про якість ресурсів			Відділ МТЗ, група урегулювання претензій	
		А3.7.3. Уточнення критеріїв відбирання постачальників	коригування оцінювання постачальників			Відділ МТЗ, група роботи постачальниками з	

	2	3	4	5	6	7	8
<b>A4. Розробка та модифікація продуктів</b>	A4.1. Розробка концепції продуктів	A4.1.1. Визначення цільового сегменту	цільові сегменти	концепція нового продукту	Департамент розробки продуктів	Аналітичний відділ	Аналітичний відділ
		A4.1.2. Аналіз потреб	потреби клієнтів				
		A4.1.3. Погодження вимог до нового продукту	вимоги до нового продукту	концепція нового продукту			
		A4.1.4. Планування якостей нового продукту	дизайн виробу				
		A4.1.5. Вибір цільового сегменту	параметри цільових сегментів				
		A4.1.6. Прогнозування вартісних оцінок	концепція нових продуктів на затвердження				
	A4.2. Розробка стратегії маркетингу та продажів	A4.2.1. Прогнозування поведінки цільових сегментів	завдання на виявлення потреб клієнтів				
			прогнози поведінки цільових сегментів	прогноз поведінки цільових сегментів			
		A4.2.2. Вибір каналів збуту	канали збуту				
		A4.2.3. Розробка конкурентного маневрування	схема конкурентного маневрування				
		A4.2.4. Розробка життєвого циклу	життєвий цикл	життєвий цикл продукту			
		A4.2.5. Розробка цінової стратегії	цінова стратегія	цінова стратегія продукту			
		A4.2.6. Розробка стратегії просування	стратегія просування продукту	стратегія реклами і просування нового продукту			
		A4.2.7. Визначення границь собівартості	границі собівартості				
		A4.2.8. Розробка прогнозів продажів	прогноз продажів				
	A4.3. Розробка та оцінювання прототипу	A4.3.1. Розробка специфікації	специфікація продукту	специфікації продукту			
		A4.3.2. Конструювання продукту	конструкторська документація	звіт про виконання етапу проекту			
				конструкторська документація			
		A4.3.3. Специфікація дизайну документів	дизайн документу	дизайн документів			
		A4.3.4. Розробка прототипів	прототип товару	звіт про виконання етапу проекту			
дослідний зразок (ДЗ)							
		протокол випробувань ДЗ					
						Конструкторський відділ	

1	2	3	4	5	6	7	8		
<b>A4. Розробка та модифікація продуктів</b>	A4.3. Розробка та оцінювання прототипу	A4.3.5. Введення нових технологій до концепції продукту	зауваження до конструкторської документації		Департамент розробки продуктів	Конструкторський відділ	Конструкторський відділ		
			заявки з коригування технології						
			технологічний процес						
		A4.3.6. Розробка прототипу виробництва		прототип процесу виробництва					
		документація по новому продукту	A4.3.7. Розробка методик тестування і контролю					конструкторська документація	
								методика тестування та контролю виробництва	
								звіт про виконання етап	
	протокол дослідження техпроцесу								
	A4.4.1. Визначення необхідних матеріалів та обладнання		замовлення на обладнання		Департамент розробки продуктів	Технологічний відділ	ГПОМР Група планування ГПОМР Технологічний відділ Група планування ГПОМР Технологічний відділ УРВО Група планування Розстановки персоналу Технологічний відділ Інвестиційний відділ Відділ забезпечення якості УРВО Екологічна група Відділ вироб-го планування Група планування		
			вимоги до сировини та обладнання						
	A4.4.2. Вибір інструменту та оснащення		заявки на прилади та оснащення						
			заявки на ресурси						
	A4.4.3. Метрологічна підготовка		опис інструментів та оснащення						
			методики контролю	виробництва					
				виконання етапу проекту					
	A4.4.4. Нормування матеріалів, часу		заявки на прилади та оснащення						
			заявки на ресурси						
	A4.4. Технологічна підготовка виробництва	A4.4.5. Розробка технологічної документації		норми матеріалів та часу					
				графік підготовки виробництва				виробництво зразка	
								план підготовки виробництва	
A4.4.6. Патентування, ліцензування та сертифікація		потреба в навчанні персоналу							
		технологічна документація, інструкції, нормативи, описи, процедури	з утилізації продукції						
			матеріальних витрат						
			трудова витрат						
необхідних інструментів та оснащення									
		техпроцесу виготовлення нового продукту							
		техпроцесу контролю							
		контролю та випробувань продукції у ході виробництва							
		остаточного контролю та випробувань готової продукції							



