

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

Освітньо-професійна програма Підприємництво
Спеціальність 076 ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА
ДІЯЛЬНІСТЬ
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Ханлар МАХМУДОВ

5 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

На тему: **«Ефективність підприємницької діяльності фірми та
обґрунтування стратегії її розвитку»**

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Данильченко Олена Володимирівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Алла СВІТЛИЧНА

Полтава – 2022 року

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрна галузь є найважливішою в структурі національної економіки, де формується значна частка ВВП, він є одним з основних бюджетоутворюючих та експортоорієнтованих секторів національної економіки. Посткризове відновлення економіки України вимагає розвитку аграрного виробництва на інтенсивній основі, що дозволить забезпечити продовольчу безпеку країни, а також реалізувати конкурентні переваги країни на світових ринках продовольства. Отже, підвищення рівня ефективності виробництва продукції рослинництва є найважливішим завданням, від вирішення якого залежить забезпечення належного рівня продовольчої безпеки, насичення ринку власною сільськогосподарською і продовольчою продукцією. Теоретичні, методичні й практичні питання ефективності аграрного господарства в умовах становлення конкурентоспроможного ринкового середовища висвітлені у наукових працях В. Андрійчука, О. Бутнік-Сіверського С. Кваші, І. Кириленка, М. Маліка, В. Месель-Веселяка, П. Саблука, А. Стельмащука, Б. Супіханова, О. Шпичака та багатьох інших науковців. Водночас наукові дослідження, для забезпечення стійкої конкурентоспроможності аграрних підприємств, вимагають детальнішого відображення галузевих аспектів ефективності продуктів рослинництва в умовах економічної нестабільності та глобалізації, на що і спрямоване дане дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування заходів з підвищення ефективності діяльності фірми та стратегії її розвитку.

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення таких основних завдань дослідження:

- виявити сутності ефективності діяльності та управління стратегічним розвитком фірми;
- дати характеристику методологічних підходів до оцінювання ефективності діяльності фірми та обґрунтування стратегії її розвитку;

- здійснити організаційно-економічну характеристику об'єкту дослідження;
- провести діагностику ефективності діяльності та системи управління фірмою;
- обґрунтувати шляхи удосконалення системи стратегічного управління ефективністю діяльності фірми;
- розробити організаційно-економічні заходи підвищення ефективності діяльності фірми.

Об'єктом дослідження обрано систему управління ефективністю діяльності ПП «ім. Калашника».

Предметом дослідження є процеси виробництва, реалізації продукції у ПП «ім. Калашника».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці й розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем розвитку сільського господарства, фінансового менеджменту та зокрема управління прибутком, стратегічного розвитку, законодавчі та нормативні акти Верховної Ради, Президента, Кабінету Міністрів, Міністерства Фінансів України.

У процесі виконання магістерської дипломної роботи використані різні наукові **методи**: теоретичні основи аналізу ефективності та стратегічного розвитку досліджувались за допомогою діалектичного методу, а саме при вивченні генезису категорій «ефективність», «розвиток», «стратегія». Розрахунково-конструктивний метод при оцінці фінансових результатів діяльності підприємства та його розробці шляхів удосконалення системи стратегічного планування показників прибутковості. Шляхом порівняння було співставлено нормативні, базові значення з фактичними показниками під час аналізу ефективності розвитку галузі рослинництва конкуруючих підприємств. Графічний метод був застосований при побудованні діаграм та графіків. Узагальнення результатів дослідження проводилось за допомогою методів дедукції та індукції.

Інформаційною базою послужили відповідні законодавчі та нормативні акти, монографії, праці вітчизняних та закордонних економістів. Для проведення дослідження використано річну звітність ПП «ім. Калашника» за 2017-2021 рр., дані Державного комітету статистики України.

Публікації. Результати магістерської дипломної роботи опубліковані у фаховому виданні: Самойлик Ю.В., Світлична А.В., Данильченко О.В. Стратегічні альтернативи розвитку тваринництва в умовах зміни соціально-економічної парадигми у світі. Агросвіт. 2022. № 22. С. 33-39.

А також у збірниках тез наукових конференцій:

Данильченко О.В. Світові тенденції розвитку молочної галузі в умовах глобалізації економіки. Наукове забезпечення економічного розвитку, правового регулювання, управління, енергоефективності та провайдингу екоінновацій в аграрній і суміжних галузях в умовах глобалізації. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 28 жовтня 2021 р.). Полтава : кафедра економіки та міжнародних економічних відносин ПДАА, 2021. 198 с. С. 12-15.

Данильченко О.В., Світлична А.В., Самойлик Ю.В. Сутність стратегічного розвитку підприємства в умовах загострення міждержавних конфліктів. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Наукове забезпечення міжнародних економічних відносин та соціально-економічного розвитку в аграрній і суміжних сферах в умовах глобалізації та військового стану в Україні» (30 листопада 2022, м. Полтава). Полтава. 2022. 183 с. (С. 156-158).

Обсяг і структура дипломної магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 75 сторінок, робота містить 8 рисунків, 24 таблиці, список використаних джерел (81 найменування), 16 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ФІРМИ

1.1. Сутність ефективності діяльності та управління стратегічним розвитком фірми

Нові економічні та політичні умови, у яких нині перебуває Україна, вимагають переосмислення підходів щодо розуміння основних економічних понять та категорій, оволодіння сучасними методиками оцінювання процесів управління та економічних показників. Таким чином, значної уваги потребує питання комплексного та системного вивчення і наукового обґрунтування сутності категорії «економічна ефективність». Обґрунтоване визначення сутності, діагностика, а також ретельний аналіз показників економічної ефективності є необхідною умовою забезпечення прибутковості діяльності фірми та зростання рентабельності її діяльності, підвищення рівня стратегічної конкурентоспроможності підприємства та його продукції на внутрішньому та глобальному ринках, а також забезпечення сталого розвитку.

Категорія «економічна ефективність» є однією з найважливіших в економічній науці та має широкий профіль для застосування. Сутність ефективності також пов'язана з головним завданням трудової діяльності – задоволенням матеріальних потреб населення держави. Результати цієї діяльності можна охарактеризувати економічним ефектом, який виражений у вигляді виробленої продукції, виконаних роботах, наданих послугах. Крім цього, ця категорія є формою вираження мети виробництва, тому вона означає результативність, показує обсяг одержаної користі [68, с. 72]. Дослідженням проблем визначення економічної ефективності в різний час займалися багато відомих економістів. У науковій економічній літературі існує низка дефініцій, що характеризують економічну ефективності

виробництва, які визначають це поняття як складну соціально-економічну категорію (додаток А).

Узагальнюючи класичні погляди науковців щодо концептуальної сутності категорії «ефективність», можна зазначити, що це співвідношення витрат і результату.

Зазвичай поняття «ефективність» та «результативність» розглядають паралельно. Це пояснюється насамперед тим, що буквально «ефективність» (від лат. *efectus*) означає результативність, дієвість, продуктивність тощо.

В економічній літературі деякі автори ототожнюють ці поняття, інші визначають їх як взаємопов'язані величини, метою яких є забезпечення успішного функціонування підприємства. На їхній погляд, щоб бути успішним протягом тривалого часу, щоб вижити та досягти своїх цілей, підприємство має бути як ефективним, так і результативним. Покропивний С.Ф. вважає, що результативність є наслідком певних процесів, виконання функцій, завдань, досягнення цілей, а ефективність – наслідком правильності таких дій, проте як перше поняття, так і друге є однаково важливими. Якщо мету підприємства визначено правильно, то діяльність організації спрямована на задоволення конкретної важливої потреби, тобто створення тих товарів та послуг, на які існує реальний та потенційний попит. Результативність у такому ракурсі є чимось невідчутним, ефективність, навпаки, можна кількісно виміряти [21, с. 79]. Гетьман О. О. вважає, що для оцінювання ефективності управління необхідно встановити критерій: будь-яке підприємство створюється і функціонує з метою реалізації визначених цілей; відповідно, управління можна вважати ефективним, а підприємство успішним, якщо поставлені цілі було досягнуто. З погляду співвідношень цих двох явищ автор вважає, що під результативністю розуміють зовнішній ефект, що вимірюється мірою (ступенем) досягнення цілей підприємства, під ефективністю – внутрішній ефект, економічність, що вимірюється кількістю використаних ресурсів і мірою оптимізації процесів в підприємстві, однак важливим є і те, і інше [17, с. 361].

Проте думки науковців щодо цих понять істотно розділились, а саме стосовно того, який із показників найбільш повно характеризує успіх підприємства. Визначення взаємозв'язку між поняттями «результативність» та «ефективність» неможливе без розуміння їх сутності та особливостей; характеристику наведено на рис. 1.1.

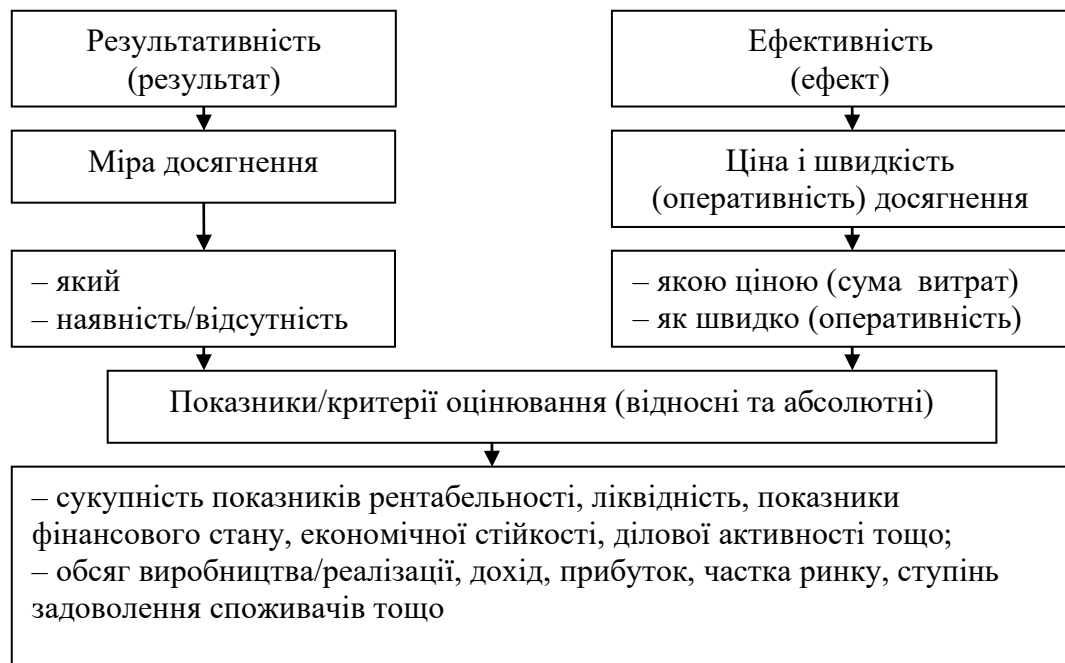


Рис. 1.1. Порівняльна характеристика та критерії оцінювання понять «результативність» та «ефективність»

Джерело: узагальнено автором

Отже, результативність діяльності фірми – це спроможність системи управління створювати умови для реалізації цілей і стабільного розвитку економічної ефективності, що, зокрема, залежить від міри і кількості досягнутих результатів підприємства за визначений термін.

В іноземній економічній літературі економічна ефективність розглядається як складна багатогранна категорія, що включає в себе такі аспекти:

- співвідношення між витратами ресурсів і об'ємом товарів і послуг, які вироблені за допомогою цих ресурсів;

- виробництво товарів і послуг певної вартості за найменших витрат необхідних ресурсів;
- отримання максимального результату з наявної сукупності ресурсів; - максимальний обсяг виробництва товарів і послуг із застосуванням мінімальної кількості ресурсів;
- співвідношення цінностей результату до цінностей витрат тощо.

Таким чином, в основу теоретичної концепції закордонної економічної школи є мінімізація затрат економічних ресурсів, що забезпечують досягнення максимального обсягу виробництва продукції.

У сучасній літературі категорія «ефективність» використовується в різних сферах діяльності. Зокрема, в економіці, де ефективність посідає важливе місце серед актуальних проблем економічної науки і досить часто розглядається та досліджується провідними фахівцями. Сьогодні це поняття є одним з найпоширеніших. У сучасних наукових працях використовуються такі категорії, як «ефективність управління», «ефективність виробництва», «ефективність капіталовкладень», «ефективність використання трудових ресурсів», «ефективність використання основних засобів» тощо.

Нами було розглянуто класифікацію видів економічної ефективності. Основні ознаки класифікації ефективності та її види відповідно до цих ознак узагальнено у додатку А. Таким чином, ефективність належить до переліку ключових економічних категорій ринкової економіки, яка пов'язана з досягненням кінцевої мети розвитку національної економіки в цілому і кожного підприємства зокрема.

У широкому розумінні економічна ефективність характеризує кількісне співвідношення двох основних величин – результатів господарської діяльності і витрат, понесених на їх отримання. Сутність питання підвищення економічної ефективності полягає у примноженні економічних результатів на кожну одиницю повних витрат у процесі використання ресурсів. В умовах розвитку ринкових відносин кожне підприємство, будучи економічно самостійним, має право використовувати будь-які методи щодо оцінки

ефективності розвитку виробництва в межах сформованих державою податкових платежів, відрахувань і соціальних обмежень [42, с 32].

В економічній теорії подається таке визначення категорії «ефективність»: «здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат». У свою чергу «ефект» це досягнутий результат у різних формах вияву (матеріальний, грошовий, соціальний та ін.)» [73, с. 155]. На думку В.І.Гринчуцького «змістовне тлумачення ефективності (продуктивності) як економічної категорії визначається об'єктивно діючим законом економії робочого часу, що є основоположною субстанцією багатства й мірою витрат, необхідних для його нагромадження та використання суспільством. Саме тому підвищення ефективності виробництва треба вважати конкретною формою цього закону» [19, с. 149].

Досить вдалим є визначення ефективності, яке підтримується багатьма вітчизняними економістами, запропоноване О.О.Гетьманом. Він трактує категорію ефективності як результативність певної дії, процесу, що вимірюється співвідношенням між отриманим результатом і витратами (ресурсами), що його спричинили [17, с. 19]. Ефективність – відносна величина, що характеризує результативність затрат. Сутнісну характеристику і вимірювання ефективності виробництва представлено на рис 1.2.

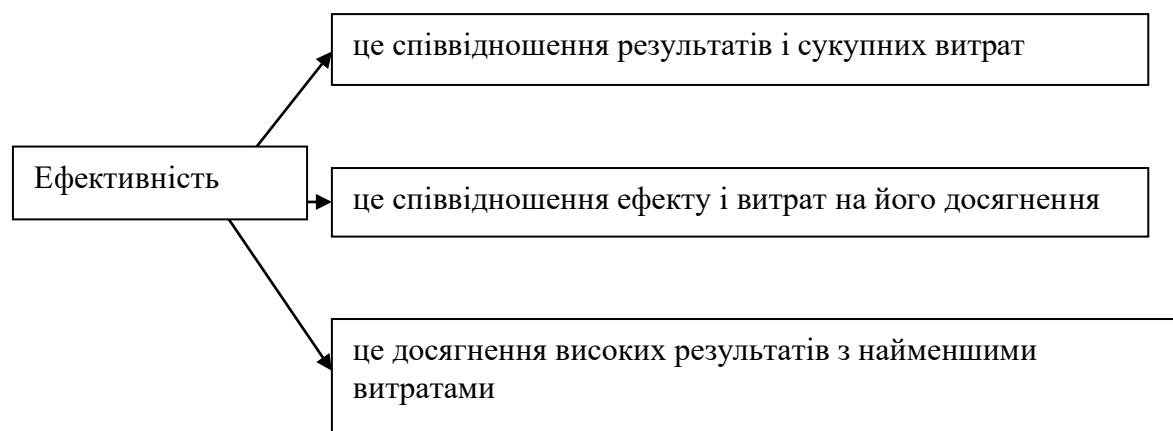


Рис. 1.2. Сутнісна характеристика і вимірювання ефективності виробництва [31, с. 228]

У загальному вигляді ефективність можна розглядати як співвідношення між ціною продукції, її собівартістю та якістю. Це співвідношення в умовах ринку має певні закономірності – зростання якості продукції призводить як до збільшення виробничих витрат, так і до підвищення ціни. Однак темпи зростання собівартості повинні бути нижчими за темпи збільшення ціни. Якщо ж відбувається зворотний процес, то він означає зниження ефективності діяльності підприємства [21, с. 317]. Оскільки ціна залежить від попиту і пропозиції на продукцію, то підвищення ефективності діяльності фірми можливе насамперед за рахунок зменшення витрат у розрахунку на одиницю продукції і поліпшення якості продукції. У свою чергу, здешевлення одиниці продукції та поліпшення її якості можливе виключно через упровадження відповідних технологій виробництва, вдосконалення організаційного процесу та забезпечення належного зберігання і транспортування продукції [22, с. 26].

