

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ВІДНОСИН**

Освітньо-професійна програма Економіка підприємства
Спеціальність 051 ЕКОНОМІКА
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Петро МАКАРЕНКО

5 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

На тему: «Формування і використання потенціалу підприємства в
умовах ринкової конкуренції»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Савенкова Олена Олександрівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Юлія САМОЙЛИК

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	
	10
1.1. Сутність та структура потенціалу аграрного підприємства.....	10
1.2. Методологічні підходи до оцінювання ефективності потенціалу підприємства.....	19
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ДОСЯГНУТОГО РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	
	31
2.1. Характеристика складу і структури потенціалу підприємства.....	31
2.2. Діагностика ефективності використання потенціалу підприємства.....	37
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	
	47
3.1. Шляхи удосконалення системи стратегічного управління потенціалом підприємства.....	47
3.2. Організаційно-економічні напрями підвищення ефективності використання потенціалу підприємства в умовах ринкової конкуренції.....	57
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми. Ресурси компанії є найважливішими факторами виробництва. Їх склад та ефективність використання безпосередньо впливають на результати господарської діяльності підприємства і формують його потенціал. Умови ринкової економіки вимагають від виробників постійного пошуку резервів для підвищення ефективності всіх основних факторів виробництва, включаючи активи підприємства. Діяльність компанії повинна забезпечуватися ресурсами, необхідними для задоволення її потреб. Фінансовий стан та стабільність компанії значною мірою залежать від активів, якими вона має у розпорядженні, активів, в які вкладений капітал, та доходу, який вона приносить. Політика управління потенціалом підприємства передбачає постійний перегляд існуючого складу ресурсів та порівняння його з досягнутими фінансовими результатами.

Питання підвищення ефективності використання потенціалу підприємства розглядаються з достатньою глибиною в працях економістів. Зокрема, методи аналізу ресурсного потенціалу та джерел його формування базуються на роботах вітчизняних економістів, таких як Г.В. Андрощук, Є.В. Мних, С.М. Ілляшенко, П.Я. Попович, І. Й. Яремко та ін. Так, наприклад, Лукіна Ю.В. приділяє велику увагу впровадженню стратегічного управління ресурсами підприємства, а Тітенкова М. В. та Таряник О.М. – джерелам формування ресурсів. Однак, у сучасній науці питання підвищення ефективності використання потенціалу аграрними підприємствами залишається недостатньо вивченим, що визначає актуальність теми.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Полтавського державного аграрного університету з тем «Розробити наукові напрямки організаційного, економічного, фінансового і соціального розвитку, управління та регулювання в агропромисловому комплексі, на галузевому рівні та в організаційно-правових формах ринкового

господарювання» (0111U002780) та «Розробити напрямки розвитку і підвищення економічної ефективності малих форм аграрного господарювання, матеріально-технічного, фінансового та інформаційно-консультаційного забезпечення» (0111U002781).

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування шляхів підвищення економічної ефективності використання потенціалу підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі **завдання**:

- уточнити теоретичні положення економічного змісту понять «потенціал», «ресурси» і «ресурсний потенціал»;
- виявити особливості формування та використання ресурсів в сільськогосподарських підприємствах;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсів підприємств;
- провести аналіз складу і структури ресурсів сільськогосподарського підприємства;
- здійснити діагностику показників ефективності використання ресурсів підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та використання потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні практичні проблеми та напрями удосконалення формування і ефективного використання потенціалу в підприємстві.

Теоретичною і методологічною основою досліджень стали основні положення економічної теорії. У процесі дослідження використані такі **методи** економічних досліджень: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз сучасного стану використання потенціалу підприємства), монографічний, аналізу і синтезу, розрахунково-конструктивний та експериментальний (розробка системи ефективного використання потенціалу підприємства).

Джерела інформації наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем теорії і практики використання ресурсів у сільськогосподарському підприємстві, законодавчі та нормативні акти, аналітичні і статистичні матеріали сільськогосподарських підприємств.