1	2	3	4	5	6	7	8		
<b>A4. Розробка та модифікація продуктів</b>	A4.4. Технологічна підготовка виробництва	A4.4.5. Розробка технологічної документації A4.4.6. Патентування, ліцензування та сертифікація	технологічна документація	вимоги до інфраструктури	Департамент розробки продуктів	Технологічний відділ			
				вимоги до комплектуючих та методи їх контролю					
				вимоги до обладнання					
	A4.5. Супроводження виробництва та контроль якості	A4.5.1. Вхідний контроль якості	Контроль технологічного процесу	придатні ресурси	результати моніторингу виробництва	Інженерний департамент	Відділ забезпечення якості (ВЗЯ)	ВЗЯ	
				матеріали та запчастини				Склад	
				регламенти контролю якості				Екологічна група	
		A4.5.2. Контроль технологічного процесу	Моніторинг виробничого середовища	технологічні регламенти	результати моніторингу виробництва	результати моніторингу виробництва	Інженерний департамент	Відділ екологічного менеджменту	Внутрішнього аудиту
									Аналізу внутрішнього середовища
									Забезпечення якості
									Допоміжний цех
		A4.5.3. Моніторинг екологічних показників	Моніторинг виробничого середовища		результати моніторингу виробництва	результати моніторингу виробництва	Інженерний департамент	Відділ екологічного менеджменту	Виробничі цехи
									Виробничий склад
A4.5.4. Моніторинг виробничого середовища		Контроль якості продукції та напівфабрикатів		готова сировина та напівфабрикати після ВТК	некондицій на продукція	Департамент розробки продукту	Відділ забезпечення якості	Внутрішнього аудиту	
	інструмент та оснащення після ВТК			Аналізу внутрішнього середовища					
	акт невідповідності готової продукції або напівфабрикатів			Забезпечення якості					
	накладна на передавання ТМЦ			Аналізу внутрішнього середовища					
	Виробничий склад								
A4.5.5. Контроль якості продукції та напівфабрикатів	некондиційні ресурси		бірка до сировини "Забраковано"				Внутрішнього аудиту		
			Склад МТЗ						

1	2	3	4	5	6	7	8			
<b>A4. Розробка та модифікація продуктів</b>	A4.5. Супроводження виробництва та контроль якості	A4.5.5. Контроль якості продукції та напівфабрикатів	показники якості продукції		Департамент розробки продукту	Відділ забезпечення якості	ВЗЯ			
			продукція після ВТК				Виробничі цехи			
			регламенти контролю якості				–			
			результати моніторингу виробництва				ВЗЯ			
	A4.5.6. Проведення кількісного оцінювання якості		рекомендації по поліпшенню технології				Технологічний відділ			
			рішення по невідповідній продукції	технічний акт про невідповідність ресурсів			Конструкторський відділ			
			рішення по невідповідним ресурсам				Група планування			
	A4.6. Удосконалення товару		A4.6.1 Перевірка та коригування технологічного процесу				проаналізовані заявки	Технологічний відділ	Група урегулювання претензій	
			A4.6.2. Усунення проблем якості			проект коригування технології	проект коригування технологічного процесу		Конструкторський відділ	
						заявки по коригуванню контролю			заявка по коригуванню технології	Технологічний відділ
			A4.6.3. Коригування методик контролю			звіт про порушення технологічного процесу			проект коригування технологічного процесу	Конструкторський відділ
						проект коригування технології			проект коригування технологічного процесу	Технологічний відділ
			A4.6.4. Коригування норм матеріалів та часу			проект коригування технології	проект коригування технологічного процесу		Конструкторський відділ	Технологічний відділ