Отже, ефективність як явище характеризується безпосередніми результатами діяльності, результативність натомість – наслідками діяльності, тобто явищами, спричиненими продуктами діяльності і передбачає порівняння досягнутих результатів з цілями, зіставленими з використаними для досягнення цих цілей ресурсами [19, с. 159].

Економічна ефективність діяльності підприємства безпосередньо пов'язана із соціальною ефективністю цієї діяльності, оскільки результати роботи підприємства є базою для вирішення цілого ряду соціальних проблем.

Соціальну ефективність слід розглядати як на рівні окремо взятого підприємства (локальна ефективність), так і на загальнодержавному чи муніципальному рівнях. Визначення рівня соціальної ефективності повинно охоплювати як заходи, які піддаються кількісному вимірюванню, так і ті, які не піддаються прямому кількісному вираженню.

Сучасна економічна ситуація, у якій перебуває Україна, характеризуються деструктивними впливами військових дій, активізацією структурних зрушень в розрізі галузей економіки, загостренням конкурентної

боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія розвитку фірми, яка повинна відповідати перетворенням в національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Доцільним за цих умов є узагальнення позицій щодо формування стратегії підприємств за парадигмами стратегічного управління: стратегічної раціональності (процес формування стратегії має прескриптивний, вказівний, нормативний характер) і стратегічної поведінки (процес характеризується дескриптивним описовим спрямуванням). Вважаємо, що одним з найбільш коректних підходів до формування стратегій розвитку є ієрархічний, який відображає рівні управління підприємства та характер взаємозв'язку із зовнішнім оточенням.

Генезис категорії «розвиток» починається з часів давньогрецької філософії. Перші уявлення про сутність даного процесу були відображені у працях Аристотеля, як визначав розвиток як певний принцип, згідно з яким сутність явища є елементом, що є необхідним в системі цілого. Слово «розвиток» походить від дієслів «розвивати», «розвинути», що є аналогом німецького «entwicklung», що, у свою чергу, копіює латинське «evolutio» – еволюція (від *evolvere* – розгортання) [23]. В енциклопедії зазначається, що «розвиток» – це процес, у результаті якого відбувається зміна якості чогось, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого.

Таке явище, як розвиток, науковці детально досліджують в різних аспектах господарювання, а також становлення соціуму. Історичні основи наукових досліджень категорії «розвиток» можна простежити у працях Г. Гегеля, який визначав розвиток як «характеристику діяльності світового духу, його надрухи в царині чистої думки у висхідному ряду чимраз конкретніших категорій». Науковець сформулював закон переходу кількісних змін в якісні і визначив, що основою його виникнення є боротьба і

подолання протилежностей. Класиками теорії розвитку можна вважати О. Канта, Г. Спенсера, Р. Карнап, К. Поппера. Їхні дослідження ґрунтувались на діалектичному підході до суспільних явищ, вони вважали, що розвиток здійснюється по висхідному принципу на основі історичного досвіду за рахунок соціально-господарської діяльності народу. Класичні науково-концептуальні основи категорії «розвиток» доцільно узагальнити у формі табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Теоретико-концептуальні основи категорії «розвиток»

Автор	Сутність концепції
П. Сорокін	Сутність розвитку формується на основі системно-процесуального підходу
П. Бурдьє	Розвиток є результатом взаємодії соціокультурних векторів
В. Соловйов	Розвиток проходить кілька глобальних фаз: єдності (синкретичності) – відокремлення (свободи) – норми – ідеального стану.
Р. М. Нурєєв	Розвиток – особливий вид змін, який відрізняється якісними перетвореннями, що призводять до виникнення нового
У.У. Росту	Теорія розвитку є частиною кейнсіанської парадигми щодо самопідтримуючого росту. При цьому розвиток розглядається як ріст високих темпів.
П. Розенштейн-Родан	Розвиток розглядається в теорії «великого поштовху» і пов'язується з глибокими структурними змінами, що охоплювали основні галузі народного господарства

Джерело: узагальнено автором за даними [19, 29, 33, 39, 40, 48,61]

У сучасний період категорія «розвиток» вживається в різних сферах: економічній, політичній, історичній, гуманітарній, медичній, біологічній, соціальній, педагогічній; стосовно різних об'єктів: розвиток людини, економіки, науки, ринку, техніки, країни, регіону; в різних масштабах: просторовий, локальний, розвиток підприємства тощо. З огляду на широту значень даної категорії в сучасній літературі можна простежити різні підходи до її трактування.

Узагальнюючи наукові підходи до трактування категорії «розвиток», варто зазначити, що спільними для більшості концепцій є такі аспекти: по-перше, розвиток однозначно можна трактувати як зміна стану об'єкта, при цьому дану категорію доцільно вживати лише відносно об'єкта вивчення, на

який спрямовується його вектор, а не самостійно; по-друге, розвиток – це рух, результатом якого є безповоротні перетворення. Ми погоджуємось із зазначеними концептуальними положеннями, однак, вважаємо, що деякі авторські твердження є дискусійними та недостатньо обґрунтованими. У табл. 1.3. проаналізуємо альтернативи стратегії зростання.

Таблиця 1.3

Альтернативи стратегії зростання (розвитку) підприємства

Стратегічні альтернативи	Елементи	Сфера	Головні засоби
Інтенсифікація ринку	Продукт Виробництво Ринок	Внутрішньо-галузева	Проникнення на ринок. Розвиток ринку. Географічна експансія
Диверсифікація	Сфера підприємництва	Усередині та за межами галузі	Вертикальна, горизонтальна та побічна диверсифікація
Міжфірмове співробітництво	Продукт. Ринок Сфера підприємництва	Усередині та за межами галузі	Угоди про співробітництво Спільне виробництво
Зовнішньо-економічна діяльність	Продукт.Ринок. Сфера підприємництва	За межами держави	Експорт.Зовнішнє ліцензування Пряме інвестування

Джерело: узагальнено автором за [22]

У процесі стратегічного планування розвитку серед головних напрямів менеджменту виділяють такі:

- у сфері маркетингу: перегляд товарної політики з тим, щоб вона відповідала вимогам ринку; перегляд систем товароруку та просування товару з метою підвищення їх ефективності й відповідності зовнішньому середовищу; проведення цінової політики, яка дає змогу утримуватись на ринку;

- зміни у фінансовій діяльності: створення умов жорсткої економії витрат; зведення до мінімуму капіталовкладень; можливий продаж чи закриття збиткових виробництв; залучення нових банківських кредитів; централізація фінансових операцій;

- удосконалення системи управління: зміни у співвідношенні централізації та децентралізації; здійснення необхідних кадрових змін; вироблення нової політики діяльності підприємства.

Для національних підприємств бажано застосувати стратегію зростання, хоча у сучасних умовах низка підприємств використовують стратегію виживання. Стратегію розвитку можна реалізувати на основі аналізу таких можливостей: інтенсивного розвитку, або інтенсифікації зусиль підприємства в межах його діяльності; інтеграційного розвитку, або розширення діяльності підприємства через контроль чи приєднання до нього інших підприємств; диверсифікації, або розширення сфер діяльності підприємства на ринках нових товарів за межами галузі.

Ефективність діяльності фірми значною мірою визначаються його зовнішнім середовищем – сукупністю господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних умов і чинників, що діють у глобальному оточенні, включає в себе мікро- і макросередовище. До його елементів макросередовища належать: економічне середовище; політичне середовище; соціальне середовище; природне середовище; технологічне середовище; екологічне середовище та ін. До мікросередовища належать: постачальники; посередники; споживачі; конкуренти; робоча сила; державні органи.

Таким чином, при розробці стратегії насамперед необхідно врахувати і оцінити зовнішнє оточення фірми та провести її стратегічне позиціонування в цьому оточенні. Це пов'язано з тим, що розгляд основних характеристик стратегії, її проблематики та особливостей базується на економічній категорії «середовище функціонування підприємницької організації» як відкритої матеріально-речової системи. А суть формування ефективної стратегії полягає в такій організації діяльності фірми, за якої напрямок її розвитку найбільшою мірою відповідає тенденціям змін в оточенні підприємства.

1.2. Методологічні підходи до оцінювання ефективності діяльності фірми та обґрунтування стратегії її розвитку

Під методологією, з позиції філософії, прийнято розуміти «систему принципів, способів організації та побудови теоретичної та практичної діяльності». Сучасна енциклопедія розглядає її як «вчення про структуру, логічну організацію, методи та засоби діяльності» [14]. Під методологією стратегічного планування економічного та соціального розвитку фірми як складної соціально-економічної системи слід розуміти сукупність вимог, що висуваються до суб'єктів у процесі передбачення майбутнього об'єкту стратегічного планування. Вона включає систему принципів стратегічного планування та формує логіку цього процесу. Слід відмітити, що становлення методологічних засад стратегічного планування в Україні відбувалося на базі запозичення закордонного досвіду, який вітчизняні дослідники переймали від закордонних експертів в рамках реалізації проектів партнерства. Необхідність оцінки ефективності діяльності підприємства визначається значною роллю процесу регулювання ефективності у розвитку підприємства і гармонійному забезпеченні інтересів його власників, персоналу та держави.

Показники ефекту відображають абсолютну величину результату від понесених затрат, а показники ефективності є відносними показниками, які розраховуються як співвідношення результату від понесених затрат до величини цих затрат, тобто співвідношення абсолютних показників діяльності підприємства. Тут витримується давнє економічне правило: будь-який показник важливий не так за абсолютним значенням, як за співвідношенням із іншими базовими показниками фінансово-економічної діяльності підприємства [38].

Аналіз літературних джерел дозволив зробити висновок про те, що розроблення системи показників потребує поетапного переходу від використання окремих показників до узагальнюючих комплексних показників, які повинні максимально враховувати взаємозв'язки, що існують

між соціальною, екологічною та економічною підсистемами підприємства та регіональними підсистемами. Основними етапами формування системи показників є такі:

- визначення показників та їх попередня класифікація (відповідно до Глобальної Ініціативи зі звітності (GRI) [9] та системи звітності підприємств державним органам контролю);

- аналіз, ранжування та відбір найбільш значущих показників (відповідно до принципу Парето: «з точки зору характеристик системи істотні лише деякі з безлічі факторів... у більшості систем 20 % факторів визначають 80 % властивостей системи, а інші 80 % факторів визначають лише 20 % її властивостей» [10]);

- об'єднання окремих показників у систему шляхом виявлення їх зв'язку з обраним критерієм ефективності діяльності фірми – доходом, прибутком, мінімумом витрат, продуктивністю праці;

- показники, зв'язок яких з обраним критерієм буде встановлено, залучаються до системи, інші – ні;

- оптимізація обраних показників (визначення оптимальних значень окремих показників, що входять до системи, яке беремо наближеним до середніх європейських значень).

До показників, що характеризують ефективність діяльності фірми, можна віднести показники рентабельності, при цьому, існує кілька їх різновидів. Усі ці показники є відносними і показують, скільки одиниць прибутку (балансового, чистого, операційного, оподаткованого тощо) отримують на одиницю реалізованої продукції (активів, виробничих фондів, власного капіталу тощо). Сукупність показників рентабельності всебічно відбиває ефективність виробничої (операційної), інвестиційної та фінансової діяльності фірми і відповідає інтересам учасників економічного процесу. Можна виділити такі показники рентабельності:

1. Рентабельність продукції (витрати) ($R_{пр}$) визначається відношенням прибутку від реалізації продукту (Π_p) до повної собівартості реалізації продукції (C):

$$R_{пр} = \frac{\Pi_p}{C} \quad (1.1)$$

2. Рентабельність продаж (ROS) визначається як відношення прибутку від реалізації (Π_p) до виручки від реалізації без податків, включаємих в ціну продукції (B):

$$ROS = \frac{\Pi_p}{B} \quad (1.2)$$

3. Рентабельність активів ($КОА$) визначається як відношення прибутку (балансової чи чистої) (Π_b або $\Pi_ч$) до середньої величини активів за якийсь період ($A_{ср}$):

$$КОА = \frac{\Pi_b}{A_{ср}} \quad (1.3)$$

4. Рентабельність поточних активів ($R_{та}$) уявляє собою відношення чистого прибутку підприємства ($\Pi_ч$) до середньої величини поточних активів (оборотних коштів) підприємства ($A_{т.ср}$):

$$R_{та} = \frac{\Pi_ч}{A_{т.ср}} \quad (1.4)$$

На рівень показників рентабельності впливає багато чинників, що відбивають різні аспекти діяльності підприємства. Позитивні чинники сприяють підвищенню рентабельності. Крім визначення рівня рентабельності фінансовий аналітик повинен кількісно оцінити вплив кожного чинника на рентабельність, тобто оцінити саме його внесок. Регулюючи розмір чинників з урахуванням їх взаємозв'язку можна досягти бажаного рівня рентабельності. Дії в цьому напрямі сприятимуть підвищенню рівня ефективності господарської діяльності підприємства [43].

При визначенні ефективності комерційних угод із закупівлі товарів ураховуються особливості формування елементів роздрібної ціни на

споживчому ринку. Головні елементи формування ціни реалізації товарів, що їх купують торговельні організації, такі: оптова ціна купівлі товарів ЦК – договірна ціна угоди, що враховує всі види цінових знижок, які надаються продавцем торговельному підприємству-покупцю, і базові умови постачання; матеріальні та прирівняні до них витрати торговельного підприємства МВ – сума витрат обігу торговельного підприємства від моменту закупівлі до моменту реалізації товару за винятком витрат на оплату праці і сум обов’язкових платежів, які входять до їх складу; витрати на оплату праці, що входять до складу витрат обігу підприємства ФОП; сума обов’язкових платежів (податків, зборів, мита), що сплачуються підприємством торгівлі ОП; сума чистого прибутку, що лишається в розпорядженні підприємства ЧП; валовий дохід підприємства роздрібною торгівлю як різниця між роздрібною ціною реалізації і оптовою ціною закупівлі товарів, помножена на кількість товарів у партії, що закуплена, ВД.

Звідси чистий прибуток визначається за формулою:

$$\text{ЧП} = \text{ВД} - \text{МВ} - \text{ФОП} - \text{ОП}. \quad (1.5)$$

Основним показником оцінки ефективності угоди із закупівлі товару є рентабельність витрат обігу.

Для оцінювання ефективності угод застосовують також показники:

- а) рентабельність обігу із закупівлі товарів;
- б) рентабельність обігу із продажу товарів.

