

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій і адміністрування»  
на тему: «Управління ефективністю діяльності сільськогосподарського  
підприємства»

Виконав:

студент II курсу, групи 2МЕМ

Голоденко Євгеній Вікторович \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент О.В. Христенко \_\_\_\_\_

Полтава – 2022

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність поняття «ефективність діяльності підприємства» .....	6
1.2 Характеристика основних етапів процесу управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства.....	17
1.3 Методичні підходи до аналізу ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства .....	29
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОСУЛЛЯ-АГРО».....	40
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Посулля-Агро» ....	40
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Посулля-Агро».....	51
2.3 Аналіз існуючого процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро».....	63
Висновки до розділу 2.....	701
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОСУЛЛЯ-АГРО».....	73
3.1 Напрями удосконалення процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро».....	73
3.2 Організаційне забезпечення процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро».....	82
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів на ТОВ «Посулля-Агро»... 91	
Висновки до розділу 3.....	99
ВИСНОВКИ .....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	107
ДОДАТКИ .....	117

## ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження полягає в тому, що важливу роль в економіці країни відіграє рівень розвитку сільського господарства. Другою основною галуззю виробництва є сільське господарство. Вона включає рослинництво, рибальство, тваринництво та інші види діяльності, забезпечує країну продовольством і пов'язані з нею галузі промисловості сировиною. Рівень продовольчої та біологічної безпеки країни багато в чому залежить від ефективного та раціонального господарювання.

Сучасні нестабільні умови, пов'язані з воєнним станом в Україні, докорінно змінюють ситуацію в сільському господарстві. В таких умовах існує нагальна потреба у підвищенні ефективності не лише виробництва, а й усіх інших аспектів діяльності сільськогосподарських підприємств, а саме: дослідження ринку та задоволення споживачів, інновацій, управління персоналом та фінансами, екології та захисту навколишнього середовища. Тобто мова йде про ефективну роботу всіх підсистем і всього підприємства, яку має забезпечувати система управління в невизначених умовах.

Сутність проблеми підвищення економічної ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства полягає в досягненні значного збільшення обсягу продукції на кожну одиницю трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. У кінцевому підсумку це означає зростання продуктивності суспільної праці, яка є критерієм (мірилом) підвищення ефективності виробництва.

Проблема дослідження управління ефективністю діяльності підприємства є актуальною. Про що свідчить зростання кількості зарубіжних і вітчизняних видань цього напрямку. Так, вивченню теоретико-методологічних основ процесу управління ефективністю діяльності підприємства присвятили свої праці багато українських і зарубіжних вчених: Л.І. Бровко, Є.І. Бровко З.С. Варналій, Т.І. Галаган, І. О. Доценко, Я.В. Долгіх, Л.О. Дорогань-Писаренко, О.М. Зінченко, О.В. Єгорова, І. Г. Панченко, Н.С. Педченко, В.Ю. Стрілець, Л.С. Франко та

інші. Проте єдиної думки щодо особливостей управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства у сучасній економічній науці не досягнуто, а отже потребує ґрунтовного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення та систематизація теоретичних підходів і розроблення пропозицій щодо вдосконалення процесу управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства.

Відповідно до поставленої мети, основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

дослідити сутність поняття «ефективність діяльності підприємства»;

надати характеристику основних етапів процесу управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства;

розглянути методичні підходи до аналізу ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Посулля-Агро»;

надати фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Посулля-Агро»;

провести аналіз існуючого процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро»;

сформулювати напрями удосконалення процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро»;

розробити організаційне забезпечення процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро»;

провести оцінку ефективності запропонованих заходів на ТОВ «Посулля-Агро».

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці українських і закордонних фахівців в галузі менеджменту, статистичні та фінансові дані ТОВ «Посулля-Агро», а також аналітичні розрахунки автора, виконані в процесі підготовки кваліфікаційної роботи.

Для вирішення поставлених завдань та досягнення мети дослідження в роботі використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Серед методів дослідження наступні: системності (розгляд управління ефективністю як системи), метод аналізу (характеристика всіх досліджуваних процесів управління ефективністю, організаційна структура підприємства), методи фінансових коефіцієнтів, графічний, табличний (при характеристиці діяльності підприємства та його системи управління ефективністю).

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

Голоденко Є.В., Христенко О.В. Особливості управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 03 листопада 2022 р.* Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 43-44.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 116 сторінок. Робота містить 31 таблицю, 21 рисунок, список використаних джерел – 93 найменування, 7 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність поняття «ефективність діяльності підприємства»

Сучасні умови господарювання, пов'язані з воєнним станом в Україні, істотно впливають на діяльність сільськогосподарських підприємств. В таких обставинах існує першочергова потреба у підвищенні ефективності не лише виробництва, а й усіх інших аспектів діяльності підприємств даної сфери господарювання, а саме: дослідження ринку та задоволення споживачів, інновацій, управління персоналом та фінансами, екології та захисту навколишнього середовища. Тобто мова ведеться про ефективну роботу всіх підсистем і всього підприємства, яку має забезпечувати система управління в невизначених умовах.

Будь-яка діяльність людини завжди спрямована на досягнення конкретного результату, конкретного ефекту, для досягнення конкретної мети. Це стосується і підприємницької діяльності. Для прийняття певних управлінських рішень керівництво повинно знати й адекватно оцінювати можливості свого підприємства, його фінансовий стан і пов'язані з цим наслідки. Таку можливість дає аналіз ефективності діяльності підприємства. Але для того, щоб наочно представити особливості цього виду аналізу, необхідно спочатку визначити суть поняття «ефективність».

Економічна ефективність є комплексною категорією економіки. Вона пронизує всі сфери практичної діяльності людини, усі стадії суспільного виробництва і є основою для побудови кількісних критеріїв цінності прийнятих рішень. У категорії «ефективність» відображені такі найважливіші риси економічної діяльності, як цілісність, багатовимірність, динамічність та взаємозв'язок різних її аспектів [9, с.32].

Огляд економічної літератури з питань оцінки ефективності діяльності підприємств показав, що набір показників і методика їх розрахунку є досить поширеними для окремих видів ресурсів і окремих узагальнюючих показників ефективності. При цьому більшість показників базується на ресурсному підході, що призводить до обмеженості результатів оцінки прибутковості підприємства.

Терміни «ефект» і «ефективність» повинні бути чітко представлені та розмежовані один від одного.

Ефект характеризується абсолютною величиною, що відображає результат конкретного процесу, діяльності. Так, як результат виробничої діяльності підприємства слід розглядати обсяг валової, ринкової та чистої продукції, а з виробництва та економіки в цілому – обсяг реалізації продукції, фінансові результати від звичайної діяльності, чистий прибуток. Зауважимо, що саме по собі абсолютне значення не дає повного уявлення про досліджуване явище. Одного і того ж результату можна досягти з різними витратами, і навпаки, можна досягти різних результатів з однаковими витратами (ресурсами). Тому, крім визначення абсолютної величини ефекту, необхідно порівняти цей ефект із витратами на його досягнення. Це лежить в основі поняття ефективності, як відносної величини, що характеризує результати діяльності підприємства [8]

Розгляд ефективності з точки зору цілей і ресурсів зосереджується на двох умовах: досягнення мети є необхідною умовою ефективної діяльності організації, а ефективне використання ресурсів є необхідною, але не достатньою умовою ефективності [77, с.100].

В економічній науці поняття «ефективність діяльності підприємства» як економічна категорія з'явилося наприкінці 1920-х років. На той час існували різні підходи до розуміння сутності та ролі категорії вартості в регулюванні економічних процесів, що відображало різні погляди на використання товарно-грошових відносин. Подальший розвиток теорія ефективності отримала при створенні та оцінці перших річних і п'ятирічних планів, в яких як обов'язкові

планові завдання затверджувалися продуктивність праці і собівартість продукції [92, с.125].

Енциклопедії бізнесу під ефективністю розуміють відношення ефекту (або досягнутого результату) до витрат на його досягнення. Ефективність системи, у свою чергу, є властивістю системи, яка полягає в досягненні мети [2].

Більшість авторів [11, 14, 17, 89, 90] стверджують, що ефективність будь-якої діяльності зазвичай виражається в термінах результатів проти витрат. Цільовою спрямованістю такого ставлення є прагнення до максимізації. При цьому важливо максимізувати результат на одиницю витрат. Можлива й зворотна залежність, якщо показник витрат пов'язаний з показником результату. У цьому випадку показник порівняння мінімізується.

У більш вузькому розумінні ефективність – це здатність системи (не лише економічної системи, а й іншої, технічної, соціальної системи) виробляти економічний ефект (потенційну ефективність), а також фактичне досягнення такого ефекту (фактична ефективність). На нашу думку, це тлумачення не можна застосувати в контексті економіки компанії, оскільки воно не враховує умови та цілі, за яких досягається вплив.

Згідно тверджень І. М. Єпіфанової, термін «ефективність», який має управлінський характер, відображає ступінь досягнення переслідуваних цілей і являє собою певне співвідношення між результатом і цілями або результатом і витратами [21, с.31].

Погоджуємось з думкою Л. О. Дорогань-Писаренко, що ефективність є складним, багатовимірним поняттям, тому різні вчені виділяють та розуміють різні відмінні риси цієї категорії економіки:

- певний конкретний результат (ефективність чогось);
- функціональність систем;
- відповідність результату або процесу максимально можливому, ідеальному або запланованому;
- числова характеристика задовільної функції;

відношення фактичного ефекту до необхідного (нормативного) ефекту [19, с.28].

Аналіз літературних джерел показує, що ефективність має взаємозв'язок між результатами виробництва та економічною діяльністю третьою стороною і використовувався для отримання цих результатів матеріальними, людськими та фінансовими ресурсами (витратами) [34, с.28]. Погляди різних вчених щодо поняття «ефективність» узагальнимо в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «ефективність»

Автор	Визначення
О.Ф. Балацький [3,с.12]	Ефективність – це економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами.
О. М. Єрмак [22]	Ефективність – досягнення будь-яких визначених результатів з мінімально можливими витратами.
І.М. Кіпіоро [40, с.90]	Ефективність – це не просто властивість операції (процесу роботи системи), що відбивається в її здатності давати певний ефект, а дієвість такої здатності, тобто результативність, співвіднесена з ресурсними витратами.
О.Ю. Мірошніченко, В.І. Карюк [55]	Ефективність є результативність, тобто результат діяльності (ефект), який одержує суспільство, підприємство на одиницю використаних (чи застосованих) ресурсів.
О.В. Савченко, В.П. Соловйов [74]	Ефективність – співвідношення результату або ефекту будь-якої діяльності і витрат, пов'язаних з її виконанням. Причому це може бути як співвідношення результату і витрат, так і співвідношення витрат і результатів діяльності.
А.В. Череп [84, с.113]	Ефективність – відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, що визначається як відношення ефекту, результату до витрат, що обумовили його отримання.
Х.Я. Яремик, М.І. Яремик [94]	Ефективність – показник успішності роботи системи для досягнення встановлених цілей.

**Примітка.** Розроблено за джерелами [3, 22, 40, 5, 74, 84, 94]

Ефективність – загальна для всіх економічна категорія суспільно-економічні формації та вирази взаємозв'язку між кінцевим результатом виробництва – ефект і загальні витрати виробництва. Інтерпретації концепції ефективності, розглянуті в табл. 1.1, зводяться до того, що ефективність є

відносним показником, та відображає залежність результатів до витрат, пов'язаних з досягненням цих результатів.

Тоді управління ефективністю – це комплекс заходів, які дозволяють своєчасно виявити і виправити відхилення організації від поставлених цілей.

Ефективність сільськогосподарського виробництва значною мірою залежить від річних природних, особливо кліматичних, умов країни, регіону. Фактори цієї групи визначають виробничі характеристики земельних ресурсів, співвідношення попиту та пропозиції, процес ціноутворення на сільськогосподарську продукцію. Варіації в цих умовах можуть бути значними як у часі, так і в просторі. А це проявляється у вираженій аритмічності сільськогосподарського виробництва і, як наслідок, у ризикованості відповідної підприємницької діяльності [91, с.67].

Сутність проблеми підвищення економічної ефективності виробництва полягає в досягненні значного збільшення обсягу продукції на кожен одиницю трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. У кінцевому підсумку це означає зростання продуктивності суспільної праці, яка є критерієм (мірилом) підвищення ефективності виробництва. Ефективність служить показником розвитку. Вона є його найбільшою мотивацією.

Таким чином, під управлінням ефективністю функціонування підприємства слід розуміти такий вплив на об'єкт управління, який забезпечує ефективність функціонування та розвиток організації як цілісної системи в мінливому зовнішньому середовищі.

Визначення ефективності завжди залишається близьким за значенням поняття результативності та вказує на результати діяльності, основою для оцінки діяльності компанії його конкурентоспроможність і характеризує особливості роботи.

У визначенні О.Ф. Балацького, цікавий підхід до можливості репрезентації ресурсів 2 способами: у певній сумі відповідно до їх первісної (переоцінка) вартості (використані ресурси) і частина їх вартості у формі виробництва витрати (ресурси, промислово спожиті). Такий підхід підкреслює

внесок кожного елемента витрат ресурсів у загальній ефективності виробництва та визначає загальну і часткову ефективність.

Висунуте О.Ф. Балацького визначення ефективності поширюється на розрахунок ефективності як співвідношення результатів і витрат у вартісних і натуральних формах. Враховуючи, що результати та витрати коштів на діяльність можна виміряти як (грошовою) вартістю, так і натуральною одиницею виміру [3, с.13].

У визначенні ефективності О.М. Єрмака, характерною рисою є акцент на якомога меншій витраті ресурсів з одночасним підвищенням ефективності. Тобто на перший план виходить економія ресурсів при здійсненні виробництва та можливість оптимізації виробничого процесу [22]. Однак слід вважати, що ефективність не завжди може бути інтерпретована як оптимальність за Парето. Оскільки за умов кожного виробництва, з урахуванням його специфіки, величина ефективності буде різною в різній мірі, то всі види витрачених ресурсів будуть впливати на загальну ефективність.

І.М. Кіпіорі звертає увагу на те, що ефективність не є загальною ознакою системи, оскільки не всі системи можуть бути ефективними в роботі. Автори акцентують увагу на результативності системи, здатності системи викликати ефект (результат) у процесі своєї роботи, і не лише описують систему в процесі виробництва. Це визначення ефективності можна застосувати до будь-якої сфери діяльності [40, с.91].

Подібним до визначення О.Ю. Мірошніченко, В.І. Карюк є визначення ефективності С.О. Тульчинської та О.В. П'янкова, які кажуть, що ефективність – це результативність діяльності. Проте автори у своїй інтерпретації, всупереч дослідженим раніше поглядам, звертають увагу на ефективність, досягнуту суспільством, компаніями та окремими особами при здійсненні діяльності [55].

Цікава думка ефективності є у О.В. Савченко, В.П. Соловійов, тому що ефективність пропонується визначати не як відношення результатів до витрат, як усі раніше вважали вчені, а навпаки – як відношення витрат до результатів

діяльності. Це визначення ефективності дозволяє визначити, скільки ресурсів потрібно витратити, щоб отримати одиницю ефекту (результату). Тобто це має протилежний ефект: не тільки одиничну ефективність витрачених ресурсів, а й ефективність результатів діяльності [74].

Визначення ефективності Ю.О. Нікітін, В.Г. Рукас-Пасічнюк подібне до визначення С.О. Тульчинської та О.В. П'янкова, як зазначає автор, ефективність – це результат процесу. Проте особливістю підходу Б.А. Райзберга та відмінністю його від інших є те, що автор підкреслює ефективність процесу та дії проекту. Це означає, що виробничий процес можна розділити на його складові, а ефективність кожного компонента або осередку можна визначити окремо, якщо такий поділ можливий і визначення ефективності кожного або конкретного компонента є необхідним і доцільним [58, с.62].

Поняття ефективності за А.В. Череп – це широке поняття, яке можна застосувати до функціонування будь-якої системи. А.В. Череп не конкретизує ефективність виробничого процесу. Проте його розуміння ефективності стосується визначення ефективності виробництва [84].

А. Томсон стверджує, що «ефективність – це співвідношення між кількістю джерел, які використовує фірма для виробництва, і якістю товарів, вироблених з використанням цих джерел».

За О.М. Овдіюк, «ефективність – це система, яка відтворює умови економічного зростання, оскільки тільки економічне зростання сприяє збільшенню добробуту (багатства)» [59, с.76].

Отже, економічна ефективність діяльності підприємства – це ефективність форм, засобів, методів і витрат на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства в інвестиційній, фінансовій та виробничій діяльності.

Методичним ключем до визначення шляхів підвищення економічної ефективності виробництва є забезпечення зростання доходів або зниження витрат, або одночасно як зростання доходів, так і зниження витрат, що в

кінцевому підсумку повинно призвести до збільшення корисності результатів на одиницю загальних витрачених ресурсів [66, с.124].

Тому розробка заходів підвищення економічності виробництва пов'язана з необхідністю: отримання більшого результату при незмінних витратах ресурсів; досягнення такого ж результату при зниженні витрат ресурсів; досягти більш високого темпу зростання заробітку порівняно з темпом зростання витрат ресурсів; збільшити прибуток при зниженні витрат.

Економічна ефективність пронизує всі сфери практичної діяльності людини, усі стадії суспільного виробництва, є основою для побудови кількісних критеріїв цінності прийнятих рішень, формує матеріально-структурну, функціональну та системну характеристики господарської діяльності. Критеріями оцінки прибутковості підприємства з точки зору процесуального підходу до комплексного механізму її забезпечення є система абсолютних, динамічних і порівняльних показників ефективності, що дозволяють диференційовано та комплексно оцінювати ефективність інструментів і методів використовується на підприємстві для забезпечення прибутковості.

Сутність проблеми підвищення економічної ефективності виробництва полягає в досягненні значного збільшення обсягу продукції на кожен одиницю трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. У кінцевому підсумку це означає зростання продуктивності суспільної праці, яка є критерієм підвищення ефективності виробництва.

Проблема ефективності в цілому не є новою, вона існує в тій чи іншій інтерпретації з моменту виникнення матеріального виробництва і відображає взаємозв'язок між виробничими відносинами певного способу виробництва. Економічна теорія визначає категорію ефективності як ефективність виробничого процесу, виробничої системи або певної форми господарювання. У найзагальнішому вигляді економіка виробництва являє собою кількісне співвідношення двох величин – результатів господарської діяльності і понесених витрат (у будь-якому співвідношенні) [37, с.262].

Підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства є однією з центральних проблем економіки. Немає іншого способу успішного вирішення широкого кола економічних і соціальних проблем, крім потужного підвищення ефективності всього суспільного виробництва [46].

Принципова схема формування результатів та ефективності продуктивності виробничо-економічної системи наведена на рис. 1.1.

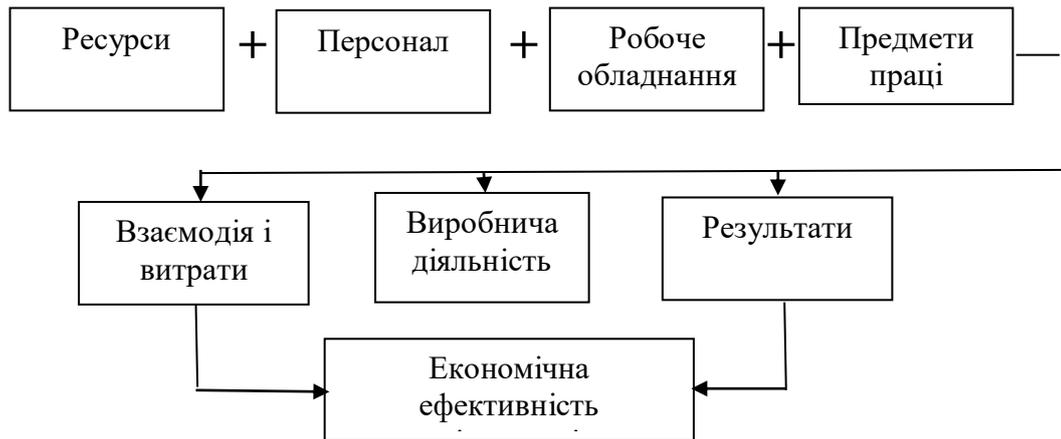


Рисунок 1.1 – Принципова схема формування результатів та ефективності діяльності підприємства

**Примітка.** Розроблено за джерелами [46]

З рисунка 1.1 можна зробити висновок, що ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від кількох факторів, таких як ресурси, персонал, робоче обладнання та предмети праці. Від так, ефективність діяльності підприємства – це дуже складне комплексне поняття. Для ефективного функціонування необхідний баланс інтересів усіх учасників діяльності: власників, керівників і рядових працівників. Всі вони, очевидно, зацікавлені в ефективному функціонуванні компанії, хоча в термін «ефективність» вкладають зовсім інший зміст. Отже, власники зазвичай зацікавлені у збільшенні фінансових показників, збільшенні вартості компанії в цілому та вартості її акцій у довгостроковій перспективі; менеджери намагаються покращити продуктивність у короткостроковій перспективі, часто у власних інтересах; «нормальні» працівники зацікавлені в незмінно хороших умовах праці.

Від так, на нашу думку сутність поняття ефективності діяльності підприємства можна виразити через класифікаційні ознаки. Які наведено в праці О.І. Попрозман. Сформована дослідником класифікація видів ефективності діяльності суб'єкта господарювання допоможе зрозуміти особливості розкриття поняття «ефективність» та з'ясує комплексність і комплексність цього поняття, представленого в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація видів ефективності

Ознака класифікації	Види ефективності
За сферою	економічна; соціальна; технологічна; екологічна;
За видом діяльності	ефективність господарської діяльності; ефективність фінансової діяльності; ефективність інвестиційної діяльності
За відношенням до зовнішнього середовища	внутрішня ефективність зовнішня ефективність
За масштабом	ефективність підприємства в цілому; ефективність структурних підрозділів; ефективність окремого працівника
За рівнем значення для підприємства	тактична ефективність стратегічна ефективність
По відношенню до об'єкта і суб'єкта управління	ефективність виробництва; ефективність управління
За направленням діяльності	ефективність виробництва ефективність капітальних вкладень ефективність науково-технічної підготовки виробництва ефективність продажів; ефективність використання майна підприємства
В залежності від цілей розрахунку	економічність; результативність доцільність

**Примітка.** Розроблено за джерелами [71, с.66]

Відповідно до табл.1.2 видно, що в залежності від обраного критерію існує багато різних видів ефективності, кожен з яких необхідно враховувати для якісного і стабільного функціонування комерційної організації. Особливе місце в представленій класифікації займає один з видів ефективності – це

економічність. Цей вид ефективності найбільш важливий для підприємницької діяльності, оскільки основною метою такої діяльності є отримання прибутку.

Економічна ефективність характеризується співвідношенням між економічним ефектом і витратами, понесеними для його досягнення. Економічний ефект можна виразити як різницю між результатами економічної діяльності (наприклад, дохід) і понесеними витратами (чистий ефект) або просто одним результатом чи іншим (валовий ефект). Таким чином, коли надходження грошових коштів перевищують відтік, виникає чистий позитивний економічний ефект (прибуток) і, навпаки, негативний чистий ефект (збиток). Як кінцевий результат діяльності організації віддача виражається такими показниками:

обсяг виробництва в натуральному або вартісному виразі – бруто-ефект;  
прибуток, економія від зниження собівартості – нетто-ефект [34, с.28].

Велику роль відіграє також розбивка ефективності залежно від мети розрахунку. Так, економічна ефективність визначається як відношення досягнутого результату до витрат на його досягнення. Тут її можна підвищити шляхом скорочення витрат з тим самим результатом. Ефективність виражає ступінь досягнення організацією поставлених цілей, тобто відношення фактичного результату до запланованого. А від так, чим ближче результат до мети, тим вища ефективність діяльності. Усі види ефективності разом складають загальну інтегровану ефективність компанії.

Отже, можна зробити висновок, що всі розглянуті науковцями підходи до визначення ефективності враховують розуміння ефективності як економічної категорії, яка є результативністю функціонування системи і розраховується як відношення отриманого результату до витрат коштів, витрачених в процесі експлуатації системи. Ефективність походить від слова ефект, що характеризує зміну стану будь-якого об'єкта чи системи під впливом внутрішньої чи зовнішньої причини.

Наступним етапом даного дослідження є здійснення характеристики основних етапів процесу управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства.

## 1.2 Характеристика основних етапів процесу управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства

У науковій літературі, процес управління трактується як послідовність дій, логічно пов'язаних для досягнення поставлених цілей шляхом перетворення ресурсів на «вході» системи в продукти або послуги на «виході» системи. Під процесом управління також розуміють серію безперервних, взаємопов'язаних дій, що втілюють у собі функції управління [39, с.92]. У цих визначеннях підкреслюється безперервність і доцільність процесу управління, здійснюваного управлінським апаратом організації, а також як його зв'язок з необхідними для його реалізації функціями, цілями та ресурсами.

Управління економічною ефективністю – це процес, який включає стратегічне та оперативне планування, організацію та постійний моніторинг впровадження систем підвищення ефективності. А тому, на думку Г.М. Чабан, програми управління ефективністю включають:

- вимірювання ефективності та її оцінка;
- планування контролю та підвищення ефективності на основі інформації про процес, вимірювання та оцінювання;
- впровадження заходів контролю та підвищення ефективності;
- вимірювання та оцінка впливу цих заходів [42, с.3].

Управління ефективністю є частиною більш широкого процесу. Це включає планування або організацію управління, контролю та регулювання по відношенню до обсягу продукції, виробленої виробничою системою і вартості цієї продукції. Цей процес є таким же важливим, як і інші функції та процеси управління.

Система управління ефективністю сільськогосподарського підприємства як особливої організації спеціалізованих елементів, об'єднана в єдине ціле для вирішення конкретної задачі, кожен має свої елементи, свій предмет і об'єкт, процес управління, а також мету і цілі.

Предметом управління є господарська діяльність підприємства. Суб'єктом є трудовий колектив підприємства та органи управління, які виконують різні функції в системі управління. Процес управління включає розробку заходів контролю на об'єкті управління на основі критеріїв ефективності (нормативних показників). Метою системи є досягнення оптимального рівня виробничих і фінансових показників діяльності підприємства [52, с.84].