1	2	3	4	5	6	7	8		
<b>А5. Відтворення засобів виробництва</b>	А5.1. Вибір конфігурації обладнання	А5.1.1. Аналіз відмовлень	інформація про замовлення		Інженерний департамент	Управління розвитком виробничого обладнання (УРВО), керівник управління	УРВО		
		А5.1.2. Аналіз технологічних та екологічних відмов	результати аналізу вимог про обладнання				Моніторингу обладнання		
		А5.1.3. Прогнозування аварій	прогноз відмов				ремонтна історія обладнання	УРВО	
		А5.1.4. Визначення потреби в обладнанні	дані про доступність потужностей	ремонтна історія обладнання			прогноз відмов обладнання	ППР обладнання	
			прогноз відмов	ремонтна історія обладнання			ремонтна історія обладнання	КР обладнання	
			результати аналізу вимог до обладнання	інструкції з ТО			Допоміжний цех		
		А5.1.5. Розробка документації з обслуговування	інструкції з ТО				інструкції з експлуатації	обладнання	Виробничий цех
			А5.1.6. Планування регламентних робіт	карта обслуговування			обслуговування та ремонту обладнання	обладнання	УРВО
		А5.1.7. Планування ТО, ППР та КР	план технічного обслуговування (ТО), планових попереджувальних ремонтів (ППР) та капітальних ремонтів (КР)				план ППР та КР		Моніторингу обладнання
	А5.1.8. Визначення потреби в матеріалах		заявка на ресурси				план ППР та КР	ППР обладнання	
	А5.2. Обслуговування обладнання	А5.2.1. Моніторинг обладнання	аварійні акти	аварійний акт			аварійні акти	Відділ обслуговування виробничо-технологічного обладнання (ВОВТО), керівник відділу	УРВО
			дані про доступність потужностей	ремонтна історія обладнання			ремонтна історія обладнання		Клієнтський відділ
			виробничо-технологічне обладнання (ВТО) до виведення			ВТО до обслуговування			УРВО
			ремонтна історія обладнання			ремонтна історія обладнання			ППР обладнання
		А5.2. Виконання поточного обслуговування	поточне обслуговування			поточне обслуговування			УРВО
	А5.3. Виведення потужностей	А5.3.1. Виведення обладнання з експлуатації	акт про виведення виробничо-технологічного обладнання			акт про виведення виробничо-технологічного обладнання		ВОВТО, група ППР обладнання	
			виведене обладнання			виведене обладнання		Допоміжний цех	
								Виробничий цех	
								УРВО, керівник	
								Відділ КР	
						УРВО			
						Група КР обладнання			

1	2	3	4	5	6	7	8		
<b>A5. Відтворення засобів виробництва</b>	A5.3. Виведення потужностей	A5.3.2. Складання дефектної відомості	дефектні відомості	дефектна відомість	Інженерний департамент	УРВО	УРВО		
		A5.3.3. Визначення складу і розрахунок кошторису робіт	кошторис ремонтних робіт				Відділ КР	Група КР обладнання	Група КР обладнання
			A5.4.1. Допущення бригад	наряд на ремонтні роботи					Відділ КР
	A5.4. Виконання ремонтно-відновлювальних робіт	A5.4.2. Зберігання матеріалів	придатні запасні частини		Відділ КР	Група КР обладнання	Відділ обслуговування ВТО		
		A5.4.3. Демонтаж обладнання	демонтоване обладнання				Група КР обладнання		
		A5.4.4. Вхідний контроль стану	вузли та агрегати					Група КР обладнання	
			акт про списання				акт списання про обладнання		Екологічна група
		A5.4.5. Організація відновлення вузлів та агрегатів	матеріали та запасні частини				Відділ екологічного менеджменту	Екологічна група	
		A5.4.6. Монтаж вузлів та агрегатів	відремонтоване обладнання						УРВО
	A5.5. Утилізація відходів	A5.5.1. Видалення та очищення стоків	перероблені відходи		Відділ екологічного менеджменту	Екологічна група	Екологічна група		
		A5.5.2. Очищення викидів у повітря							
		A5.5.3. Утилізація виробничих та господарських відходів	придатні матеріали					Склад МТЗ	
		A5.5.4. Утилізація списаного обладнання	виручка від реалізації відходів					Розрахунково-касовий відділ	
		A5.5.5. Усунення наслідків для природних ресурсів	рекомендації з охорони навколишнього середовища					Група довгострокового планування	
	A5.6. Введення потужностей	A5.6.1. Технічне комплектування	матеріали та запасні частини		Інженерний департамент	УРВО	УРВО		
			прилади та інструменти				Група моніторингу обладнання		
		A5.6.2. Монтаж обладнання	змонтоване обладнання				УРВО		
			технічна документація обладнання					Група ППР обладнання	
		A5.6.3. Калібрування обладнання	відкаліброване обладнання				УРВО		
		A5.6.4. Налагодження обладнання	підлагоджене обладнання						
A5.6.5. Тестування обладнання	протестоване обладнання		-						