Наукова новизна роботи полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності використання потенціалу сільськогосподарських підприємств, а саме:

удосконалено:

- теоретико-методичні підходи щодо комплексної оцінки ефективності використання потенціалу, які, на відміну від існуючих, передбачають оцінювання виробничих та фінансових показників у їх взаємозв'язку;

дістало подальшого розвитку:

- концептуальні положення щодо узагальнення класифікаційних ознак ресурсів підприємства;

- підходи щодо обґрунтування стратегії управління потенціалом сільськогосподарського підприємства, що передбачають узагальнення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз, ранжування факторів впливу на потенціал підприємства, удосконалення міжгалузевих зв'язків в середині підприємства між виробничою, фінансово-кредитною маркетинговою системами.

Практична цінність одержаних результатів. Результати дослідження характеризуються достатнім ступенем готовності щодо використання в практичній діяльності сільськогосподарських підприємств. Застосування результатів дослідження дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів в аграрних підприємствах.

Публікації. Результати кваліфікаційної роботи опубліковані у фаховому виданні: Самойлик Ю.В., Савенкова О.О., Харченко В.Р. Стратегія розвитку потенціалу аграрного бізнесу: економічні, екологічні, маркетингові тренди. Вісник МАУП. 2022. № 4. С. 7-13.

А також у збірниках тез наукових конференцій:

Савенкова О.О. Управління стратегічним потенціалом підприємств аграрної сфери. 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 квітня 2021 р.). Полтава : кафедра економіки та міжнародних економічних відносин ПДАА, 2021. 198 с. С. 16-21.

Савенкова О.О. Інформаційно-комунікативна компетентність як основа професійної діяльності менеджерів. Матеріали 48-ї науково-методичної конференції викладачів та аспірантів «Науково-методичні основи компетентнісного підходу до підготовки здобувачів вищої освіти». Полтава, 2017. С. 97-99.

Савенкова О.О. Шляхи формування професійної компетентності менеджера сфери агропромислового комплексу. Матеріали науково-практичної конференції професорсько-викладацького складу Полтавської державної аграрної академії. Полтава, 2015. Т. 1. С. 179-180.

Самойлик Ю.В., Савенкова О.О. Функціональні взаємозв'язки між виробничою, маркетинговою, екологічною підсистемами аграрного підприємства. Розвиток агропродовольчого ринку в умовах глобалізації економіки. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 31 березня 2020 р.). Полтава : кафедра економіки та міжнародних економічних відносин ПДАА, 2020. С. 57-59.

Самойлик Ю.В., Савенкова О.О. Шляхи зниження собівартості продукції підприємства. Наукове забезпечення міжнародних економічних відносин та соціально-економічного розвитку в аграрній і суміжних сферах в умовах глобалізації та військового стану в Україні. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (30 листопада 2022, м. Полтава). Полтава. 2022. 183 с. (С. 63-66).

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 78 сторінок, робота містить 5 рисунків, 13 таблиць, список використаних джерел (72 найменування), 26 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Сутність та структура потенціалу аграрного підприємства

Розвиток ринкових відносин, поглиблення глобалізаційних процесів, загострення конфліктів формує нові підходи щодо управління аналізу та оцінювання ресурсного потенціалу підприємства, що виникають під впливом. Потенціал сільськогосподарського підприємства – це сукупність галузевих економічних можливостей, які можна використати для вирішення конкретних соціально-економічних проблем села. Він визначається обсягом чистої продукції, яка може бути створена в сільському господарстві і використана для задоволення потреб суспільства. Необхідно враховувати, що економічний потенціал аграрного підприємства залежить від розвитку продуктивних сил і характеру розвитку сільськогосподарських виробничих відносин. Головною тенденцією, що гальмує розвиток аграрної сфери, є подолання темпів зростання матеріальних витрат відносно темпів зростання виробництва. Це потребує переходу на нові стандарти якості з метою забезпечення підвищення конкурентоспроможності.