Впровадження та реалізація системи управління ефективністю можлива на базі існуючої структури управління через служби, які виконують відповідні функції управління: облік – бухгалтерія, планування – планово-економічний відділ; виробничо-операційне управління – виробничі підрозділи, очолювані менеджерами. У загальному вигляді елементи системи управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства можна представити 4 основними блоками, рис.1.2.

Розглянемо більш детально елементи, наведені на рисунку 1.2.

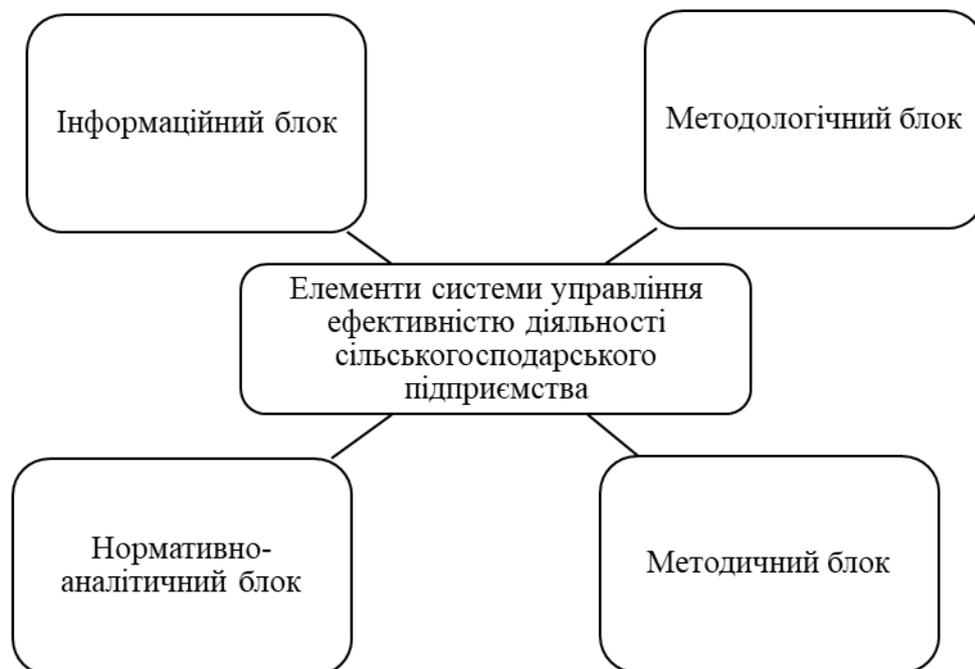


Рисунок 1.2 – Система управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства

**Примітка.** Розроблено за джерелами [58, с.62]

Інформаційний блок – це сукупність інформації – політичних, соціально-демографічних, економічних, організаційних, природних, науково-технічних факторів для управління економічною ефективністю діяльності підприємства.

Методологічний блок формує теоретичну основу системи управління прибутковістю шляхом визначення підходу до поняття ефективності виробництва, факторів її формування та підходу до управління ефективністю. Цей блок визначає склад, набір методів управління ефективністю.

Управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства здійснюється безпосередньо через методичний та нормативно-аналітичний блоки.

Суть методики управління ефективності полягає в наступному: після комплексного аналізу виробничого процесу за допомогою методів моделювання можуть бути обґрунтовані вихідні нормативи, витрати та нормативні показники рентабельності. Крім того, ці нормативні показники стають основою для подальшого моніторингу та прийняття відповідних рішень.

Управління економічною ефективністю вимагає ефективної комунікації та розуміння ролі різних послуг у виробництві товарів чи послуг. Це також вимагає розгляду системи з точки зору великих стратегічних і менших, тактичних і навіть актуальних завдань, уміння обґрунтовувати зміни та оцінювати їхні наслідки та можливості пов'язувати підвищення ефективності з їх вимірюванням [63, с.65].

На думку І. Парасій-Вергуненко, управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства здійснюється нерозривно пов'язане з:

- управлінням якістю (процесом забезпечення якості);
- плануванням (процесом, який визначає, що слід робити для підвищення ефективності);
- вимірюванням роботи та калькулюванням (процес оцінки витрат і вигод);
- бухгалтерським обліком і фінансовим контролем (послуги, які оцінити рентабельність) [67, с.64].

Керівництво будь-якого сільськогосподарського підприємства повинно розробити власний стратегічний план управління ефективністю. Застосовуючи необхідні методи вимірювання, оцінки контролю та покращення можуть бути ідентичними оцінкам інших організацій. Однак спосіб застосування цих методів і те, як вони інтегровані в систему, є унікальним для кожної організації.

Планування діяльності з управління ефективністю є складним завданням, незалежно від розміру та структури організаційної системи. Для ринкової економіки характерним є те, що все більше працівників апарату, відділів кадрів і керівників різних рівнів стикаються з необхідністю розробки та впровадження програм у сфері ефективності.

Управління ефективністю вимагає виконання всіх управлінських функцій (тобто планування, організації, мотивації, контролю), і тільки такий комплексний підхід дозволяє досягти результатів, які відповідають цілям організації. Основою для порівняння результатів з цілями є система кількісних оцінок, які відповідають місії організації.

Основним механізмом контролю ефективності є зворотний зв'язок, який дозволяє системі адаптуватися до мінливих умов. За розвитком останнього активно стежить не тільки керівництво організації, а й різні зацікавлені групи – як зовнішні (потенційні інвестори, банки, кредитори, споживачі, постачальники, конкуренти тощо), так і внутрішні (працівники, профспілки, неформальні групи). Усі вони створюють специфічне економічне та соціальне середовище, яке пов'язане як з можливостями підвищення ефективності, так і з факторами, що призводять до зниження ефективності [69, с.71].

Ефективність сільськогосподарського виробництва значною мірою залежить від річних природних, особливо кліматичних, умов країни, регіону. Фактори цієї групи визначають виробничі характеристики земельних ресурсів, співвідношення попиту та пропозиції, процес ціноутворення на сільськогосподарську продукцію. Варіації в цих умовах можуть бути значними як у часі, так і в просторі. А це проявляється у вираженій аритмічності

сільськогосподарського виробництва і, як наслідок, у ризикованості відповідної підприємницької діяльності.

З одного боку, це свідчить про необхідність застосування довгострокових стратегій у сільськогосподарському виробництві, які дають змогу зменшити від'ємний внесок у прибуток у несприятливі роки та підвищити врожайність у сприятливі, загалом здійснюючи ефективну діяльність протягом достатньо тривалого періоду [75].

З іншого боку, природні умови визначають сезонність процесів сільськогосподарського виробництва. І це надає їм певної передбачуваності, а тому є одним із напрямків діяльності щодо зниження ризиків та підвищення ефективності аграрного підприємництва.

У сільському господарстві природні особливості багато в чому визначають специфіку виробництва. Проте не слід жорстко відокремлювати природні умови від соціально-економічних умов регіону і навіть конкретного підприємства. Тут необхідний системний підхід, оскільки система регіональних умов визначає спеціалізацію сільськогосподарського виробництва, співвідношення попиту та пропозиції, ціноутворення та інші особливості аграрної економіки. Водночас не слід упускати з уваги необхідність дотримання вимог збалансованості галузей сільськогосподарського виробництва, продиктованих умовами виробничої структури та потребами спеціалізації, потребою наукової освіти, що базується на асортименті сільськогосподарської продукції на основі існуючих норм харчування.

Погоджуємось із думкою С.О. Тивончук відносно того, що «характерною рисою сільськогосподарського виробництва є розрізнення періодів праці і періодів виробництва. Цей фактор проявляється в характерній для сільськогосподарського виробництва сезонності» [77, с.99]. Тобто, рішення, прийняті до або на початку кожного виробничого періоду, зазвичай можуть бути фундаментально змінені лише на початку наступного періоду. Або ці зміни носять вимушений характер і пов'язані з відповідними економічними втратами. Це означає, що бракує достатньої гнучкості для підприємницької

діяльності в рамках виробничого циклу. Ця гнучкість також обмежена значною тривалістю процесів відтворення сільського господарства (не менше 1 року в рослинництві, 5-7 років у садівництві, виноградарстві). Зазначені причини зумовлюють стриманість рішень, що приймаються, що підвищує ризик аграрного підприємництва.

Відзначимо також специфіку використання, формування та відтворення трудових ресурсів в сільськогосподарській сфері, яка наведена у праці Ю. В. Михайлової:

працівник часто не закріплюється за постійною роботою, виконує різноманітні, часто дуже численні, операції;

робочий день зазвичай ненормований;

робота часто виконується в некомфортних умовах і пов'язана з великими фізичними витратами праці;

нижчий рівень освіти та кваліфікації працівників порівняно з галузями промисловості;

сезонна нерівномірність використання трудових ресурсів;

фактична прив'язаність працівника до господарства;

низький рівень розвитку соціальної сфери села та ін. [54, с.135].

Всі ці фактори роблять сільськогосподарську працю непрестижною і призводять до значного скорочення чисельності працюючих у промисловості. Відсутність необхідної кількості та якості трудових ресурсів є однією з основних проблем, які необхідно вирішити для підвищення ефективності підприємницької діяльності.

Сільськогосподарська підприємницька діяльність має особливості щодо реалізації продукції та ціноутворення, зумовлені:

сезонністю виробництва та споживання;

значний часовий розрив між прийняттям рішення про виробництво та здійсненням витрат виробництва з моментом реалізації;

вплив на прийняття рішень щодо структури виробництва результатів попереднього виробничого циклу;

глобалізація економічних процесів [57].

Усе це значно підвищує невизначеність і ризики підприємницької діяльності та висуває підвищені вимоги до обліку та аналізу дуже різномірної інформації у великих обсягах при прийнятті та реалізації рішень. Тут, на нашу думку, слід регулярно використовувати короткострокові прогнози, які враховують як процес морального старіння, так і більшу важливість поточної, ніж попередня, інформації, а також сезонний фактор у виробництві та споживанні сільськогосподарської продукції.

Узагальнюючи розглянені особливості, дослідник В.М. Якубів зазначає, що управління ефективністю діяльності підприємства будь-якої сфери, складається з трьох основних етапів, рис.1.3.



Рисунок 1.3 – Процес управління ефективністю діяльності підприємства

**Примітка.** Розроблено за джерелами [93, с.20]

На рис. 1.3 зображено процес управління ефективністю діяльності підприємства, орієнтований на досягнення поставлених цілей. Про те, в більшості сучасних публікацій, присвячених питанням управління ефективністю діяльності саме сільськогосподарських підприємств представляють той самий цикл управління ефективністю бізнесу компанії, описуючи конкретні етапи управління ефективністю, рис.1.4.

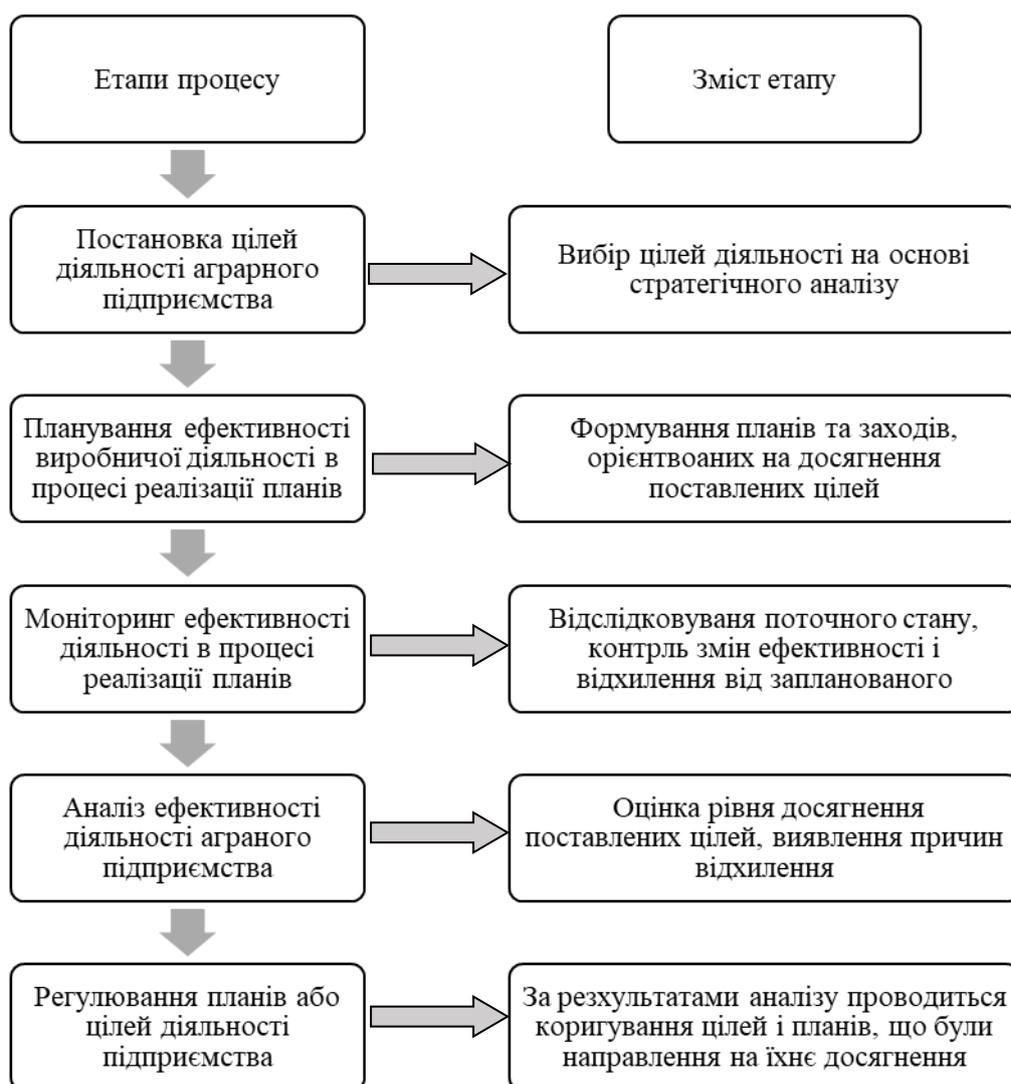


Рисунок 1.4 – Схема процесу управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства

**Примітка.** Розроблено за джерелами [90, с.110]

Від так згідно рис.1.4, наведені етапи повинні слідувати у визначеній послідовності і наступний етап може наступити тільки після завершення попереднього, для максимальної ефективності управління.

Існує й інше трактування підходу до формування технології управління ефективністю бізнесу, яка включає чотири фази [68]:

1. Розробка стратегії. На цьому етапі встановлюються ключові бізнес-цілі та показники (метрики), які їх оцінюють. Ключові показники ефективності включають різноманітні фінансові та нефінансові показники, розділені на рівні: фінансові, ринкові, процесні та технологічні показники. Взаємозв'язок цілей за

рівнями реалізується на основі аналізу причинно-наслідкових залежностей, а показників – на основі аналізу алгоритмічних залежностей.

2. Планування. На основі стратегічної карти, створеної на попередньому етапі, розробляється план і розподіляються ресурси для реалізації стратегії. Найважливішим інструментом на цьому етапі є бюджет або план розподілу ресурсів для реалізації корпоративної стратегії. У результаті формуються цільові або планові (нормативні) значення показників.

3. Контроль. Реалізація стратегії контролюється шляхом активного моніторингу показників ефективності фактичних результатів на відповідність цільовим або плановим показникам.

4. Впровадження та регулювання. У разі виявлення відхилень керівники повинні вживати оперативних превентивних заходів і своєчасно оцінювати нововиникаючі можливості для успішної реалізації стратегії.

Підвищення ефективності діяльності компанії досягається за допомогою ряду заходів, серед яких:

- регулярний перегляд стратегії та стратегічних цілей;
- застосування сценарного моделювання в плануванні;
- розробка системи управління ризиками (включаючи інтеграцію управління ризиками в стратегічне планування та прийняття рішень);
- розробка та стандартизація інформаційних систем (системи обліку та аналізу, електронного зберігання даних, системи електронного документообігу тощо);
- підвищення гнучкості операційної моделі (створення центрів спільного обслуговування, вибіркового аутсорсинг корпоративних функцій, стратегічне партнерство);
- створення системи управління витратами (управління витратами за видами діяльності, мінімізація постійних витрат);
- стандартизація та оптимізація бізнес-процесів (постійне вдосконалення, бенчмаркінг);
- спрощення взаємодії з клієнтами та співробітниками;

удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу.

За останні десять років було розроблено кілька концепцій, які описують метод контролінгу діяльності компанії. Для цих понять існує кілька термінів: CPM – Corporate Performance Management, BPM – Business Performance Management, EPM – Enterprise Performance Management [4].

Забезпечення ефективності та її зростання є складною, дедалі складнішою задачею. Управління ефективністю діяльності підприємства реалізується через визначення стратегічних цілей та управління діяльністю з метою досягнення поставлених цілей з використанням оптимального обсягу ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових тощо). Результативність реалізується через процеси оперативного планування, організації виконання, контролю та аналізу. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідно проаналізувати великі обсяги бізнес-інформації, щоб швидко оцінити стан організації в різних аспектах.

Використовуючи автоматизовані системи нового покоління, побудовані на принципах управління ефективністю підприємства (EPM), можна вирішувати завдання узгодженого бізнес-планування, координації зусиль різних підрозділів і співробітників і пов'язувати стратегічні пріоритети компаній з поточною діяльністю. Крім того, за допомогою цієї системи результативність організації контролюється на основі різноманітних критеріїв, що дозволяє менеджерам приймати рішення за результатами аналізу великої кількості структурованої бізнес-інформації [11, с.62].

Майже всі елементи системи EPM використовують ключові показники ефективності (KPI). Без перебільшення можна сказати, що KPI є основою цієї системи. З одного боку, шляхом завантаження або перекладу даних із систем транзакційного обліку консолідується та структурується інформація про найважливіші аспекти діяльності компанії; з іншого боку, KPI показують ступінь керованості бізнес-процесів, досягнення середньо- чи довгострокових цілей компанії. Важливо відзначити, що система EPM повинна працювати не тільки з кількісними показниками, а й з якісними показниками, які

використовуються для оцінки діяльності та відстеження прогресу робіт і проектів [12].

Елементи системи ЕРМ включають такі зручні інструменти, як:

Balanced Scorecard – інструмент для визначення критеріїв ефективності на рівні всієї компанії;

бізнес-процеси – формалізація та автоматизація існуючих бізнес-процесів в компанії для забезпечення контролю за їх виконанням за певними критеріями (ключовими показниками ефективності);

цільове бюджетування – формування бюджетів за певними пріоритетами бізнесу на період;

інструменти цільового управління, оперативного планування, координації планів, план-факт аналізу та визначення коригувальних дій у разі відхилень;

інструменти управління проектами – збір інформації про рівень можливостей управління проектами в компанії, координація зусиль співробітників, залучених до проектів;

консолідація даних з облікових систем – інструмент для вибірки, трансформації, агрегації та зберігання даних за певним стандартом;

інформаційні панелі та різноманітні інструменти моніторингу показників і звітності, що дозволяють приймати своєчасні та обґрунтовані управлінські рішення;

бізнес-аналіз (BI – Business Intelligence) фінансової та нефінансової інформації, вивчення закономірностей між показниками;

інструменти оцінки ефективності персоналу, використання суб'єктивних оцінок, питання мотивації та стимулювання;

інструменти комунікації – координація зусиль відділів і співробітників в контексті управління цілями, забезпечення зворотного зв'язку, координація бізнес-процесу управління цілями [20, с.74].

Одним із найефективніших є Microsoft Dynamic CRM, система управління взаємовідносинами з клієнтами, яка включає інструменти для спеціалістів із продажу, маркетингу та обслуговування клієнтів. Дозволяє скоротити цикл

продажів, зробити його більш прогнозованим і збільшити кількість успішно закритих угод.

Ця система є універсальним та ефективним інструментом, спрямованим на автоматизацію управління взаємовідносинами з клієнтами, відстеження стану життєвого циклу клієнта та побудову процесно-орієнтованої системи управління.

В результаті впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами:

знижуються витрати на залучення нових клієнтів;

скорочується цикл продажів і витрати на продажі, спрощується управління воронкою продажів, збільшується кількість закритих угод;

якість обробки маркетингових даних покращується, а ROI стає обчислюваною;

збільшення кількості продажів існуючим клієнтам, зниження витрат на обслуговування, підвищення задоволеності та лояльності;

автоматизовані бізнес-процеси компанії;

підвищення прозорості та ефективності корпоративного управління [26, с.31].

Таким чином, в умовах ринкових відносин існує нагальна потреба у підвищенні ефективності не лише виробництва, а й усіх інших аспектів діяльності сільськогосподарських підприємств, а саме: дослідження ринку та задоволення споживачів, інновацій, управління персоналом та фінансами, екології. Тобто мова йде про ефективну роботу всіх підсистем і всього підприємства, яку має забезпечувати система управління в ринкових умовах. Тому під процесом управління ефективністю функціонування підприємства слід розуміти такий вплив на об'єкт управління, який забезпечує ефективність функціонування та розвиток організації як цілісної системи в мінливому зовнішньому середовищі.

Наступним етапом даної роботи є розгляд методичних підходів до аналізу ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства.

### 1.3 Методичні підходи до аналізу ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства

Сутність удосконалення управління сільськогосподарськими підприємствами полягає в розробці та здійсненні комплексу організаційно-технічних і соціально-економічних заходів. Успіхом господарювання вважають забезпечення ефективного використання землі, праці, техніки та інших основних ресурсів, створення сприятливих умов праці та задоволення матеріальних і моральних потреб працівників.

Для визначення ефективності управління більшістю сільськогосподарських підприємств проводиться комплексна оцінка ефективності управління, тобто здійснюється спільна оцінка процесів виробництва, фінансів, збуту, постачання тощо. Однак для вдосконалення управління необхідно провести аналіз з урахуванням впливу різних факторів на ефективність процесу.

У науковій літературі існує низка методичних підходів до оцінки ефективності різних сторін управлінської діяльності.

Оцінити ефективність управління сільськогосподарським підприємством можна шляхом оцінки як кінцевого результату, так і процесу в цілому. О.О. Кизенко стверджує, що «ефективність менеджменту можна виміряти ступенем досягнення організацією своїх цілей»; важливі кінцеві результати діяльності; якість і достовірність планування; ефективність використання капітальних вкладень тощо. При цьому ефективність управління [37, с.262] визначається не такими параметрами, як прямі управлінські витрати, дохід від реалізації рішень, а шляхом порівняння планового і фактичного стану «входів» і «виходів», які вимірюють кінцеву продуктивність. Тобто його можна виміряти співвідношенням «вихід» і «вхід».

Ефективність системи управління підприємством можна розглядати як загальний економічний ефект від прийнятих рішень [47, с.202]. Також результати управління можна оцінювати як прямо (за характеристиками

системи управління), так і опосередковано, тобто за результатами діяльності економічної системи в цілому. У будь-якому випадку початковим завданням є визначення складу показників, за якими буде оцінюватися ефективність. Це залежить від того, яка сторона (зовнішня чи внутрішня) вважається ефективною в управлінні.

Одним із найефективніших методів оцінки ефективності є оцінка за динамічними нормами, запропонована В.П. Павлик [64, с.100]. Автором запропоновано використовувати ранжування економічних показників для моделювання ефективного режиму застосування системної функції. Найважливіша особливість цього підходу полягає в тому, що оцінки носять нормативний характер, тобто не тільки можливість оцінити фактичну ефективність [90, с.110], а й можливість виявити невідповідності деяким нормативним (еталонним) оцінкам. Оцінка якості управління здійснюється на основі аналізу ефективності виконання загальних функцій управління та експертної оцінки.

Інша методика забезпечує реалізацію принципу сталого розвитку відповідно до циклу Демінга. PDCA (Plan-Do-Check-Act) – це ітеративний процес прийняття рішень, який використовується в управлінні якістю. Також відомий як цикл Демінга, цикл Шухарта, колесо Демінга або план-навчання-дій. Це дозволяє не тільки діагностувати та оцінювати якість управління, а й постійно вдосконалювати систему управління з метою її вдосконалення, тобто запроваджувати процес управління якістю [92, с.130].

Ефективність організації виробництва комплексно оцінюється за показниками двох блоків, рис. 1.5.

Перший блок включає економічні показники, розглянемо їх більш детально.

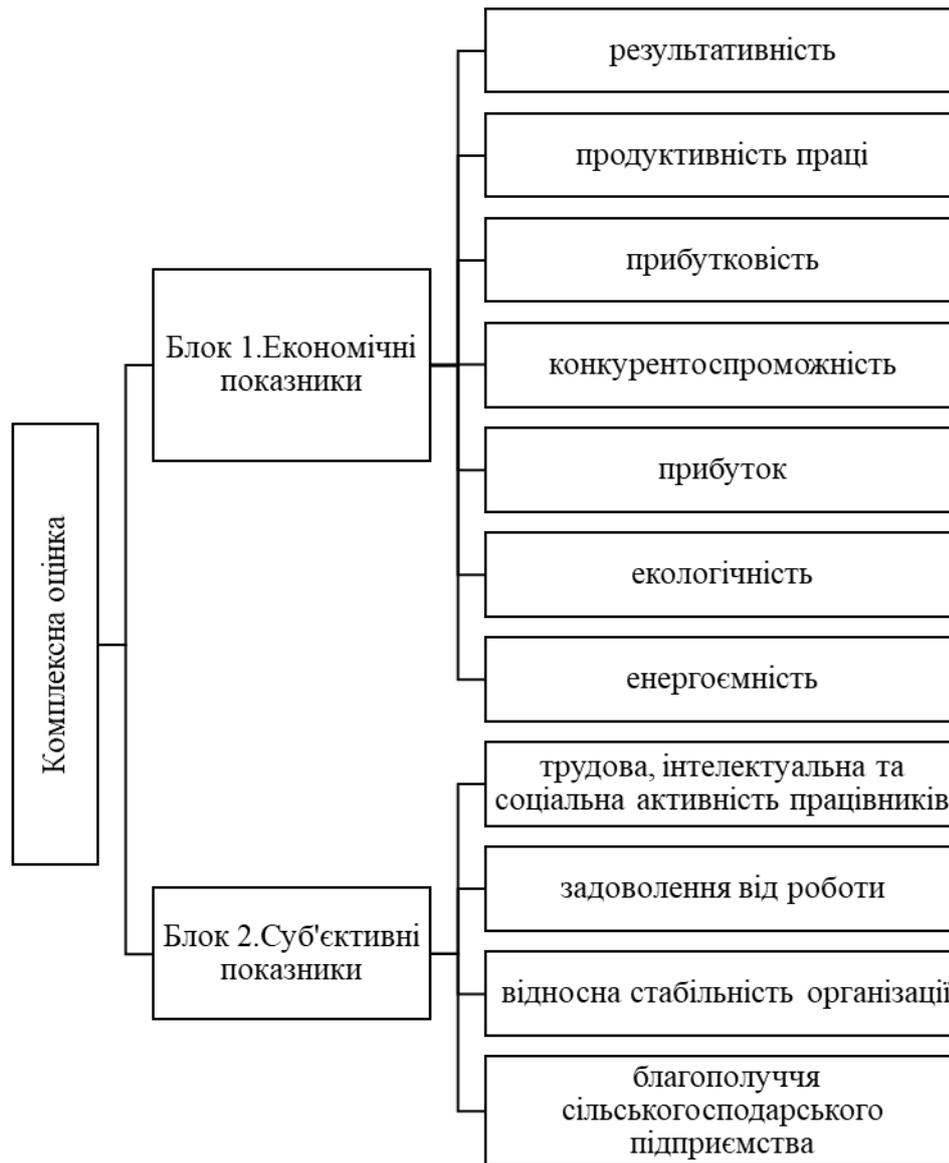


Рисунок 1.5 – Показники комплексної оцінки ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства

**Примітка.** Розроблено за джерелами [1, с.60]

Результативність розглядається як здатність досягати поставлених зовнішніх цілей, спрямованість на те, щоб усі організаційні рішення та дії відповідали критеріям, заданим зовнішнім середовищем. На це орієнтуються сільськогосподарські підприємства в постійному пошуку нових можливостей, у створенні нових видів продукції, інвестиціях і пристосуванні свого внутрішнього середовища до зовнішніх обставин і умов діяльності на майбутнє.