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>A5. Відтворення засобів виробництва</b>	A5.6. Введення потужностей	A5.6.5. Тестування обладнання	результати тестування	акт про невідповідність готової продукції або напівфабрикату	Інженерний департамент	УРВО	–
				бірка до сировини “Забраковано”			–
			об’єкти інфраструктури				–
		A5.6.6. Здавання до експлуатації	виробничо-технологічне обладнання				Група КР обладнання Група моніторингу обладнання

1	2	3	4	5	6	7	8	
<b>А6. Просування та продажі</b>	А6.1. Просування продуктів	А6.1.1. Аналіз клієнтської бази	статуси клієнтів		Департамент просування та продажів	Відділ зв'язків з громадськістю та реклами	ВЗГтаР	
			потреба у залученні клієнтів					
		А6.1.2. Розробка заходів з просування продукції	план заходів з просування					
		А6.1.3. Розробка заходів з утримання та залучення клієнтів	план заходів із залучення клієнтів					
		А6.1.4. Проведення заходів просування	залучені клієнти					
	А6.1.5. Оцінка ефективності маркетингових заходів	рекомендації з просування		Клієнтський відділ				
	А6.2. Виявлення потреб клієнтів	А6.2.1. Виявлення потреб у продукції	потреби в продукції	потреби клієнта		Клієнтський відділ	Клієнтський відділ	
			інформація про причини незадоволеності клієнта на етапі виявлення потреб					
		А6.2.2. Уточнення умов розміщення замовлення	потреби в умовах замовлення	потреби клієнта				
			умови відвантаження і доставляння					
		А6.2.3. Уточнення умов відвантаження та доставляння	інформація про причини незадоволеності клієнта на етапі виявлення потреб		потреби клієнтів			потреби клієнта
			обсяги та форми оплати					
		А6.2.5. Визначення умов за після продажними зобов'язаннями	інформація про причини незадоволеності клієнта на етапі виявлення потреб		рекомендації по виявленню потреб			
	А6.2.6. Аналіз причин незадоволеності споживача на етапі погодження умов							
	А6.3. Зберігання і облік готової продукції	А6.3.1. Приймання на склад і облік готової продукції	інформація про запаси продукції		Група вимірювання та контролю якості	Виробничого планування		
			врахована продукція					
		А6.3.2. Зберігання і відпускання готової продукції	продукція				Склад МТЗ	
							Клієнтський відділ	