Показник рентабельності витрат обігу може бути використаний для оцінювання ефективності угод та для моделювання необхідного рівня ефективності з метою формування відповідного рівня оптових цін і цін реалізації. У результаті підвищення ефективності (інтенсивний фактор) одержується додатковий ефект. Звідси можна обчислити частку кожного фактора в абсолютному розмірі зміни ЧП:

- 1) за показниками ефективності витрат обігу;
- 2) за показниками ефективності обсягів реалізації.

Відповідний аналіз можна виконати як на рівні окремих підприємств, так і за їх сукупністю. В останньому випадку дається характеристика ступеня екстенсивного розвитку окремих підприємств у складі їх сукупності (горизонтальний розріз) і ролі окремих підприємств в утворенні ЧП як у цілому, так і за рахунок окремих факторів (вертикальний розріз).

Господарська діяльність є ефективною, якщо підприємство:

1. Раціонально використовує свої активи.
2. Своєчасно погашає зобов'язання.
3. Є рентабельним.

Аналіз фінансової звітності, заснований на даних статей Балансу (форма 1) та Звіту про фінансові результати (форма 2) дозволяє оцінити співвідношення між заборгованістю підприємства і його активами, структуру активів, розумність величини матеріально - виробничих запасів, дебіторської заборгованості тощо. Оцінити фінансовий стан підприємства можливо за допомогою фінансових коефіцієнтів, розрахованих на основі показників Балансу та Звіту про фінансові результати. Цим способом вивчаються такі важливі аспекти фінансового становища й результатів діяльності підприємства, як ліквідність, довгострокова платоспроможність, рентабельність. Аналіз ліквідності дає змогу визначити чи зможе підприємство погасити в необхідний термін поточні (короткострокові) зобов'язання. Коефіцієнти довгострокової платоспроможності та рентабельності використовують для аналізу можливості погашення довгострокових зобов'язань і здатності підприємства функціонувати продовж довгого часу [44].

Ліквідність означає здатність перетворити актив у гроші швидко та без збитків його ринкової вартості. Оцінюючи ліквідність підприємства, аналізують достатність поточних (обігових) активів для погашення поточних зобов'язань – короткострокової кредиторської заборгованості. Для оцінки ліквідності розраховують слідує три коефіцієнти:

1. Коефіцієнт покриття.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності.
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Оцінка фінансового стану підприємства проводиться за допомогою даних статей Балансу (форма 1) і Звіту про фінансові результати (форма 2).

У процесі матеріального виробництва, яке є основою розвитку суспільства, люди виробляють необхідні предмети споживання і засоби праці. Одна частина готової продукції надходить членам суспільства для їхнього особистого споживання, інша – повертається назад у виробництво для виробничого споживання. Отже, процеси виробництва, розподілу, обігу і споживання безперервно повторюються і чергуються один з одним.

Для оцінювання ефективності діяльності фірми доцільно проаналізувати показники собівартості. Собівартість як економічна категорія – це вартість витрачених засобів виробництва і новостворена вартість, вироблена необхідною працею, що припадає на кожну одиницю виробленої продукції чи на кожну одиницю виконаної роботи [30]. Якщо вартість – категорія суспільна, то собівартість – категорія кожного конкретного підприємства. Її економічна суть полягає в тому, що вона показує виражену в грошовій формі величину всіх витрат підприємства, покриття яких в конкретний час необхідне йому для здійснення простого відтворення. Собівартість є важливим показником виробничо-фінансової діяльності господарства, який характеризує рівень організації і культури ведення виробництва, а також впливає на його рентабельність. Собівартість – це один з найважливіших показників ефективності виробництва, вихідна база для визначення економічного ефекту, який дають затрати праці і коштів, вкладені в різні галузі. Обчислення собівартості потрібне для правильного встановлення рівня цін на продукцію; для раціонального розміщення виробництва продукції по території країни. А найголовніше значення вивчення собівартості полягає в тому, що вона дає змогу накреслити реальні шляхи для її зниження [10, с. 83].

Рівень собівартості – це витрати, що припадають на одиницю

виробленої продукції чи виконаної роботи. Рівень собівартості виробництва продукції національного виробництва досить високий і має тенденцію до зростання. Знаючи рівень собівартості, її структуру, можна накреслити шляхи зниження собівартості. Є два основних напрями зниження собівартості виробництва продукції чи виконання робіт: перший – збільшення кількості виробленої продукції чи зростання обсягів виконаної роботи в суспільному виробництві; другий – зниження матеріальних, трудових і грошових затрат виробництва.

Отже, сучасні умови господарювання зумовлюють істотні відмінності стратегічного управління, а саме: скорочення періоду прийняття стратегічних управлінських рішень, ускладнення зв'язків підприємства з іншими суб'єктами ринку, мінливість можливостей і загроз зовнішнього середовища функціонування підприємства, зростання ролі вірогідної інформації у прийнятті управлінських рішень [32].

За таких умов, чіткий прогноз та врахування змін факторів зовнішнього макро- і мікросередовищ дозволить підприємству досягти довгострокових конкурентних переваг, сприятиме розробці успішної стратегії. Тип стратегії повинен відповідати особливостям зовнішнього середовища і можливостям підприємства. Засобом досягнення такої відповідності є стратегічна поведінка як форма розвитку підприємства, що характеризується швидким реагуванням і гнучким пристосуванням внутрішніх можливостей підприємства до майбутніх змін зовнішнього середовища його функціонування. Саме вірно обрана стратегія сприяє стратегічному розвитку аграрного підприємства.

Сучасній економічній науці відомо багато методів аналізу зовнішнього середовища, серед яких SWOT-аналіз зовнішнього середовища, прогностичні методи, сценарний аналіз, експертні методи, концепція рушійних сил галузі, матриця МакКінзі, модель п'яти сил конкуренції по Портеру, побудова конкурентного профілю, бенчмаркінг та ін. Однак, більшості цих методів притаманні суттєві недоліки, такі як: статичність моделі; суб'єктивізм при

оцінці впливу факторів; неможливість ранжирування факторів; обмеженість числа врахованих зовнішніх факторів; неможливість оцінити наслідки впливу факторів. Отже, необхідною передумовою ефективної стратегічної адаптації підприємства є вірний вибір стратегічних цілей й напрямків стратегічного розвитку, які повинні бути узгодженими з потребами суспільства, характером зовнішнього середовища та внутрішніми можливостями підприємства. Тобто, стратегічна поведінка підприємств повинна бути націлена на забезпечення захисту від зовнішніх загроз, використання підприємствами ринкових можливостей та дій, які сприяють захисту конкурентної позиції підприємства та його довгострокової прибутковості.

При оцінюванні ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства до уваги береться низка специфічних показників. Для цього широко використовуються як натуральні, так і вартісні показники. Натуральні показники виходу продукції з урахуванням її якості є вихідними при визначенні економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. Тому врожайність культур характеризує рівень ефекту, одержаного в процесі виробництва. Водночас один і той же рівень урожайності досягається при різних витратах, або різні показники продуктивності одержують при рівновеликих витратах виробництва. Для одержання порівняльних величин витрат і результатів обсяг виробленої продукції обчислюють у вартісному виразі.

Найважливішим показником, що характеризує обсяг сільськогосподарського виробництва, є вартість валової і товарної продукції господарства. на основі якої можна розрахувати валовий і чистий дохід, а також прибуток. Для визначення економічної ефективності виробництва в цілому по сільськогосподарських підприємствах використовується система показників, які доцільно обчислювати в такій послідовності (додаток Б).

По рослинництву в цілому визначають такі показники рентабельності, як рівень рентабельності і приведену масу прибутку від цього комплексу галузей на гектар ріллі. За окремими культурами доцільно розрахувати три

показники: рівень рентабельності, масу прибутку на гектар посіву і масу прибутку на реалізований центнер продукції.

Економічна ефективність виробництва продукції рослинництва залежить від складного комплексу природноекономічних, технологічних, науково-технічних факторів. При вивченні даної проблеми слід рахувати наступні особливості галузі: сільськогосподарські культури вимогливі до умов обробітку. Агротехнічні вимоги не дозволяють вирощувати цю культуру у вузькоспеціалізованих господарствах. Рослини дуже чуттєві до всіх видів гербіцидів [17].

Незважаючи на велику кількість досліджень, питання підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва не втрачає актуальності, особливо впливу факторів, насамперед мікроекономічного рівня, на ефективність вирощування соняшнику, які ще недостатньо вивчені. Тому виникає необхідність поглибленого аналізу факторів, що зумовлюють кінцеві результати господарювання та обґрунтування напрямів підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва за сучасних умов.

Висновки до розділу 1

1. Ефективність – це економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами. Зміст категорії ефективності виробництва складний та багатогранний і не існує єдиного визначення цього поняття. Загалом ефективність – це категорія, що характеризує продуктивність будь-яких затрат, це комплексне відображення кінцевих результатів використання засобів виробництва і трудових ресурсів.

2. Стратегія відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності господарської діяльності підприємства. Вона дає змогу зосередитись на головних проблемах і відкинути другорядні; визначити й скоординувати дії з реалізації місії й основних цілей фірми, шляхи її перетворення в новий стан

(який бізнес припинити, який продати, у який перейти, з яким об'єднатися), способи використання необхідних для цього ресурсів. Вона повинна забезпечити фірмі конкурентні переваги у сферах, де є найбільші шанси на успіх; допомогти визначити види продукції, за допомогою яких цього можна досягти; відшукати шляхи нейтралізації суперників. За допомогою стратегії відбувається створення стратегічного потенціалу у вигляді сукупності матеріальних умов виробничої діяльності й професійних і творчих навичок персоналу.

3. У процесі формування заходів з підвищення ефективності господарської діяльності підприємства серед головних напрямів дій керівництва виділяють такі: у сфері маркетингу: перегляд товарної політики з тим, щоб вона відповідала вимогам ринку; перегляд систем товароруку та просування товару з метою підвищення їх ефективності й відповідності зовнішньому середовищу; проведення цінової політики, яка дає змогу утримуватись на ринку; зміни у фінансовій діяльності: створення умов жорсткої економії витрат; зведення до мінімуму капіталовкладень; можливий продаж чи закриття збиткових виробництв; залучення нових банківських кредитів; централізація фінансових операцій; удосконалення системи управління: зміни у співвідношенні централізації та децентралізації; здійснення необхідних кадрових змін; вироблення нової політики діяльності підприємства.

4. Важливою складовою механізму регулювання ефективності діяльності підприємства є методи її аналізу. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства – це процес дослідження умов і результатів формування й використання її рівня з метою виявлення резервів подальшого підвищення ефективності регулювання діяльності на підприємстві. Результати фінансового аналізу виступають інформаційною базою для прийняття рішення що до оцінки ефективності господарської діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ДОСЯГНУТОГО РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ФІРМИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження

Приватне підприємство «ім. Калашника» є типовим сільськогосподарським підприємством Полтавського району, яке знаходиться на відстані 16 км від м. Полтава. Полтавський район розташований в межах Придніпровської низовини, а точніше Полтавської рівнини в північно-східній частині Полтавської області. Площа району – 1259,89 км², що складає 4,4 % території області. Територією району проходять магістралі республіканського і європейського значення. Площа сільськогосподарських угідь становить 93,5 тис. га, більшість з них – це чорноземи. Район має хорошу розвинену інфраструктуру. У Полтавському районі відкрито п'ять нафтових, газових і газоконденсатних родовищ. Полтавський район має зручне економіко-географічне положення. Для даної території характерний помірно-континентальний клімат, середня температура влітку – 19-23 ° С, взимку – (-8-10 °С), кількість опадів – 480-520 мм.

Погодні умови останнім часом зазнали значних змін, що негативно позначається на сільському господарстві. Рівень ґрунтових вод – 17018 м. Найбільш поширені ґрунти – чорноземи типові малогумусні важкосуглинки, частково вилужені, залягають на плоских вододільних терасах. Таким чином, сільське господарство є домінуючою галуззю Полтавського району. ПП «ім. Калашника» розташоване у лісостеповій зоні достатньої вологості. середньорічна кількість опадів, за даними полтавської мете реологічної станції, складає 450 мм. У ПП «ім. Калашника» є кілька типів ґрунтів, які утворилися в залежності від різних умов рельєфу, зволоження ґрунту, різних ґрунтових порід. Переважають в господарстві чорноземи глибокі мало гумусні. Рельєф господарства в основному рівнинний. Таким чином,

природо-кліматичні умови ПП «ім. Калашника» є сприятливими для вирощування основних сільськогосподарських культур. Далі розглянемо організаційно-економічну структуру господарства (додатки В, Д).

ПП «ім. Калашника» є підприємством, заснованим на базі колективного сільськогосподарського підприємства ім. Воровського, що реорганізується і утвореним на засадах угоди громадянами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності у сільському господарстві з метою одержання прибутку. ПП «ім. Калашника» до 2013 р. діяло у формі товариства з обмеженою відповідальністю, а у 2013 р. відбулася його реорганізація. Проаналізуємо склад і структуру земельних угідь сільськогосподарського підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Склад і структура сільськогосподарських угідь
у ПП «ім. Калашника», 2017 – 2021 рр.**

Вид земельних угідь	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення, (+, -)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, га	4152	4110	4076	4014	3974	-178	-4,3
у т. ч. рілля	3956	3914	3880	3818	3778	-178	-4,5
Сінокоси та пасовища	196	196	196	196	196	0	0
Рівень розораності сільськогосподарських угідь, %	95,3	95,2	95,2	95,1	95,1	-0,2	x

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить, що площа ПП «ім. Калашника» становила у 2021 р. 3974 га, що на 530 га менше, ніж у 2017 р., починаючи із 2013 р. спостерігається поступове скорочення площі сільськогосподарських угідь підприємства, що пов'язано із реорганізацією даного суб'єкта господарювання. Площа ріллі складала у 2021 р. 3778 га, що становить 95,1 %. Такий рівень розораності є надто високий, особливо враховуючи те, що у підприємстві розвивається галузь тваринництва, що потребує наявності значних площ сінокосів та пасовищ, частка яких у господарстві становить лише 4,9 % (196 га). Протягом досліджуваного періоду їх площа не

змінювалась. Розглянемо динаміку середньооблікової чисельності працівників та чисельності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників
у ПП «ім. Калашника», 2017 – 2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення, (+; -)	відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність персоналу	266	262	243	241	239	-27	-10,2
у т.ч. адміністративний персонал	28	26	24	22	21	-7	-25,0
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	238	236	219	218	217	-21	-8,8
у т.ч в рослинництві	134	133	119	118	118	-16	-11,9
тваринництві	104	103	100	100	99	-5	-4,8
Питома вага, % до загальної кількості працівників, зайнятих у сільському господарстві							
у т.ч в рослинництві	56,3	56,4	54,3	54,1	54,3	-2,0	x
тваринництві	43,7	43,6	45,7	45,9	45,7	2,0	x

На основі даних табл. 2.2 можна зробити висновок про те, що у ПП «ім. Калашника» у 2021 р. порівняно з 2017 р. середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 27 осіб (10,2 %), зокрема зменшилась чисельність адміністративного персоналу на 7 осіб (25 %). Такі зміни зумовлені оптимізацією системи управління в підприємстві. Щодо основного виробництва – сільського господарства, то в цій сфері зайнято 217 осіб, з них 118 осіб (53,9 %) зайнято в рослинництві, 99 осіб (45,7 %) – у тваринництві. Протягом досліджуваного періоду структура працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві змінилась на 2,0 %.

Виробничий потенціал сільськогосподарського підприємства, окрім земельних та трудових ресурсів, включає також техніко-технологічний

потенціал, який використовується безпосередньо у виробничому процесі і є основою цього процесу. Техніко-технологічну основу для діяльності підприємства складають машини й обладнання, так звана активна частина основних засобів. Проаналізуємо забезпеченість підприємства виробничими засобами та показники ефективності їх використання (додаток Г).