Відношення результату до витрат характеризує ефективність заходів як вид ефективності, а результативність для явищ, що розглядаються, може служити показником правильності обраного напрямку. Тобто можна працювати дуже ефективно (рентабельно за короткий час) і водночас рухатися до створення нових видів продукції та комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності.

Продуктивність праці – це кількість виробленої продукції одним працівником за певний період часу або витрати робочого часу на одиницю продукції. Продуктивність праці характеризує ефективність праці в матеріальному виробництві. Це не тільки один із найважливіших показників ефективності виробництва, а й показник великого економічного та соціального значення на макрорівні. Продуктивність праці підвищується за рахунок технологічних змін, застосування більш досконалої техніки, застосування нових методів праці і не завжди вимагає підвищення заробітної плати. Показники, що визначають рівень продуктивності праці, враховують як зміни самої продуктивності, так і інтенсивності праці [5, с.23].

Рентабельність виходить від ренти, що буквально означає дохід. Таким чином, у широкому розумінні слова рентабельність термін прибутковість означає прибутковість. Показники рентабельності використовуються для порівняльної оцінки діяльності окремих підприємств і галузей, що виробляють різні за обсягом і видами продукції. Ці показники характеризують отриманий прибуток по відношенню до спожитих виробничих ресурсів. Найбільш вживаними показниками є рентабельність продукції та рентабельність виробництва [20, с.74].

Рентабельність продукції (норма прибутку) – це відношення загального прибутку до собівартості виробництва і реалізації продукції (відносна величина прибутку, що припадає на 1 рубль поточних витрат).

Рентабельність виробництва (загальна) показує відношення загального прибутку до середньорічної вартості основних і нормованих оборотних коштів (рівень прибутку на карбованець виробничих фондів). Цей показник

характеризує ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства і вказує, при якому рівні інвестованого капіталу отримано даний розмір прибутку. За допомогою рентабельності продукції оцінюють ефективність виробництва окремих видів продукції, а рентабельність виробництва або загальна балансова рентабельність є показником ефективності підприємства (галузі) в цілому [24, с.9].

Підвищенню рівня рентабельності сприяє збільшення маси прибутку, зниження собівартості продукції, поліпшення використання виробничих потужностей. Для оцінки фінансового стану підприємства використовуються показники рентабельності.

Конкурентоспроможність – це його відносна характеристика, що відображає відмінність даного товару від товару конкурента, по-перше, за ступенем задоволення тієї самої соціальної потреби, а по-друге, за вартістю задоволення цієї потреби. Під витратами розуміють ціну споживання, включаючи витрати покупця, пов'язані з придбанням товарів, і всі витрати, що виникли в результаті їх споживання або використання. У прибутку відображається чистий дохід, отриманий у сфері матеріального виробництва. На корпоративному рівні чистий прибуток приймає форму прибутку. Прибуток характеризує економічний ефект, отриманий від діяльності підприємства. Наявність прибутку в компанії означає, що її дохід перевищує всі витрати, пов'язані з її діяльністю [26, с.30].

Прибуток виконує стимулюючу функцію, оскільки є одночасно фінансовим результатом і основним елементом фінансових ресурсів підприємства. Частина чистого прибутку, яка залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків та інших обов'язкових зборів, повинна бути достатньою для фінансування розширення виробничої діяльності, науково-технічного і соціального розвитку підприємства та матеріального заохочення працівників.

Екологічність, сучасне виробництво вимагає використання екологічно чистих технологій. Забруднення є одним із важливих показників неефективності промислового підприємства.

Енергоємність будь-якого виробництва наближається до ідеальної, коли споживається мінімум енергії. Отже, показник енерговитрат, витрачених на технологічний процес, показує ефективність всього виробництва в цілому [34, с.30].

Враховуючи вказані показники, встановлено таку систему ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства:

узагальнюючі показники: виробництво чистої продукції на одиницю витрат ресурсів; прибуток на одиницю загальних витрат; рентабельність виробництва; собівартість 1 гривні товарної продукції; частка приросту виробництва за рахунок інтенсифікації виробництва; економічний ефект від використання виробничої одиниці.

показники ефективності праці (персоналу): темпи зростання продуктивності праці; частка приросту продукції за рахунок підвищення продуктивності праці; абсолютний і відносний відгул працівників; коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу; трудомісткість виробничої одиниці; заробітна ємність виробничої одиниці.

показники ефективності використання виробничих потужностей: загальна фондovіддача; фондovіддача активної частини основних засобів; рентабельність основних засобів; фондovісткість виробничої одиниці; матеріалovісткість виробничої одиниці; коефіцієнт використання основних видів сировини і матеріалів.

показники ефективності використання коштів: оборотність оборотних коштів; рентабельність оборотних коштів; відносне вивільнення оборотних коштів; питомі капітальні вкладення (на одиницю потужності або збільшення виробництва); рентабельність капітальних вкладень; термін окупності капітальних вкладень та ін. [39, с.92].

Другий блок ефективності організації виробництва включає суб'єктивні (психологічні, фізіологічні, соціально-психологічні) показники:

Активність людей у духовній сфері визначається не лише рівнем їх професійної майстерності, а насамперед творчим ставленням до праці та участю в раціоналізаторській діяльності. Громадська активність виявляється в участі в суспільно-політичному житті країни, в громадських рухах, в освоєнні нових економічних умов. Показник активності показує рівень психофізичної та соціально-психологічної активності працівників. Рівень психофізичної активності оцінюється в основному за величиною енерговитрат працівника, а соціально-психологічний – за такими параметрами, як факт трудової, духовної чи соціальної активності [41, с.89].

Нині в науці фінансово-економічного аналізу використовуються специфічні методи, які дають змогу оцінити напрямок зміни показників, що включаються до звітності сільськогосподарського підприємства (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Методика аналізу ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства

**Примітка.** Розроблено за джерелами [41, с.90]

Відтак, при аналізі ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства класично прийнято виділяти такі методи: горизонтальний аналіз; вертикальний аналіз, аналіз трендів; метод фінансових коефіцієнтів; порівняльний аналіз; факторний аналіз [48, с.320].

Горизонтальний (часовий) аналіз - це порівняння кожної позиції з попереднім періодом.

Вертикальний (структурний) аналіз полягає у визначенні структурного складу показників бухгалтерської або фінансової звітності та виявленні впливу кожної статті на загальний результат [67, с.70].

Аналіз трендів здійснюється шляхом порівняння всіх показників, що входять до бухгалтерської або фінансової звітності, з показниками попередніх періодів і виявлення моделей трендів, які визначають тенденції до поліпшення і дозволяють прогнозувати значення цих параметрів у наступні періоди. Таким чином, тренд-аналіз дає можливість перспективного аналізу діяльності закладу розміщення [21, с.31].

Метод фінансових коефіцієнтів реалізується через аналіз відносних коефіцієнтів або так званих фінансових коефіцієнтів. Представляючи відносні значення, фінансові показники дають змогу оцінити динамічні параметри та порівняти ефективність гостинної організації з галузевими стандартними параметрами та показниками інших організацій, а також порівняти їх рекомендовані значення [63, с.65].

Порівняльний аналіз зазвичай проводять у двох напрямках:

внутрішньогосподарські, в яких здійснюється вивчення основних показників діяльності організації та її філій або структурних підрозділів;

міжгосподарські, де порівнюються показники організації готельного господарства з параметрами конкурентів, а також із звичайними в галузі середніми показниками.

Факторний аналіз полягає у вивченні ступеня впливу окремих факторів на результуючий показник за допомогою детермінованих або стохастичних методів дослідження [57].

Водночас, в якості загальної оцінки ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства дослідник Г.М. Чабан пропонує використовувати методіку комплексного аналізу. На його думку, комплексний аналіз включає різноманітну комбінацію показників щодо поставлених цілей. Система показників, що формують інтегральну оцінку ефективності

господарської діяльності сільськогосподарського підприємства відобразимо в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Інтегральні показники ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства

Найменування показника	Формула	Розрахунок
1. Показник ефективності використання потенціалу сільськогосподарського підприємства	$E_{ВП} = \frac{ЧД}{(ФОП + (ОбЗ + ОФ) \times К_{норм}}$	ЧД – виручка від реалізації продукції, робіт та послуг; ФОП – фонд оплати праці працівників ОбЗ – середньорічна вартість оборотних засобів; ОФ – середньорічна вартість основних фондів Кнорм – нормативний коефіцієнт рівний 1,2 для с/г галузі
2. Показник ефективності фінансової діяльності сільськогосподарського підприємства	$E_{Фд} = \frac{ВП}{(ФОП + (ОбЗ + ОФ) \times К_{норм}}$	Де ВП – валовий прибуток
3. Показник ефективності трудової діяльності підприємства	$E_{Тд} = \frac{ЧД}{ФОП}$	
4. Інтегральний показник економічної ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства	$I_{еф} = \sqrt[3]{E_{ВП} \times E_{Фд} \times E_{Тд}}$	

**Примітка.** Розроблено за джерелами [83, с.70]

В підсумку, на основі інтегрального показника можна визначити вплив зміни того чи іншого чинника на основних показник ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства.

Отже, сучасний погляд на організацію діяльності сільськогосподарського підприємства з точки зору її ефективності включає багаторівневий розгляд соціальних, економічних та екологічних наслідків виробничої діяльності, впливу продуктів або послуг на споживача. Оцінка ефективності допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони, чи призводить діяльність до досягнення

запланованих результатів і які зміни необхідно внести в робочий процес, щоб працювати ефективніше. Для оцінки ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства слід використовувати показники, що характеризують використання всіх видів ресурсів з урахуванням їх взаємозамінності. Важливе значення при цьому має участь робітників у праці, їх зацікавленість у процесі виробництва.

Ефективність управління господарством можна комплексно оцінити лише за умови системного підходу до проблеми та використання різноманітних методів збору, аналізу, розрахунку та представлення інформації. Як бачимо, відмінності у поглядах на ефективність управління зумовлюють різні підходи до оцінки ефективності управління. Багато підходів більше відображають мікрорівень. Але повний аналіз дозріває, коли враховуються всі рівні.

#### Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних основ управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства, можна зробити наступні висновки:

1. Всі розглянуті науковцями підходи до визначення ефективності враховують розуміння ефективності як економічної категорії, яка визначається як співвідношення отриманого результату до витрат коштів, що витрачаються в процесі експлуатації системи. Ефективність походить від слова ефект, що характеризує зміну стану будь-якого об'єкта чи системи під впливом внутрішньої чи зовнішньої причини.

2. Під процесом управлінням ефективністю функціонування підприємства слід розуміти такий вплив на об'єкт управління, який забезпечує ефективність функціонування та розвиток організації як цілісної системи в мінливому зовнішньому середовищі. Ефективність сільськогосподарського виробництва значною мірою залежить від річних природних, особливо

кліматичних, умов країни, регіону. Фактори цієї групи визначають виробничі характеристики земельних ресурсів, співвідношення попиту та пропозиції та ін.

3. Сучасний погляд на організацію діяльності сільськогосподарського підприємства з точки зору її ефективності включає багаторівневий розгляд соціальних, економічних та екологічних наслідків виробничої діяльності, впливу продуктів або послуг на споживача. Оцінка ефективності допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони, чи призводить діяльність до досягнення запланованих результатів і які зміни необхідно внести в робочий процес, щоб працювати ефективніше. Для оцінки ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства слід використовувати показники, що характеризують використання всіх видів ресурсів з урахуванням їх взаємозамінності. Важливе значення при цьому має участь робітників у праці, їх зацікавленість у процесі виробництва.

Наступним кроком є аналіз сучасного стану управління ефективністю діяльності ТОВ «ПОСУЛЛЯ-АГРО».

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОСУЛЛЯ-АГРО»

#### 2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Посулля-Агро»

Для дослідження аспектів сучасного стану управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства, обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Посулля-Агро» (скорочено ТОВ «Посулля-Агро»). Підприємство було створено 02 квітня 2002 року та зареєстровано за адресою Полтавська обл., Лубенський район, с. Засулля, вул. Молодіжна, буд. 127 [33]. Дане підприємство належить 4 власникам, структура розподілу часток відображена на рис. 2.1.

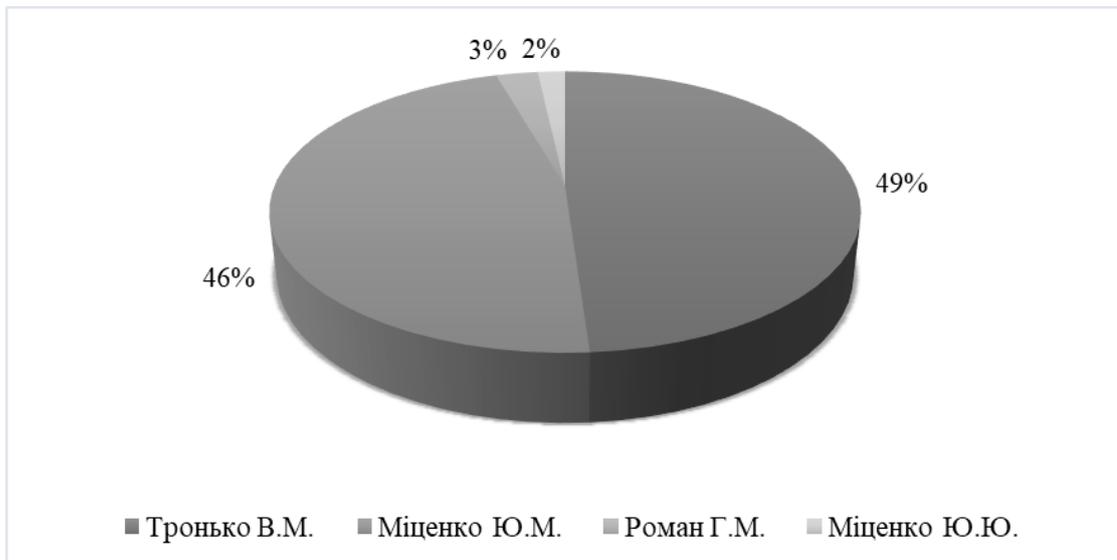


Рисунок 2.1 – Структура власності ТОВ «Посулля-Агро» станом на 31.12.2021 р.

**Примітка:** Розроблено за джерелами [32]

Елементами системи управління сільськогосподарського підприємства ТОВ «Посулля-Агро» є об'єкти, суб'єкти, середовище, процедури та моніторинг проведених заходів.

Об'єктом внутрішнього середовища виступає господарська, виробнича та фінансова діяльність, включаючи діяльність всіх служб та підрозділів підприємства.

Суб'єкти системи управління сільськогосподарського підприємства ТОВ «Посулля-Агро» є керівники підрозділів та самого підприємства. На рисунку 2.2 представлено організаційну структуру управління ТОВ «Посулля-Агро».

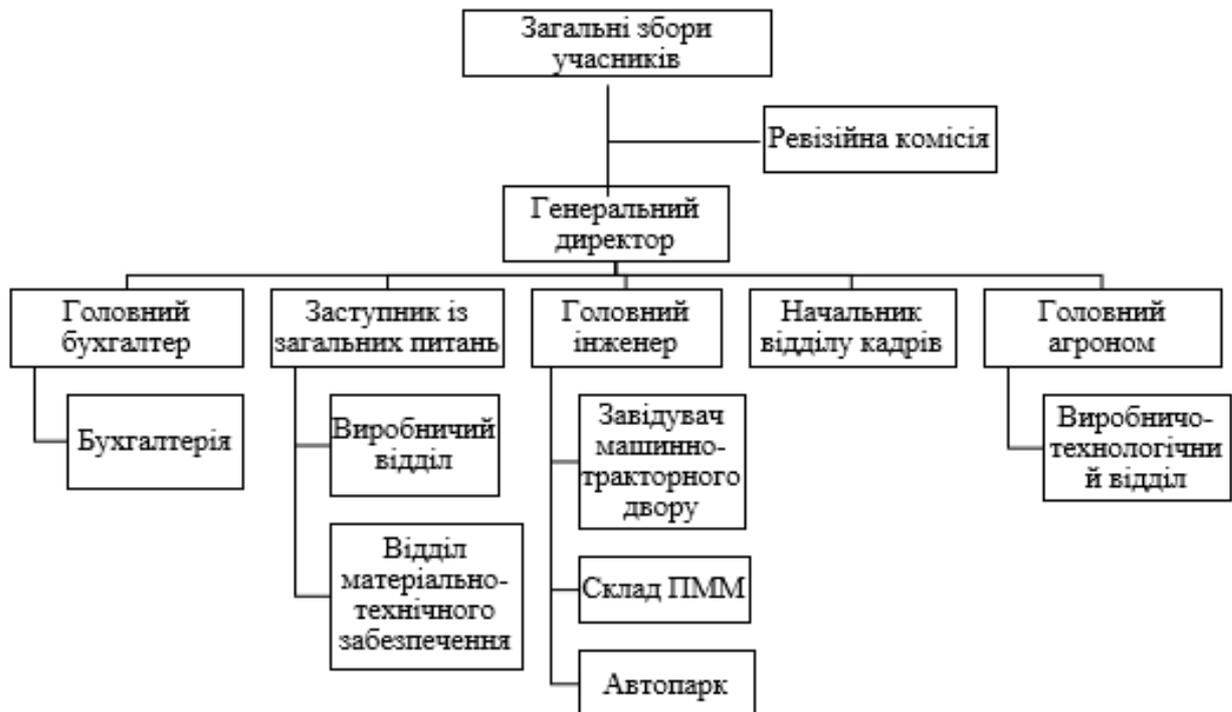


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Посулля-Агро»

**Примітка:** Розроблено автором

Від так, середовище ТОВ «Посулля-Агро» включає в себе:

організаційну систему (розподіл функціональних обов'язків, повноваження та відповідальність, організаційна структура та взаємозв'язок підрозділів);

систему документації та інформації (контроль документального оформлення документів, складання графіків руху документів, контроль відображення операцій в облікових регістрах, засоби комунікації та шляхи

передачі і накопичення інформації, аналіз отриманих даних для прийняття управлінських рішень);

кадрову політику (формування штату, підвищення кваліфікації, оплата праці, контроль виконання професійних обов'язків);

матеріальні засоби захисту (наявність спеціально обладнаних приміщень, сигналізації, сейфів, охорони, застосування систем кодів, паролів та інших засобів проти несанкціонованого доступу до інформації;

зовнішні перевірки контролюючими органами.

Тип організаційної структури ТОВ «Посулля-Агро» – лінійно-функціональний, він є найпоширенішим серед сільськогосподарських підприємств. В основу його побудови покладена лінійна вертикаль управління й спеціалізація управлінської праці по функціональних підсистемах (фінанси, персонал, постачання, маркетинг і ін.). За кінцевий результат у цілому відповідає лінійний керівник організації, завдання якого полягає в тому, щоб всі функціональні служби вносили свій внесок у його досягнення.

За стан охорони праці ТОВ «Посулля-Агро» відповідає директор, згідно із чинним законодавством «Про охорону праці». Але необхідні інструктажі та навчання для працівників проводить залучений спеціаліст ззовні.

Наступним етапом аналізу системи управління є дослідження структури персоналу ТОВ «Посулля-Агро». Відтак, користуючись звітами по роботі з персоналом (Додаток Б), проведемо аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі, табл. 2.1.

Отже, згідно аналізу табл. 2.1 на підприємстві в загальній структурі персоналу спостерігається стабільна тенденція. Відтак у 2019 р. та 2020 р. загальна кількість працівників становить 50 осіб. На 1 особу управлінського персоналу припадає 7 осіб виробничого персоналу, що свідчить про ефективну структуру управління. Управлінський персонал складається з 3 керівників вищого рівня, 2 спеціалістів та 1 технічного працівника (тобто менеджера). Для даного типу господарства дана кількість працівників є оптимальним значенням, як і структура управлінського персоналу до виробничого.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Посулля-Агро» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018р.		2019р.		2020р.		Абсолютне відхилення, від 2020р.	
	кільк., осіб	пит. вага, %	кільк., осіб	пит. вага, %	кільк., осіб	пит. вага, %	2018р	2019р
Управлінський персонал	6	12,24	6	12,00	6	12,00	0	0
у тому числі:								
Керівники	3	6,12	3	6,00	3	6,00	0	0
Спеціалісти	2	4,08	2	4,00	2	4,00	0	0
технічні працівники	1	2,04	1	2,00	1	2,00	0	0
Виробничий персонал	43	87,76	44	88,00	44	88,00	1	0
Разом	49	100,00	50	100,00	50	100,00	1	0
Виробничий персонал на одного управлінського персоналу,	8	X	7	x	7	x	0,17	0,00
Частка управлінського персоналу, %	13,95	X	12,00	x	12,00	x	-1,95	0,00

**Примітка.** Розроблено автором на основі Додатку Б

Графічне зображення структури персоналу у 2020 р. наведено на рис.

2.3.

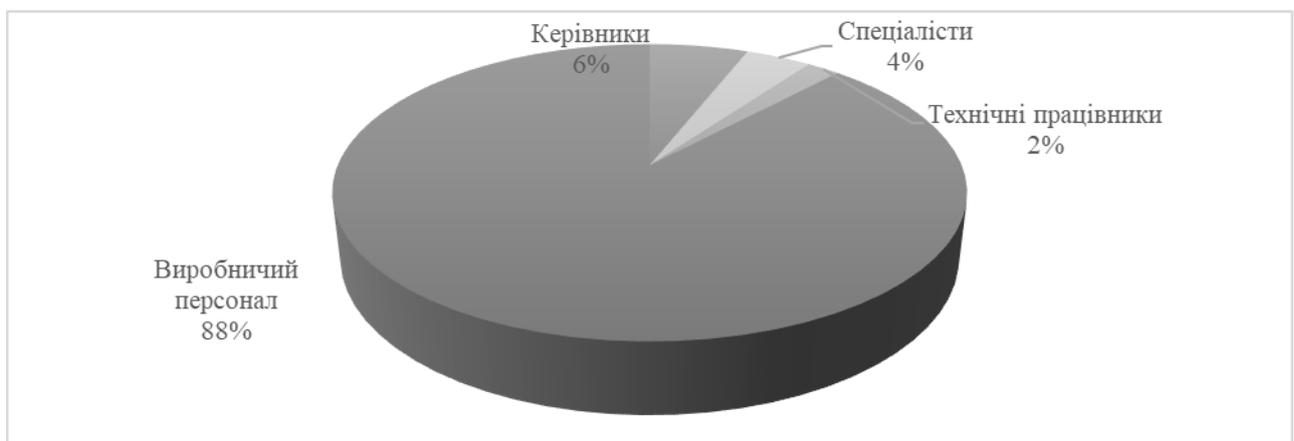


Рисунок 2.3 – Структура персоналу ТОВ «Посулля-Агро» за категоріями зайнятих у 2020 р., %

Отже, виробничий персонал ТОВ «Посулля-Агро» у 2020 р. становить 88%, управлінський – 12%. Основну частку серед управлінського займають керівники – 6%, а найменше технічні працівники, що пов’язано із простою лінійною структурою управління.

Соціальна структура характеризує персонал організації як сукупність груп, які класифіковані за статтю, віком, національним і соціальним складом, рівнем освіти, сімейним станом. Проводячи аналіз соціальної структури персоналу, користуючись звітом про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання (форма №6-ПВ), зі складу персоналу ТОВ «Посулля-Агро» охарактеризуємо його загальну вікову структуру (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Посулля-Агро» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна	
	кільк., осіб	пит. вага, %	кільк., осіб	пит. вага, %	кільк., осіб	пит. вага, %	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 15–24 років	11	22,45	12	24,00	12	24,00	1	0
25–49 років	22	44,90	22	44,00	22	44,00	0	0
50–59 років	11	22,45	11	22,00	11	22,00	0	0
60–65 років	4	8,16	4	8,00	4	8,00	0	0
Післяпенсійні роки	1	2,04	1	2,00	1	2,00	0	0
Разом	49	100,00	50	100,00	50	100,00	1	0

**Примітка.** Розроблено автором на основі Додатку Б

В результаті проведеного дослідження вікової структури персоналу ТОВ «Посулля-Агро», можна зробити висновок, що найбільшу частку протягом аналізованого періоду становлять працівники віком 25-49 років – 44%, молоді працівники віком 15-24 р – 24%, що на 1 особу більше ніж у 2018 р. (+2%).

На рис. 2.4 відображено динаміку вікової структури ТОВ «Посулля-Агро».