1	2	3	4	5	6	7	8	
<b>А6. Просування та продажі</b>	А6.4. Укладення договорів	А6.4.1. Оцінювання надійності клієнта	інформація про надійність клієнта		договір з клієнтом	Клієнтський відділ	Клієнтський	
		А6.4.2. Підготовка договору з клієнтом	проект договору з клієнтом	3			ВЗГ та Р	
		А6.4.3. Юридичний аудит договору	погоджений договір				Клієнтський	
		А6.4.4. Укладення договору з клієнтом	договір з клієнтом				Роботи з дебіторами	
	А6.5. Приймання замовлень	А6.5.1. Обробка замовлень клієнтів	карточка замовлення	замовлення		Департамент просування та продажів	Клієнтський відділ	Клієнтський відділ
		А6.5.2. Підтвердження стану замовлення	прийняті замовлення					замовлення
			задоволені запити клієнтів	—	ВЗГ та Р			
		А6.5.3. Виставляння рахунків	авансовий рахунок		—			—
	А6.6. Виконання замовлення	А6.6.1. Оформлення документації на продукцію і організування доставляння	задоволені попити клієнтів	запит	Клієнтський	Департамент просування та продажів	Клієнтський відділ	Клієнтський
			графік відвантаження і оплати продукції					Клієнтський
			зобов'язання клієнтів	зобов'язання клієнта				Зведеного та фінансового планування
		оформлена готова продукція		Роботи з кредиторами				
		А6.6.2. Відвантаження і доставляння продукції	інформація про доставляння	Клієнтський				
			зобов'язання клієнтів	зобов'язання клієнта	Роботи з дебіторами			
	А6.6.3. Забезпечення після продажного обслуговування	виконання замовлення на після продажне обслуговування		—	—			
	А6.6.4. Задоволення претензій клієнтів	задоволені претензії клієнтів	претензія	ВЗГ та Р				
	А6.7. Виробниче планування	А6.7.1. Розподіл замовлень між підприємствами	розподілені замовлення	договір з клієнтом	3	Департамент просування та продажів	Клієнтський відділ	Відділ виробничого планування
		А6.7.2. Розрахунок виробничої програми	виробнича програма					Відділ виробничого планування
			план потреби у матеріалах					
			планова трудомісткість					

1	2	3	4	5	6	7	8	
А6. Просування та продажі	А6.7. Виробниче планування	А6.7.2. Розрахунок виробничої програми	аналіз запасів сировини		Департамент планування та продажів	Відділ виробничого планування	Група планування	
			розроблене змінне завдання					
		А6.7.3. Розрахунок планової потреби в матеріалах	норма запасу				план закупівель	Група планування і обліку матеріальних ресурсів
			А6.7.4. Розрахунок планової трудомісткості	трудомісткість виробничої програми				
	А6.8. Аналіз задоволеності клієнта	А6.8. Проведення опитування клієнтів		результати опитування клієнтів		ВЗГтаР	ВЗГтаР	
			А6.8. Аналіз результатів обслуговування клієнта	результати аналізу обслуговування клієнтів	інформація про клієнта			Група внутрішнього аудиту
		А6.8. Аналіз претензій та рекламацій клієнта		результати аналізу претензій клієнтів			Група аналізу внутрішнього середовища	
			А6.8. Підготовка рекомендацій з покращання продукції та обслуговування клієнтів	завдання на виявлення потреб клієнтів				ВЗГтаР
		А6.8. Підготовка рекомендацій з покращання продукції та обслуговування клієнтів		рекомендації з удосконалення продуктів			Клієнтський відділ	
			рекомендації з покращання обслуговування	рекомендації з покращання обслуговування клієнтів	Інвестиційний відділ			
					Аналітичний відділ			