Питання класифікації та формування потенціалу сучасних підприємств в цілому та зокрема аграрної сфери досліджені науковцями, зокрема С.П. Дундою [18], Євчук Л.А. [22], Круш П.В. [32], В.Я. Месель-Веселяком, Н.Г, Міценком, В.В. Россохою [51], В. Трегобчуком [58], О.С. Федоніним, О.М. Шпичаком [70] та ін. Проте питання систематизації та класифікації ресурсів підприємства та визначення їх ролі у виробничому процесі залишається дискусійним. На думку Н.Г. Міценко, ресурсний потенціал підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які можуть використовуватись для виробництва продукції. Величина зазначеного

потенціалу визначається сукупністю окремих видів ресурсів (зокрема земельних, матеріальних і трудових), які перебувають у розпорядженні підприємства [33, с. 193]. До ресурсного потенціалу належать природні, матеріальні, сировинні, фінансові, трудові цінності, які можуть бути використані для створення товарів, надання послуг, одержання доданої вартості і являють собою засоби і джерела забезпечення виробничого процесу. Вони поділяються на природні (геофізичні, сировинні), трудові (людський капітал, людські таланти), капітальні (фізичний капітал), фінансові (грошовий капітал), оборотні засоби (матеріали), інформаційні ресурси [29]. Проаналізуємо існуючі наукові концепції в межах даного питання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові концепції щодо сутності та значення виробничих ресурсів підприємства

Автори концепції	Сутність концепції
В.М. Трегобчук [58, с. 107]	Виробничі ресурси аграрних підприємств – сукупність матеріальних умов виробництва й речовинних елементів продуктивних сил, що беруть участь прямо або опосередковано у виробництві сільськогосподарської продукції.
В.В. Бойко [1, с. 54]	Виробничі ресурси – це наявні можливості підприємства у використанні ресурсів, запасів, засобів, що можуть бути використані для здійснення господарської діяльності.
Н.С. Довгаль [30, с. 111]	Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність виробничих ресурсів з урахуванням їх обсягу, структури, рівня та якості, потужність і рівень використання яких характеризується обсягом виробництва, при цьому складовими ресурсного потенціалу підприємств є не тільки земля, основні виробничі фонди, оборотні засоби, трудові ресурси, а також технологія виробництва, що застосовується.
О.Н. Юркова [71, с. 70]	Ресурси – це всі активи, здібності, організаційні процеси, інформація, знання, які контролюються підприємством і надають можливості розробляти та реалізовувати стратегії, що забезпечують підвищення рівнів раціональності та ефективності підприємства.

Джерело: узагальнено автором на основі [58, 1, 30, 71]

Отже, ресурсно-виробничий потенціал являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, зокрема, ресурсно-сировинного та виробничого потенціалу, спрямованих на досягнення ефективного функціонування

соціально-економічної системи. Кількісно-якісні параметри зазначених потенціалів та їх поєднання визначають виробничу потужність суб'єкта господарювання. Проте ресурсовиробничий потенціал, який визначає можливість виробництва матеріальних благ і послуг, не може служити мірою корисного ефекту.

Сучасна ресурсна функція підприємництва передбачає, що воно націлене на найбільш ефективне використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів з урахуванням досягнень науки, техніки, управління і організації виробництва. У працях І.А. Бланка, І.М. Бойчика, С.В. Волдайцева, Т.Г. Камінської, О.Є. Кузьміна, С.Л. Кучеренка, Н.С. Краснокутської, П.В. Круш, С.В. Поліщук, М. М. Шеремета, Л.І. Шваб та ін. акцентується увага на тому, що найбільшу питому вагу у структурі ресурсів підприємства займає капітал. Науковці розглядають капітал з точки зору економічної теорії: капітал є одним із факторів виробництва, тобто всім тим, що використовується для виробництва продукції, але, при цьому, безпосередньо в не споживається в процесі виготовлення продукції (за винятком амортизації). На відміну від інших виробничих факторів, зокрема земельних та природних ресурсів, капітал складається з продукту, який був раніше виготовлений.