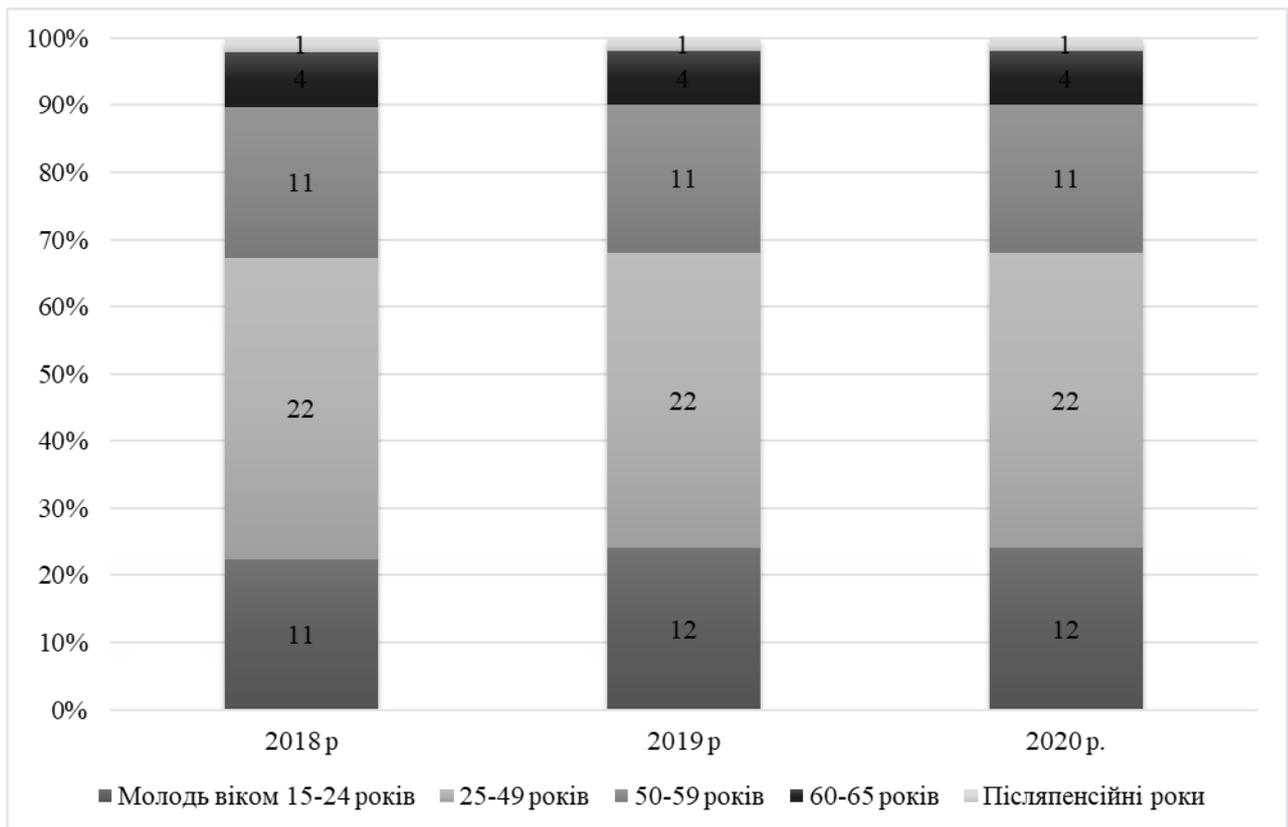


Рисунок 2.4 – Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Посулля-Агро» за 2018-2020 рр.

Найменше становлять працівники пенсійного віку – 1 особа, займає 2% від загальної кількості працівників. Отже, тенденція ТОВ «Посулля-Агро» полягає в наймі молодих спеціалістів.

Аналіз руху персоналу проведемо за допомогою розрахунку відповідних показників у табл. 2.3.

В результаті аналізу показників плинності персоналу ТОВ «Посулля-Агро», у 2020 р. структура персоналу порівняно з 2019 р. практично не змінилась, на відміну від 2018 до 2019 р. Так у 2019 р. скоротився коефіцієнт поновлення на 0,41 за рахунок збільшення штату на 1 особу. Коефіцієнт абсентеїзму має стабільне значення 0,352 протягом аналізованих періодів, що свідчить про регулярне скорочення відпрацьованого часу. Коефіцієнт внутрішньої мобільності залишається без змін протягом аналізованого періоду, що свідчить про відсутність кар'єрного росту на підприємстві.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Посулля-Агро» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна	
				(+; –) у в.п. 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	0,041	0,020	0,000	-0,041	-0,020
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,020	0,000	0,000	-0,020	0,000
Коефіцієнт плинності кадрів	0,020	0,000	0,000	-0,020	0,000
Коефіцієнт абсентеїзму	0,352	0,352	0,352	0,000	0,000
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

**Примітка.** Розроблено автором на основі Додатку Б

Проаналізуємо динаміку фонду заробітної плати ТОВ «Посулля-Агро», табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Посулля-Агро» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (п.п.) 2020р. від	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
1. Фонд заробітної плати всього, в тому числі:	16157	100	16579	100	16925	100	4,75	2,09
1.1. Фонд основної заробітної плати	10453	64,70	13489	81,36	14781	87,33	41,40	9,58
1.2. Фонд додаткової заробітної плати, з нього:	5704	35,30	3090	18,64	2144	12,67	-62,41	-30,61
надбавки та доплати тарифних ставок та відрядних	5290,3	92,75	2777,1	89,87	1940,8	90,52	-63,31	-30,11
премії за виробничі результати	413,7	7,82	312,9	10,13	203,2	9,48	-50,88	-35,06
1.3 Заохочувальні та компенсаційні витрати	1426,8	8,83	1371,9	8,27	1301,4	7,69	-8,79	-5,14

**Примітка.** Розроблено автором на основі Додатку Б

Фонд заробітної плати має незначне зростання у 2020 р. в порівнянні з 2018 р. на 4,75%, а в порівнянні з 2019 р. +2,09%. Про те спостерігається зміна структури заробітної плати, що пов'язано зі збільшення мінімального розміру оплати праці по Україні. Відтак основна заробітна плата у 2020 р. становить 87,33%, а у 2018 р. була 64%. Відповідно спостерігається скорочення фонду додаткової заробітної плати. Основну частину додаткової заробітної плати становлять надбавки та доплати – 90%, премії всього лиш 10%.

Графічне відображення структури фонду заробітної плати відображено на рис. 2.5.

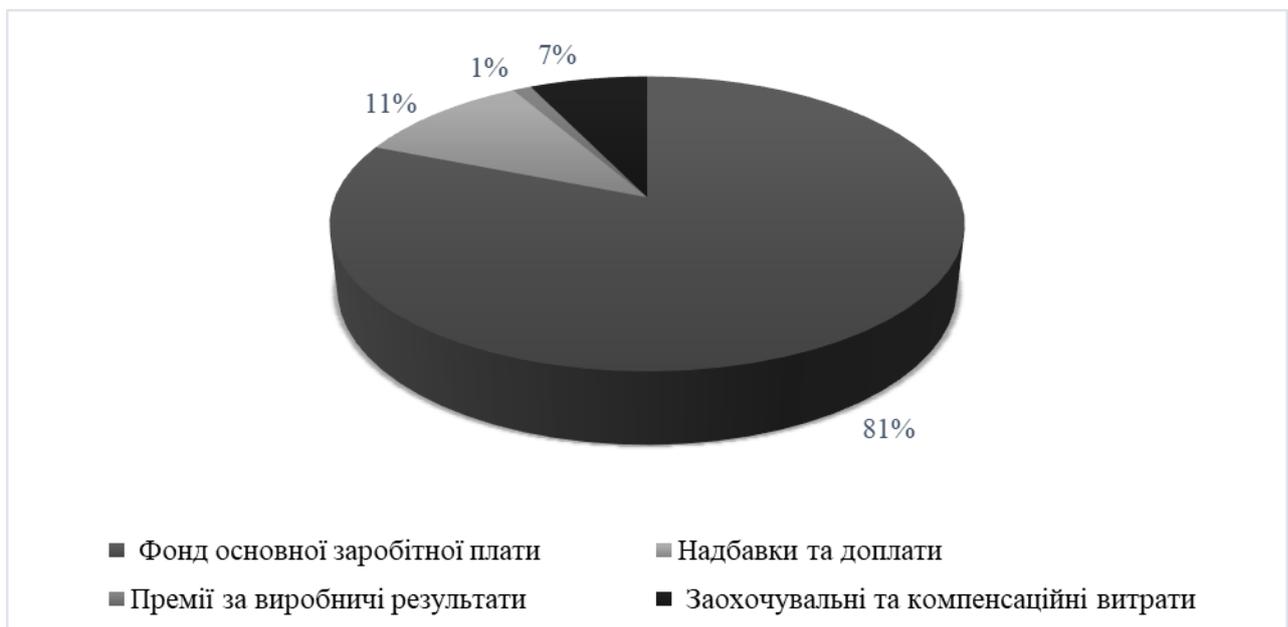


Рисунок 2.5 – Структура фонду заробітної плати ТОВ «Посулля-Агро» у 2020 р.

Успіх ТОВ «Посулля-Агро», спрямованого на нарощування обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції, забезпечення продовольчої безпеки країни та проведення соціальної політики на селі значною мірою залежить саме від кадрового потенціалу, рівня підготовки та здібностей керівників і спеціалістів, зайнятих в роботі підприємства.

Для узагальнення аналізу системи управління ТОВ «Посулля-Агро», проведемо дослідження чинників впливу на діяльність підприємства,

використовуючи метод SWOT-аналізу. Спочатку визначимо чинники внутрішнього середовища та згрупуємо їх в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Визначення сильних та слабких сторін ТОВ «Посулля-Агро»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	Високий рівень кваліфікації та наявність підприємницьких якостей у керівника.	
2. Виробництво	Перевірений і надійний постачальник ресурсів. Собівартість продукції нижча ніж у регіональних конкурентів на 10% за рахунок зручного місця розташування підприємства та високої якості ґрунтів.	Задовільна якість продукції. Досить високий рівень зносу обладнання за окремими групами основних фондів.
3. Фінанси		Сезонний характер надходження основного потоку коштів.
4. Інновації	Сучасні підходи до виробничої діяльності.	
5. Маркетинг	Наявність власного складу для зберігання продукції та торгівлі нею протягом року.	Невпізнанність продукції на ринку через відсутність власної торгової марки. Відсутність відділу маркетингу на підприємстві. Необхідність налагодження гарантованого збуту.

**Примітка.** Розроблено автором

Таким чином, очолює досліджуване підприємство кваліфікований та талановитий керівник, який впроваджує у виробничій діяльності інноваційні підходи як до використання землі, так і до посадкового матеріалу. Проте відсутність заходів маркетингу негативно впливають на фінансовий аспект діяльності.

Другий крок SWOT-аналізу – оцінка ринку. Цей етап дозволить оцінити ситуацію поза діяльністю досліджуваного підприємства та зрозуміти, які є можливості, а також яких загроз слід побоюватися (і, відповідно, заздалегідь до них підготуватися). Тож сформуємо табл. 2.6, для цього у перший стовпець

записуємо параметр оцінки, а в другому та третьому – існуючі можливості та загрози, пов'язані з цим параметром.

Таблиця 2.6 – Визначення можливостей та загроз ТОВ «Посулля-Агро»

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1. Конкуренція	Розширити асортимент продукції за рахунок впровадження нових сортів та технологій.	Наплив дешевої готової продукції із-за кордону.
2. Збут	Розширити збутову мережу за рахунок власної переробки сировини в готову продукцію (мукомельне підприємство, олійниця). Представлення на ринку упакованої та відсортованої продукції.	Велика кількість конкурентів за рахунок високого сільськогосподарського потенціалу Полтавської області. Проблеми реалізації через низьку кількість переробних та виробничих підприємств. Низька пропускна спроможність митниці через карантинні заходи та воєнний стан в Україні.
3. Попит	Зі зростанням доходів населення збільшуються обсяги споживання у зимово-весняний період.	
4. Природні та екологічні фактори	Сприятливий клімат для ведення сільськогосподарської діяльності широкого спектру.	Ймовірність поганих погодних умов (заморозки, дощ, град) які знижують урожайність та якість продукції.
5. Економічні чинники		Воєнний стан та наслідки війни. Падіння попиту через зниження доходів населення.

**Примітка.** Розроблено автором

Отже, ключовими можливостями для досліджуваного підприємства є розширення ринку збуту, збільшення асортименту та використання своїх можливостей для подолання загроз.

У SWOT-аналізі необхідно не тільки розкрити сильні та слабкі сторони, загрози та можливості, але й спробувати оцінити їх з точки зору того, наскільки важливим вони є для ТОВ «Посулля-Агро». Для цього кожен сильну і слабку сторону можливість (або загрозу) потрібно оцінити за двома параметрами,

поставивши два питання: «Наскільки висока ймовірність того, що це станеться?» та «Наскільки це може вплинути на ТОВ «Посулля-Агро»?»

Відобразимо в Додатку Б результати оцінки. Виберемо ті події, які відбудуться з великою ймовірністю занесемо у відповідні осередки SWOT-аналізу, табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Посулля-Агро»

	<p><b>МОЖЛИВОСТІ</b></p> <p>1.Розширити збутову мережу за рахунок власної переробки сировини в готову продукцію</p> <p>2.Представлення на ринку упакованої та відсортованої продукції</p> <p>3.Розширити асортимент продукції за рахунок впровадження нових сортів та технологій</p>	<p><b>ЗАГРОЗИ</b></p> <p>1.Воєнний стан та наслідки війни</p> <p>2.Падіння попиту через зниження доходів населення</p> <p>3.Велика кількість конкурентів за рахунок високого сільськогосподарського потенціалу Полтавської області</p>
<p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b></p> <p>1.Високий рівень кваліфікації та наявність підприємницьких якостей у керівника</p> <p>2.Можливість торгівлі протягом року за рахунок наявності власного складу для зберігання продукції</p> <p>3.Інноваційний підхід до виробничої діяльності</p>	<p>Як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони досліджуваного підприємства?</p> <p>1. Торгівля через склад - сховище цілий рік. Розширення асортименту продукції, що вирощується, і поліпшення її якості за рахунок використання нових технологій.</p> <p>2. Формування власного готового продукту</p>	<p>За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози</p> <p>1. Утримати покупців від переходу до конкурента, за рахунок використання гнучкої цінової політики та підвищення якості продукції.</p> <p>2. Зниження собівартості продукції за рахунок використання нових технологій</p>
<p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b></p> <p>1.Досить високий рівень зносу обладнання за окремими групами основних фондів</p> <p>2.Невпізнанність продукції на ринку через відсутність власної торгової марки</p> <p>3.Немає відділу маркетингу</p>	<p>Які слабкі сторони можуть стати на заваді скористатися можливостями.</p> <p>1. В результаті сезонного надходження основної маси коштів можуть виникнути труднощі зі своєчасним придбанням сировини.</p> <p>2. Неєфективність продажу зі складу готової продукції через відсутність власного імені</p>	<p>Яких загроз, посиленних слабкими сторонами, слід найбільше побоюватися?</p> <p>1. Нові конкуренти можуть запропонувати ринку аналогічну продукцію за нижчими цінами.</p> <p>2. Втрата врожаю внаслідок поганих погодних умов.</p>

**Примітка.** Розроблено автором

Отже, згідно табл. 2.7, визначено основні напрямки розвитку сільського господарства ТОВ «Посулля-Агро» та сформовано основні його проблеми. Проаналізувавши та порівнявши можливості з сильними сторонами ТОВ «Посулля-Агро», приходимо до висновку, що в цих умовах господарству буде вигідно організувати цілорічну торгівлю через склад і що наявність інноваційного підходу до виробничої діяльності позитивно позначиться на якості продукції в довгостроковій перспективі. Спираючись на переваги сільського господарства, можна пом'якшити загрози гнучкого ціноутворення для боротьби з небажаними конкурентами. Головним недоліком реалізації можливостей може бути відсутність коштів, необхідних для закупівлі інноваційної сировини та відсутність торгової марки ТОВ «Посулля-Агро». Основними загрозами, посиленими слабкими сторонами для ТОВ «Посулля-Агро», буде відсутність системи гарантованого збуту, яка виникла через погані погодні умови.

Далі проведемо фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Посулля-Агро».

## 2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Посулля-Агро»

Для будь-якого підприємства, що прагне постійного розвитку, вкрай важливо правильно оцінити власне фінансово-економічне становище. Основною метою проведення фінансового аналізу на підприємстві є пошук проблем у сфері управління в цілому та його фінансових ресурсів зокрема та подальше усунення виявлених недоліків. Тому якісний аналіз діяльності ТОВ «Посулля-Агро» є ефективним інструментом досягнення цілей. В табл. 2.8 наведено дослідження динаміки стану та результатів фінансово-економічної діяльності підприємства.

Таблиця 2.8 – Фінансово-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Посулля-Агро» за 2018-2020 рр.

Показники	Од.вими ру	Джерела інформації	Роки			Відхилення			
			2018	2019	2020	2020 до 2018		2020 до 2019	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, у,%
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100-100	9=6-5	10=6/5*100-100
<b>1.КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА</b>									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис.грн	Форма 1 «Баланс»	24993,0	27152,5	28540,0	3547,0	14,2	1387,5	5,1
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис.грн	Форма 1 «Баланс»	499,0	2480,0	3258,0	2759,0	552,9	778,0	31,4
<b>2.РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА</b>									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн	Форма 1 «Баланс»	59876,0	6255,0	7969,0	-51907,0	-86,7	1714,0	27,4
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис.грн	Форма 1 «Баланс»	233,5	176,5	101,0	-132,5	-56,7	-75,5	-42,8
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис.грн	Форма 1 «Баланс»	19876,0	20362,0	20218,0	342,0	1,7	-144,0	-0,7
2.4.Середньооблікова чисельність працівників	осіб	Форма 1– підприємство, форма 1– ПВ	49	50	50	1,0	2,0	0,0	0,0

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>3. ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ</b>									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	32366,0	49536,0	36306,0	3940,0	12,2	-13230,0	-26,7
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	Форма 1 – підприємництво	671342,0	623101,0	607203,0	-64139,0	-9,6	-15898,0	-2,6
3.3. Операційні витрати	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	23845,0	25865,0	22491,0	-1354,0	-5,7	-3374,0	-13,0
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	Форма 1 ПВ	16157,0	16579,0	16925,0	768,0	4,8	346,0	2,1
3.5. Середньомісячна заробітна плата 1прац.	грн	$(3.4/2.4/12)*1000$	4748,0	5763,0	6821,0	2173,0	2,7	1158,0	2,1
<b>4. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	11222,0	11410,0	5731,0	-5491,0	-48,9	-5679,0	-49,8
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	1653,0	4672,0	-1232,0	-2885,0	-174,5	-5904,0	-126,4

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	1657,0	4832,0	-2539,0	-4196,0	-253,2	-7371,0	-152,5
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	2189,0	3962,0	-2406,0	-4595,0	-209,9	-6368,0	-160,7
<b>5. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ТА ВИТРАТ</b>									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн/особу	3.2 / п.2.4	13700,9	12462,0	12144,1	-1556,8	-11,4	-318,0	-2,6
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	-0,5	-0,5	0,5	1,0	-192,5	1,0	-193,7
5.5. Фондовіддача	грн/грн	п.3.2 / п.2.1	17,8	47,3	37,8	20,0	112,6	-9,5	-20,1
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	1,6	2,4	1,8	0,2	10,3	-0,6	-26,2
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	61,2	69,6	82,9	21,7	35,4	13,3	19,1
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,4	0,4	0,2	-0,2	-55,3	-0,2	-52,2
5.9. Операційні витрати на 1грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	3,6	4,2	3,7	0,2	4,3	-0,4	-10,8
<b>6. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	6,6	17,8	-8,9	-15,5	-234,2	-26,7	-150,0
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	127,9	231,6	-140,6	-268,6	-209,9	-372,2	-160,7
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	6,9	18,1	-5,5	-12,4	-179,0	-23,5	-130,3

**Примітка.** Розроблено автором на основі Додатку В

На основі проведеного дослідження в табл. 2.8 можна зробити наступні висновки.

У першому році досліджуваного періоду загальна вартість активів складала 24993 тис.грн. Спочатку спостерігається приріст активів. Цей факт свідчить про підвищення потенціалу ТОВ «Посулля-Агро» генерувати прибуток для власників, адже сума активів, що приймає участь у виробничому, інвестиційному та фінансовому процесі росте. Проте відбулось у 2020 р. скорочення порівняно з 2019 р. на 5,27%. Відобразимо динаміку капіталу на рис. 2.6.

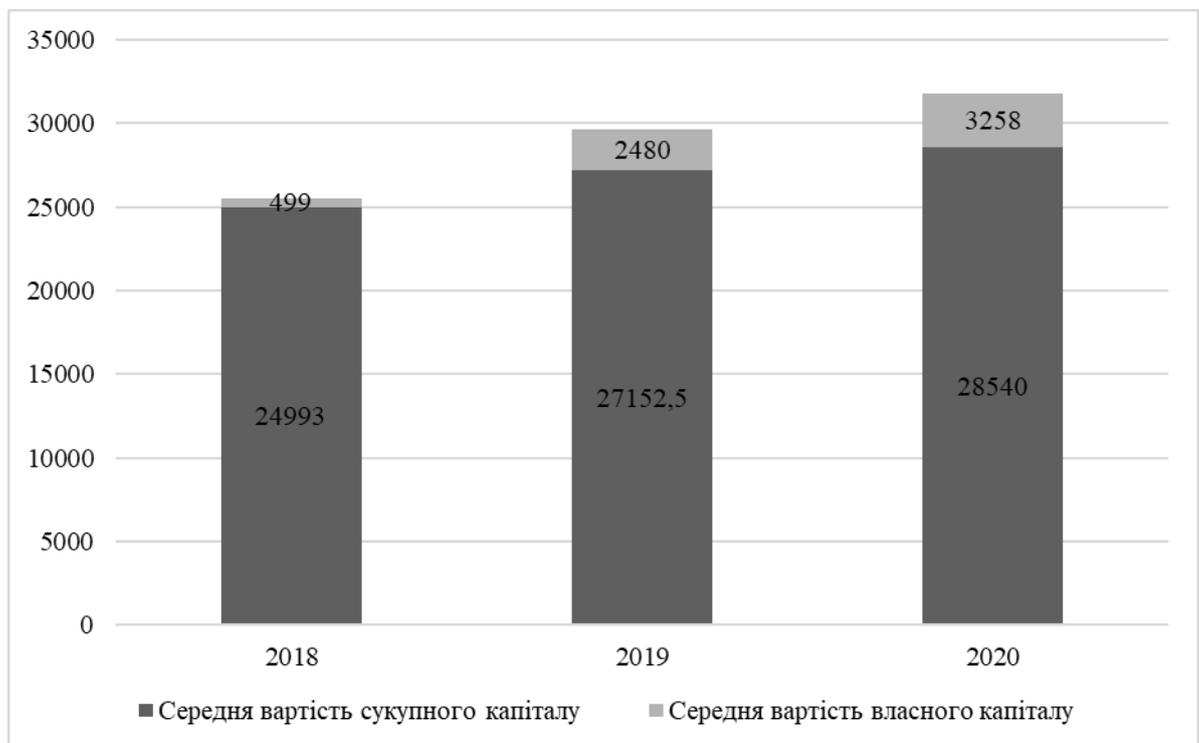


Рисунок 2.6 – Динаміка капіталу ТОВ «Посулля-Агро» за 2018-2020 рр.

Згідно рис. 2.6 бачимо, що обсяг власного капіталу у 2020 р. суттєво зріс, порівняно з попередніми періодами. Про те дане зростання відбулось за рахунок нерозподіленого прибутку.

На початок 2018 року загальна вартість необоротних активів становила 24993 тис.грн. Спочатку спостерігається приріст необоротних активів на 11,1% (+2775 тис.грн). Цей факт свідчить про поліпшення майнового стану

підприємства. У наступному періоді відбулась тенденція до скорочення у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. на 17,62% (-3906 тис.грн).

Відобразимо на рис. 2.7 аналіз ресурсів підприємства за досліджуваний період.

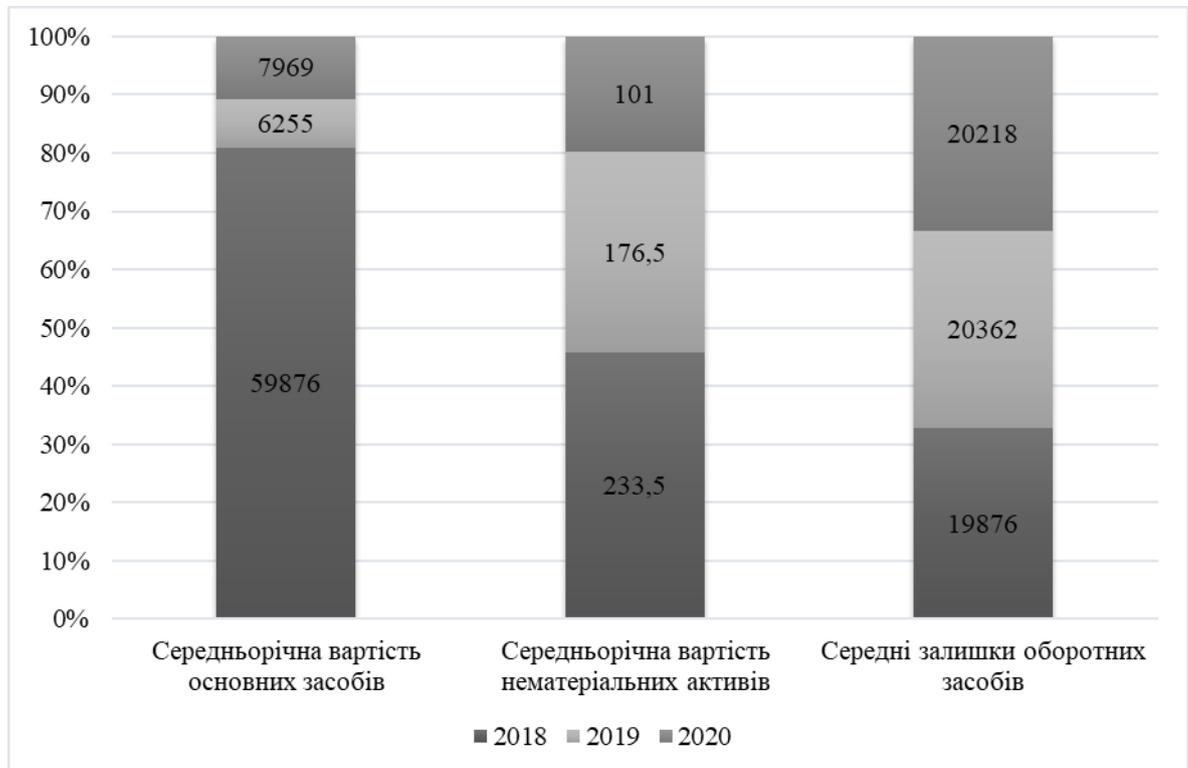


Рисунок 2.7 – Структура показників ресурсного потенціалу ТОВ «Посулля-Агро» за 2018-2020 рр.