Середньорічна вартість основних засобів у ПП «ім. Калашника» у 2021 р. порівняно з 2017 р. зменшилась на 24040 тис. грн. (на 33,2 %), їх вартість становила на кінець 2021 р. 55197 тис. грн. Вартість нематеріальних активів є незначною – 663 тис. грн у 2021 р., що на 494 тис. грн, або 42,7 %, менше, порівняно із 2017 р. Показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці є досить високими, вони становили у 2021 р. відповідно 1294,6 тис. грн. та 238,8 тис. грн, що говорить про високий рівень технічної оснащеності праці та переважаючий інтенсивний тип розвитку підприємства. Однак, в динаміці ці показники суттєво знижуються, що свідчить про зниження ефективності використання земельних і трудових ресурсів підприємства.

Показник фондovіддачі підвищився і становив у 2021 р. 2,81 грн, тоді як фондоемність становила 0,36 грн і має тенденцію до підвищення. Тривалість одного обороту оборотних засобів у господарстві у 2021 р. порівняно з 2017 р. збільшилась на 15,9 %, цей показник у 2021 р. становив – 246 днів. У сільському господарстві зменшити тривалість оборотності оборотних активів досить складно з огляду на специфіку технологічного процесу. Разом з тим, цього можна досягти за рахунок зменшення дебіторської заборгованості, що особливо є актуальним у період значної інфляції, яка наразі присутня в економіці України.

Вивчаючи склад капіталу, необхідно проаналізувати склад статей балансу. Якщо питома вага необоротних активів вище за 50 % в їх загальній структурі, то в такому разі підприємство має важку структуру активів, якщо менше 50 % – легку, або мобільну (додаток Е).

Аналіз даних додатку Е свідчить про збільшення середньорічної вартості активів ПП «ім. Калашника». У 2021 р. їх вартість становила

15064 тис. грн, що на 1503,5 тис. грн, або на 1 % більше, ніж у 2017 р. Найбільшу питому вагу в їх структурі займають оборотні активи – 65,2 % (98214 тис. грн) у 2021 р., при цьому, до 2019 р. у підприємстві спостерігалась важка структура активів підприємства, оскільки переважали основні засоби. У господарстві майже відсутні нематеріальні активи, що в ринкових умовах є негативним, підприємству доцільно підвищити вартість даних видів активів (рис. 2.1).

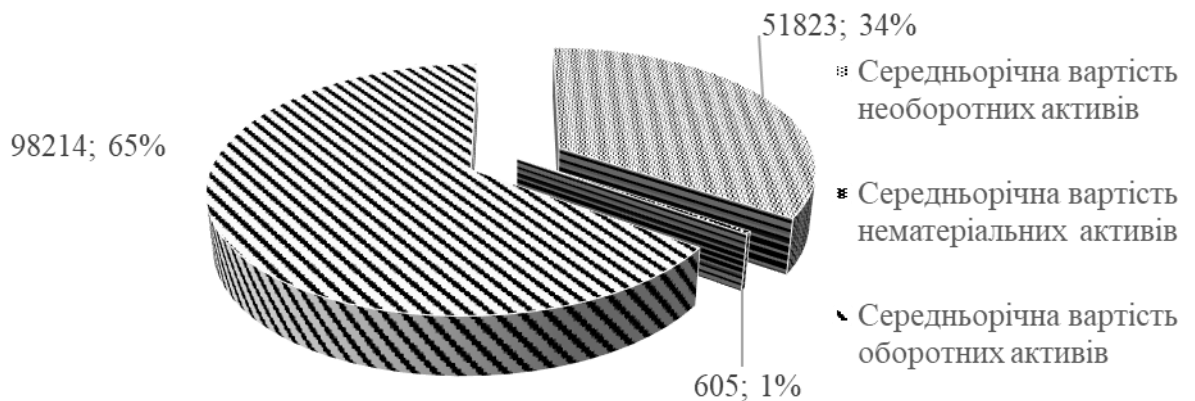


Рис. 2.1. Структура активів ПП «ім. Калашника», 2021 р.

Отже, найбільшу питому вагу в структурі капіталу підприємства займають оборотні активи, що спостерігається протягом останніх двох років. Отже, аналізуючи виробничі засоби підприємства, доцільно приділити увагу оборотним засобам. Проаналізуємо склад і структуру оборотного капіталу досліджуваного підприємства (додаток Ж). Наявність та структура оборотних активів визначають ефективність діяльності фірми. Аналізуючи оборотні засоби ПП «ім. Калашника» бачимо, що загальна вартість оборотного капіталу у 2021 р. збільшилася на 71 % порівняно із 2017 р. Слід відмітити, що засоби обігу зростають швидшими темпами ніж оборотні засоби підприємства.

У цілому збільшення вартості оборотного капіталу спричинено зростанням вартості запасів (79,2 %), які в структурі оборотного капіталу складають 72,3 %, на другому місці знаходяться– дебіторська заборгованість

за розрахунками – 16,1 %, на третьому – поточні біологічні активи – 10,7 %. Серед запасів найбільшу питому вагу займає готова продукція – 43,1 %, це типово для аграрних підприємств, оскільки більшість із них прагнуть продати свою продукцію навесні, коли спостерігаються вищі ціни, таким чином, протягом року на балансі значиться готова продукція в розділі запаси.

Проаналізуємо структуру основних засобів. Основні виробничі засоби є частиною матеріально-речових елементів виробництва, яка у вигляді засобів праці бере участь у багатьох виробничих циклах (додаток У). Найбільшу питому вагу в структурі основних засобів займає їх активна частина – машини та обладнання – 63,3 % у 2021 р., їх вартість протягом досліджуваного періоду збільшилася на 77 %. Досить суттєвою є питома вага будинків, споруд та передавальних пристроїв – 31 %. Протягом досліджуваного періоду зміни у структурі основних засобів були незначними. Найбільшу питому вагу у структурі основних засобів підприємства займають машини та обладнання, насамперед мова йде про машинно-тракторний парк господарства. Кількісний склад техніки у тракторно-рільничих бригадах №1, 2 та в цілому по підприємству можна проаналізувати за допомогою даних у додатку Ф. У ПП «ім. Калашника» використовується іноземна техніка. Всього підприємство володіє 44 тракторами, з них 7 одиниць виробництва підприємства CASE, 22 – компанії John Deere, 15 – New Holland. Підприємство володіє 11 комбайнами, з них 3 іноземного виробництва. У цілому можна зазначити, що ПП «ім. Калашника» забезпечене технікою, однак необхідно і надалі впроваджувати стратегію оновлення основних засобів, доцільним є придбання додаткових одиниць тракторів та комбайнів.

Таким чином, ПП «ім. Калашника» забезпечене необхідними ресурсами для здійснення ефективної господарської діяльності, у структурі активів переважають необоротні активи, зокрема основні засоби. Підприємство володіє іноземною сільськогосподарською технікою, однак деякі технічні одиниці потребують оновлення.

2.2. Діагностика ефективності діяльності та системи управління фірмою

Розглядаючи ефективність з точки зору економіки, варто зазначити, що ця категорія насамперед пов'язана з покращенням використання виробничих ресурсів і зниженням сукупних затрат для досягнення найкращих результатів. Під ефективністю також слід розуміти комплексне відображення результатів використання та перетворення всіх ресурсів фірми за даний проміжок часу. Для ефективного функціонування підприємства важливо визначити оптимальну потребу в ресурсах та забезпечити структуру джерел її формування і використання. Аналізуючи ефективність в цілому по галузі сільського господарства доцільно звернути увагу на такий показник як валова додана вартість. Розглянувши динаміку валової доданої вартості за всіма видами діяльності в Україні у фактичних цінах (додаток 3), варто вказати на значне підвищення цього показника – а саме у 4,7 рази у 2021 р. порівняно із 2010 р., у 2021 р. він становив 4691619 млн. грн. Частка сільського господарства у загальній доданій вартості становила у 2021 р. 12,4 %, що на 1,6 п.п. більше, порівняно із 2020 р. та на 4 п.п. – порівняно із 2010 р., найвищим цей показник був у 2015 р. – 14,2 % (рис. 2.2).

У грошовому виразі валова продукція сільського, лісового та рибного господарства становила 580519 млн. грн у 2021 р., що на 497,6 млрд. грн більше, порівняно із 2010 р., або у 6 разів. Порівняно із 2020 р. цей показник на 187,4 млн. грн, або в 1,5 рази більше. Збільшення обсягів валової доданої вартості досліджуваної галузі в цілому позитивно характеризує її розвиток. Однак, світовий досвід показує, що значна частка сільського господарства, лісництва та рибного господарства у загальній доданій вартості країни є свідченням неефективної загальної стратегії розвитку держави, оскільки такий вектор вказує на сировинну орієнтацію виробництва і торгівлі, зокрема зовнішньої, та недостатній розвиток високотехнологічних галузей з високим показником доданої вартості.

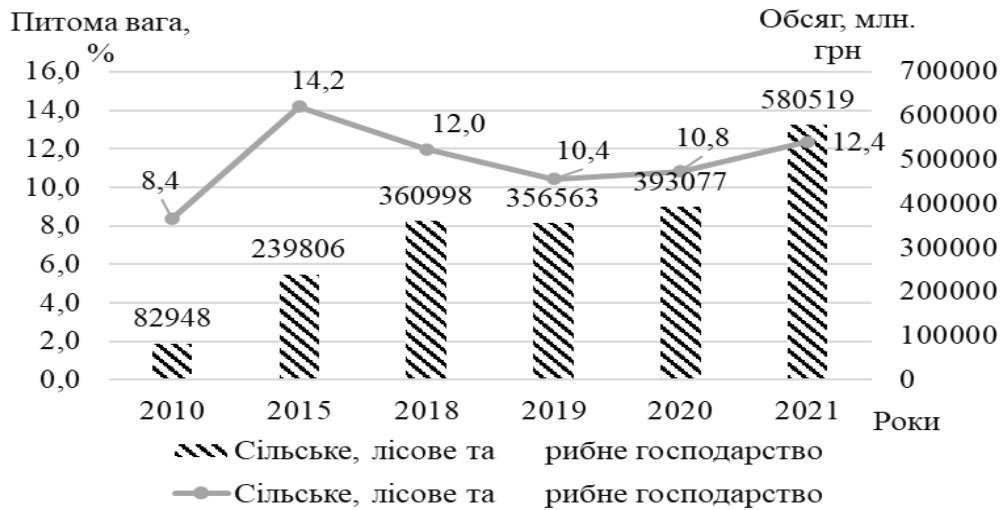


Рис. 2.2. Показники динаміки валової доданої вартості сільського, лісового та рибного господарства України (млн. грн) та її частки у загальній валовій доданій вартості (%), 2010-2021 рр.

Джерело: узагальнено автором за даними Держкомстат України [23]

На рівні підприємства для оцінювання ефективності діяльності доцільно аналізувати такий показник як обсяг товарної продукції, за його допомогою можна також визначити спеціалізацію підприємства (додаток К).

Як свідчать дані додатку К, у ПП «ім. Калашника» домінуючою галуззю є рослинництво, її питома вага складає 64,9 %, тоді як тваринництво становить лише 35,1 %. Підприємство є диверсифікованим, кожного року вирощує близько десяти сільськогосподарських культур, однак, при цьому, як і в більшості сільськогосподарських підприємств найбільшу частку складає дохід від реалізації кукурудзи на зерно – 22 %, на другому місці знаходиться молоко – 20,7 %, на третьому – соняшник (20,5 %). Також у підприємстві вирощується пшениця, ячмінь, жито, горох, соя, ріпак, овочі, з галузей тваринництва розвивається скотарство, свинарство і бджільництво. Підприємство має також власну кормову базу, яка здебільшого формується із багаторічних трав та інших кормових культур, ця продукція іде на внутрішні потреби. Оптимальне поєднання галузей та напрямів діяльності підприємства – це базис для забезпечення ефективної діяльності фірми та основа для прийняття управлінських рішень.

Механізм управління ефективністю є важливою складовою системи менеджменту ПП «ім. Калашника». Варто зазначити, що ефективність діяльності сільськогосподарського підприємства визначається фінансовим результатом та рівнем його витрат. Елементи системи управління ефективністю та її зв'язок з функціями менеджменту наведено на рис. 2.3.

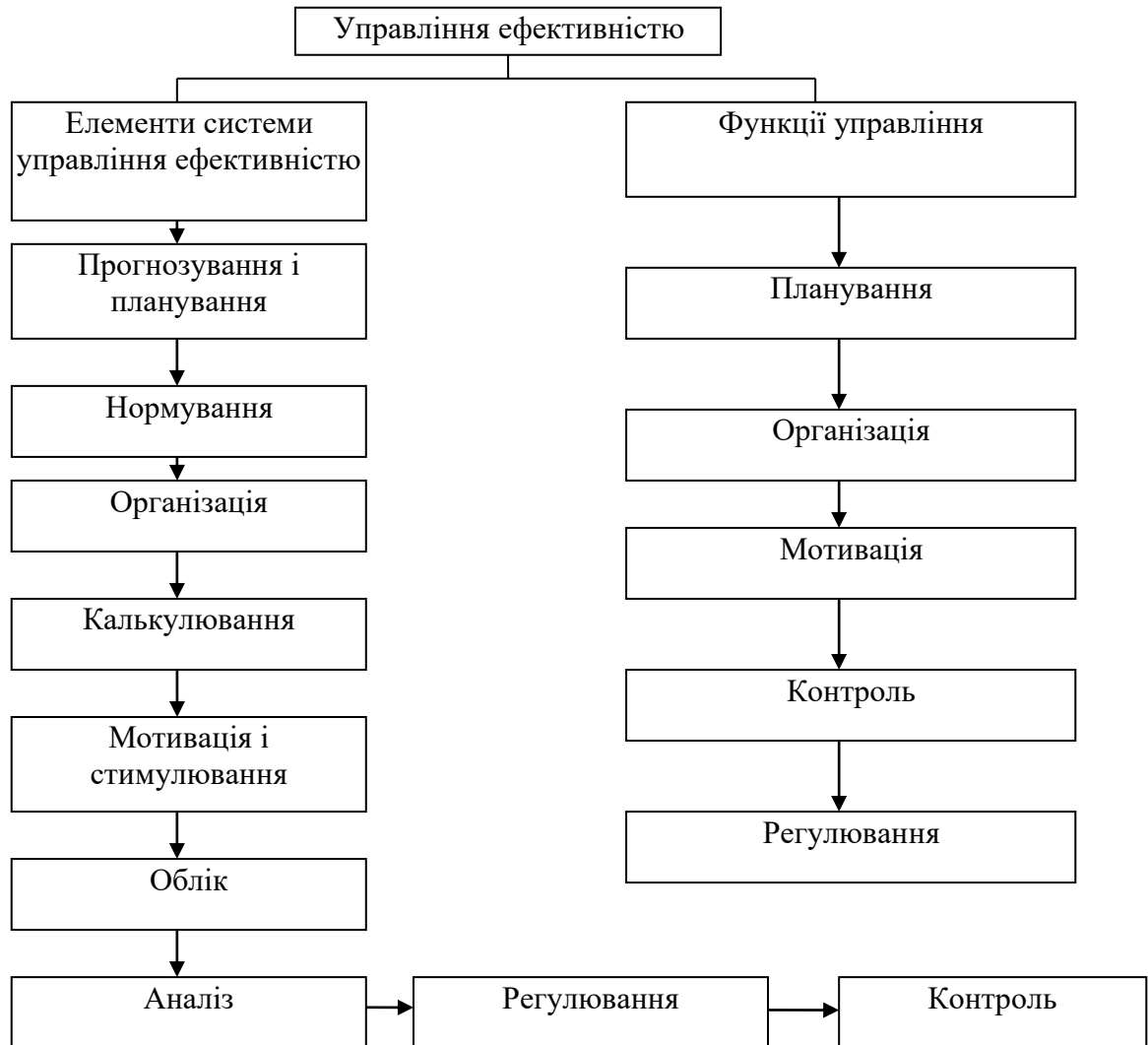


Рис. 2.3. Взаємозв'язок елементів системи управління ефективністю з функціями управління у ПП «ім. Калашника», 2021 р.