Три основні особливості визначення капіталу класичною бізнес-школою мають свою актуальність у сучасній економічній теорії: здатність створювати нову продукцію, не споживання капіталу в процесі виробництва (перенесення вартості у вигляді амортизації), а також та характеристика, що капітал створений людською працею. Термін капітал використовується інколи як частина інших термінів, до яких це класичне визначення не належить повністю. Адам Сміт, основоположник економічної теорії, уже виділив основний та оборотний капітал, при цьому, оборотний капітал науковець визначив як чинник виробництва, що повністю споживається в даному процесі і включає сировину, напівфабрикати, матеріали, проміжні продукти. Отже, капітал підприємства включає всі активи підприємства,

тобто це його економічні ресурси. Капітал класифікують за певними ознаками, які поділяються на види (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація майна підприємства

Класифікаційна ознака	Види капіталу (активів)
1. За формою функціонування активів	- матеріальні; - нематеріальні; - фінансові.
2. За видом участі у виробничому процесі і швидкості (тривалості) обороту	- оборотні активи; - необоротні активи.
3. За характером обслуговування виробничої діяльності	- операційні; - інвестиційні.
4. За характером джерел формування	- валові активи - вся сукупність майнових цінностей, які сформовані за рахунок власного і позиченого капіталу. - чисті активи. Вони характеризують вартість майна сформованого за рахунок власного капіталу.
5. За характером володіння	- власні активи; - орендовані активи.
6. За ступенем ліквідності	- активи в абсолютно ліквідній формі. До них належать грошові активи у національній та іноземній валюті. - високоліквідні активи. До них належать короткотермінові фінансові вкладення і короткотермінова дебіторська заборгованість. - середньоліквідні активи. До них належать усі форми дебіторської заборгованості, окрім короткотермінової та безнадійної. - слаболіквідні активи. До них відносять активи, які можуть бути переведені у грошовий вираз без втрат поточної вартості, а саме: виробничі запаси, незавершене виробництво, основні засоби, незавершені капіталовкладення, обладнання, яке призначене для монтажу, нематеріальні активи. - неліквідні активи. Це активи, які не можуть бути самостійно реалізовані. Вони можуть бути продані тільки в складі цілісного майнового комплексу. До них належать: - безнадійна дебіторська заборгованість; - витрати майбутніх періодів.

Джерело: узагальнено автором за [5, 6, 16, 24]

Загалом джерелами формування капіталу підприємства є:

- внески засновників у грошовій та матеріальній формі;
- дохід, отриманий від реалізації продукції, робіт, послуг;
- дохід від цінних паперів;

- позики банків, інших кредитних установ;
- капітальні вкладення та субсидії з бюджетів;
- надходження від приватизації власності;
- придбання майна іншої компанії;
- благодійні внески, пожертви організацій, громадян;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Капітал збільшується під час операційної та іншої діяльності. Він може бути предметом угод, відчужень, іпотеки. Зазвичай капітал відокремлюється від власності його засновників, учасників та службовців. Підприємство несе відповідальність за свої борги майном, що належить йому, на яке можуть звернутися позови ділові партнери або кредитори у разі невиконання компанією будь-яких зобов'язань перед ними [59, с.124].

Якщо підприємство визнано неплатоспроможним, його майно може бути використано для задоволення вимог кредиторів. Залишки майна такого ліквідованого підприємства передаються його засновникам та учасникам, які мають право на це майно. Капітал компанії включає ті види майна, необхідні для здійснення господарської діяльності. У складі капіталу є матеріальні та нематеріальні елементи.

До матеріальних елементів належать: земля, будинки, будівлі, машини, обладнання, грошові кошти, сировина, матеріали, напівфабрикати, готова продукція. Нематеріальні елементи створюються в процесі господарської діяльності організації. Сюди входять: найменування та репутація підприємства, бренд, інформаційна база постійних клієнтів, торгові марки, навички управління, запатентовані методи виробництва, кваліфікація персоналу, ноу-хау, авторські права, контракти, тощо.

Капітал у матеріальному вираженні включає в себе основні та оборотні засоби. Основний капітал включає матеріальні фактори довгострокового використання, такі як будівлі, споруди, машини, обладнання тощо. Оборотний капітал спрямовується на придбання коштів на кожен виробничий цикл (сировина, основні та допоміжні матеріали), а також на

заробітну плату. Основний капітал використовується протягом тривалого часу, оборотний капітал повністю споживається протягом одного циклу виробництва [53, с. 15].