Згідно рис. 2.7 відбулась тенденція скорочення вартості основних засобів у 2020 р. порівняно з 2018 р., тоді як середні залишки оборотних засобів ТОВ «Посулля-Агро» навпаки зросли. Від так, значення показника вартості нематеріальних активів у 2018 р. становить 215 тис.грн, про те до 2020 р. показник скоротився на 53,62% та становить 64 тис.грн. Очевидно, що підприємство не фінансує цей елемент активів у період дослідження.

Станом на 2018 рік вартість основних засобів складала 5693 тис.грн. Спочатку приріст показника становив 60,21 %. Наступного року вартість основних засобів продовжує підвищуватися на 33,80 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2020 року сума вартості основних засобів складала 9121

тис.грн. Це свідчить про підвищення виробничого та збутового потенціалу підприємства.

Щодо оборотних активів, то спостерігається наступна тенденція. На початку 2018 року сума запасів становила 7433 тис.грн. Приріст запасів становив в 2019 році 40 % в порівнянні з роком раніше. У загальному випадку підвищення обсягу цього елемента активів позитивно впливає на безперервність виробничого і збутового процесу. Але проблемою може бути їх надмірне накопичення, яке веде до залучення додаткових позикових коштів. Наступного року спостерігається подальше зменшення суми запасів на 17,62% (-3906 тис.грн) в порівнянні з роком раніше. На кінець 2020 року сума запасів становила 18256 тис.грн.

Чисельність працівників тримається на одному рівні останні два роки – 50 осіб.

Відобразимо структуру фінансово-економічних показників ТОВ «Посулля-Агро» на рис. 2.8.

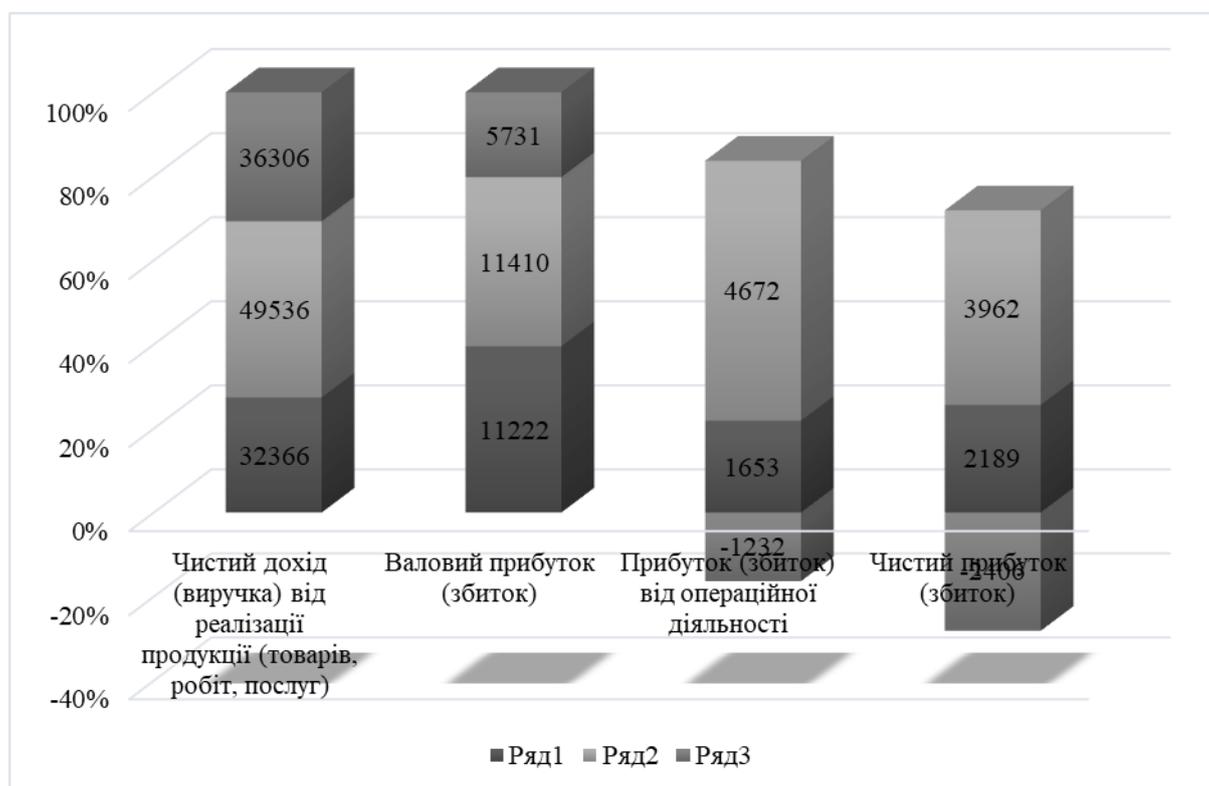


Рисунок 2.8 – Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «Посулля-Агро» за 2018-2020 рр.

Економічні та фінансові результати мають перемінну тенденцію, від так чистий прибуток у 2020 р. в порівнянні з 2018 р. зріс на 12,17% (+32366 тис.грн), а в порівнянні з 2019 р. навпаки скоротився на 26,71% (-13230 тис.грн). дане скорочення відбулось за рахунок збільшення собівартості продукції на 10%. Вцілому у 2020 р. основні показники – фінансовий результат від операційної діяльності та чистий фінансовий результат є негативним, тобто підприємство працює збитково. Фонд оплати праці зростає, відповідно до збільшення мінімальної заробітної плати ТОВ «Посулля-Агро».

Рентабельність продукції зросла порівняно з 2018 р. на 1,27, а в порівнянні з 2019 р. на 2,59. Рентабельність продукції характеризує ефективність витрат на її виробництво і збут. Показники чистої рентабельності продукції за собівартістю та рентабельність продажу навпаки зменшились, що пов'язано зі зменшенням собівартості та виручки від реалізації. Отже, можна узагальнити, що показники рентабельності мають перемінну тенденцію, але загальна діяльність роботи підприємства вважається неефективною.

Отже, підсумовуючи, можна зробити висновок про скорочення майнового стану підприємства та активів вцілому. Основні показники – фінансовий результат від операційної діяльності та чистий фінансовий результат є негативним, тобто підприємство працює збитково.

Фінансовий стан підприємства характеризується системою показників, що відображають стан капіталу в процесі його кругообігу та здатність суб'єкта господарювання фінансувати свою діяльність. Проведемо для початку дослідження показників фінансової стійкості підприємства, табл.2.9.

Згідно наведеного аналізу, коефіцієнт автономії має тенденцію до скорочення та знаходиться на рівні менше мінімального на 0,12 у 2018 р., на 0,26 у 2019 р. та на 0,16 у 2020 р. Від так, можна стверджувати, що ТОВ «Посулля-Агро» має низьку частку власного капіталу.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Посулля-Агро» за 2018-2020 рр.

Показники	Норматив	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-)від нормативу		
					2018 р.	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,38	0,24	0,34	-0,12	-0,26	-0,16
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,62	0,76	0,66	0,12	0,26	0,16
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2$	0,26	0,29	0,37	-1,74	-1,71	-1,63
Коефіцієнт фінансування	$> 1$	3,80	3,48	2,71	2,80	2,48	1,71
Коефіцієнт заборгованості	$< 1$	145,96	84,78	92,60	144,96	83,78	91,60
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	-0,80	-0,38	-1,12	-1,60	-1,18	-1,92
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	-0,32	-0,12	-0,41	-0,82	-0,62	-0,91
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	-0,38	-1,81	-0,70	-0,88	-2,31	-1,20
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,00	0,00	0,00	x	x	x
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,86	0,76	0,72	x	x	x

**Примітка.** Розроблено автором на основі Додатку В

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу зростає, що свідчить про збільшення залежності ТОВ «Посулля-Агро» від зовнішніх інвесторів та кредиторів, тобто про скорочення фінансової стійкості досліджуваного підприємства. Коефіцієнт маневреності власного капіталу має від'ємне значення, що є негативною тенденцією. Скорочення коефіцієнта довгострокового залучення коштів у динаміці ТОВ «Посулля-Агро» є позитивною тенденцією і означає, що з позиції довгострокової перспективи підприємство у все більшій мірі не залежить від зовнішніх факторів.

Узагальнено проведені розрахунків на рис. 2.9.

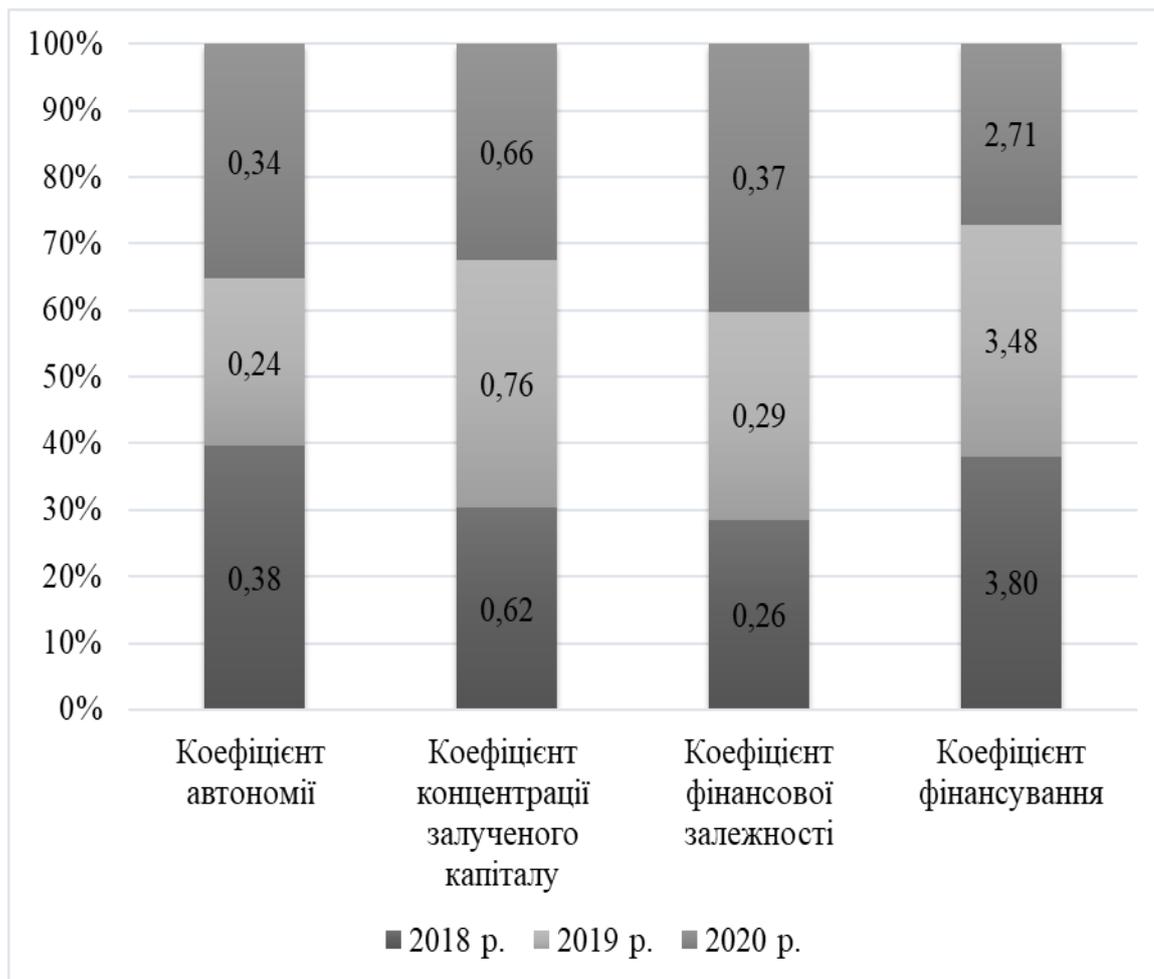


Рисунок 2.9 – Структура показників фінансової стійкості ТОВ «Посулля-Агро» за 2018-2020 рр.

Проаналізувавши показники фінансової структури капіталу ТОВ «Посулля-Агро», можемо відзначити, що в основному вони відповідають нормативним значенням, а отже досліджуване підприємство є фінансово стабільним та стійким.

Проведемо далі дослідження показників платоспроможності ТОВ «Посулля-Агро», табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Посулля-Агро» за 2018-2020 рр.

Показники	Норматив	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-)від нормативу		
					2018 р.	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	0,76	0,89	0,71	-0,74	-0,61	-0,79
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	0,45	0,61	0,45	-0,15	0,01	-0,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	0,09	0,20	0,20	-0,21	-0,10	-0,10

**Примітка.** Розроблено автором на основі Додатку В

Узагальнимо результати дослідження на рис. 2.10.

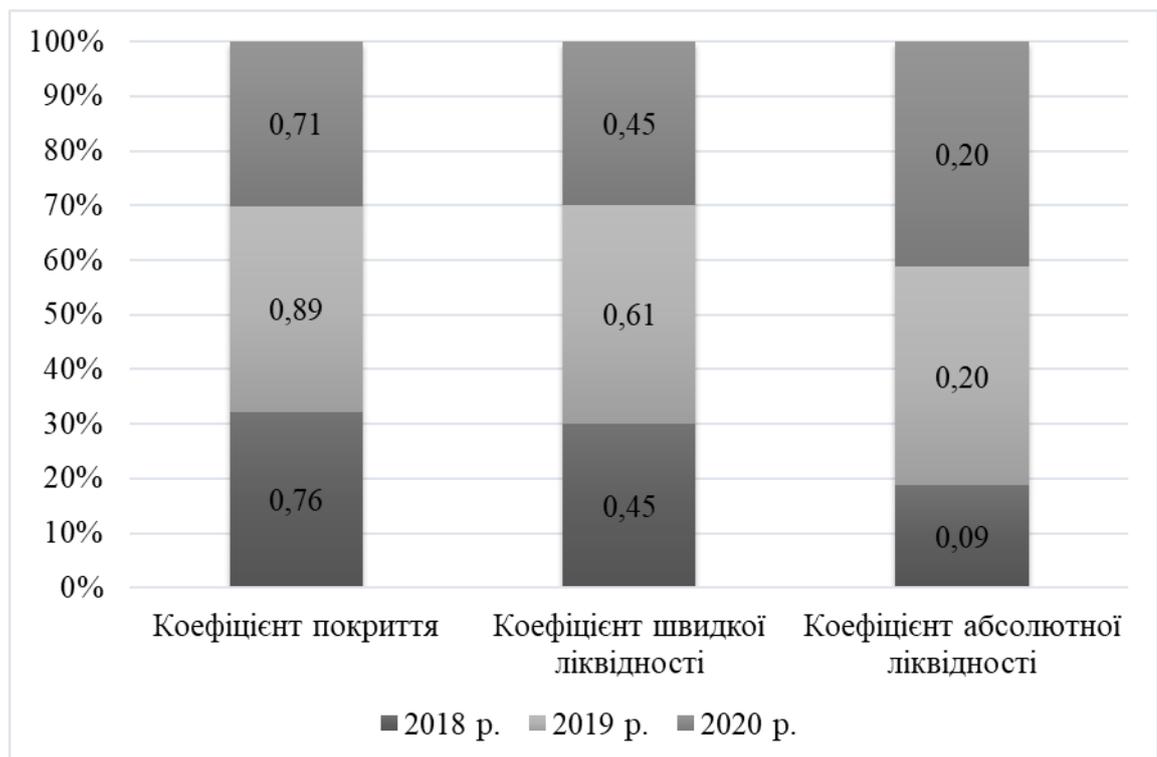


Рисунок 2.10 – Структура показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Посулля-Агро» за 2018-2020 рр.

Згідно проведених розрахунків, показники платоспроможності в цілому мають значення нижче нормативного. Дана тенденція свідчить про низьку

здатність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість. Від так, тенденція низького рівня коефіцієнту покриття свідчить про те недостатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року. Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться нижче від нормативного діапазону, а отже велику частку ліквідних коштів становить дебіторська заборгованість, частину якої важко своєчасно стягнути.

Згідно проведеного розрахунку у ТОВ «Посулля-Агро» ліквідність не є абсолютно, про що свідчить низький рівень відповідних показників.

Відобразимо в табл. 2.11 узагальнюючі показники фінансової стійкості ТОВ «Посулля-Агро».

Таблиця 2.11 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Посулля-Агро» за 2018-2020 рр.

Показники	Методика розрахунку за балансом	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	Ряд. 1495 – ряд. 1095	-5941	-2680	-7448
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	-5941	-2680	-7448
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд.1600 + ряд.1610	-4621	-2680	-7448
Запаси – Н4	Ряд. 1100	7433	7031	6636
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	-13374	-9711	-14084
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	-13374	-9711	-14084
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	-12054	-9711	-14084

**Примітка.** Розроблено автором на основі Додатку В

Отже, здійснивши аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Посулля-Агро», можемо зазначити, що досліджуване підприємство знаходиться в стані кризи, оскільки  $E1, E2, E3 < 0$ .

Узагальнюючи дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «Посулля-Агро» можемо зробити висновок про погіршення стану підприємства в 2020 р. порівняно з 2018 р, про що в першу чергу свідчить фінансовий результат у вигляді збитку. Від так, відбулось скорочення майнового стану підприємства та активів в цілому, що вплинуло на низький рівень ліквідності та платоспроможності підприємства. Про те, показники фінансової структури капіталу ТОВ «Посулля-Агро» відповідають нормативним значенням, а отже досліджуване підприємство є фінансово стабільним та стійким.

Наступним кроком даного дослідження є аналіз існуючого процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро».

### 2.3 Аналіз існуючого процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро»

Існуючий процес управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро» представлений наступними фазами, рис. 2.11.

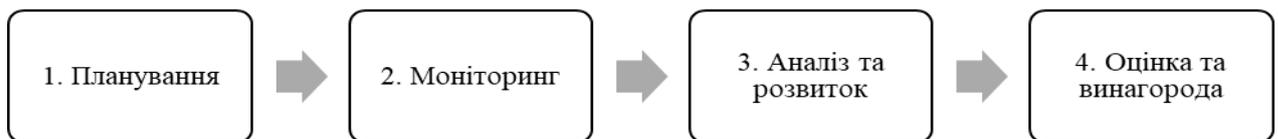


Рисунок 2.11 – Етапи існуючого процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро»

**Примітка.** Розроблено автором

Розглянемо кожну наведену фазу більш детально.

Система планування ТОВ «Посулля-Агро» представлена директором, головним бухгалтером та заступником директора із загальних питань. В цілому,

стратегічне фінансове планування ТОВ «Посулля-Агро» складається з бізнес-плану, який затверджується на 5 років. Створення бізнес-плану діяльності починається з підготовки проекту з окремих його частин:

- план виробництва і реалізації продукції;
- план закупівель;
- план кадрів і посадових окладів;
- перспективний план нових технологій і капітальних вкладень;
- фінансовий план.

Після розробки частин плану вони взаємно коригуються до повного узгодження і збалансованості як за матеріально-фінансовими ресурсами, так і за термінами виконання. Наприклад, поставки сировини, матеріалів і комплектуючих на підприємство безпосередньо пов'язані з фінансовим планом, а також термінами і обсягами посівів та врожаю. Останні у свою чергу, пов'язаний із наявністю робочої сили та виробничими потужностями.

Оцінити ефективність фінансового планування ТОВ «Посулля-Агро» можна шляхом порівняння планових показників з фактичними. Основою планування є прибутковість діяльності, відобразимо порівняння показників в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Порівняння планових та фактичних показників прибутковості діяльності ТОВ «Посулля-Агро»

Показник	Попереднє значення, 2019 р.	Планове значення на 2020 р.	Фактичне значення	Абсолютне відхилення від планового значення	Відсоток виконання плану, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	49536	57957	36306	-21651	-37,36
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	38126	35678	38126	2448	6,86
Валовий прибуток	11410	22279	-1820	-24099	-108,17
Чистий прибуток	3962,00	40456,00	-2406,00	-42862	-105,95

**Примітка.** Розроблено автором на основі Додатку В

Згідно відображеного порівняння в табл. 2.12, можемо зробити висновок про недосягнення поставлених цілей у 2020 р. Дана тенденція відбулась за рахунок того, що ТОВ «Посулля-Агро» не змогло наростити виручку відповідно до очікуваних результатів та скоротити витрати собівартості, що в результаті призвело до формування збитку у 2020 р.

Наступним етапом процесу управління ефективністю є моніторинг або контроль. Будучи підставою визначення загальної ефективності управління, моніторинг вимагає особливої уваги. Під час проведення моніторингу витрачаються різноманітні ресурси: фінансові, виробничі, кадрові, технічні. Для того, щоб володіти інформацією про поточний стан справ, керівнику подається оперативний звіт 1 раз на тиждень та загальний звіт про роботу підприємства 1 раз на квартал. Для аналізу отриманих даних використовуються контрольні карти та діаграми Парето, які дозволяють виявити невідповідності в діяльності відділів та у разі потреби провести надалі докладніше вивчення причин виявлених порушень, розробити коригувальні та запобіжні дії, або прийняти інші керуючі рішення. Від так, контроль за виконанням поставлених цілей покладається на керівників підрозділів ТОВ «Посулля-Агро».

Етап аналізу та розвитку підприємства представлений дослідженням тенденції показників прибутковості, ситуації на ринку, вподобань та потреб споживача, а також конкурентної активності. Використаємо для проведення аналізу та розвитку методологію, яка базується на експертній оцінці за п'ятьма групами показників. Для аналізу залучимо групу із експертів, що приймають участь в оцінці ефективності процесу управління підприємством, а саме: директор, головний бухгалтер, заступник із загальних питань, а також керівник виробничого відділу та головний агроном. Ці співробітники були відібрані з різних відділів, щоб забезпечити об'єктивну оцінку показників ефективності системи управління даною компанією, оскільки саме об'єктивна оцінка допомагає оцінити ефективність ТОВ «Посулля-Агро». Для оцінювання враховувалися наступні показники: виконання поставлених завдань, якість роботи, рентабельність, зміна якості працівників, зовнішні та внутрішні

соціально-економічні умови. Максимальна оцінка за 1 фактором – бал.

Первинні результати дослідження наведено в Додатку Г. Відобразимо на рис. 2.12 багатокутник ефективності управління ТОВ «Посулля-Агро» на основі експертної оцінки.

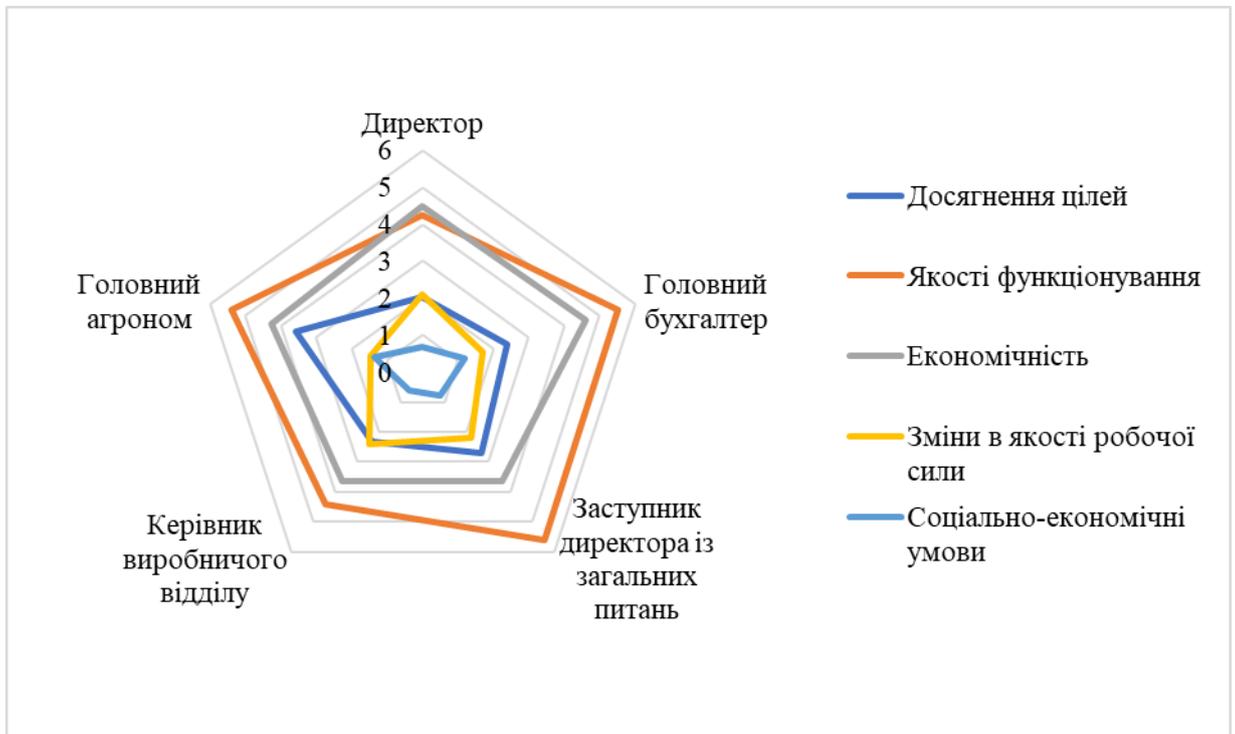


Рисунок 2.12 – Результат дослідження показників ефективності системи управління ТОВ «Посулля-Агро»

У підсумку загальна оцінка ефективності системи управління склала 20,8 з 27 можливих балів. На цій підставі систему управління розвитком можна охарактеризувати як неефективну.