Управління ефективністю у ПП «ім. Калашника» передбачає виконання всіх функцій управління. Таким чином, функції управління ефективністю повинні реалізовуватись через складові управлінського процесу: планування,

організація, прогнозування, аналіз, облік, калькулювання, нормування, мотивація та стимулювання, регулювання та контроль.

Оцінюючи систему управління ефективністю в підприємстві доцільно проаналізувати динаміку доходів в розрізі галузей підприємства (додаток Ш). Спостерігається збільшення доходів за всіма напрямками діяльності підприємства, крім вирощування вівса та приросту живої маси свиней. У цілому, порівнюючи 2021 р. з 2017 р. доходи підприємства збільшилися на 38566 тис. грн, або на 38,4 %. Зокрема, доходи від реалізації продукції рослинництва збільшилися на 29376 тис. грн, або на 50,3 %, від продукції тваринництва – 9190,2 тис. грн, або на 21,9 %. У відсотковому співвідношенні найбільше збільшилися доходи від реалізації ячменю – у 2,1 рази, ріпаку – у 2,9 рази та меду – у 2 рази. Однак, частка ячменю і меду в загальній структурі доходів ПП «ім. Калашника» є незначною, на відміну від ріпаку (рис. 2.4).

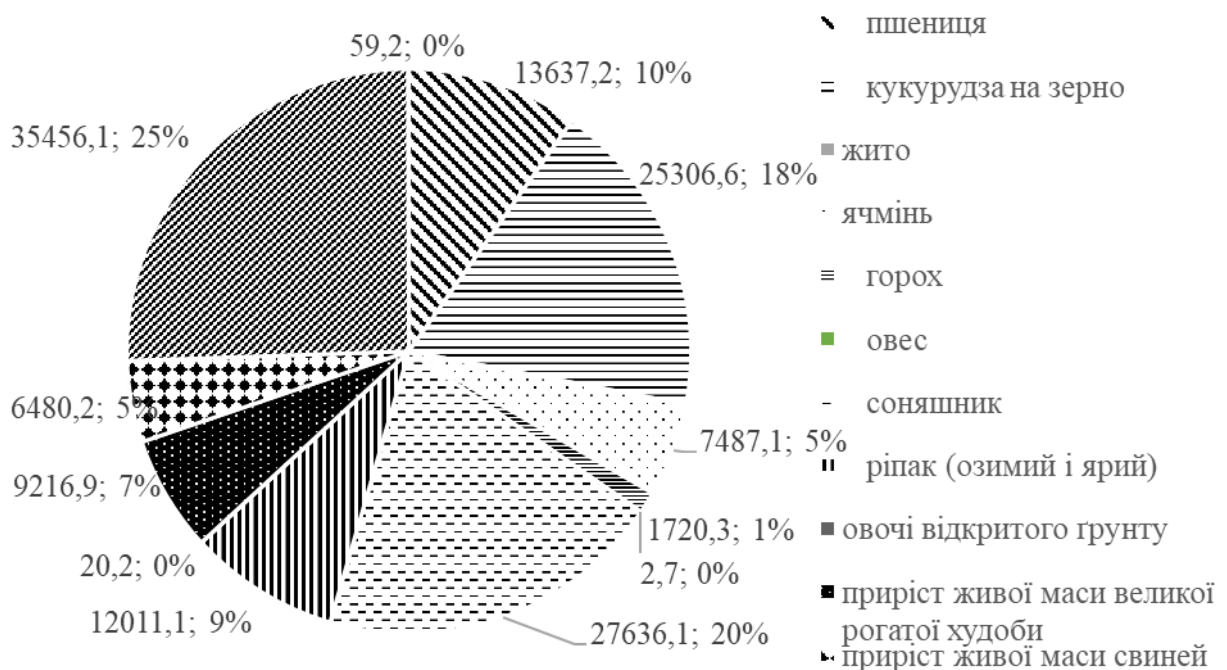


Рис. 2.4. Структура доходів від реалізації сільськогосподарської продукції ПП «ім. Калашника», 2021 р.

Найбільшу питому вагу в структурі доходів ПП «ім. Калашника» займають грошові надходження від реалізації молока – 25 % (35356,1 тис. грн), друге місце посідає соняшник – 20 % (27636 тис. грн), третє – кукурудза на зерно – 18 % (25306,6 тис. грн). Також чільне місце серед напрямів діяльності, які приносять доходи фірмі, займає пшениця – 10 % (13637,2 %), ріпак – 9 % (12011,1 тис. грн), приріст живої маси худоби – 5 % (6480,2 тис. грн). Інша продукція приносить менші доходи, однак їх значення для діяльності підприємства є важливим, з одного боку, з огляду на розподіл ризиків за рахунок диверсифікації виробництва, з іншого боку – вирощування різних видів сільськогосподарських культур позитивно відображається на ефективності використання земельних ресурсів, зокрема дотримання вимог сівозміни.

Земля – це головний фактор виробництва сільськогосподарського підприємства, що визначає ефективність його діяльності. Проведемо оцінку ефективності використання земельних ресурсів підприємства на основі аналізу показників урожайності сільськогосподарських культур (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка показників урожайності сільськогосподарських культур
ПП «ім. Калашника», 2017-2021 рр., ц/га**

Показники	Роки					Відносне відхилення 2021 р. до 2017 р. (%)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Пшениця	45,0	23,6	59,8	52,0	53,0	117,7
Гречка	8,2	6,3	-	1,8	-	-
Кукурудза на зерно	50,1	96,0	85,2	50,9	79,8	159,4
Жито	-	-	45,4	35,6	-	x
Ячмінь	28,7	31,4	35,9	38,6	44,1	153,7
Горох	26,9	26,1	32,8	30,4	31,6	117,2
Овес	29,6	23,9	28,1	45,4	36,7	124,1
Вика яра	7,5	13,5	3,0	9,7	-	x
Соняшник	29,6	36,3	38,5	29,2	31,7	106,9
Соя	11,6	-	-	-	-	x
Ріпак (озимий і ярий)	31,3	14,6	30,2	19,8	26,1	83,4
Овочі відкритого ґрунту	100,0	131,9	137,8	137,5	198,4	198,4

Аналіз даних табл. 2.8 свідчить про зростання урожайності основних сільськогосподарських культур у ПП «ім. Калашника» у 2021 р. порівняно із 2017 р. Зокрема, урожайність пшениці зросла на 8 ц/га, або на 17,7 % і становила у 2021 р. 53 ц/га. Урожайність кукурудзи на зерно становила у 2021 р. 79,8 ц/га, що на 29,7 ц/га, або на 59,4 % більше, порівняно із 2017 р. Це досить високі показники урожайності зернових культур, зокрема кукурудзи, однак їх потенціал є значно вищим, чого можна досягти за рахунок удосконалення агротехнологій, зокрема використання високоврожайних гібридів, гербіцидів та добрив. Урожайність жита, ячменю та вівса також знаходяться на рівні, що відповідає середньорайонних показників. Досить високою є урожайність соняшника – 31,7 ц/га у 2021 р., що на 2,1 ц/га, або на 6,9 % вище, порівняно із 2017 р., однак, найвищим цей показник був у 2019 р. – 38,5 ц/га, що також підкреслює доцільність підвищення рівня використання потенціалу рослин у ПП «ім. Калашника».

Вирощування значної частки інтенсивних культур у господарстві є недоцільним відповідно до вимог сівозміни, тому з метою оптимізації структури посівних площ доцільно зменшити і ввести в сівозміну інші сільськогосподарські культури, які менше виснажують ґрунт, а також сприяють утворенню нових поживних речовин. Для визначення факторів зміни валового збору по групі однорідних культур, необхідно за методикою індексного аналізу виконати розрахунки, які допоможуть проаналізувати причини змін валового збору сільськогосподарських культур ПП «ім. Калашника» за період 2017-2021 рр. (Додаток Л).

Аналіз даних табл. 2.9 свідчить, що у ПП «ім. Калашника» приріст валового збору за рахунок зміни урожайності збільшився на 36221,29 ц. Зміни валового збору зернових за рахунок зміни структури посівів мають позитивну динаміку – спостерігається збільшення валового збору на 8641,92 ц. Також збільшується валовий збір за рахунок зміни розміру площ посівів на 5304,04 ц відповідно. Отже, ефективність використання земельних ресурсів в аграрному підприємстві насамперед впливає на розвиток галузі

рослинництва, оскільки для цієї галузі земля відіграє вирішальну роль. Раціональне використання сільськогосподарських угідь та, зокрема, ріллі має забезпечувати високу прибутковість галузі рослинництва, що дасть можливість забезпечити розширене відтворення, диверсифікацію в галузі рослинництва, тваринництва та споріднених галузях.

Щодо ефективності галузі тваринництва, то її можна проаналізувати за показниками продуктивності худоби та динамікою поголів'я (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка показників розвитку галузі тваринництва у
ПП «ім. Калашника», 2017-2021 рр., ц/га**

Показники	Роки					Відносне відхилення 2021 р. до 2017 р. (%)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Поголів'я великої рогатої худоби	1023	996	771	775	755	73,8
Поголів'я свиней	1675	1646	1548	1497	1349	80,5
Поголів'я корів	515	515	515	515	515	100,0
Кількість бджолосімей	120	120	120	120	120	100,0
Середньорічний приріст живої маси 1 голови великої рогатої худоби, г	2292	2379	2449	2403	2603	113,5
Приріст живої маси свиней, г	1838	1707	1680	1576	1617	88,0
Валові надії молока, кг	7926	7747	7665	7282	7287	91,9
Виробництво меду на одну бджолосім'ю, ц	13	16	18	14	15	103

Як свідчать дані табл. 2.9, поголів'я великої рогатої худоби у ПП «ім. Калашника» у 2021 р. порівняно із 2017 р. зменшилось на 268 голів, або на 26,2 % і становило 755 голів. Подібна тенденція спостерігається і з поголів'ям свиней – воно зменшилось на 326 голів, або на 19,5 %. Поголів'я корів та бджолосімей залишалось незмінним і становило відповідно 515 голів та 120 бджолосімей. Приріст живої маси великої рогатої худоби збільшився на 13,5 % і становив у 2021 р. 2603 г, протилежну тенденцію можна помітити із показником приросту живої маси свиней – цей показник зменшився на 12 %. Валові надії молока у 2021 р. становили 7287 кг на одну корову за рік, що на 8,1 %. Такі показники є середніми для господарств, що займаються

традиційним тваринництвом. Потенціал галузі дозволяє підвищувати її ефективність за рахунок удосконалення технології утримання тварин, використання нових порід, оптимізації раціону харчування.

Оцінюючи економічну ефективність діяльності підприємства, доцільно проаналізувати собівартість продукції. Найбільшу питому вагу у структурі собівартості займають матеріальні витрати. Структура матеріальних витрат галузі рослинництва представлена в додатку М на рис. М.1, галузі тваринництва – на рис. М.2.

У галузі рослинництва найбільшу питому вагу в структурі матеріальних витрат займають інші матеріальні витрати – 48,7 %, витрати на оплату послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями, нафтопродукти – 28,8 %, запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту – 19,1 %. Витрати на насіння і посадковий матеріал складають 1284 тис. грн, або 4,4 %, на мінеральні добрива – 902 тис. грн (10,2 %). Сума витрат на оплату праці у галузі рослинництва в господарстві збільшилася, однак, їх питома вага зменшилась на 5,5 п.п. У тваринництві матеріальні витрати складають 61,4 % (28275,1 тис. грн), їх сума протягом досліджуваного періоду збільшилась на 15811,1 тис. грн, або у 2,3 рази, що зумовлено у першу чергу збільшенням вартості кормів на 15811,1 тис. грн, або у 3 рази. Питома вага витрат на оплату праці у ПП «ім. Калашника» у 2021 р. становила 26,3 %. У цілому варто зазначити, що підприємство має високий рівень матеріаломісткості виробництва та порівняно низький рівень зарплатомісткості у галузі тваринництва підприємства, що в цілому є негативним насамперед тому, що зменшується значимість людського капіталу. Найбільшу питому вагу в структурі матеріальних витрат галузі тваринництва займають корми – 80 %, на другому місці знаходяться запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту – 18 %.

Перше місце у структурі товарної продукції ПП «ім. Калашника» займає молоко. Проведемо кореляційно-регресійний аналіз залежності собівартості молока від валових надоїв (табл. Н.1 додатку Н). Здійснимо аналіз

впливу валових середньорічних надоїв молока на одну корову на собівартість 1 ц молока за допомогою кореляційно-регресійний аналізу в середовищі MS Excel (табл. Н.2 додаток Н) Ця залежність описується функцією:

$$y = 123,4 - 6,134 x \quad (2.1)$$

Рівняння регресії показує, що при підвищенні валового надою на одну корову на 1 ц/га, собівартість одного центнера молока знизиться на 6,134 грн/ц. Між цими ознаками існує помірний зв'язок, оскільки коефіцієнт кореляції становить (-0,632). Критерій Фішера дорівнює $F_{розр} = 3,675$, він вищий табличного значення, тому дану модель можна вважати адекватною експериментальним даним і її доцільно використовувати для подальшого прогнозування.

Для ефективного ведення господарської діяльності підприємства необхідне формування оптимальної структури капіталу. Проведемо аналіз ділової активності підприємства, а саме проаналізуємо показники оборотності активів і пасивів досліджуваного підприємства, що дасть змогу дослідити тривалість обороту активів, запасів, поточної дебіторської заборгованості, власного капіталу, кредиторської заборгованості, операційного циклу, фінансового циклу (додаток П). Аналіз даних табл. П.1 свідчить про покращення показників ділової активності досліджуваного підприємства. Позитивними є тенденції кількісні збільшення таких показників, як чистий дохід, середньорічна вартість активів, у тому числі оборотних та необоротних, власного капіталу, та одночасне зменшення виробничих запасів. Тривалість одного обороту активів зменшилась на 25 днів, що становить 6,3 %, і становила у 2021 р. 374 дні. Найсуттєвіше підвищилася оборотність запасів – тривалість їх одного обороту зменшилась на 40 днів, або на 56,3 %. Тривалість обертання поточної дебіторської заборгованості незначна – 16 днів у 2021 р., що на 5 днів менше, ніж у 2017 р., а кредиторської заборгованості – 41 день, що на 37 днів менше, ніж у 2017 р. Збільшення тривалості обороту відбувається лише власного капіталу.

Висновки до розділу 2

1. ПП «ім. Калашника» має необхідні виробничі ресурси для ефективної діяльності, використовує їх на інтенсивній основі, прагне до отримання ефекту синергії. Однак, при цьому виявлено недоліки у системі ресурсовикористання, зокрема неефективне використання земельних ресурсів, основане на вирощуванні лише двох інтенсивних культур, а також низькі показники фондівдачі та тривалості обороту оборотних засобів. На ці недоліки необхідно звернути першочергову увагу при розробці ресурсної стратегії.

2. Коефіцієнт розораності площі сільськогосподарських угідь, за досліджуваній період майже не змінився і становив у 2021 р. 98,1 %. Отже, майже всі землі є розорані, що негативно впливає на землекористування, оскільки земля в більшій мірі піддається водній та вітровій ерозії. Питома вага інтенсивних культур у 2021 р. в порівнянні з 2016 р. збільшилася на 20,8 процентних пунктів і у 2021 р. становила 100 %.