1	2	3	4	5	6	7	8	
<b>А7. Виробництво продукції</b>	А7.1. Розробка і коригування змінних завдань	А7.1.1. Аналіз запасів сировини	Оперативна інформація про запаси сировини		Департамент виробництва	Виробничо-диспетчерський відділ, начальник ВДВ	Група планування	
		А7.1.2. Розробка змінних завдань	лімітно-забірна карта				Склад МТЗ	
		А7.1.3. Відкриття змінних нарядів	змінно-добове завдання	відкриття змінних нарядів			відрядний наряд	Група диспетчингу
		А7.1.4. Оперативний контроль виробництва		оперативний контроль виробництва			заповнені змінні наряди кількісні оперативні показники виробництва	
		А7.1.5. Закриття змінних нарядів		закриття змінних нарядів			зобов'язання від виробництва	
	А7.2. Зберігання запасів ресурсів	А7.2.1. Вхідний виробничий контроль якості	інформація про якість ресурсів		Департамент виробництва	Виробничий склад	Відділ забезпечення якості	
			некондиційні ресурси	бірка до сировини "Забраковано"			Склад МТЗ	
			ресурси після вхідного контролю				Група планування	
		А7.2.2. Облік виробничих запасів	заявки на видавання ресурсів з основного складу				Склад МТЗ	
			інформація про запаси				Планування і обліку матеріальних ресурсів	
		А7.2.3. Зберігання і видавання ресурсів	враховані ресурси				Виробничий склад	
			готова сировина та напівфабрикати				Допоміжний цех	
			інструмент та оснащення				Виробничий цех	
	А7.3. Інструментальне забезпечення	А7.3.1. Виготовлення інструменту та оснащення	інформація про видавання ресурсів		Департамент виробництва	Допоміжний цех	Відділ забезпечення якості	
			некондиційні ресурси	бірка до сировини "Забраковано"			Допоміжний цех	
			сировина				Виробничий склад	
			заявка на видачу ресурсів				Забезпечення якості	
		А7.3.2. Маркування інструменту та оснащення	інструменти та оснащення на відділі технічного контролю (ВТК)				Екологічного менеджменту	
			оперативні показники виробництва				Екологічна група	
			відходи				Допоміжний цех	

1	2	3	4	5	6	7	8			
<b>А7. Виробництво продукції</b>	А7.4. Підготовче виробництво	А7.4.1. Підготовка сировини і напівфабрикатів до виробництва	готова сировина на перевірку	Департамент виробництва	Допоміжний цех	Відділ забезпечення якості				
			заявки на видаванні ресурсів			Виробничий склад				
			оперативні показники виробництва			Відділ забезпечення якості				
			відходи			Відділ екологічного менеджменту				
		А7.4.2. Переробка некондиційної продукції	готова сировина на перевірку			Екологічна група				
			оперативні показники виробництва			Відділ забезпечення якості				
			А7.5. Виконання технологічних операцій			А7.5.1. Технологічні переділи	брак до утилізації	Департамент виробництва	Виробничі цехи	Екологічна група
							заявки на видавання ресурсів			Виробничий склад
	оперативні показники виробництва	Відділ забезпечення якості								
	відходи	Відділ екологічного менеджменту								
	напівфабрикати на ВТК	Екологічна група								
	продукція на ВТК	Відділ забезпечення якості								
	виробничо-технічне обладнання до обслуговування	Група планово-попереджувального ремонту обладнання								
	А7.5.2. Упакування і маркування продукції	упакована продукція		Виробничий склад						
	А7.5.3. Тимчасове зберігання продукції та передавання її на склад	дані про виготовлену продукцію	Виробничий склад	Група планування						
		продукція на склад		Група вимірювання та контролю якості						

Продовження таблиці Д1

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>А8. Фінансування діяльності та розрахунки по зобов'язанням</b>	А8.1. Розробка бюджетів	А8.1.1. Розробка бюджетів та лімітів платежів	бюджети		Департамент економіки та фінансів	Відділ бюджетування	Аналітичний відділ
							Група аналізу внутрішнього середовища
							Група довгострокового планування
							Група організаційного розвитку
							Інвестиційний відділ
							Відділ підбору і розстановки персоналу
							Відділ кадрів
							Відділ розвитку персоналу
							ГПОМР
							УРВО
	ВЗГ таР						
	Група планування						
	Відділ роботи з кредиторами						
	Відділ виробничого планування						
ГПОМР							
Відділ забезпечення якості							
Відділ виробничого планування							
Відділ бюджетування							
Відділ роботи з дебіторами							
Відділ роботи з кредиторами							
Відділ зведеного та фінансового планування							
ВЗГ таР							
Відділ роботи з дебіторами							
Клієнтський відділ							
А8.2. Прогнозування і контроль доходів	А8.2.1. Контроль ліміту відвантажень готової продукції	оцінка споживачів підтвердження оплати авансового рахунку розпорядження при призупинення відвантаження				Відділ роботи з дебіторами	