Кінцевим етапом процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро» є система мотивації, тобто дослідження показників досягнення цілей та винагородження. На досліджуваному підприємстві чітко виражена лише колективна матеріальна мотивація, яка виражена заробітною платою. Від так, індивідуальні показники зростання продуктивності праці ТОВ «Посулля-Агро» не визначаються, а проводиться загальна оцінка ефективності роботи колективу.

Досліджена динаміка рівня витрат на заробітну плату та показників продуктивності праці в табл. 2.13 дає можливість проаналізувати ефективність мотивації працівників ТОВ «Посулля-Агро», табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники ефективності використання засобів на заробітну плату ТОВ «Посулля-Агро» за 2018-2020 рр.

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Абсолютне відхилення від 2020р.	
				2018р.	2019р.
Зарплатовіддача	18,19	19,54	21,09	2,90	1,55
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат	7,97%	6,47%	6,26%	-1,71%	-0,20%
Питома вага заробітної плати в обсязі реалізованої продукції	5,50%	5,12%	4,74%	-0,76%	-0,38%
Рівень рентабельності заробітної плати	171,55%	317,19%	483,35%	311,80%	166,16%

**Примітка.** Розроблено автором на основі Додатку В

Згідно аналізу табл. 2.13, рентабельність заробітної плати має високі показники, що свідчить про її об'єктивність для підприємства. Від так у 2020 р. показник становить 483,35%, що на +311% більше від 2018, а в порівнянні з 2019 р. на +166,16%. Частка оплати праці в загальній сумі витрат становить 6-8%. Даний показник є суттєвим, для галузі діяльності підприємства, як і рівень зарплати в обсязі реалізованої продукції – 5%. Проаналізуємо згідно формулі вплив на продуктивність праці різних факторів та відобразимо результати в табл. 2.14.

Згідно обчислень, проведених при використанні Microsoft Excel, аналіз динаміки 2018-2020 рр. засвідчує підвищення продуктивності праці на 264,45 тис.грн. або на 23,16% за рахунок позитивної динаміки зростання всіх факторів окрім зменшення частки основної заробітної плати. Порівняльний аналіз отриманих результатів показує, що метод абсолютних різниць, має незначні відхилення від методу відносних різниць, що пов'язано з точністю проведення розрахунків і не вважається похибкою результату.

Таблиця 2.14 – Аналіз продуктивності праці на ТОВ «Посулля-Агро» за 2018-2020 роки на основі індексної мультиплікативної факторної моделі

Фактор	Абсолютний приріст, тис.грн	Відносний приріст у %
Метод ланцюгових підстановок		
Продуктивність праці, тис.грн/прац.	264,45	23,16
Середньорічні витрати на оплату праці працівника, тис.грн/прац.	189,02	15,01
Зарплатовіддача основної заробітної плати, грн.	112,94	-7,18
Частка основної заробітної плати, коеф.	-37,51	-10,19
Метод відносних різниць		
Продуктивність праці, тис.грн/прац.	264,45	23,86
Середньорічні витрати на оплату праці працівника, тис.грн/прац.	189,02	15,31
Зарплатовіддача основної заробітної плати, грн.	-128,09	-7,38
Частка основної заробітної плати, коеф.	-91,07	-10,37

**Примітка.** Розроблено автором

В результаті проведеної оцінки ефективності управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро», було виявлено наступні проблеми неефективності системи оплати праці. Нормування системи оплати праці нерегульовано. Понад 6% від загальних витрат діяльності підприємства йде на оплату праці, порівняно з аналогічними підприємствами галузі даний показник значно вищий. А також низький рівень мотивації працівників. Хоча заробітна плата знаходиться на достатньому рівні, через відсутність преміальних доплат та мотиваційних заходів скорочується продуктивність праці всього складу працівників.

Для повного аналізу ефективності діяльності ТОВ «Посулля-Агро», необхідно використовувати системний підхід і враховувати багато різних показників. Оскільки для оцінки ефективності одних тільки фінансово-економічних показників недостатньо, необхідно використовувати показники, які використовуються для оцінки організаційно-управлінської та матеріально-технічної діяльності. Організаційно-управлінські показники включають маркетингові, кадрові, управлінські та соціальні показники сільськогосподарської діяльності. При цьому використовуються також

абсолютні та відносні показники. Усі групи показників можна об'єднати в один інтегральний показник, відповідно до методики, яка була розглянута в теоретичному розділі даної роботи. Визначимо інтегральні показники економічної ефективності діяльності ТОВ «Посулля-Агро», табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Інтегральні показники ефективності діяльності ТОВ «Посулля-Агро»

Найменування показника	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Зміна (+;-) у в.п 2020 р від	
				2018 р	2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	32366	49536	36306	3940	-13230
Фонд оплати праці усіх працівників	21144,00	38126,00	38126,00	16982	0
Середньорічна вартість оборотних засобів	19876	20362	20218	342	-144
Середньорічна вартість основних засобів	59876	6255	7969	-51907	1714
Нормативний коефіцієнт	1,2	1,2	1,2	0	0
Валовий прибуток	11222	11410	5731	-5491	-5679
Показник ефективності використання потенціалу сільськогосподарського підприємства	0,28	0,71	0,50	0,23	-0,20
Показник ефективності фінансової діяльності сільськогосподарського підприємства	0,096	0,163	0,080	-0,016	-0,083
Показник ефективності трудової діяльності підприємства	1,53	1,30	0,95	-0,58	-0,35
Інтегральний показник економічної ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства	0,35	0,53	0,34	0,00	-0,19

**Примітка.** Розроблено автором на основі Додатку В

Таким чином, комплексний показник діяльності розглянутого сільськогосподарського підприємства у 2018 р. становив 0,35, проте до кінця 2020 р. скоротився до рівня 0,34, що менше 1. Отже, можна зробити висновок

про необхідність розробки заходів щодо покращення ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Узагальнюючи дослідження існуючого процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро», можемо визначити наступні принципи управління:

вимірювання результатів роботи сільськогосподарського підприємства та його окремих підрозділів, що передбачає розробку показників ефективності та постановку цілей щодо підвищення ефективності;

оцінка ефективності підприємства, під час якої визначається фактична ефективність підприємства в порівнянні з цілями ефективності та визначаються резерви її зростання;

реалізація управлінських дій передбачає прийняття рішень, які сприятимуть підвищенню ефективності роботи, тобто по кожному з виявлених резервів розробляються рішення, що дозволяють наблизити реальне значення показника до мети.

моніторинг ефективності, який включає нагляд за виконанням рішень і збір інформації, необхідної для подальшого вимірювання ефективності організації.

Також, серед недоліків наведеної системи планування ТОВ «Посулля-Агро» можна виділити:

відсутність добре розробленої та затвердженої стратегії, орієнтованої на зростання та розвиток поточної діяльності;

формальний характер затверджених планів;

відсутність контролю за виконанням планів.

Неефективне планування на ТОВ «Посулля-Агро» призводить до зниження результатів його господарської діяльності, зменшення обсягу реалізації продукції та зменшення виручки від реалізації і прибутку. Наслідком такого підходу є зниження загальної ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, зважаючи на отримані результати дослідження, на нашу думку, існуючий процес управління ефективністю діяльності даного

підприємства не можна вважати раціональним, про що свідчить тенденція невиконання поставлених цілей. Враховуючи аспекти проведеного аналізу, можемо припустити, що це пов'язано з відсутністю системи контролю. Відтак, учасники системи планування сформувавши бажані цілі на основі попередніх показників, проте через відсутність оперативного контролю на етапі досягнення поставлених цілей, а отже і коригуванні встановлених цілей або інструментів їхнього досягнення, відбулось недовиконання плану. Експертна оцінка ефективності системи управління склала 20,8 з 27 можливих балів, а інтегральний показник – 0,34 із 1 можливого. Все це дає підстави охарактеризувати процес управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро» недостатнього рівня.

## Висновки до розділу 2

В результаті проведеного аналізу сучасного стану управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро» можемо зробити наступні висновки:

1. Проаналізувавши та порівнявши можливості з сильними сторонами ТОВ «Посулля-Агро», приходимо до висновку, що в цих умовах господарству буде вигідно організувати цілорічну торгівлю через склад і що наявність інноваційного підходу до виробничої діяльності позитивно позначиться на якості продукції в довгостроковій перспективі. Спираючись на переваги сільського господарства, можна пом'якшити загрози гнучкого ціноутворення для боротьби з небажаними конкурентами. Головним недоліком реалізації можливостей може бути відсутність коштів, необхідних для закупівлі інноваційної сировини та відсутність торгової марки ТОВ «Посулля-Агро». Основними загрозами, посилені слабкими сторонами для ТОВ «Посулля-Агро», буде відсутність системи гарантованого збуту, яка виникла через погані погодні умови.

2. Узагальнюючи дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «Посулля-Агро» можемо зробити висновок про погіршення стану підприємства в 2020 р. порівняно з 2018 р, про що в першу чергу свідчить фінансовий результат у вигляді збитку. Від так, відбулось скорочення майнового стану підприємства та активів в цілому, що вплинуло на низький рівень ліквідності та платоспроможності підприємства. Про те, показники фінансової структури капіталу ТОВ «Посулля-Агро» відповідають нормативним значенням, а отже досліджуване підприємство є фінансово стабільним та стійким.

3. Зважаючи на отримані результати дослідження, на нашу думку, існуючий процес управління ефективністю не можна вважати раціональним, про що свідчить тенденція невиконання поставлених цілей. Враховуючи аспекти проведеного аналізу, можемо припустити, що це пов'язано з відсутністю системи контролю. Від так, учасники системи планування сформувавши бажані цілі на основі попередніх показників, проте через відсутність оперативного контролю на етапі досягнення поставлених цілей, а отже і коригуванні встановлених цілей або інструментів їхнього досягнення, відбулось недовиконання плану. Експертна оцінка ефективності системи управління склала 20,8 з 27 можливих балів, а інтегральний показник – 0,34 із 1 можливого. Все це дає підстави охарактеризувати процес управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро» недостатнього рівня.

Наступним кроком є визначення шляхів удосконалення процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро».

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОСУЛЛЯ-АГРО»

### 3.1 Напрями удосконалення процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро»

В попередньому розділі роботи було виявлено ряд проблем процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро». Узагальнимо в табл. 3.1 виявлені проблеми та сформуємо напрямки їх вирішення.

Таблиця 3.1 – Проблеми процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро» та напрями їх вирішення

№	Проблема	Ціль	Напрямок вирішення
1.	Низький рівень показників платоспроможності та рентабельності діяльності	Вихід із кризи та підвищення прибутковості	Зниження рівня операційних витрат
		Розширення частину ринку	Створення відділу маркетингу та активізація програми збуту продукції; Збільшення асортименту продукції; Диверсифікація виробництва
2.	Низька ефективність моніторингу показників ефективності діяльності підприємства	Забезпечити наявність необхідної інформації учасників процесу управління ефективністю діяльності	Підвищення ефективності управлінських процесів та налагодження комунікацій між відділами
3.	Низький рівень мотивації працівників, а отже відсутність ініціативності щодо розвитку підприємства	Оптимізація витрат на управління	Запровадження нової системи оплати праці, удосконалення системи преміювання
		Формування ефективної системи мотивації	
		Надання працівникам можливості просуватися по кар'єрних сходах, підвищення їх задоволеності роботою	Удосконалення системи мотивації праці

**Примітка.** Розроблено автором

На підставі отриманих даних можна зробити висновок, що для вдосконалення процесу управління ефективністю діяльності досліджуваного підприємства, необхідно вжити ряд заходів, детальніше розглянемо їх далі.

1. Вихід із кризи та підвищення прибутковості. На основі оцінки показників діяльності ТОВ «Посулля-Агро» було визначено як позитивні, так і негативні фактори, що впливають на ефективність його роботи. Позитивними факторами є зростання обсягу виробництва у 2020 році на 15%. Водночас відбулось скорочення чистого прибутку на 17%. Зростання доходу було зумовлене зростанням виробництва, тоді як скорочення прибутку – зростанням витрат. На зростання продуктивності праці в основному вплинули інтенсивні чинники, такі як фондівдача та ін. Всі ці показники сприяли підвищенню ефективності діяльності підприємства у 2019 та 2020 роках, що відображається на зростанні прибутковості підприємства. Але рівень ефективності все ще є недостатнім, щоб забезпечити достатній рівень ліквідності та платоспроможності підприємства. Тож для виявлення напрямів підвищення ефективності процесу управління, в першу чергу проведемо прогнозування доходів підприємства та рентабельність прибутку методом екстраполяції за 3 роки.

При екстраполяції етапів розвитку досліджуваного явища на основі сукупності динаміки з постійними темпами зростання використовується наступна формула (3.1):

$$Y_{n+1} = Y_n + \Delta Y \times I \quad (3.1)$$

де  $Y_{n+1}$  – екстраполяційний рівень показника;

$Y_n$  – кінцевий рівень базисного ряду динаміки;

$I$  – термін прогнозу (період попередження);

$\Delta Y$  – середній темп зростання, що розраховується за такою формулою (3.2):

$$\Delta Y = \sqrt[3]{Y_{18} + Y_{19} + Y_{20}} \quad (3.2)$$

Для початку зробимо допоміжні розрахунки у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахункова таблиця для прогнозування виручки та прибутку ТОВ «Посулля-Агро» за 2017-2020 рр, тис.грн

Назва показника	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Темп росту, разів			Середній темп росту, раз
					2018 р до 2017 р	2019 р до 2018 р	2020 р до 2019 р	
Виручка від реалізації	30987	32366	49536	36306	1,04	1,53	0,73	1,05
Собівартість реалізації	19876	21144	38126	38126	1,06	1,80	1,00	1,24
Операційні витрати	18765	23845	25865	22491	1,27	1,08	0,87	1,06
Чистий прибуток	4321	2189	3962	-2406	0,51	1,81	-0,61	0,80

**Примітка.** Розроблено автором на основі Додатку В

Отже, в середньому чистий прибуток щорічно скорочувався в середньому на 20%. Використовуючи отримані дані в табл. 3.2, проведемо прогнозні розрахунки в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозування показників прибутковості ТОВ «Посулля-Агро» на 2021-2023 рр, тис.грн

Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп приросту 2023 р до 2021 р, %	Темп приросту 2023 до 2022 р, %
Виручка від реалізації	38266,524	40332,9163	42510,8938	11,09	5,40
Собівартість реалізації	47276,24	58622,5376	72691,9466	53,76	24,00
Операційні витрати	23840,46	25270,8876	26787,1409	12,36	6,00
Чистий прибуток	-1924,8	-1539,84	-1231,872	-36	-20,00

**Примітка.** Розроблено автором

Таким чином, за даними табл. 3.3. спостерігається тенденція зменшення чистого прибутку та формування збитковості діяльності в прогнозованому періоду на 36% та 20%. Негативний вплив на показник здійснює перевищення темпу приросту витрат над доходами, що зменшує ефективність діяльності, виражену через прибуток. А отже, необхідно розробити заходи для зниження собівартості та операційних витрат ТОВ «Посулля-Агро».

Як відомо, хороший ефект зниження операційних витрат досягається за рахунок економії матеріалів, сировини, електроенергії чи палива. Від так, зменшити матеріальні витрати можна також за рахунок скорочення транспортних витрат і витрат на підтримку логістичного ланцюжка (з поля до складу).

Збільшення виробничих потужностей є ще одним ефективним способом зниження операційних витрат. На підприємстві майже всі процеси автоматизовані та комп'ютеризовані, але відсоток довговічності недостатній – лише 48,8%. Використання досягнень наукового прогресу потребує капіталовкладень, але дозволяє здешевити виробничий процес. Існуюче обладнання можна модернізувати для економії ресурсів і підвищення ефективності роботи. Розвиток нових технологій, автоматизація виробничого процесу та інших складових також дозволить не тільки удосконалити процес виготовлення продукту, але й знизити його собівартість.

Витрати також знижуються за рахунок комплексного використання сировини, використання недорогих замінників і повної переробки відходів виробництва. Ще одним перспективним напрямком зниження операційних витрат у рослинництві є збільшення асортименту продукції, що пов'язано із розподілом змінних та постійних витрат.

2. Створення відділу маркетингу. Для збільшення попиту та збільшення ринків збуту необхідно ввести в організаційну структуру відділ маркетингу, який:

буде проводити дослідження ринку;

організувати цілеспрямовану цінову політику;

формувати асортимент відповідно до потреб клієнтів;  
контролюватиме управління якістю та конкурентоспроможністю продукції;  
займатиметься формуванням системи стимулювання збуту;  
організовуватиме роботу з постачальниками, затребуваними на ринку;  
формуватиме та підтримуватиме імідж сільськогосподарського підприємства та ін.

Ефективне виконання відділом маркетингу своїх завдань призведе до зростання споживчого попиту, збільшення оптових продажів, прибутку від продажів і підвищення іміджу ТОВ «Посулля-Агро».

Вже при вирішенні першого завдання необхідно трансформувати маркетингову діяльність. Рекламна компанія повинна містити:

виготовлення зовнішньої реклами;  
реклама в спеціальних газетах і журналах для одягу і торгових центрів;  
розповсюдження листівок з переліком товарів та послуг від підприємств міста.

3. Підвищення ефективності процесу управління. Для підвищення ефективності процесу управління необхідно:

розвиток системи забезпечення керівництва необхідною інформацією та посилення комунікації на вищих рівнях компанії: керівники відділів зобов'язані подавати щотижневі звіти про діяльність директору. Доцільно проводити засідання не рідше одного разу на місяць для обговорення питань діяльності організації та своєчасного вжиття заходів. систематично аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище;

підвищення якості управлінських рішень шляхом підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

4. Підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Для усунення недоліків на підприємстві необхідно запровадити нову систему стимулювання праці. Для цього потрібно:

запровадити нову систему оплати праці, яка передбачає поділ заробітної плати на 3 складові:

частина, отримана за виконання службових обов'язків;

частина, нарахована за стаж у цій справі;

частина, отримана за результати, отримані в роботі.

удосконалення системи преміювання;

Таким чином у співробітників формується переконання, що їхній дохід залежить від них самих, що підвищує інтерес і мотивацію співробітників.

удосконалення системи мотивації праці, а саме:

розвивати у працівників почуття гордості за виконану роботу та важливість праці для суспільства;

надати працівникам більше повноважень і відповідальності для підвищення усвідомлення важливості виконаної роботи і, отже, мотивації праці;

підтримувати самоповагу співробітників, прислухаючись до їхньої думки, реагуючи на отримані скарги чи пропозиції тощо;

використовуйте навчання для виправлення помилок, а не покарання;

залучення персоналу до управління (обговорення питань, що стосуються всього персоналу);

створення нормальних умов праці: підвищення охорони праці та безпеки на виробництві; харчування працівників; наявність місць для відпочинку, обіду та ін.;

використовувати засоби морального заохочення: публічне визнання заслуг працівника (рада пошани); нагородження іменними грамотами, грамотами за досягнуті результати, стаж роботи тощо;

формувати корпоративну культуру: визнавати інтереси співробітників і пов'язувати їх з інтересами компанії; дотримуватись норм моралі та етики; формувати підприємницький дух; впровадити систему управління стресами та конфліктами тощо.

ТОВ «Посулля-Агро» повинно використовувати всі запропоновані методи для сприяння розвитку та підтримці корпоративного іміджу, що характеризується широким асортиментом продукції, орієнтованою на всі категорії споживачів та індивідуальним підходом до клієнтів, а також висококваліфікованим персоналом і корпоративною культурою.

Ефективність оптимізації діяльності сільськогосподарського підприємства виявляється за допомогою показника порогу рентабельності. Для його розрахунку попередньо потрібно провести групування сумарних операційних витрат на фіксовані та змінні (3.3):

$$COB = C + AB + B3 + IOB, \quad (3.3)$$

де COB – сумарні операційні витрати підприємства;

C – собівартість реалізованої продукції;

AB – адміністративні витрати;

B3 – витрати на збут;

IOB – інші операційні витрати.

Використовуючи фінансову звітність ТОВ «Посулля-Агро» наведену в Додатку В, за 2020 рік, проведемо розрахунки:

$$COB = 30575 + 2765 + 2359 + 3927 = 39626 \text{ (тис. грн.)}.$$

Отже, сумарні операційні витрати підприємства становлять 39626 тис. грн. За допомогою табл. 3.4 розподілимо їх за елементами.

Таблиця 3.4 – Розподіл операційних витрат ТОВ «Посулля-Агро» за 2020 р.

№ з/п	Стаття витрат	Витрати на виготовлену продукцію (тис. грн.)	% значення	Витрати на реалізовану продукцію (тис. грн.)
1	Матеріальні витрати	13801	61,36	24315,43
2	Зарплата персоналу	3388	15,06	5969,18
3	Відрахування на соціальні заходи	751	3,34	1323,16
4	Амортизація	1439	6,40	2535,32
5	Інші витрати	3112	13,84	5482,91
6	Разом	22491	100	39626

**Примітка.** Розроблено автором за даними Додатку В

Згідно проведеному розподілу, основну частку у витратах становлять матеріальні витрати на виготовлення продукції (понад 61%), а також інші витрати (майже 14%)

З урахуванням структури елементів табл.3.5 склад фіксованих і змінних витрат підприємства має такий вигляд:

Таблиця 3.5 – Обсяги та структура фіксованих і змінних витрат підприємства ТОВ «Посулля-Агро» за 2020 р, тис. грн.

Фіксовані витрати	Значення	Змінні витрати	Значення
1. Амортизація	2535,32	1. Матеріальні затрати	24315,43
2. Зарплата управлінського персоналу (30%)	1790,75	2. Зарплата виробничого персоналу (70%)	4178,43
3. Відрахування на соціальні заходи управлінського персоналу (30%)	396,95	3. Відрахування на соціальні заходи виробничого персоналу (70%)	926,21
4. Інші фіксовані витрати (75%)	4112,18	4. Інші змінні витрати (25%)	1370,73
Разом - фіксовані витрати	8835,20	Разом - змінні витрати	30790,80

**Примітка.** Розроблено автором за даними Додатку В

Таким чином, 22,3% (8835,2 тис.грн) сумарних операційних витрат підприємства складають постійні витрати та 77,7% - змінні (30790,8 тис.грн).

Після групування витрат на фіксовані і змінні сформуємо базову таблицю показників операційної діяльності підприємства (табл. 3.6). Для цього, величину сумарних операційних доходів ТОВ «Посулля-Агро» визначаємо за даними форми №2 за формулою (3.4) [35, с.18]:

$$\text{СОД} = \text{ЧД} + \text{ІОД}, \quad (3.4)$$

де ЧД – чистий дохід (виручка від реалізації);

ІОД – інші операційні доходи.

У даному випадку сумарні операційні доходи ТОВ «Посулля-Агро» у 2020 р. складають:

$$\text{СОД} = 36306 + 2088 = 38\,394 \text{ (тис. грн.)}$$

Таблиця 3.6 – Базовий рівень показників операційної діяльності підприємства ТОВ «Посулля-Агро» за 2020 р., тис. грн.

№	Найменування показників	Значення
1	Сумарні операційні доходи	38394
2	Змінні витрати	30790,80
3	Валова маржа (маржинальний дохід) (р.1-р.2)	7603,20
4	Фіксовані (постійні витрати)	8835,20
5	Прибуток від операційної діяльності (р.3-р.4)	-1232,00

**Примітка.** Розроблено автором за даними Додатку В

Використовуючи дані табл. 3.6, виконаємо розрахунки:

питомої ваги валової маржі:

$$\text{ПВ}_{\text{ВМ}} = \frac{\text{ВМ}}{\text{СОД}} = \frac{7603,2}{38394} = 0,198.$$

порогу рентабельності підприємства:

$$Q_p = \frac{F}{\text{ПВ}_{\text{ВМ}}} = \frac{8835,2}{0,198} = 44622,22 \text{ тис. грн.}$$

запасу фінансової стійкості:

$$\text{ЗФС} = \text{СОД} - Q_p = 38394 - 44622,22 = -6\,228,22 \text{ тис. грн.}$$

операційного важелю підприємства:

$$\text{ОВ} = \frac{\text{ВМ}}{\text{ОП}} = \frac{7603,2 \text{ тис. грн.}}{-1232 \text{ тис. грн.}} = -6,17.$$

Отже, для визначення порогу рентабельності та запасу міцності, було зроблено розподіл витрат на постійні і змінні. В результаті 22,3% (8835,2 тис.грн) сумарних операційних витрат підприємства складають постійні витрати та 77,7% - змінні (30790,8 тис.грн). Сумарні операційні витрати становлять 39626 тис.грн, тоді як операційний прибуток не був сформований, натомість збиток склав -1232 тис.грн. Як результат, поріг рентабельності становить 44622,22 тис.грн, валова маржа – 7603,2 тис.грн, існуючий запас фінансової стійкості склав -6228,22 тис.грн. або 31,3%. Операційний важіль становить -6,17. Через збитковість діяльності в 2020 р. запас фінансової міцності та поріг рентабельності має низькі значення та потребує підвищення за рахунок реалізації заходів, наведених в даному підрозділі роботи.

Таким чином, проведене дослідження проблем та напрямків їх вирішення дало можливість визначити прогностичні показники діяльності підприємства на наступні 3 періоди. Від так, очікується продовження збитковості діяльності у випадку роботи без суттєвих змін і в подальшому. Окрім того, було виявлено обсяг фінансових ресурсів (44622,22 тис.грн), які необхідно сформувавши, щоб налагодити платоспроможність підприємства та його беззбиткове існування. Отже, точне та коректне виконання всіх наведених заходів дозволить ТОВ «Посулля-Агро» побудувати результативний процес управління ефективністю діяльності підприємства із врахуванням всіх аспектів. А також досягти головної мети та покращити фінансовий стан підприємства в цілому.

Далі доцільно запропонувати організаційне забезпечення процесу управління ефективністю діяльності для ТОВ «Посулля-Агро».

### 3.2 Організаційне забезпечення процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро»

Побудова та реалізація організаційно-економічного механізму процесу управління ефективністю ТОВ «Посулля-Агро» має ґрунтуватися на послідовності наведених етапів, що дозволить підвищити його ефективність. Використання алгоритму формування організаційно-економічного механізму забезпечить стійкість фінансово-господарської діяльності, зростання інвестиційного потенціалу, фінансове оздоровлення підприємства та вирішення економічних проблем не лише регіону, а й країни як ціле.