3. Середньорічна вартість основних засобів збільшилась на 60617,5 тис. грн. (у 2,5 рази) у ПП «ім. Калашника» 2021 р. порівняно з 2016 р. Показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці у підприємстві є високими, вони становили відповідно у 2021 р. 2509,6 тис. грн. та 467,1 тис. грн.

4. Зниження коефіцієнта довгострокового залучення позикових коштів із 0,259 у 2017 р. до 0,031 у 2021 р. вказує на зменшення залежності підприємства від довгострокових зовнішніх джерел фінансування. Значення коефіцієнта довгострокових і поточних зобов'язань характеризують структуру позикового капіталу, в якій частка довгострокових зобов'язань зменшується з 44,4 % до 27,9 %, а поточних зобов'язань – відповідно збільшилась з 55,6 % до 72,1 %, що в цілому позитивно впливає на оцінювання фінансової стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

3.1. Шляхи удосконалення системи стратегічного управління ефективністю діяльності фірми

Розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління ефективністю діяльності ПП «ім. Калашника» має ґрунтуватись на виявленні особливостей організаційно-економічного механізму ефективності діяльності підприємства в цілому; застосуванні ієрархій для ранжування показників і критеріїв ефективності, їх моделювання на базі інтегрального показника розвитку системи менеджменту, що відображається у стратегії розвитку фірми (додаток Ю). Формування ефективної системи управління ефективністю ПП «ім. Калашника» передбачає комбіноване врахування показників результативності: оцінки тенденцій розвитку компанії, а також оцінки критеріїв і показників ефективності її діяльності. Результати оцінки та діагностики є основою для визначення напрямів формування системи управління ефективністю діяльності ПП «ім. Калашника» на основі:

- оптимізації стратегічних векторів і визначенні рівня їх сприяння ефективності діяльності на основі аналізу ієрархій;
- моделювання ефективності діяльності фірми на основі інтегрального показника розвитку (зокрема за допомогою методу експертних оцінок, а також таксономічного методу);
- розробки та впровадження стратегії управління ефективністю розвитку у діяльність підприємства.

Відповідно до розробленої моделі організаційно-економічного механізму формування системи управління ефективністю ПП «ім. Калашника» доцільно обґрунтувати стратегію управління ефективністю.

Стратегія управління ефективністю – це довготерміновий план діяльності, що враховує досягнуті результати господарської діяльності та можливі зміни у зовнішньому середовищі. Процес розробки стратегії управління ефективністю ґрунтується на таких принципах:

- перш за все, стратегія управління ефективністю насамперед розробляється вищим керівництвом, але її впровадження та реалізація передбачає участь фахівців усіх рівнів управління;

- стратегічний план розвитку має забезпечуватися глибокими дослідженнями і фактичними аналітичними даними;

- стратегічний план розвитку має розроблятися з огляду на перспективи всієї організації, а не конкретного керівника, індивіда чи підрозділу;

- стратегічні плани мають бути розроблені таким чином, щоб залишатись актуальними на тривалий період часу, а також мають бути гнучкими, щоб за необхідності можливо було модифікувати обрану стратегію;

- стратегія управління ефективністю діяльності фірми надає підприємству визначеність у зовнішньому середовищі та своєрідну індивідуальність.

Схематично процес формування стратегії управління ефективністю ПП «ім. Калашника» представлено на рис. 3.2.

Отже, формування стратегії управління ефективністю діяльності підприємства – це складний багатогранний процес, який передбачає низку етапів. Стратегічною метою управління ефективністю діяльності ПП «ім. Калашника» є вихід на нові ринки, завоювання прихильності споживачів, збільшення масштабів діяльності та обсягів реалізації продукції. Тактичними цілями ПП «ім. Калашника» є: диверсифікація виробничого процесу, зокрема впровадження у виробництво нових видів аграрної продукції, підвищення якості продукції, оновлення техніко-технологічної бази, перехід на ресурсо- та енергозберігальні технології.

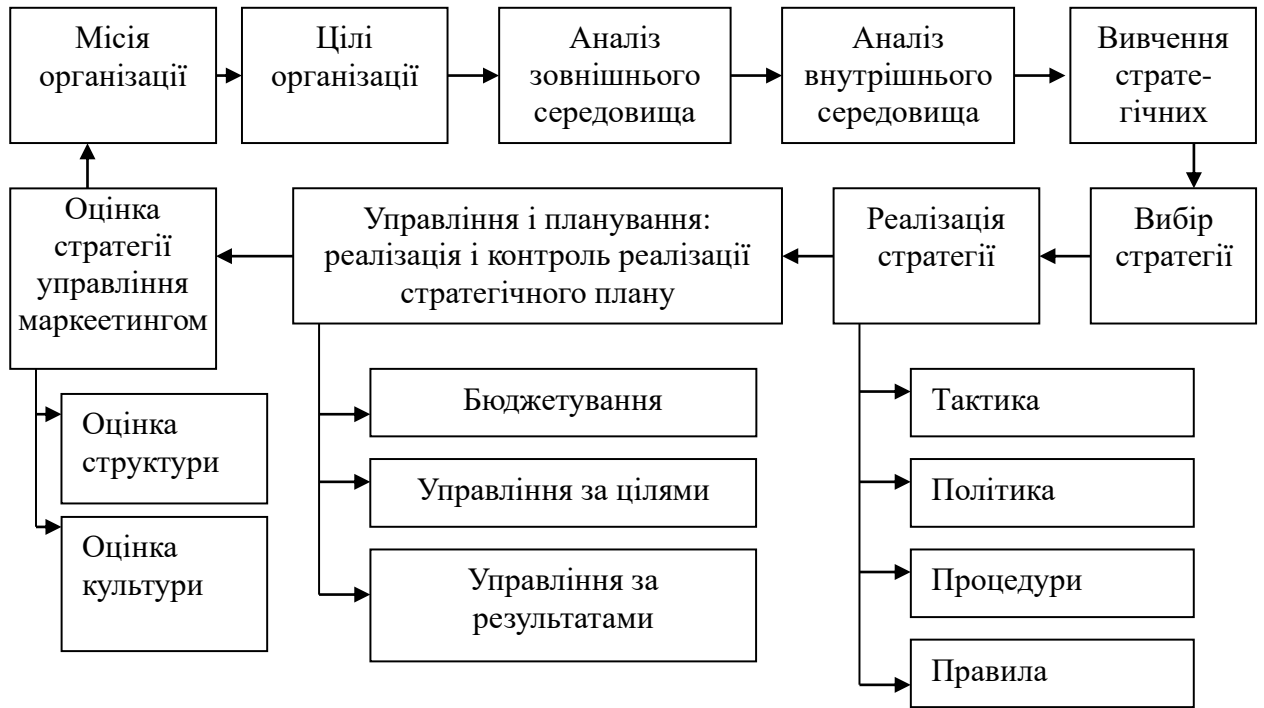


Рис. 3.2. Модель процесу стратегічного управління ефективністю діяльності ПП «ім. Калашника», 2023 р.

Поточними цілями є підвищення рівня кваліфікації персоналу, удосконалення технології виробництва, тощо.

Стратегія управління ефективністю діяльності – це поєднання головних цілей розвитку та шляхів їх досягнення. Стратегія управління ефективністю діяльності ПП «ім. Калашника» повинна розроблятися, виходячи із реальних можливостей розвитку фірми.

Тому стратегія управління ефективністю діяльності – це насамперед реакція на зовнішні і внутрішні чинники, що супроводжують господарську діяльність.

Внутрішнє середовище – це чинники, що перебувають під впливом і контролем фірми. Мікросередовище – («середовище завдань», середовище прямого впливу, бізнес-середовище, діловий простір підприємства), представлено стейкхолдерами, що безпосередньо впливають на діяльність фірми. Макросередовище (загальне середовище, середовище опосередкованого впливу), у якому формуються загальні економічні, соціальні, політичні, технологічні та інші умови, що впливають на діяльність

організації. На рис. 3.3 схематично представлені фактори впливу на стратегію управління ефективністю діяльності ПП «ім. Калашника».

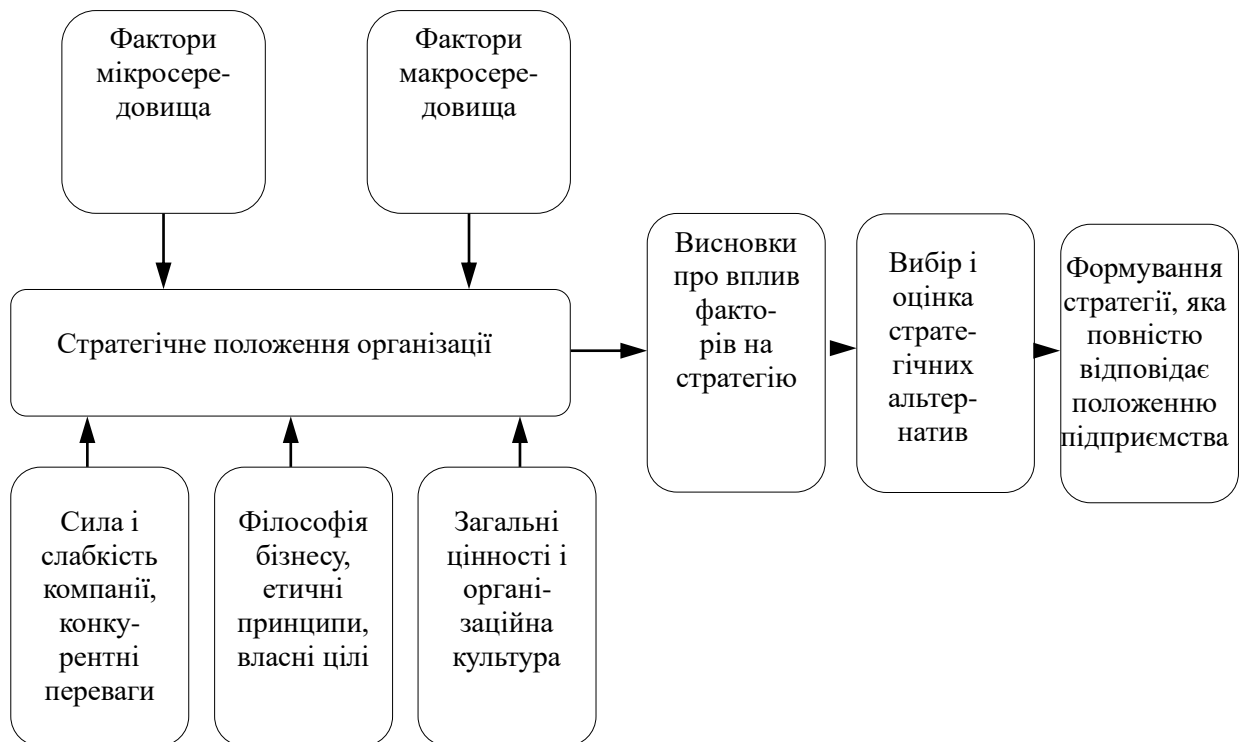


Рис. 3.3. Вплив факторів на формування стратегії управління ефективністю ПП «ім. Калашника», 2023 р.

Оцінка зовнішнього середовища повинна здійснюватися за трьома параметрами:

1. Оцінка змін, які впливають на різні аспекти стратегії управління ефективністю діяльності.
2. Виявлення чинників, що загрожують стратегії управління ефективністю підприємства.
3. Виявлення чинників, що надають більше можливостей для досягнення прийнятих цілей шляхом коригування плану.

Отже, важливим етапом формування стратегії управління ефективністю діяльності фірми є оцінювання середовища функціонування та розвитку підприємства, а також можливостей, які воно може використовувати. Для цього доцільно провести SWOT-аналіз. Це – метод,

який використовується для стратегічного планування, що полягає у виявленні та аналізі факторів внутрішнього і зовнішнього середовища фірми та поділі їх на чотири групи: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). Сильні (S) і слабкі (W) сторони є факторами внутрішнього середовища фірми, тобто тим, на що сам об'єкт здатний вплинути (додаток Я). Можливості (O) і загрози (T) є факторами зовнішнього середовища (тобто тим, що може вплинути на об'єкт ззовні і при цьому не контролюється об'єктом). На основі проаналізованих сильних та слабких сторін, зовнішніх можливостей та загроз побудуємо матрицю SWOT-аналізу, яка зображена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Матриця SWOT-аналізу ПП «ім. Калашника», у середньому
за 2017-2021 рр.**

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Висока якість продукції, що випускається в сукупності з низькою ціною привертають велику частину споживачів.	Непослідовне, поспішне прийняття законодавчих актів дезорієнтує керівництво і негативно впливає на виробничі можливості підприємства.
	Широка клієнтурна база підприємства дозволяє знижувати і робити більш конкурентоспроможною ціну реалізації і збільшити прибутковість виробництва.	Нестабільність курсу гривні може знизити прибутковість внутрішніх поставок.
	Здійснення активної маркетингової політики керівництвом приверне увагу нових споживачів.	Підвищення цін на матеріали, упаковку, етикетки та інші супутні товари може скоротити прибутковість і викликати необхідність підвищення цін, що відсіє значну частину споживачів
Слабкі сторони	Не високий технологічний рівень виробничої бази обмежує можливості.	Загроза виснаження резервних фінансових можливостей підприємства, необхідних на оплату податків може призвести до банкрута підприємства
	Низький дохід та рівень життя основної маси населення країни не дають можливості істотно підвищувати ціну продукції.	Недовіра споживачів до реклами у засобах масової інформації може спричинити провал маркетингової стратегії підприємства.

Отже, проведений аналіз діяльності ПП «ім. Калашника» дозволив сформулювати ефективну стратегію, яка найбільше підходить для даного підприємства. Керівництву ПП «ім. Калашника» необхідно впровадити «Стратегію зростання», тому що у підприємства стабільне положення на ринку, продукція користується попитом. Так само ця альтернатива є найбільш зручною, тому що цілі розвитку, коригуються по мінливим умовам, що є менш ризиковано. З обраної стратегічної альтернативою найбільш точно пов'язується еталонна стратегія розвитку ринку, що відноситься до групи стратегій концентрованого зростання, тому що організація прагне розширити свій ринок за рахунок проникнення на нові географічні ринки. Усі фактори, що впливають на стратегічне управління ефективністю діяльності підприємства, можна поділити на стимулюючі та стримуючі (додаток Р).

З аналізу даних додатку Р можна зробити висновок, що серед зовнішніх факторів в останні роки збільшується кількість факторів стимулюючого впливу.

Передумовою формування ефективної стратегії управління діяльністю ПП «ім. Калашника» є виявлення існуючих проблем, що стримують розвиток підприємства. Серед головних проблем можна виділити такі:

- наявність таких видів продукції, які конкурують між собою;
- відсутність сильного бренду порівняно із великими підприємствами;
- неефективна комунікаційна політика;
- не експлуатується імідж виробника;
- не враховані регіональні особливості при розробці стратегії управління ефективністю;
- вибір конкурентної стратегії – фокусування (концентрації) маркетингових зусиль і диференціації ринкових зусиль не відповідає поточній позиції ПП «ім. Калашника» на ринку України;
- нерівномірна ситуація щодо продажу продукції в розрізі регіонів України, канали розподілу не достатні для оптимального розподілу продукції.

Основними ключовими аспектами ПП «ім. Калашника», які доцільно використати при формуванні стратегії управління ефективністю, є такі:

1. Тривала історія успіху, традиційність – покупець схильний більше довіряти виробникові з довгою історією, ніж новоствореним підприємствам.
2. Національний український продукт.
3. Позитивний імідж виробника.
4. Сучасна техніко-технологічна база, що здатна забезпечити виробництво високоякісної продукції.
5. Ефективно діюча система управління якістю.
7. Висококваліфікований персонал, що працює за міжнародними стандартами якості.
8. Лояльність споживачів, забезпечене тривалою історією виробника.