Основний капітал здебільшого ототожнюється з основними засобами підприємства. Разом з тим, поняття основного капіталу є ширшим, оскільки крім основних фондів, які становлять значну його частину, основний капітал включає також незавершене будівництво та довгострокові інвестиції – грошові кошти для збільшення капіталу. Капітал підприємства має низку особливостей:

1. У складі необоротного капіталу на етапі створення підприємства відсутні довгострокові інвестиції, оскільки вони формуються протягом подальшої інвестиційної діяльності.

2. У складі оборотних коштів на початковому етапі їх формування дебіторська заборгованість майже відсутня. Крім того, короткострокові фінансові інвестиції мінімізовані. Вони включаються до капіталу лише у тому випадку, якщо внесок засновників до статутного фонду здійснюється у вигляді короткострокових фінансових інструментів [27, с. 116].

Підсумовуючи варто зазначити, що капітал підприємства є однією із складових ресурсного потенціалу компанії, від забезпеченості капіталом та ефективності його використання залежить ефективність господарської діяльності компанії, його ліквідність та фінансовий стан, залежність від кредиторів, можливість появи банкрутства. Таким чином, підприємствам необхідно впроваджувати ефективну стратегію управління, формування та використання капіталу та оптимізувати його склад та джерела поповнення.

У діяльності підприємства важливу участь бере працездатне населення. Агропромислове виробництво є процесом взаємодії природи і людини, у якому інтелектуальна праця спрямована на формування сприятливих економічних, технічних, а також екологічних умов, що забезпечують розвиток сільського господарства, а фізична – на виробництво продовольчої продукції [12, с. 131].

Трудові (кадрові) ресурси підприємства є основним ресурсом кожного, від якості та ефективності його використання багато в чому залежать результати діяльності суб'єкта господарювання та його конкурентоспроможність. Виробництво будь-якої продукції, в тому числі й сільськогосподарської, може збільшуватися за рахунок збільшення кількості праці, підвищення рівня її продуктивності або одночасної дії цих двох факторів. Обсяг роботи залежить від кількості працівників, тривалості робочого дня та інтенсивності роботи. Оскільки чисельність працівників сільського господарства має постійну тенденцію до зменшення, а робочий день регламентується законодавством, стає зрозумілим, що обсяги робіт у цій сфері також мають тенденцію до зменшення. Інтенсивність праці не можна вважати компенсуючим чинником, оскільки вона має раціональні межі, визначені відповідно до фізичних і психологічних можливостей людини. Тому зрозуміло, що виробництво сільськогосподарської продукції можна збільшити в основному за рахунок підвищення продуктивності праці.

Під продуктивністю праці розуміють реалізовану здатність конкретної праці (праці конкретних працівників) в одиницю робочого часу виробляти певну кількість продукції або виконувати відповідний обсяг роботи [13, с.135]. З наведеного визначення випливає, що підвищення продуктивності праці в кінцевому рахунку зводиться до економії робочого часу. Адже чим менше часу витрачається на виробництво певного виду продукції, тим більше робочого часу можна використати для збільшення виробництва того самого чи іншого виду продукції. Зі скороченням робочого часу на виробництво одиниці продукції її собівартість знижується (за рівних умов), отже, підвищується рентабельність компаній і підвищується їх конкурентоспроможність. Із зростанням продуктивності праці посилюється процес вивільнення працівників, яких компанія може найняти для розвитку інших видів діяльності. Очевидно також, що скорочення робочого дня можливе лише за умови постійного підвищення продуктивності праці. Продуктивність праці зростає з економією живої і втіленої праці на одиницю

продукції, а також зі зміною їх співвідношення на користь останньої. З розвитком агропромислового комплексу та вдосконаленням його структури має відбутися значний перерозподіл праці між його галузями.