1	2	3	4	5	6	7	8			
<b>А8. Фінансування діяльності та розрахунки по зобов'язанням</b>	А8.2. Прогнозування і контроль доходів	А8.2.2. Прогнозування і контроль надходжень за договорами	надходження від клієнтів		Департамент економіки та фінансів	Відділ роботи з дебіторами	Розрахунково-касовий відділ			
			прогноз доходів				Клієнтський відділ			
			поточна заборгованість клієнта							
	А8.3. Прогнозування і контроль витрат	А8.2.3. Прогнозування доходів за вкладеннями капіталу	прогноз доходів				Розрахунково-касовий відділ			
			А8.3.1. Контроль перевищення бюджетних лімітів	прогноз витрат	заявка на оплату					
				поточна кредиторська заборгованість			ГПОМР			
		А8.3.2. Розрахунок витрат за кредиторською заборгованістю	прогноз витрат				Розрахунково-касовий відділ			
		А8.3.3. Розрахунок витрат по запозиченим коштам	інформація про зобов'язання компанії					Відділ роботи з кредиторами		
			А8.3.4. Розрахунок платежів по заробітній платі	А8.3.5. Розрахунок платежів до позабюджетних фондів	А8.3.6. Розрахунок виплат дивідендів	прогноз витрат	заявка на оплату	Розрахунково-касовий відділ		
									А8.3.7. Розрахунок податкових платежів	
	А8.4. Забезпечення фінансовими ресурсами	А8.4.1. Планування руху грошових коштів	ліміти дебіторської заборгованості			Відділ зведеного та фінансового планування	Клієнтський відділ			
			ліміти кредиторської заборгованості				Відділ роботи з дебіторами			
			план руху грошових коштів				ГПОМР			
		А8.4.2. Балансування платіжного календаря	платіжний календар				Відділ роботи з кредиторами			
			рішення про залучення запозичених коштів				Розрахунково-касовий відділ			
		А8.4.3. Визначення потреб у запозичених коштах	потреба у залучених коштах							
		А8.4.4. Розрахунок термінів та ставок залучення коштів	кредитний план							
	А8.4.5. Повернення вкладень капіталу	повернений капітал								

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>А8. Фінансування діяльності та розрахунки по зобов'язанням</b>	А8.4. Забезпечення фінансовими ресурсами	А8.4.6. Залучення запозичених коштів	залучені кошти		Департамент економіки та фінансів	Розрахунково-касовий відділ	Розрахунково-касовий відділ
		А8.4.7. Розміщення вільних коштів	вкладений капітал				Облікове управління
	А8.5. Проведення розрахунків	А8.5.1. Проведення розрахунків з бюджетом	первинна фінансова звітність чистий грошовий потік				Межі підприємства
		А8.5.2. Проведення розрахунків з позабюджетними фондами	грошовий потік до контрагентів				
		А8.5.3. Проведення розрахунків з персоналом	первинна фінансова звітність				Облікове управління
		А8.5.4. Проведення розрахунків з кредиторами	інформація про погашення кредиторської заборгованості грошовий потік до контрагентів				Відділ роботи з кредиторами Межі підприємства
	А8.6. Підготовка звітності	А8.6.1. Збирання і обробка первинної звітності	інформація про фінансові операції			Облікове управління	
		А8.6.2. Підготовка оперативної управлінської звітності	оперативна управлінська звітність				
		А8.6.3. Проведення бухгалтерських операцій	бухгалтерська звітність				
		А8.6.4. Закриття бухгалтерської звітності	закрита бухгалтерська звітність				
		А8.6.5. Підготовка внутрішньої бухгалтерської звітності	внутрішня бухгалтерська звітність				Група аналітиків внутрішнього середовища
		А8.6.6. Підготовка зовнішньої бухгалтерської звітності	зовнішня бухгалтерська звітність				–

Джерело: укладено автором