Для підвищення ефективності діяльності ПП «ім. Калашника» необхідне формування нової стратегії управління. Ми пропонуємо замість існуючої стратегії фокусування зусиль і диференціації ринкових ніш використовувати стратегію досягнення конкурентних переваг – стратегію лідера ринку. Впровадження цієї стратегії передбачає вирішення таких задач:

1. Збільшення попиту:
 - 1.1. Залучення нових споживачів
 - організація торговельних представництв і розвиток мерчандайзингової мережі;
 - використання ключових компетенцій фірми.
 - 1.2 Пошук нових можливостей товару:
 - залучення до співпраці переробних підприємств та інших спеціалізованих магазинів та вистриб'юторів до співпраці;
 - активізація заходів щодо просуванню продукції;
 - 1.3 Підвищення інтенсивності продажів товару.
2. Утримання частки ринку:
 - 2.1 Завоювання споживачів конкурентів:
 - використання системи інтегрованих маркетингових комунікацій,

- використання ключових компетенцій ПП «ім. Калашника» у процесі розробки і реалізації рекламних кампаній;

2.2 Завоювання відданості споживачів:

- проведення PR акцій;
- стабільно висока якість продукції.

3. Підвищення продуктивності виробництва;

3.1. Оптимізація асортименту продукції:

- зняття з виробництва нерентабельних товарів;
- введення у виробництво нових видів продукції;

3.2. Оптимізація виробничих процесів:

- розробка та впровадження нових технологій;
- установка більш продуктивної техніки.

3.3 Оптимізація витрат:

- просування найбільш рентабельної продукції, яка користуються найбільшим попитом і приносить найвищі прибутки;

- впровадження ефективної логістичної системи для оптимізації планування виробництва, продажу, і управління розподілом продукції.

4. Оборона позицій:

- змушене скорочення. ПП «ім. Калашника» необхідно прийняти рішення щодо певного скорочення, оскільки економічно не доцільно захищати позиції усіх своїх товарів. Необхідно прийняти рішення щодо відмови від оборони окремих позицій (там, де товари не мають явні переваги), сконцентрувавши ресурси на розвиткові найбільш перспективних брендів. Необхідно зменшити або припинити випуск неліквідних та нерентабельних товарів, що не зайняли лідируючі позиції, і спрямувати зусилля на торговельні марки, що зберігають вигідне положення на ринку;

- захист флангів являє собою ефективне доповнення до стратегії позиційної оборони. Флангова оборона передбачає випуск спеціальної конкурентної продукції, що має переваги порівняно з аналогічними товарами конкурентів і здатні нівелювати маркетингові зусилля конкурентів.

Для успішного впровадження та реалізації стратегії управління ефективністю діяльності ПП «ім. Калашника» доцільно оптимізувати маркетингові функції. Основним завданням маркетолога є переорієнтація виробничої діяльності фірми відповідно до підпорядкування маркетинговим цілям, тобто орієнтація на споживача. Маркетолог має аналізувати виробничі та фінансові можливості, і на цій основі розробляти стратегію управління маркетингом. Основними сферами маркетингової діяльності ПП «ім. Калашника» є: збут, маркетингове планування, оцінювання кон'юнктури ринку тощо (додаток С). Таким чином, для ПП «ім. Калашника» доцільно реорганізувати відділ маркетингу, при цьому ввести посаду директора з маркетингу і збуту. Також за потреби можуть бути залучені два додаткових фахівця – для проведення додаткових маркетингових досліджень, промо-акцій, PR-кампаній тощо на основі аутсортсінгових договорів. Для оцінки ефективності діяльності маркетологів ПП «ім. Калашника» проведемо оцінку витрат на реорганізацію структури управління фірми (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Витрати на реорганізацію системи управління маркетингом у
ПП «ім. Калашника», 2023 р., тис. грн**

Види витрат	Всього витрат
Організація робочого місця (закупівля меблів (столу, крісла), канцелярські прилади, комп'ютер)	36,0
Організаційні витрати	24,0
Заробітна плата директора з маркетингу і збуту	175,0
Заробітна плата маркетологів (на основі аутсортсінгу)	150,0
Витрати на відрядження маркетологів, транспортні витрати	30
Витрати на реалізацію маркетингових проектів	67
Всього витрат	482,0

Таким чином, сукупні витрати на реорганізацію організаційної структури управління ПП «ім. Калашника» та зокрема системи управління маркетингом і збутом становитимуть 482 тис. грн. За рахунок реорганізації системи управління маркетингом у ПП «ім. Калашника» можна досягти зниження витрат на збут продукції (додаток Т). Необхідно виділити чинники,

які є вагомими економічними резервами підвищення результативності використання збутових витрат відповідно на кожному етапі їх утворення.

Оптимізація витрат на управління збутом – передбачає застосування інноваційних прийомів і методів щодо організації виробництва, що дозволить мінімізувати витрати на утримання управлінського персоналу.

Оптимізація витрат на маркетинг насамперед передбачає ефективне обґрунтування всіх витрат, що пов'язані із дослідженням ринку, рекламуванням та стимулюванням збуту з метою забезпечення високого конкурентного статусу фірми.

Основою стратегії управління ефективністю діяльності ПП «ім. Калашника» має стати оптимізація виробничої програми, в основі якої має ґрунтуватись на основі дотримання науково обґрунтованої системи ведення сільського господарства, У сучасних умовах господарювання одним із провідних напрямів забезпечення прибутковості ПП «ім. Калашника» є оптимізація структури посівної площі товарних культур з метою раціонального використання сільськогосподарських земель, відновлення і підвищення родючості ґрунту. З цією метою пропонуємо удосконалити структуру посівних площ у ПП «ім. Калашника», що забезпечить отримання максимальної виручки від реалізації продукції за допомогою засобу «Пошук рішення». Дані щодо планової врожайності, собівартості та ціни реалізації наведені в додатку Ф. У господарстві планується посіяти пшеницю, гречку, кукурудзу на зерно, ячмінь, соняшник, соя, цукровий буряк, ріпак озимий на площі, яка не перевищує 3316,0 га. Необхідно визначити такі площі посіву сільськогосподарських культур, щоб витрати на їх вирощування були мінімальними, враховуючи, що: виручка від реалізації продукції рослинництва повинна перевищувати 300000 тис. грн; площа посіву повинна бути в межах 3316,0 га, в тому числі технічних культур (соняшнику, сої, ріпаку) – 1650 га, зокрема соняшнику – менше 500 га, зернових і зернобобових – менше 1700 га; затрати праці на вирощування сільськогосподарських культур мають бути в межах 195000 люд.-год.

Цільова функція – максимум виручки від реалізації продукції рослинництва, яка визначається як добуток середньої ціни реалізації сільськогосподарських культур на їх урожайність, площу посіву та рівень товарності:

$$Z = 48,9 \times 208,59 \times 0,858 x_1 + 32,7 \times 343,1 \times 0,816 x_2 + 42,9 \times 156,34 \times 0,693 x_3 + 88,9 \times 165,97 \times 0,945 x_4 + 15,6 \times 197,86 \times 0,965 x_5 + 23,6 \times 334,73 \times 0,885 x_6 + 26,7 \times 287,32 \times 0,913 x_7 + 20,4 \times 305,56 \times 0,974 x_8 + 142 \times 4019,8 \times 0,345 x_9 + 29,3 \times 399,32 \times 0,916 x_{10} + 183,5 \times 165,97 \times 0,395 x_{11}.$$

Система обмежень та результат розрахунку наведені в додатку Ц. Побудувавши математичну модель задачі в середовищі MS Excel і розв'язавши її за допомогою засобу «Поиск решения», отримано наступний розв'язок: $Z_{max} = 303,6$ млн. грн при $x_1 = 504,3$; $x_2 = 101,3$; $x_3 = 76,9$, $x_4 = 567,4$; $x_5 = 50,0$; $x_6 = 56,8$; $x_7 = 75,6$; $x_8 = 296,9$; $x_9 = 732,1$; $x_{10} = 426,2$; $x_{11} = 428,5$ га. Економічний ефект від оптимізації розраховано в додатку Ш.

Отже, у ПП «ім. Калашника» доцільно відновити вирощування гречки, яка є цінною круп'яною культурою, під її вирощування доцільно відвести площу 50 га. Серед технічних культур обґрунтованим є вирощування соняшнику, сої та ріпаку. При цьому, валовий прибуток від реалізації продукції рослинництва становитиме – 15614,8 тис. грн, що на 2600 тис. грн більше фактичного показника.

Таким чином, основою стратегії управління ефективністю діяльності ПП «ім. Калашника» має стати всебічний SWOT-аналіз, що дозволить врахувати всі аспекти діяльності підприємства. На цій основі має базуватись виробнича і маркетингова стратегії розвитку фірми.

3.2. Організаційно-економічні напрями підвищення ефективності діяльності фірми

Головною галуззю ПП «ім. Калашника» є молочне скотарство, яка приносить підприємству найбільші доходи. Для підвищення ефективності

цієї галузі, крім покращення породного складу та умов утримання тварин, структури стада, рівня механізації, є покращення раціону годівлі та підвищення рівня забезпеченості тваринництва кормами. Ефективність скотарства залежить від структури кормів. Оптимізована система поєднання культур, призначених для приготування кормів, повинна базуватися не лише на показниках валових зборів, а й економічній оцінці технології виробництва кормів, що поєднує оптимізацію потреби в кормах, а також джерел їх формування; вихід поживних речовин; продуктивність праці; собівартість корму, зокрема кормових одиниць, а також перетравного протеїну в розрізі культур і їх сукупності; оплату кормів продукцією в перерахунку на кормову одиницю. Виходячи з вище сказаного здійснимо оптимізацію кормової бази у досліджуваному підприємстві ПП «ім. Калашника» (додаток Щ). З кормів, наявних у господарстві, поживність і вартість яких наведені у табл. 3.4, складемо кормовий раціон для корів, який задовольнятиме їх потреби у поживних речовинах та матиме мінімальну вартість.

Таблиця 3.4

**Поживність та вартість кормів, пропорованих до використання у
ПП «ім. Калашника», 2023 р.**

Корми	Комбікорм	Кукурудзяна дерть	Соняшникова макуха	Пшеничні висівки	Лугове сіно	Сіно конюшини	Еспарцетне сіно	Пшенична солома	Ячмінна солома	Кукурудзяний силос	Кукурудзяно-соевий силос	Кормовий буряк
Позначення:	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂
Кормових одиниць	0,9	1,34	1,09	0,71	0,42	0,52	0,54	0,2	0,36	0,2	0,2	0,12
Перетравного протеїну, г	120	72	396	126	48	79	106	8	12	14	26	12
Сухої речовини, кг	0,87	0,85	0,91	0,87	0,83	0,83	0,86	0,71	0,62	0,14	0,21	0,18
Кальцію, г	15	0,7	3,3	1,8	6	9,3	11	1,4	3,7	1,5	1,1	0,4
Фосфору, г	13	1,5	9,9	10,1	2,1	2,2	2,5	0,8	1,2	0,5	0,6	0,5
Каротину, мг	5	3	2	4	15	25	25	3	4	15	15	0,1
Вартість, грн/кг	25,0	11,0	13,0	5,6	8,7	4,5	10,0	10,0	3,3	10,0	1,7	5,0

Для пошуку рішення за даними умовами необхідно враховувати, що для досягнення планової продуктивності корів у ПП «ім. Калашника» у раціоні годівлі корів повинно бути:

- не менше 12,6 к.од.;
- не менше 1020 г перетравного протеїну;
- не більше ніж 14 кг сухої речовини;
- не менше ніж 65 г кальцію;
- не менш ніж 44,8 г фосфору;
- не менше ніж 400 мг каротину.

Запаси кормів у підприємстві дозволяє щоденно згодувати коровам:

- до 2,4 кг концентратів;
- грубих кормів не більше ніж 7,6 кг, в т.ч. сіна не більше ніж 2,1 кг;
- силосу та коренеплодів відповідно до 21,2 та 5 кг.

Спочатку складемо табличну модель задачі, яка наведена у додатку Ю Далі наведемо математичну модель задачі оптимізації кормового раціону для молочного скотарства у ПП «ім. Калашника» (додаток Я).

Розв'яжемо задачу в середовищі MS Excel її за допомогою засобу «Поиск решения». Виходячи з отриманих результатів, отриманих при розв'язанні задачі, бачимо, що добовий кормовий раціон для корів у ПП «ім. Калашника» матиме мінімальну вартість 234,9 грн, якщо міститиме 0,44 кг комбікорму, 0,88 кг кукурудзяної дерті, 1,08 кг соняшникової макухи, 2,1 кг еспарцетного сіна, 5,5 кг ячмінної соломи, 21,2 кг кукурудзяно-соевого силосу, 5 кг кормового буряка. Здійснимо порівняльну характеристику отриманих результатів з добовим раціоном, який зараз використовується у товаристві (табл. 3.5). Отже, з даних табл. 3.5 бачимо, що запропонований добовий кормовий раціон є дешевшим на 5,93 грн. від існуючого. Щоб отримати даний економічний ефект, необхідно зменшити у кормовому раціоні кількість комбікорму на 0,95 кг, кукурудзяної дерті – 1,95 кг, кукурудзяного силосу – 2,6 кг, але при цьому збільшити кількість соняшникової макухи на 1,08 кг і кукурудзяно-соевого силосу – 2,7 кг.

**Порівняльна характеристика існуючого і запропонованого добових
кормових раціонів для корів у ПП «ім. Калашника», 2023 р.**

Назва корму	Фактично, 2021 р.	За планом, 2023 р.	Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.
Комбікорм, кг	1,39	0,44	-0,95
Кукурудзяна дерть, кг	2,83	0,88	-1,95
Соняшникова макуха, кг	–	1,08	1,08
Еспарцетне сіно, кг	2,1	2,1	–
Ячмінна солома, кг	5,5	5,5	–
Кукурудзяний силос, кг	2,6	–	-2,6
Кукурудзяно- соевий силос, кг	18,5	21,2	2,7
Кормовий буряк, кг	5,0	5,0	–
Вартість, грн	29,42	23,49	-5,93

Вартість кормового раціону в літній період для однієї корови становитиме 2161,08 грн, для всього стада – 907,7 тис. грн, що на 229,1 тис. грн менше ніж витрачається зараз (1136,8 тис.грн).

Отже, важливу роль у системі заходів щодо вдосконалення технології виробництва продукції тваринництва у підприємстві відіграє менеджмент витрат, що полягає у постійному впливі на виробничий процес з метою підвищення прибутковості. Центральне місце в даному процесі посідає механізм прийняття управлінських рішень. Основним фактором підвищення економічної ефективності у ПП «ім. Калашника» є вдосконалення технологічних процесів виробництва продукції молочного скотарства. За останні роки ПП «ім. Калашника» досягла високого рівня продуктивності молочного скотарства, на наше переконання, підприємству поряд із продуктивністю молочного скотарства також слід звернути увагу на собівартість виробництва молока, адже маючи високі показники продуктивності, рентабельність виробництва залишається невисокою.

Найбільшу питому вагу в структурі витрат на виробництво молока займають корми, так в 2020 р. їх питома вага склала 80 %. У структурі

концентрованих кормів у ПП «ім. Калашника» найбільшу питому вагу займає соєвий шрот. Для скорочення витрат на корми у господарстві та підвищення продуктивності ми пропонуємо замінити частково соєвий шрот на кормову добавку небілкового азоту – Цехавіт Кауфіт. У результаті можна отримати здешевлення годівлі, тобто вдвічі меншу витрату коштів. Також є й інші переваги. Цехавіт Кауфіт використовується для максимального споживання корму. Зрештою, це створює сприятливі умови для того, щоб бактерії швидко розпоряджались кормом, а корови їли більше, що позитивно впливає на молочну продуктивність. Практичний досвід свідчить, що використання небілкових азотних добавок у раціоні високопродуктивних молочних корів показало такі результати: по-перше, надої зросли з 1,2 до 1,7 л, по-друге, це зменшило витрати кормів на 2-3 %, по-третє, якість молока покращилася, і по-четверте, зменшилась залежність від білків рослинного походження.