Зменшення чисельності працівників сільського господарства супроводжуватиметься їх зростанням у сферах переробки сільськогосподарської продукції та виробництва знарядь праці для агропромислового комплексу. За цих умов підвищення продуктивності праці в аграрній сфері відбуватиметься лише за рахунок скорочення загальних затрат життя і матеріальної праці на виробництво однієї одиниці продукції для особистого і виробничого споживання [8, с. 5]. Розвиток трудового потенціалу визначається рядом факторів, які значною мірою впливають на його рівень (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Систематизація умов розвитку трудового потенціалу за сферами впливу

Умови розвитку трудового потенціалу		
Економічні	Матеріальні умови	Достатність доходів, заощадження для реалізації потреб, житлові умови
	Умови ринку праці	Низький рівень безробіття, вивільнення, попит на робочу силу, можливості зайнятості
	Рівень використання знань	Можливості професійного і кар'єрного зростання, відповідність кваліфікації роботі
Соціальні	Умови праці	Сприятливі умови праці, безпечність праці, відсутність ризиків на виробництві
	Система соціального захисту	Гарантії зайнятості, соціальне партнерство, високий рівень соціальної захищеності
	Медичне, соціальне обслуговування	Можливості та якості медичного обслуговування, розвиток соціальної інфраструктури
Демографічні	Демографічна політика держави	Приріст населення та обсягу трудового потенціалу, висока тривалість трудового життя, низький рівень демографічного навантаження на працюючих
	Стан здоров'я	Низький рівень захворюваності, інвалідизації населення, висока оцінка стану свого здоров'я
Екологічні	Екологічна безпека	Безпечний в екологічному аспекті стан навколишнього середовища, низький рівень забруднення атмосфери, водних об'єктів

Джерело: [43, с.59]

Разом з матеріальними методами, необхідно застосовувати різні способи морального стимулювання. При цьому, потрібно дбати про

соціальну рівність і справедливість в оплаті праці, оптимальне поєднання суспільних та особистих інтересів працівників, реалізацію інтересів і дотримання пріоритетів працівників [22, с.145].

Земля як природний ресурс є базовим елементом і основною характеристикою виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств. Вона утворює природно-економічну основу процесу виробництва матеріальних благ, необхідних для існування людей і розвитку суспільства. Тому сільськогосподарське виробництво має бути пов'язане з системою техніко-економічних заходів, спрямованих на його відтворення, охорону та раціональне використання.

Земельні ресурси необхідні для всіх галузей народного господарства, але вони мають різне значення і виконують різну роль у різних сферах суспільного виробництва. У промисловості (крім гірничої) земля не має органічного зв'язку з процесом виробництва і є просторовою основою для розміщення різноманітних виробничих об'єктів. У сільському господарстві земля є основним засобом виробництва, без якого неможливий сам процес виробництва продукції рослинництва і тваринництва. Ґрунт виступає як предмет праці, коли верхній шар ґрунту піддається певній дії, що створює необхідні умови для росту і розвитку сільськогосподарських рослин, а також знаряддя праці, коли людина використовує механічні засоби, хімічні, фізичні та біологічні властивості ґрунту. Отже, земля є основним засобом виробництва і багато в чому визначає темпи розвитку та рівень ефективності сільськогосподарського виробництва. [8, с.5].

Таким чином, на основі вищезазначеного можна зробити висновок про те, що головним носієм потенціалу аграрного підприємства є сукупність його ресурсів з фізичними, фізіологічними і функціональними властивостями. При цьому, ресурсозабезпеченість відображає кількісну наявність ресурсів, а ресурсний потенціал характеризує їх інтегральне вміння і можливості.

1.2. Методологічні підходи до оцінювання ефективності потенціалу підприємства

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 використання потенціалу підприємства в цілому, 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 (KOA) визначається як відношення прибутку (балансової чи чистої) (Π_b або $\Pi_ч$) до середньої величини активів за якийсь період (A_{cp}):

$$KOA = \frac{\Pi_b}{A_{cp}} \quad (1.3)$$

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

$$R_{та} = \frac{\Pi_ч}{A_{m.cp}} \quad (1.4)$$

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.

Оцінюючи потенціал підприємства, необхідно приділити розрахунку увагу індивідуальних показників, що характеризують використання окремих видів ресурсів. Зокрема, для оцінювання ефективності використання персоналу розраховують коефіцієнти плинності кадрів та абсентеїзму.