Проведене дослідження показало, що для забезпечення процесу ефективності управління ТОВ «Посулля-Агро», необхідно вжити ряд заходів, що передбачають інвестиції в розвиток. Але перш, ніж реалізувати будь-які зміни відносно процесу управління ефективністю, необхідно сформулювати відповідний технологічний процес та довести до відома особливості його функціонування кожному керівнику підрозділів.

Діяльність будь-якої організації, в тому числі і ТОВ «Посулля-Агро», за визначенням є циклічною, і кожен цикл завершується певним результатом. Це потребує виконання таких важливих функцій управління, як планування, основним завданням якого є визначення стратегічної мети; організація його виконання шляхом мотивації персоналу підприємства; моніторинг і вжиття коригувальних дій у разі відхилення від планової цілі.

Така замкнута «модель управління негативним зворотним зв'язком» застосовується не тільки до управління сільськогосподарського підприємства в цілому, але й до його окремих компонентів або функцій (планування, облік, контроль і аналіз, коригувальних дій), що виконуються певними типами операцій (бізнес-процеси), які необхідно впровадити.

Для процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посуля-Агро» можна виділити такі основні види операцій:

технічні операції (виробництво, переробка, ремонт);  
комерційні операції (купівля, продаж, обмін);  
фінансові операції (розподіл коштів);  
бухгалтерського обліку (облік, розрахунок, статистична оцінка);  
управлінської діяльності (передбачення, організації, управління, координації та контролю).

Кожна функція в ході даної операції складається з багатьох взаємопов'язаних бізнес-процесів. Оцінити ефективність окремої функції можна лише шляхом оцінки кожного бізнес-процесу окремо. У наведеній нижче на рис. 3.1 моделі основний бізнес-процес складається з шести дочірніх бізнес-процесів, які формують технологію управління ефективністю діяльності ТОВ «Посуля-Агро».

Отже, наведена схема процесу управління (рис. 3.1) передбачає пряме управління та управління зі зворотним зв'язком, кожна з яких складається з трьох етапів, включаючи конкретні процедури та заходи. Тобто можна виділити наступну послідовність механізму або технології підвищення ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства ТОВ «Посуля-Агро».

Перший етап передбачає прийняття та реалізацію рішень щодо визначення пріоритетів розвитку ТОВ «Посуля-Агро».

На наступному етапі визначається значення та характеристика критеріїв ефективності техніко-економічних заходів.

Третій етап передбачає інтеграцію найбільш ефективних управлінських і техніко-економічних рішень у програму підвищення ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства.



Рисунок 3.1 – Технологія процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посуля-Агро»

Примітка. Розроблено за джерелами [35, с.14]

Таким чином, сама технологія процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посуля-Агро» складається з певних методів, процедур і регламентів реалізації процесу управління. Це сукупність і послідовність способів роботи з інформацією при реалізації функції управління для досягнення поставлених цілей перед сільськогосподарським підприємством.

В результаті проведеного дослідження процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посуля-Агро», було виявлено потребу в розширенні ринку збуту, а отже і залученні додаткових інвестицій. Оскільки було виявлено, що підприємство наразі функціонує збитково, інвестиційні цілі полягають у наступному:

- забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства;
- оптимізація середньозваженої вартості капіталу;
- максимальне використання ефекту фінансового важеля з метою зростання прибутковості товаровиробника;
- зміцнення позиції власника, підвищення його добробуту в результаті розвитку бізнесу;
- підвищення рівня капіталізації;
- зниження рівня інвестиційних і фінансових ризиків діяльності підприємства.

Для досягнення поставлених цілей, рекомендуємо підприємству використати продуктово-асортиментну диверсифікацію, під якою розуміють розширення на підприємстві асортименту продукції, яка виробляється за єдиною базовою технологією, одними і тими ж засобами виробництва, також тим самим складом працівників, для яких не вимагалися при здійсненні такого розширення набуття нових професійних навичок чи кардинального підвищення кваліфікації.

Диверсифікація може забезпечити ТОВ «Посуля-Агро» ряд конкурентних переваг. Вона є важливим засобом управління фінансовими ризиками. Диверсифіковане підприємство має змогу компенсувати спад збуту на ринку одних товарів його зростанням на інших. Тому такі підприємства

відзначаються вищою фінансовою стійкістю, особливо в умовах мінливого зовнішнього середовища, інфляції, неплатежів, низької платоспроможності населення та ін.

Диверсифікація дає змогу підприємству повніше використовувати свої матеріальні ресурси, землю та робочу силу. Це сприяє пом'якшенню сезонності виробництва, підвищенню зайнятості працівників, отриманню додаткового доходу. Диверсифікація дозволяє отримувати синергійний ефект і тим самим, за однакових інших умов, підвищувати ефективність виробництва.

Оскільки ТОВ «Посулля-Агро» займається вирощуванням продукції рослинництва на території Полтавської області. Під час проведення аналізу показників діяльності було виявлено потребу у продуктово-асортиментній диверсифікації. Тому пропозиція, яка покращить ефективність управління діяльності підприємства полягає у диверсифікації продукції рослинництва з подальшою реалізацією на території України та за її межами.

Диверсифікація виробництва відбудеться в напрямку збільшення асортименту, а саме:

вирощування високоолійного соняшнику ;

вирощування спаржі;

вирощування лікарських трав.

Враховуючи тренди на вітчизняному ринку та за кордоном, набирає популярності власне виробництво спаржі, тоді як фармацевтичні та косметологічні компанії потребують забезпечення лікарськими травами, Вирощування високоолеїнового соняшнику буде актуально як для внутрішнього, так міжнародного ринку.

Проект передбачає заволодіння ринку України та міжнародного ринку. При цьому планується залучати до збут продукції ТОВ «Посулля-Агро» як дрібні та оптові підприємства, так і підприємства та організації, що спеціалізуються на подальшому виробництві. Основним видом дистрибуції буде співпраця із посередником-реалізатором.

Основними конкурентами на вітчизняному ринку є:

за вирощуванням спаржі: ФГ «Д-Аллель» (Миколаївська область). Підприємство вирощує даний вид продукції понад 5 років, має стабільну клієнтську базу та досвід вирощування;

за вирощуванням лікарських трав: найбільшим конкурентом є вітчизняні заготівельні пункти, що знаходяться практично в кожному населеному пункті. Про те, такі лікарські трави не мають необхідних сертифікатів для експорту такої продукції, або подальшої її переробки для експорту;

за вирощуванням високоолеїнового соняшнику: ТОВ «Агрофірма ім.Довженка» (Полтавська область). На сьогодні є лідером із вирощуванням різних сортів соняшнику та подальшої його реалізації компанії «Кернел».

Для проведення диверсифікації виробництва планується закупівля додаткових транспортних засобів, а також обладнання для забезпечення первісної обробки та зберігання продукції. Також під нові види рослин буде виділено приміщення, площею 5000 м<sup>2</sup>, яке є на балансі ТОВ «Посулля-Агро», але потребує проведення ремонтних робіт, а також навчання персоналу та незначне розширення штату працівників.

Із транспортних засобів, підприємство потребує 2 вантажних автобусів, інше технічне забезпечення – це системи зрошування для спаржі, тара, добрива. Також для обладнання складського приміщення необхідно придбати кондиціонер, він буде підтримувати заданий температурний режим. Інше обладнання: трактори, косарки, сівалки, тощо є в наявності підприємства.

Важливим є і вибір посадкового матеріалу. Від так, для спаржі буде сорт «Грілім». Це 100% чоловічий гібрид.

Сорт: ранній

Напрямок вирощування: біла спаржа

Густота посадки: від 4,5 до 6 рослин на м<sup>2</sup>

Сорт славиться як «високоврожайний». Його досить висока вага пагонів сприяє зниженню витрат на працівників під час збирання [29].

Сорт соняшника: Рівас Оіл (Аргентина), має насіння великого розміру, типі гібриду – високоолеїновий, група стиглості – середньоранній 102-107 днів,

потенціал урожайності 4,9 т/га. Має високі показники посухостійкості та стійкості до поширених захворювань соняшника.

Лікарські трави: оскільки гнучкість в даній справі є одним із головних факторів успіху, вважаємо доречним вирощувати декілька видів продукції та змінювати структуру в залежності від попиту та інших тенденції на ринку. Проте основними травами будуть: м'ята, кропива, меліса, календула. Такі рослини широко використовуються у виробництві органічної косметики, медицині, харчопромі, туризмі та спа-індустрії. Набувають популярності й готові продукти на кшталт аромасвічок, ліків, цілющих чаїв і детокс-програм для спортсменів.

Для виробництва продукції буде використовуватись стандартна технологія згідно ДСТУ.

Технологічний процес виробництва відображено на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Технологічний процес вирощування продукції рослинництва ТОВ «Посулля-Агро»

**Примітка.** Розроблено автором

Від так, на початковій стадії технологічного процесу підприємство має у своєму розпорядженні основне обладнання, придбати необхідно лише посадковий матеріал.

Постачальником посадкового матеріалу залишається компанія «Агроексперт-Трейд», з якою досліджуване підприємства співпрацює 8 років та має налагоджену систему цінової політики і особливостей доставки [29].

Постачальником обладнання є компанія ТОВ «Сайланс». Це вітчизняний дистриб'ютор найпопулярнішого устаткування світу у даній галузі. За рахунок гуртового придбання, на установку обладнання надано знижку 12%. Подальше сервісне обслуговування також надає фірма-дистриб'ютор [31].

Автопарк ТОВ «Посулля-Агро» укомплектований тракторами, комбайнами, сівалками та косарками, проте підприємству необхідно придбати 2 вантажні автобуси для відвантаження готової продукції та для постачання посадкового матеріалу.

Таким чином, організаційне забезпечення процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро» складається з етапів, які слід виконувати у вказаному порядку для оцінки загроз середовища та досягнення очікуваного ефекту для ТОВ «Посулля-Агро». Дотримання зазначеного переліку етапів підвищить ефективність та сприятиме злагодженому функціонуванню організаційно-економічного механізму реалізації процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро». Варто зазначити, що формування та використання організаційно-економічного механізму за заданим алгоритмом сприятиме стабільності виробничої діяльності, зростанню ресурсного потенціалу, що сприятиме залученню інвестиційного капіталу, реалізації інвестиційних проектів та, як наслідок, фінансове оздоровлення ТОВ «Посулля-Агро» і вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем. В свою чергу, диверсифікація стабілізує діяльність ТОВ «Посулля-Агро», зробить підприємство менш вразливим до кризових явищ. Завдяки цьому воно стане більш стійким та конкурентоспроможним, ніж вузькоспеціалізовані. Матиме можливість переливати капітал у найприбутковіші галузі.

### 3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів на ТОВ «Посулля-Агро»

Для вдосконалення процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро», запропоновано формування алгоритму даного процесу із структуруванням на етапи. Проте, для вирішення існуючих проблем, до яких привела низька ефективність такого управління, запропоновано реалізувати проєкт продуктово-асортиментної диверсифікації у напрямку вирощування таких рослинних культур як спаржа, лікарські трави та високоолеїновий соняшник. В залежності від ефективності діяльності за кожним із напрямків, буде прийматись рішення за наведеним алгоритмом про подальшу реалізацію даного проєкту та коригування його показників. Тож проведемо далі оцінку ефективності запропонованого проєкту.

Для початку відобразимо в табл. 3.7 перелік необхідного обладнання та устаткування, транспортних засобів, із зазначенням їх вартості і постачальника, які необхідно задіяти у проєкті.

Таблиця 3.7 – Найменування машин, обладнання, устаткування та транспортних засобів необхідних для реалізації проєкту продуктово-асортиментної диверсифікації ТОВ «Посулля-Агро»

Найменування встаткування	Кількість одиниць, шт	Ціна за одиницю, грн
1	2	3
Основне обладнання та сировина		
Агроволокно	25	3462,6
Зрошувальна система	400	1350
Посадковий матеріал "Спаржа", од	2100	35
Посадковий матеріал "Лікарські трави", кг	80	3456
Посадковий матеріал "Оіл Рас", т	4	4200
Добрива, л	80	13456,7
Засоби захисту рослин	120	9876,5
Допоміжне обладнання та матеріали		
Кондиціонер	4	31200
Тара, од	700	76
Пакувальна стрічка, м	2000	14

Продовження табл. 3.7

1	2	3
Рукавички	1000	17
Полиці	20	2500
РАЗОМ:	-	2342881
Транспортні засоби		
Вантажний автобус	2	380890
РАЗОМ:	2	380890

**Примітка.** Розроблено автором

Отже, рівень витрат на обладнання та матеріали становить 2343 тис. грн. До цієї суми варто додати 2 вантажних автобуси, вартістю 381 тис. грн.

На основі отриманих результатів про дослідження кон'юнктури ринку і попиту на продукцію, що буде вироблятися у процесі реалізації проекту продуктово-асортиментної диверсифікації, а також прогнозування обсягів продажу за роками починається розроблення детальної виробничої програми.

Окрім виробництва, важливе значення займає система збуту підприємства. Від так, дистрибуцією ТОВ «Посулля-Агро» займаються полтавські оптові дистриб'ютори. Зважаючи на продажі цього року та прибутки, підприємство-виробник потребує удосконалення своєї збутової діяльності. У зв'язку з цим пропонуємо для покращення існуючої системи дистрибуції ТОВ «Посулля-Агро» забезпечити розширення збутової мережі підприємства шляхом відкриття власного інтернет-магазину. В умовах карантинних обмежень та воєнного стану в Україні, даний канал збуту забезпечить безперервний потік клієнтів, адаптує сучасну збутову систему до вимог зовнішнього середовища.

Для налагодження системи збуту необхідно профінансувати рекламу за допомогою сучасних інтернет-технологій. Цей забезпечить ТОВ «Посулля-Агро» вихід на вітчизняний та міжнародний ринок. В ході реалізації проекту організаційна структура підприємства потребує зміни, оскільки в штаті добавиться 1 посада маркетолог, рис. 3.3.

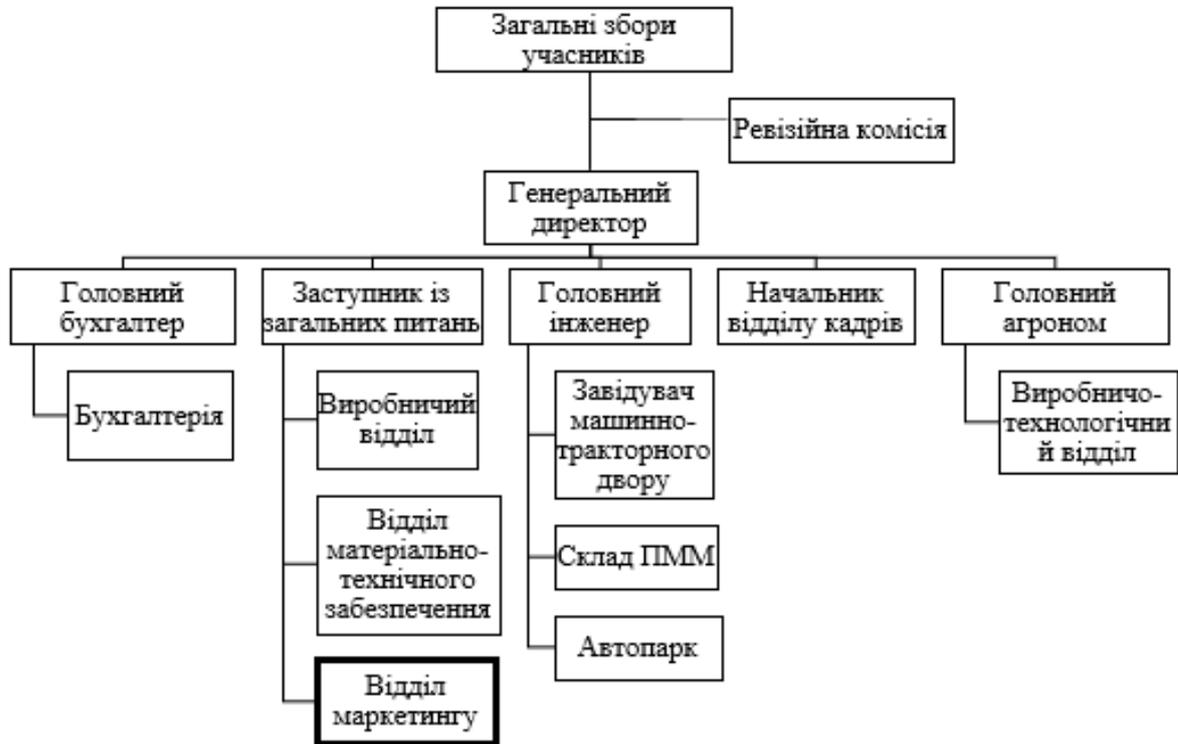


Рисунок 3.3 – Оновлена організаційна структура управління ТОВ «Посуля-Агро»

Примітка. Розроблено автором

Отже, у штаті з'явиться нова посада – менеджер з просування, в обов'язки якого буде входити розробка сайту, наповнення інформацією та подальше його просування і обслуговування. Дана посада є постійною в штаті.

Агроном на підприємстві є, про те потрібно доповнити штат ще 1 фахівцем, який буде відповідати за вирощування нових видів рослинництва. Дана посада є постійною в штаті.

Робітники – сезонні працівник, що наймаються саме для обробки полів та збору врожаю. Оскільки спаржа збирається вручну, підприємство потребує 15 додаткових осіб. В цілому додатковий найм відбуватиметься на період 9 місяців.

Система оплати праці буде залежати від величини фактично відпрацьованого часу. Також працівники щомісячно отримуватимуть премію за перепрацювання та виконання плану. Відобразимо в табл. 3.8 розрахунок витрат на оплату праці.

Таблиця 3.8 – Витрати на оплату праці ТОВ «Посулля-Агро» на прогнозований період, грн

Посада	Число робітників	Заробітна плата, грн.	Додаткова заробітна плата, грн.	Кількість робочих місяців протягом року, міс.	Річний фонд оплати праці, грн.	Термін зайнятості у проєктів
Агроном	1	14567	4370,1	12	227245,2	з першого року
Менеджер з просування	1	12300	3690	12	191880	з першого року
Робітники	15	8600	2580	9	100620	з першого року
РАЗОМ	17	-	10640,1		519745,2	

**Примітка.** Розроблено автором

Отже, обсяг додаткових працівників, що прийматимуть участь в реалізації проєкту становить 17 осіб. Загальний фонд оплати праці становить 519,75 тис.грн на рік. Орієнтовна сума премій складає 11 тис.грн на місяць.

Прогноз обсягів реалізації на наступні 5 років реалізації інвестиційного проєкту наведено в Додатку Г. Використовуючи складену програму, сформуємо інвестиційний план в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Склад інвестиційних витрат продуктово-асортиментної диверсифікації ТОВ «Посулля-Агро» на прогнозований період, грн

Інвестиційні витрати	Власні кошти	Залучені кошти	Кошти інвестора
1. Попередні інвестиційні дослідження і підготовчі роботи	5000		
2. Освоєння земельної ділянки	12500		
3. Будинки та споруди	30900		
4. Інфраструктура	10000		
5. Технологія		27800	
6. Будівельно-монтажні роботи		90000	
7. Обладнання	2407213,00		
8. Транспортні засоби			859723,1429
9. Пусконаладжувальні роботи		35600	
10. Підготовка кадрів		120900	
11. Накладні витрати		90000	
12. Обігові кошти		75000	
Разом	2465613	439300	859723,1429
Усього			3764636,143

**Примітка.** Розроблено автором

Отже, власні ресурси, якими будуть фінансуватись обладнання, та додаткові види робіт становлять 2407,2 тис.грн, кошти інвестора будуть становити 8597,2 тис.грн. та залучені кошти в банку під 30% – 439,3 тис.грн.

Собівартість продукції являє собою сукупність витрат на виробництво й реалізацію продукції. Відобразимо собівартість виробництва в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Собівартість одиниці продукції продуктово-асортиментної диверсифікації ТОВ «Посулля-Агро» на прогнозований період

№ п/п	Найменування складової частини витрат	Собівартість продукції всього на місяць
1	2	3
1	Матеріали і комплектуючі	5589,04
	витрати на сировину	67068,54
2	Заробітна плата	18937,10
	з-п персоналу з обслуговування	18937,10
	з-п основного персоналу	0,00
3	Нарахування на заробітну плату (єдиний соціальний внесок)	4166,16
4	Витрати на експлуатацію та утримання основних фондів	134567,00
5	Загальновиробничі витрати:	2400,00
	витрати на електроенергію	600,00
	відрахування на транспорт	2000,00
	витрати на МШП	400,00
	витрати на зв'язок	200,00
6	Адміністративні витрати:	3900,00
	з-п адміністративно-управлінського персоналу з нарахуваннями	0,00
	відрахування на утримання споруд та обладнання	0,00
	відрахування на електроенергію	250,00
	відрахування на водопостачання та водовідведення	800,00
	відрахування на опалення	2000,00
	відрахування на транспорт	0,00
	витрати на оренду	0,00
	утримання банківського рахунку	50,00
	витрати на канстовари	100,00
	витрати на оздоблювання приміщення	0,00
	витрати на охорону	0,00
	витрати на фірмовий одяг	0,00

Продовження табл. 3.10

1	2	3
	навчання персоналу	500,00
	оплата послуг стороннім організаціям	200,00
7	Витрати на підготовку та освоєння нової техніки, технології (витрати на винахідництво й раціоналізацію, маркетингові дослідження, придбання ліцензій і “ноу-хау”, розроблення, модернізація, придбання технології)	27800,00
8	Амортизація	13522,93
9	Інші виробничі витрати	279,45
	списання зіпсованих	279,45
10	Виробнича собівартість	211161,69
11	Витрати на збут:	3000,00
	витрати на друк інформації про продукцію;	1000,00
	витрати на рекламу	2000,00
12	Повна собівартість	214161,69

**Примітка.** Розроблено автором

Отже, собівартість продукції на місяць становить 214,16 тис.грн.

На основі наведеної інформації, для дослідження рівня запасу міцності в умовах реалізації проекту продуктово-асортиментної диверсифікації ТОВ «Посулля-Агро», сформуємо план прибутків (всі витрати і вигоди проекту), табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – План прибутків та витрат проекту продуктово-асортиментної диверсифікації ТОВ «Посулля-Агро» на прогнозований період

№ п/п	Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
1	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	5365483,1	8048224,6	9657869,6	9657869,6	9657869,6
2	Витрати на матеріали та комплектуючі	536548,3	536548,3	536548,3	536548,3	536548,3
3	Витрати на заробітну плату (з нарахуваннями)	184826,1	203308,7	243970,4	317161,6	444026,2
4	Загальновиробничі витрати (змінні)	19200,0	28800,0	34560,0	34560,0	34560,0
5	Загальні змінні витрати	740574,4	768657,0	815078,8	888269,9	1015134,5
6	Витрати на експлуатацію та утримання обладнання	1076536,0	1076536,0	1076536,0	1076536,0	1076536,0
7	Адміністративні витрати	31200,0	31200,0	31200,0	31200,0	31200,0
8	Амортизація	162275,1	162275,1	162275,1	162275,1	162275,1
9	Інші виробничі витрати	2235,6	2235,6	2235,6	2235,6	2235,6
10	Витрати на збут	24000,0	24000,0	24000,0	24000,0	24000,0

## Продовження табл. 3.11

11	Загальні постійні витрати	1296246,8	1296246,8	1296246,8	1296246,8	1296246,8
12	Валовий прибуток	3328661,9	5983320,9	7546544,1	7473352,9	7346488,3
13	Фінансові витрати	131790,0	80206,6	28623,2	-22960,2	-74543,6
14	Податок на землю	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
15	Прибуток від операційної діяльності до оподаткування	3196871,9	5903114,3	7517920,8	7496313,1	7421031,8
16	Податок на прибуток	479530,8	885467,1	1127688,1	1124447,0	1113154,8
17	Чистий прибуток	2717341,1	5017647,1	6390232,7	6371866,1	6307877,1

**Примітка.** Розроблено автором

Отже підприємство очікує досягнути рівня прибутку 6,3 млн.грн вже на 3 рік реалізації проекту. Визначимо далі точку беззбитковості, табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Розрахунок точки беззбитковості проекту продуктово-асортиментної диверсифікації ТОВ «Посулля-Агро» на прогнозований період

№ п/п	Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
1	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	5365483,1	8048224,6	9657869,6	9657869,6	9657869,6
2	Загальні змінні витрати, тис. грн.	740574,4	768657,0	815078,8	888269,9	1015134,5
3	Маржинальний дохід, тис. грн.	4624908,7	7279567,6	8842790,8	8769599,7	8642735,1
4	Загальні постійні витрати, тис. грн.	1296246,8	1296246,8	1296246,8	1296246,8	1296246,8
5	Валовий прибуток від реалізації проекту, тис. грн.	3328661,9	5983320,9	7546544,1	7473352,9	7346488,3
6	Питома вага валової маржі в сумарних операційних доходах, %	0,8619743	0,90449359	0,9156047	0,908026311	0,89489043
7	Точка беззбитковості, тис. грн.	1503811,3	1433118,8	1415727,5	1427543,2	1448497,7
8	Запас фінансової міцності, тис. грн.	3861671,8	6615105,9	8242142,1	8230326,4	8209371,8
9	Питома вага обсягу беззбитковості в максимально можливому обсязі, %	28,03	17,81	14,66	14,78	15,00

**Примітка.** Розроблено автором

Таким чином, безбитковий обсяг у 1-му періоді становить 80182 од, у 2-му – 120272 од, у 3-му та інших періодах від 144327 од. продукції. Запас фінансової міцності підприємства досягається необхідно рівня понад 42 млн грн вже на 2-й рік реалізації проєкту.

Баланс грошових коштів протягом інвестиційного циклу наведено в додатку Д. Фінансовий резерв прийнято в розмірі 5%. Дисконтований грошовий потік і кумулятивний дисконтований грошовий потік визначаються на основі прогнозних коефіцієнтів дисконтування (та інфляції) для кожного періоду, що входить у термін виконання проєкту.