Отже, додавання небілкового азоту може допомогти встановити і підтримувати постійне надходження білка в організм корови з порушенням білкового балансу в раціоні, а також забезпечити можливість спеціалістам з годівлі задовольнити потреби тварин і досягти високої продуктивності тварин. Це нововведення принесе значні конкурентні переваги, оскільки, досягнувши вже високої продуктивності корів порівняно з аналогічними компаніями, ми продовжуватимемо вирішувати проблеми якості та зменшувати витрати на виробництво молока. Цехавіт Кауфіт показує найкращі результати у поєднанні з кукурудзяним силосом. Однією з проблем, яку необхідно негайно вирішити в ПП «ім. Калашника», є велика кількість відходів у господарстві, особливо відходів кукурудзяного силосу, що пов'язано головним чином зі смаком корму, який погіршується під впливом передчасного старіння ураженого листа. Для вирішення цієї проблеми ми пропонуємо компанії вирощувати кукурудзу за системою «Stay-green», яка передбачає вибір гібридів кукурудзи та здатність рослин залишатись зеленими при збиранні, що має загальний позитивний ефект Смакова і, отже, молочна продуктивність корів, а також здоров'я тварин.

Два фактори важливі для покращення травлення молочної худоби – смак силосу та регулярність його подачі в автоматичній годівниці. Слід зібрати найкращий силос і дати худобі. Хороший смак силосу може дозволити збільшити на 0,5-1,5 кг сухої речовини на корову на день, що часто збільшує надої з 0,5 до 2 літрів на день. Дослідження показали, що грибкові, бактеріальні та вірусні захворювання у фуражній кукурудзі можуть значно зменшити вміст сухої речовини та спричинити труднощі у збереженні силосу, погіршенні смаку та засвоюваності (якість корму погіршується передчасним старінням ураженого листя).

З цієї причини вирощування силосної кукурудзи за системою «Stay-green» є дуже корисним для ПП «ім. Калашника», оскільки ми зосереджуємось на чотирьох критеріях: урожайність, безпека, хороший смак та засвоюваність. Система стратегічного управління ефективністю виробництва молока включає стратегічне управління маркетингом інновацій. Як відомо, саме інновації не тільки позитивно впливають на ефективність виробничого процесу, але й значно підвищують його конкурентоспроможність за короткий проміжок часу.

Важливим кроком у нашому проекті щодо вдосконалення технологічного процесу виробництва молока є впровадження кормозмішувача. Пропонуємо придбати змішувач корму Duo 12-45 від компанії SILOKING (Німеччина) для ПП «ім. Калашника».

Надпотужний клас кормозмішувачів-кормороздавачів Duo 12 куб. м.-45 куб. м з двома або трьома турбо-шнеками. За один заміс змішує достатньо корму для 50-250 корів. Кормозмішувач SILOKING Duo має вражаючу продуктивність. Він ідеально підходить при великому поголів'ї в господарстві або при віддаленому зберіганні кормів, також підходить для обслуговування ферм, на яких вузькі проїзди. В асортименті кілька моделей кормозмішувачів на 12 куб. м, 14 куб. м-Т і 18 куб. м-Т відрізняються невеликою висотою завантаження і мають відповідні розміри, щоб проїхати через вузькі ворота. Особливості кормозмішувача:

- лінійна коробка передач проходить через усі гвинтові приводи, захищає карданні вали та стабільна проти зносу;
- міцна рама кормозмішувача була спеціально розроблена для великих навантажень та точного зважування;
- тандемна вісь (об'єм від 24 кубічних метрів) зменшує коливання на високих швидкостях завдяки рівномірності ходу;
- кермова вісь зменшує знос коліс;
- широке стандартне обладнання гарантує просту експлуатацію та підкреслює професіоналізм кормозмішувача.

Основні нормативи на приготування кормосуміші кормозмішувачем-роздавачем Duo 12-45 SILOKING наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Нормативи на приготування кормосуміші кормозмішувачем-роздавачем Duo 12-45 SILOKING у ПП «ім. Калашника», 2023 р.

Показник	Значення показника
Кількість обслуговуваного поголів'я великої рогатої худоби, гол	420
Статеві-вікова група	Корови дійні
Спосіб утримання тварин	Безприв'язний
Кількість кормосуміші за добу, т	31,68
Кількість циклів приготування корму за добу	7
Кількість приготованого корму за один цикл, т	4,53
Тривалість одного циклу приготування корму, хв.	37,57
Склад кормосуміші, %, у тому числі:	
сінаж	22,4
силос	33,3
буряки	17,5
соевий шрот	12,5
висівки + дерть	12,4
меляса	1,3
сіль	0,3
премікс	0,3
Продуктивність за годину основного часу на приготування кормосуміші, т	10,67
Норматив часу на приготування кормосуміші (в т.ч. завантаження, подрібнення, змішування), хв./ц	0,56
Норматив часу на вивантаження кормосуміші, хв./ц	0,27

Система змішування кормозмішувача-роздавача Duo 12-45 SILOKING складається із двох вертикальних шнеків із розміщеними на їхніх витках подрібнювальними елементами. Використання даного кормозмішувача є ефективним як з технологічної, так і з економічної точок зору. Вартість кормозмішувача-роздавача становить 560,0 тис. грн. Проведемо розрахунок економічної ефективності впровадження на молочній фермі досліджуваного підприємства кормозмішувача-роздавача (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок економічної ефективності вдосконалення технології виробництва молока у ПП «ім. Калашника», 2023 р.

Показники	Фактично, 2021 р.	За планом, 2023 р.	Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.
Додаткові витрати: амортизаційні відрахування, 15 % від вартості кормозмішувача-роздавача Duo 12-45 SILOKING, тис. грн	–	54,0	54,0
технологічне обслуговування, 6,5 % від вартості кормозмішувача Duo 12-45 SILOKING, тис. грн	–	23,4	23,4
Вивільнення коштів: за рахунок застосування енергоощадної технології приготування кормосуміші, тис. грн	–	19,0	19,0
за рахунок часткової заміни в раціоні соєвого шроту на кормову добавку Цехавіт Кауфіт, тис. грн	–	55,8	55,8
Кількість корів, всього голів	515	515	–
Удій на одну корову, ц	66,3	72,0	5,7
Ціна реалізації, грн/ц	771,35	771,35	0
Валовий надій, ц	27846	30240	2394
Обсяг реалізації (рівень товарності 90,5 %), ц	25200	27367,2	2167,2
Собівартість 1 ц молока	578,12	532,01	-46,1
Валовий дохід, тис. грн	21479,0	23325,6	1846,6
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	14568,6	14559,6	-9,0
Прибуток, тис. грн	6910,4	8766,0	1855,6
Рівень рентабельності виробництва, %	47,4	60,2	12,8

Провівши аналіз даних табл. 3.4, можемо зробити висновок, що застосування вибіркової конкурентної стратегії в галузі молочного скотарства, що враховує не тільки розвиток, а й скорочення витрат дозволить

ПП «ім. Калашника» отримати прибуток. При цьому на основі застосування кормозмішувача та оптимізації кормового раціону надій з розрахунку на одну корову зростає на 5,7 ц за рік. За рахунок підвищення валових надой на 2394 ц собівартість виробництва молока знизиться на 46,1 грн/ц, а рівень рентабельності виробництва молока зростає на 12,8 процентних пункти. Загальний економічний ефект від системи заходів щодо удосконалення технологій в галузі молочного скотарства становитиме 1855,6 тис. грн.

Отже, впровадження комплексної системи управління ефективністю витрат в галузі молочного скотарства у ПП «ім. Калашника» у практику менеджменту підприємства, реалізація всіх елементів, що входять у склад стратегії лідерства у витратах забезпечать комплексний, системний, стратегічний підхід до управління в умовах ринкової економіки і маркетингової орієнтації підприємств, будуть сприяти зміцненню конкурентних позицій підприємств у турбулентному конкурентному середовищі, підвищенню конкурентоспроможності та отриманню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі на основі ефективного використання конкурентних активів і ключових компетенцій.

Висновки до розділу 3

Для підвищення ефективності галузі рослинництва у ПП «ім. Калашника» доцільним є впровадження таких заходів:

1. Основними резервами зниження витрат та підвищення їх ефективності у ПП «ім. Калашника» є удосконалення технології виробництва молока, зокрема, оптимізація кормового раціону, підвищення рівня автоматизації виробництва, оптимізація виробничої програми та асортименту продукції; сортооновлення та збільшення обсягів виробництва продукції.

2. У галузі тваринництва доцільні такі заходи зниження витрат: оптимізація кормового раціону годівлі корів. Вартість кормового раціону в літній період для однієї корови становитиме 2161,08 грн, для всього стада – 907,7 тис. грн, що на 229,1 тис. грн менше ніж витрачається зараз (1136,8 тис. грн). Для скорочення витрат на корми та підвищення продуктивності доцільно частково замінити соєвий шрот на кормову добавку небілкового азоту – Цехавіт Кауфіт.

3. Для ПП «ім. Калашника» запропоновано придбання змішувача кормів Duo 12-45 підприємства SILOKING (Німеччина). Вартість кормозмішувача-роздавача становить 360,0 тис. грн. Загальний економічний ефект від системи заходів щодо удосконалення технологій в галузі молочного скотарства становитиме 1855,6 тис. грн.

4. У галузі рослинництва доцільною є оптимізація посівної площі. Таким чином, собівартість продукції рослинництва становитиме – 28384,4 тис. грн, що на 3440,3 тис. грн менше фактичного показника. Підприємство отримає на 2326,3 ц більше зерна озимої пшениці, ніж при вирощуванні традиційних сортів, у грошовому виразі підприємство отримає економічний ефект в сумі 275,7 тис. грн. Впровадження нових гібридів соняшнику у ПП «ім. Калашника» забезпечить отримання економічного ефекту в розмірі 2557,6 тис. грн.

ИСНОВКИ

З аналізу організаційно-економічного механізму управління ефективністю ПП «ім. Калашника» Полтавського району можна зробити такі висновки:

1. площа ПП «ім. Калашника» становила у 2021 р. 3974 га, що на 530 га менше, ніж у 2017 р., починаючи із 2013 р. спостерігається поступове скорочення площі сільськогосподарських угідь підприємства, що пов'язано із реорганізацією даного суб'єкта господарювання. Площа ріллі складала у 2021 р. 3778 га, що становить 95,1 %. Такий рівень розораності є надто високий, особливо враховуючи те, що у підприємстві розвивається галузь тваринництва, що потребує наявності значних площ сінокосів та пасовищ, частка яких у господарстві становить лише 4,9 % (196 га).

2. Середньорічна вартість основних засобів у ПП «ім. Калашника» у 2021 р. порівняно з 2017 р. зменшилась на 24040 тис. грн. (на 33,2 %), їх вартість становила на кінець 2021 р. 55197 тис. грн. Вартість нематеріальних активів є незначною – 663 тис. грн у 2021 р., що на 494 тис. грн, або 42,7 %, менше, порівняно із 2017 р. Показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці є досить високими, вони становили у 2021 р. відповідно 1294,6 тис. грн. та 238,8 тис. грн, що говорить про високий рівень технічної оснащеності праці та переважаючий інтенсивний тип розвитку підприємства.

3. У ПП «ім. Калашника» домінуючою галуззю є рослинництво, її питома вага складає 64,9 %, тоді як тваринництво становить лише 35,1 %. Підприємство є диверсифікованим, кожного року вирощує близько десяти сільськогосподарських культур, однак, при цьому, як і в більшості сільськогосподарських підприємств найбільшу частку складає дохід від реалізації кукурудзи на зерно – 22 %, на другому місці знаходиться молоко – 20,7 %, на третьому – соняшник (20,5 %).

4. Порівнюючи 2021 р. з 2017 р. доходи підприємства збільшилися на 38566 тис. грн, або на 38,4 %. Зокрема, доходи від реалізації продукції рослинництва збільшилися на 29376 тис. грн, або на 50,3 %, від продукції тваринництва – 9190,2 тис. грн, або на 21,9 %. У відсотковому співвідношенні найбільше збільшилися доходи від реалізації ячменю – у 2,1 рази, ріпаку – у 2,9 рази та меду – у 2 рази.

5. Спостерігається зростання урожайності основних сільськогосподарських культур у ПП «ім. Калашника» у 2021 р. порівняно із 2017 р. Зокрема, урожайність пшениці зросла на 8 ц/га, або на 17,7 % і становила у 2021 р. 53 ц/га. Урожайність кукурудзи на зерно становила у 2021 р. 79,8 ц/га, що на 29,7 ц/га, або на 59,4 % більше, порівняно із 2017 р.

6. У ПП «ім. Калашника» спостерігається збільшення операційних витрат у 2021 р. порівняно з 2017 р. на 78576 тис. грн, або на 158,8 %. Найбільшу питому вагу у структурі операційних витрат займають матеріальні витрати – 49 % (77364 тис. грн), їх сума збільшилася на 42904 тис. грн, або на 156,6 %. Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи збільшилися менш несуттєво. Сума витрат на оплату праці у 2021 р. становила 34287 тис. грн, а їх питома вага – 20,3 %, питома вага цієї статті витрат скоротилась на 4,7 п.п. Сума амортизаційних відрахувань збільшилась протягом досліджуваного періоду у 2,7 рази і становила у 2021 р. 13438 тис. грн, їх питома вага відповідно збільшилась на 3,6 п.п. і становила відповідно 10 %.

Основними резервами зниження витрат у ПП «ім. Калашника» є такі:

1. Для підвищення ефективності діяльності та розвитку фірми необхідне формування нової ефективної стратегії управління ефективністю. Доцільно замість існуючої стратегії фокусування (концентрації) зусиль і диференціації ринкових ніш використовувати стратегію досягнення конкурентних переваг – стратегію лідера ринку

2. У ПП «ім. Калашника» не існує загальної стратегії маркетингу з чітким визначенням цілей і задач усієї маркетингової діяльності. Доцільним є

створення посади директора з маркетингу для підвищення ефективності маркетингового менеджменту. При цьому, необхідним є залучення двох додаткових фахівців для проведення додаткових маркетингових досліджень, промо-акцій, PR-кампаній тощо на основі аутсорсінгових договорів. За рахунок реорганізації можна досягти оптимізації витрат на збут у ПП «ім. Калашника» можна досягти економії в розмірі 170,2 тис. грн.

3. У галузі тваринництва доцільною є оптимізація кормового раціону годівлі корів. Вартість кормового раціону в літній період для однієї корови становитиме 2161,08 грн, для всього стада – 907,7 тис. грн, що на 229,1 тис. грн менше ніж витрачається зараз (1136,8 тис.грн).

4. Для скорочення витрат на корми та підвищення продуктивності доцільно частково замінити соєвий шрот на кормову добавку небілкового азоту – Цехавіт Кауфіт. Доцільним є придбання змішувача кормів Duo 12-45 підприємства SILOKING (Німеччина). Загальний економічний ефект від системи заходів щодо удосконалення технологій в галузі молочного скотарства становитиме 1855,6 тис. грн.

5. У галузі рослинництва доцільною є оптимізація посівної площі. Таким чином, собівартість продукції рослинництва становитиме – 28384,4 тис. грн, що на 3440,3 тис. грн менше фактичного показника. При цьому, площу посіву зернових культур доцільно зменшити на 50,7 га, зокрема площу посіву кукурудзи на зерно необхідно зменшити на 27,6 га, також доцільно ввести таку культуру, як гречка – 50 га, серед технічних культур раціональним є вирощування соняшнику на площі 426,2 га, сої – 296,9 га, ріпаку – 75,6 га.