Для визначення ефективності інвестиційного проєкту використовуються показники, що широко застосовуються в міжнародній практиці. Це чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма доходності (IRR), індекс доходності (PI) і строк окупності, табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Аналіз економічної ефективності проєкту продуктово-асортиментної диверсифікації ТОВ «Посулля-Агро» на прогнозований період

Чистий приведений дохід, грн.	NPV	10373980,24
Індекс доходності	PI	3,7556
Період окупності, роки	PP	1,33
Внутрішня норма доходності, %	IRR	26,20

**Примітка.** Розроблено автором

Отже, ЧДД інвестиційного проєкту є додатнім, тобто проєкт є ефективним при даних прогнозованих коефіцієнтах дисконтування та інфляції, а отже можна розглядати питання про його прийняття до фінансування. Чим більше ЧДД, тим ефективнішим є проєкт.

Індекс прибутковості тісно пов'язаний із ЧДД, відтак,  $ІП > 1$ , отже проєкт є прибутковим.

Період окупності становить 1 рік та 4 місяці.

### Висновки до розділу 3

В результаті дослідження шляхів удосконалення процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро», можна зробити наступні висновки:

1. Проведене дослідження проблем та напрямків їх вирішення дало можливість визначити прогностичні показники діяльності підприємства на наступні 3 періоди. Від так, очікується продовження збитковості діяльності у випадку роботи без суттєвих змін і в подальшому. Окрім того, було виявлено обсяг фінансових ресурсів (44622,22 тис.грн), які необхідно сформувати, щоб налагодити платоспроможність підприємства та його беззбиткове існування. Отже, точне та коректне виконання всіх наведених заходів дозволить ТОВ «Посулля-Агро» побудувати результативний процес управління ефективністю діяльності підприємства із врахуванням всіх аспектів. А також досягти головної мети та покращити фінансовий стан підприємства в цілому.

2. Організаційне забезпечення процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро» складається з етапів, які слід виконувати у вказаному порядку для оцінки загроз середовища та досягнення очікуваного ефекту для ТОВ «Посулля-Агро». Дотримання зазначеного переліку етапів підвищить ефективність та сприятиме злагодженому функціонуванню організаційно-економічного механізму реалізації процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро». Варто зазначити, що формування та використання організаційно-економічного механізму за заданим алгоритмом сприятиме стабільності виробничої діяльності, зростанню ресурсного потенціалу, що сприятиме залученню інвестиційного капіталу, реалізації інвестиційних проектів та, як наслідок, фінансове оздоровлення ТОВ «Посулля-Агро» і вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем. В свою чергу, диверсифікація стабілізує діяльність ТОВ «Посулля-Агро», зробить підприємство менш вразливим до кризових явищ. Завдяки цьому воно

стане більш стійким та конкурентоспроможним, ніж вузькоспеціалізовані. Матиме можливість переливати капітал у найприбутковіші галузі.

3. Для вдосконалення процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро», запропоновано формування алгоритму даного процесу із структуруванням на етапи. Про те, для вирішення існуючих проблем, до яких привела низька ефективність такого управління, запропоновано реалізувати проект продуктово-асортиментної диверсифікації у напрямку вирощування таких рослинних культур як спаржа, лікарські трави та високоолеїновий соняшник. В залежності від ефективності діяльності за кожним із напрямків, буде прийматись рішення за наведеним алгоритмом про подальшу реалізацію даного проекту та коригування його показників. Тож проведено далі оцінку ефективності пропонованого проекту.

Об'єми інвестування: на період з 2023 по 2027 роки планується модернізація існуючої та створення нової матеріально-технічної бази з обсягом виробництва 10 млн. грн на рік. Після завершення даного періоду, ТОВ «Посулля-Агро» планує переглянути виробничу програму і у разі постійного попиту на продукції з 2028 року її розширення, для забезпечення потреб потенційних покупців продукції.

Продукція та її конкурентоспроможність: Диверсифікація виробництва відбудеться в напрямку збільшення асортименту, а саме:

вирощування високоолійного соняшнику;

вирощування спаржі;

вирощування лікарських трав.

Ринок збуту та форми реалізації: проект передбачає заволодіння ринку України та міжнародного ринку. При цьому планується залучати до збут продукції ТОВ «Посулля-Агро» як дрібні та оптові підприємства, так і підприємства та організації, що спеціалізуються на подальшому виробництві. Основним видом дистрибуції буде співпраця із посередником-реалізатором.

Загальна вартість проекту: 3764636,14 грн.

Джерела фінансування: проекту: планується фінансувати власним коштом ТОВ «Посулля-Агро» 2500 тис.грн та 900 тис.грн за рахунок кредиту у банку «Ощадний» під 30%.

Середньорічний прибуток: відповідно плану прибутку у 1-му році планується отримати 2717341,1 грн, у 2-му-5017647,1 грн., у 3-му – 6390232,7 грн, у 4-му – 6371866,1 грн, у 5-му – 6307877,1 грн.

Внутрішня норма доходності: 26,2%, що є запорукою того, що проект буде прибутковим при збільшенні впливу на нього різноманітних ризиків.

Період окупності: 1 рік та 4 місяці, тобто саме стільки ТОВ «Посулля-Агро» потрібно для повернення вкладених коштів при незмінності факторів впливу на проект.

## ВИСНОВКИ

Провівши дослідження на тему «Управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства», можна зробити наступні висновки:

1. Всі розглянуті науковцями підходи до визначення ефективності враховують розуміння ефективності як економічної категорії, яка визначається як співвідношення отриманого результату до витрат коштів, що витрачаються в процесі експлуатації системи. Ефективність походить від слова ефект, що характеризує зміну стану будь-якого об'єкта чи системи під впливом внутрішньої чи зовнішньої причини.

2. В умовах ринкових відносин існує нагальна потреба у підвищенні ефективності не лише виробництва, а й усіх інших аспектів діяльності сільськогосподарських підприємств, а саме: дослідження ринку та задоволення споживачів, інновацій, управління персоналом та фінансами, екології. Тобто мова йде про ефективну роботу всіх підсистем і всього підприємства, яку має забезпечувати система управління в ринкових умовах. Тому під процесом управлінням ефективністю функціонування підприємства слід розуміти такий вплив на об'єкт управління, який забезпечує ефективність функціонування та розвиток організації як цілісної системи в мінливому зовнішньому середовищі.

3. Сучасний загальний погляд на організацію діяльності сільськогосподарського підприємства з точки зору її ефективності включає багаторівневий розгляд соціальних, економічних та екологічних наслідків виробничої діяльності, впливу продуктів або послуг на споживача. Оцінка ефективності допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони, чи призводить діяльність до досягнення запланованих результатів і які зміни необхідно внести в робочий процес, щоб працювати ефективніше. Для оцінки ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства слід використовувати показники, що характеризують використання всіх видів ресурсів з урахуванням їх взаємозамінності. Важливе значення при цьому має участь робітників у праці, їх зацікавленість у процесі виробництва.

4. Проаналізувавши та порівнявши можливості з сильними сторонами ТОВ «Посулля-Агро», приходимо до висновку, що в цих умовах господарству буде вигідно організувати цілорічну торгівлю через склад і що наявність інноваційного підходу до виробничої діяльності позитивно позначиться на якості продукції в довгостроковій перспективі. Спираючись на переваги сільського господарства, можна пом'якшити загрози гнучкого ціноутворення для боротьби з небажаними конкурентами. Головним недоліком реалізації можливостей може бути відсутність коштів, необхідних для закупівлі інноваційної сировини та відсутність торгової марки ТОВ «Посулля-Агро». Основними загрозами, посиленими слабкими сторонами для ТОВ «Посулля-Агро», є відсутність системи гарантованого збуту.

5. Узагальнюючи дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «Посулля-Агро» можемо зробити висновок про погіршення стану підприємства в 2020 р. порівняно з 2018 р, про що в першу чергу свідчить фінансовий результат у вигляді збитку. Від так, відбулось скорочення майнового стану підприємства та активів в цілому, що вплинуло на низький рівень ліквідності та платоспроможності підприємства. Про те, показники фінансової структури капіталу ТОВ «Посулля-Агро» відповідають нормативним значенням, а отже досліджуване підприємство є фінансово стабільним та стійким.

6. Зважаючи на отримані результати дослідження, на нашу думку існуючий процес управління ефективністю не можна вважати раціональним, про що свідчить тенденція невиконання поставлених цілей. Враховуючи аспекти проведеного аналізу, можемо припустити, що це пов'язано з відсутністю системи контролю. Від так, учасники системи планування сформували бажані цілі на основі попередніх показників, про те через відсутність оперативного контролю на етапі досягнення поставлених цілей, а отже і коригуванні встановлених цілей або інструментів їхнього досягнення, відбулось недовиконання плану. Експертна оцінка ефективності системи управління склала 20,8 з 27 можливих балів, а інтегральний показник – 0,34 із 1

можливого. Що дає підстави охарактеризувати процес управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро» недостатньо результативним.

7. Проведене дослідження проблем та напрямків їх вирішення дало можливість визначити прогностичні показники діяльності підприємства на наступні 3 періоди. Відтак, очікується продовження збитковості діяльності у випадку роботи без суттєвих змін і в подальшому. Окрім того, було виявлено обсяг фінансових ресурсів (44622,22 тис.грн), які необхідно сформувати, щоб налагодити платоспроможність підприємства та його беззбиткове існування. Отже, точне та коректне виконання всіх наведених заходів дозволить ТОВ «Посулля-Агро» побудувати результативний процес управління ефективністю діяльності підприємства із врахуванням всіх аспектів. А також досягти головної мети та покращити фінансовий стан підприємства в цілому.

8. Організаційне забезпечення процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро» складається з етапів, які слід виконувати у вказаному порядку для оцінки загроз середовища та досягнення очікуваного ефекту для ТОВ «Посулля-Агро». Дотримання зазначеного переліку етапів підвищить ефективність та сприятиме злагодженому функціонуванню організаційно-економічного механізму реалізації процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Посулля-Агро». Варто зазначити, що формування та використання організаційно-економічного механізму за заданим алгоритмом сприятиме стабільності виробничої діяльності, зростанню ресурсного потенціалу, що сприятиме залученню інвестиційного капіталу, реалізації інвестиційних проектів та, як наслідок, фінансове оздоровлення ТОВ «Посулля-Агро» і вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем. В свою чергу, диверсифікація стабілізує діяльність ТОВ «Посулля-Агро», зробить підприємство менш вразливим до кризових явищ. Завдяки цьому воно стане більш стійким та конкурентоспроможним, ніж вузькоспеціалізовані. Матиме можливість переливати капітал у найприбутковіші галузі.

9. Для вирішення існуючих проблем, до яких привела низька ефективність такого управління, запропоновано реалізувати проєкт продуктово-асортиментної диверсифікації у напрямку вирощування таких рослинних культур як спаржа, лікарські трави та високоолеїновий соняшник. В залежності від ефективності діяльності за кожним із напрямків, буде прийматись рішення за наведеним алгоритмом про подальшу реалізацію даного проєкту та коригування його показників. Тож проведено далі оцінку ефективності пропонованого проєкту.

Об'єми інвестування: на період з 2023 по 2027 роки планується модернізація існуючої та створення нової матеріально-технічної бази з обсягом виробництва 10 млн. грн на рік. Після завершення даного періоду, ТОВ «Посулля-Агро» планує переглянути виробничу програму і у разі постійного попиту на продукції з 2028 року її розширення, для забезпечення потреб потенційних покупців продукції.

Продукція та її конкурентоспроможність: Диверсифікація виробництва відбудеться в напрямку збільшення асортименту, а саме: вирощування високоолійного соняшнику; вирощування спаржі; вирощування лікарських трав.

Ринок збуту та форми реалізації: проєкт передбачає заволодіння ринку України та міжнародного ринку. При цьому планується залучати до збут продукції ТОВ «Посулля-Агро» як дрібні та оптові підприємства, так і підприємства та організації, що спеціалізуються на подальшому виробництві. Основним видом дистрибуції буде співпраця із посередником-реалізатором.

Загальна вартість проєкту: 3764636,14 грн.

Джерела фінансування: проєкту: планується фінансувати власним коштом ТОВ «Посулля-Агро» 2500 тис.грн та 900 тис.грн за рахунок кредиту у банку «Ощадний» під 30%.

Середньорічний прибуток: відповідно плану прибутку у 1-му році планується отримати 2717341,1 грн, у 2-му – 5017647,1 грн., у 3-му – 6390232,7 грн, у 4-му – 6371866,1 грн, у 5-му – 6307877,1 грн.

Внутрішня норма доходності: 26,2%, що є запорукою того, що проект буде прибутковим при збільшенні впливу на нього різноманітних ризиків.

Період окупності: 1 рік та 4 місяці, тобто саме стільки ТОВ «Посулля-Агро» потрібно для повернення вкладених коштів при незмінності факторів впливу на проект.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверчева Н. О. Напрями підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання виноградарсько-виноробного. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 59-64.
2. Академічний тлумачний словник української мови URL: <http://sum.in.ua/s/tekhnologhija#:~:text=> (дата звернення 21.09.2022).
3. Балацький О.Ф. Управління інвестиціями. Суми: Унів. кн., 2016. 232 с.
4. Білорус Т.В. Інноваційні технології в управління кадровим потенціалом підприємства URL: [http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni\\_tehnologii\\_v\\_upravlinni\\_cadrovim\\_potencialom\\_pidpriemstva.pdf](http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf)>. (Дата звернення 14.09.2022)
5. Бровко Л.І. Економічна ефективність використання основних фондів сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 22. С. 22-26
6. Булкін С.С. Особливості формування беззбитковості та економічної ефективності сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 238-240
7. Варналій З.С. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку : [монографія] / З.С. Варналій [та ін.]. К. : Знання України, 2015. 498 с.
8. Вдовиченко Р.П. Особливості сучасного управління персоналом URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=935>>. (Дата звернення 14.09.2022).
9. Верхогляд І. М. Концептуальні передумови інноваційного розвитку електроенергетичних підприємств. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Харків: НТУ «ХПІ». 2021. № 58 (964). С. 31-38.
10. Ворфоломеєв А.В. Вплив COVID-19 на українські виробничі підприємства та допомога у відновленні нормальної роботи. *Звіт за*

результатами опитування Центру ресурсоефективного та чистого виробництва. Київ : Центр ресурсоефек. та чистого виробництва, 2020. 24 с.

11. Гевчук А. В. Формування нових показників фінансової звітності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки"*. 2021. № 1. С. 61-68.

12. Голоденко Є.В., Христенко О.В. Особливості управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 03 листопада 2022 р.* Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 43-44.

13. Гришина Н.В. Підвищення ефективності використання потенціалу малого підприємництва у забезпеченні стійкого економічного зростання: дисертація. Одеса: *Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України*, 2016. 269 с.

14. Гужавіна І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85-91.

15. Демчук Н.І. Стратегічне планування та організаційно-економічний механізм інвестиційної діяльності підприємств. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2019. Вип. 19. Ч. 1. С. 17-24.

16. Державна служба статистики URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.10.2022).

17. Джеджула В.В. Особливості впровадження та реалізації організаційно-економічного механізму підвищення енергоефективності підприємств. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2018. № 45 (1018). С. 36-41.

18. Долгіх Я. В. Алгоритмізація процедури оцінки ефективності сільськогосподарських підприємств методом DEA. *Економіка АПК*. 2018. № 10. С. 50-57.

19. Дорогань-Писаренко Л. О. Особливості аналізу ефективності впровадження технологічних інновацій в сільському господарстві. *Наука та інновації*. 2020. № 3. С. 27-38.
20. Доценко І.О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. *Modern economics*. 2020. № 20. С. 73-78.
21. Єпіфанова І. М. Вплив даних фінансової звітності підприємства на формування ефективних управлінських рішень. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 2. С. 30-33.
22. Єрмак О.М. Інноваційна парадигма розвитку підприємств аграрної сфери. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer31/913.pdf>. (дата звернення: 05.10.2022).
23. Єрмаков О.Ю. Агропродовольчий потенціал сільськогосподарських підприємств: формування та ефективність використання: Монографія / О. Ю. Єрмаков, Г. А. Харченко. К.: ЦП «Компринт», 2021. 218 с.
24. Жихарцева О. О. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності інтегрованих корпоративних систем: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.03 / О. О. Жихарцева, Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т.Київ, 2018. 21 с
25. Жучкова Г. А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення. *Ефективна економіка*. 2019, № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2517> (Дата звернення: 22.10.2022)
26. Заїнчковський А. О. Ефективність господарського механізму взаємодії учасників молочного ринку та функціонування молокопереробних підприємств. *Економіка АПК*. 2021. № 10. С. 30-42.
27. Зінченко О. М. Методика оцінки ефективності функціонування підприємств роздрібної торгівлі споживчої кооперації на сільському споживчому ринку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки"*. 2017. № 2. С. 87-96.

28. Іваннікова М.С. Інтегральна оцінка ефективності управління підприємством URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1725> (дата звернення: 05.10.2022).
29. Інтернет-журнал «Агроексперт» URL: <https://agroekspert.com.ua/wintercrops/winterwheat/podolyanka>. (Дата звернення: 12.10.2022).
30. Інтернет-журнал «Суперагроном» URL: <https://superagronom.com/news/14875-tsini-na-pshenitsyu-v-ukrayini-znizilis--zvit-za-2-lyutogo> (Дата звернення: 12.10.2022).
31. Інтернет-магазин компанії ТОВ «Сайленс» URL: <http://silence.ua/linii-dlya-proizvodstva-glazirovannyh-tvorozhnyh-syrkov.html> (Дата звернення: 11.11.2022).
32. Інформаційний портал «Юконтрол» URL: <https://youcontrol.com.ua/ru/> (Дата звернення: 11.10.2022)
33. Інформаційний портал «Трипілля» URL: <https://tripoli.land/ua/farmers/poltavskaaya> (Дата звернення: 12.10.2022).
34. Кавецький, В. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності інвестицій в окремі групи стейкхолдерів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 1. С. 27-33.
35. Калабухова С. Оцінювання результативності й ефективності функціонування системи управління підприємством: два в одному. *Управління якістю*. 2021. № 3. С. 12-20.
36. Каталог компанії URL: <https://leadscanner.com.ua/company/34793059> (Дата звернення: 11.11.2022).
37. Кизенко О.О. Прогнозування напрямів розвитку підприємства з використанням програмних продуктів Business Intelligence. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія / За ред. А.П. Наливайка, О.М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2019. С. 261-269.

38. Кирилов Ю.Є. Формування ефективного організаційно-економічного механізму інвестування аграрного сектору економіки України. *Агросвіт*. 2018. № 8. С. 18-24.
39. Кіндзерський, Ю. В. До проблеми ефективного управління державною власністю та його інформаційно-аналітичного забезпечення. *Економіка України*. 2022. № 2. С. 91-96.
40. Кіпіоро І.М. Організаційно-економічний механізм розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" Умань: Уманський національний університет садівництва, 2015. 235 с.
41. Ковальчук М.І. Економічний аналіз діяльності підприємств АПК: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 390 с.
42. Корецька С.О. Організаційно економічний механізм управління інвестиційним процесом у сільському господарстві. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 2-5.
43. Красноручький О.О. Підвищення ефективності системи управління сільськогосподарським підприємством. *Вісник ХНАУ*. Серія : Економічні науки. 2014. № 4. С. 24-30.
44. Кропивко, М. Ф. Теоретичні засади і методичні підходи до формування стратегії управління ефективністю інвестицій фермерського господарства. *Економіка АПК*. 2021. № 1. С. 6-14.
45. Кузнецова І. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 84-94.
46. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*, 2015. №3 (40). С.105-109.
47. Лимич Ю.В. Організаційно-економічний механізм використання інноваційно-інвестиційного потенціалу сталого розвитку. *Менеджер*. 2018. № 1 (67). С. 201-208.
48. Литвин З. Аналіз ефективності інноваційної діяльності

підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. Випуск 11. Частина 2. С. 316-319.

49. Лозова, Т. І. Моделювання маркетингової системи корпоративного управління компанії та ефективність її впровадження. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 29-34.

50. Мамотенко Д.Ю. Оцінка ефективності інвестиційних проектів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2018. № 628. С. 209-216.

51. Мартемьянов В. С. Управління соціально-економічними системами і правові дослідження: теорія, методологія і практика. *Агросвіт*, 2017. С.34-38.

52. Масляєва О.О. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 5. С. 83-86.

53. Масюк Ю. В. Фінансова стратегія підвищення ефективності сільськогосподарського підприємства в ринкових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 48-51.

54. Михайлова Ю. В. Удосконалення організаційно-економічного інструментарію ефективного управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 11. С. 134-142.

55. Мірошниченко О.Ю., Карюк В.І. Етапи формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 29.10.2022).

56. Нам'ясенко В. М. Управління ефективністю діяльності промислових підприємств на засадах маржинального підходу: автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.04 / В. М. Нам'ясенко, Хмел. нац. ун-т. Хмельницький, 2018. 19 с.

57. Насонов М.І. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2018. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2018/206.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2018/206.pdf) (Дата звернення: 12.10.2022).

58. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Організаційно-економічний

механізм трансферу інноваційних розробок підприємства водного транспорту України. *Науково-виробничий журнал "Інноваційна економіка"*. 2015. № 1 (56). С. 61-66.

59. Овдіюк О. М., Левківська Л. М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 75-81.

60. Орлик О.В. Методи оцінювання ефективності інвестиційних проектів. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. пр. ОДЕУ: Одеса, 2015. Вип. 21. С. 179-185.

61. Осіпова А. Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства: автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.04 / А.Ю. Осіпова, Хмельниц. нац. ун-т.Хмельницький, 2016. 21 с.

62. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 13.09.2022).

63. Павлик В. П. Ефективність інформаційно-аналітичної моделі регулювання господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2017. № 10. С. 64–69.

64. Павлюх І. І. Напрями підвищення ефективності управління ресурсами. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 22-23 листопада 2018 р.)* Полтава : ПУЕТ, 2019. С. 98–103.

65. Пантелєєва Н.М. Організаційно-економічний механізм управління інноваціями банківської системи. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2019. № 1 (16). С. 123–128.

66. Парасій-Вергуненко І. Індикатори оцінки ефективності підприємств державного сектора економік. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. Сер. Економічні науки. 2022. № 3. С. 63–80.

67. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Франко Л. С., Опанасюк А. О. Інтегральна оцінка ефективності та результативності управління фінансовими ресурсами підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету*

*економіки і торгівлі*. Серія "Економічні науки". 2020. № 3. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1725> (Дата звернення: 22.10.2022).

68. Побережець О.В. Формування механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Т. 16. № 2 (36). С. 70-88.

69. Полянська А.С. Сучасні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. № 684: Проблеми економіки та управління. С. 175–180.

70. Попрозман О.І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 1. С. 61-66.

71. Постол А. А. Ефективність виробництва сільськогосподарської продукції у великих аграрних підприємствах. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 87–91.

72. П'янкова О.В. Елементи та етапи реалізації організаційно-економічного механізму управління брендом. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2019. Вип. 29. С. 141-146.

73. Савченко О.В. Сутність та складові організаційно-економічного механізму стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2635> (дата звернення 01.10.2022).

74. Системи управління ефективністю. Огляд світових підходів і практик. URL: <http://www.rhr.ru/index/sovet/tech/12248,0.html> (дата звернення: 17.10.2022).

75. Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 77-81.

76. Тивончук С.О. Організаційно-економічний механізм активізації інноваційного розвитку агропродовольчого комплексу України в ринкових умовах (концептуальні і методичні положення). *Економіка АПК*. 2018. № 7. С.

98-105.

77. Тульчинська С.О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу. *Стратегічні пріоритети*. 2018. № 1 (6). С. 89-95.

78. Уманець С.А. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 17. С. 5-10.

79. Філіпішина Л. М. Комплексна система оцінки цінової політики підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2 (16). С. 156-160.

80. Харковина О. Г. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: "Економіка і менеджмент"*. С. 175-178.

81. Харченко В.В. Інноваційно-інвестиційне забезпечення формування ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств: Монографія. / В.В. Харченко, Г. А. Харченко К.: ЦП «Компринт», 2015. 264 с.

82. Чабан, Г. М. Економіко-математичне моделювання індикаторів ефективності системи управління фінансовими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13/14. С. 64–74.

83. Череп А.В. Методи оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств машинобудування. *Збірник наукових праць ТДАУ (Економічні науки)*. 2017. № 3 (27). С. 113-119.

84. Чигрин О.Ю. Проблеми оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Тези *Всеукраїнської науково-практичної конференції (з міжнародною участю) «Інвестиційно-інноваційна стратегія розвитку підприємства»*. Житомир: ЖДТУ, 2020. С. 55-56.

85. Чорний А.В. Теоретичні аспекти методів оцінки організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип.

14. Ч. 4. С. 103-106.

86. Чубукова О.Ю., Троян А.В. Оптимізація та моделювання асортиментної політики підприємства. *Вісник КНУТД*. 2016. № 3 (99). С.86-90.

87. Ширма В.В. Організація інноваційного забезпечення функціонування сільськогосподарських підприємств URL: [irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis.../cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis.../cgiirbis_64.exe). (дата звернення: 01.11.2022).

88. Шляхи та інструментарій підвищення ефективності використання природних ресурсів в Україні (управлінські механізми і засоби переробки сірководневої суміші на водень у Чорному морі). *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2. С. 27-32.

89. Шпикуляк О. Г. Етапність інноваційного процесу та оцінка ефективності інноваційної діяльності. *Економіка АПК*. 2021. № 12. С. 109-116.

90. Шубравська О. В., Молдован Л. В., Пасхавер Б. Й. та ін. Інноваційні трансформації аграрного сектора економіки: [монографія]; НАН України, Ін-т екон. та прогнозів. К., 2019. 496 с.

91. Яковенко Л.І. Сутність оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 22-23 листопада 2018 р.) / Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі»*; голова орг. комітету О. О. Нестуля. Полтава: ПУЕТ, 2019. С. 125-126.

92. Якубів В.М. Оцінка ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами: методика та аналіз тенденцій. *Журнал Прикарпатського університету імені Василя Стефаника*. 2020. Т. 7. № 3. С. 19-26.

93. Яремик Х.Я. Теоретичні основи обґрунтування економічної ефективності інвестиційної діяльності видавничо-поліграфічних підприємств. *Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку держави, регіону, галузі та підприємства*. Львів: Українська академія друкарства, 2019. 394 с.

## ДОДАТКИ