Коефіцієнт плинності кадрів визначається як відношення кількості працівників, що звільнилися по причинах, які відносяться безпосередньо до плинності (за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни), до середньоспискової чисельності працівників:

$$K_t = \frac{P_B}{p} \times 100, \quad (1.6)$$

де K_t – коефіцієнт плинності;

P_B – чисельність працівників, що звільнені;

p – середньоспискова чисельність працюючих [13,с.489].

Показники плинності внутрішньо корелюються з показниками абсентеїзму – кількості самовільних невиходів працівників на роботу.

Стандартні формули для розрахунку абсентеїзму наступні:

$$A = \frac{D_n}{N}, \quad (1.7)$$

де D_n – число робочих днів, втрачених за деякий період через відсутність на роботі;

N – середня кількість працівників [18,с.494].

Найчастіше для оцінки ефективності виробництва застосовується показник ефективності затрат праці – показник продуктивності праці Π_T :

$$\Pi_T = \frac{O_p}{T} \quad (1.8)$$

де O_p – обсяг виробленої продукції за певний календарний період, грн.

T – затрати праці (люд.-год., люд.- дн., середньоспискова чисельність робітників).

Вважається, що найбільш обґрунтовані висновки про ефективність використання персоналу дає підхід до оцінки через вартість затрат підприємства на робочу силу ($З$). На різних підприємствах вартість одиниці праці C_T не однакова, оскільки різний об'єм затрат на робочу силу:

$$C_T = \frac{З}{T} \quad (1.9)$$

Із організацією відповідного обліку у підприємстві можна розрахувати показник, що характеризує обсяг продукції на 1 грн затрат на робочу силу (Φ). Цей показник визначається:

1) або як частка від ділення об'єму виробленої продукції у вартісному виразі (у поточних цінах) на об'єм затрат на робочу силу:

$$\Phi = \frac{O_p}{З} \quad (1.10)$$

2) або шляхом ділення рівня продуктивності праці на величину затрат, що припадають на ту ж одиницю затрат праці:

$$\Phi = \frac{O_p}{C_T} \quad (1.11)$$

Аналогічно показнику фондомісткості продукції можна розрахувати показник, що являє собою «питому витратоємність продукції», де в якості затрат приймаються витрати підприємства на утримання робочої сили ($У_p$):

$$У_p = \frac{З}{O_p} \quad (1.12)$$

Цей показник є оберненим по відношенню до показника об'єму продукції у розрахунку на 1 грн затрат (Φ) і характеризує затрати на робочу силу (у грн), необхідних для отримання 1 грн продукції [22, с.193].

Рівень продуктивності праці визначається кількістю продукції (обсягом робіт чи послуг), що виробляє один працівник за одиницю робочого часу (годину, зміну, добу, місяць, квартал, рік), або кількістю робочого часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції (виконання роботи чи послуги).

Аналізуючи ефективність використання ресурсів підприємства, важливо оцінити структуру капіталу, оскільки від рівня забезпеченості ним залежить фінансовий стан підприємства та ефективність господарської діяльності. Стабільність фінансового стану підприємства залежить від правильності використання капіталу підприємства.

Основним показником, що характеризують ефективність використання капіталу підприємства є фінансовий стан підприємства. Аналіз фінансових передумов неплатоспроможності та банкрутства підприємства вирішує наступні завдання:

1. Оцінка діяльності підприємств, що перебувають у передбанкрутному стані:
 - а) оцінка результатів господарської діяльності за попередні та поточний періоди (роки);
 - б) виявлення чинників, які впливають на кінцеві показники господарської діяльності підприємства;
 - в) діагностика (прогнозування) банкрутства.
2. Оцінка структури балансу.
3. Оцінка фінансового стану неплатоспроможного підприємства.
4. Розробка варіантів та організаційних процедур щодо можливості подальшої діяльності підприємства [10, с. 186].

Критеріями оцінки фінансового стану підприємства є ліквідність і платоспроможність, що характеризують можливість своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за поточними зобов'язаннями.

Аналіз фінансового стану підприємства доцільно проводити за показниками структури капіталу, стану оборотних активів, стану основного

капіталу та коефіцієнту фінансового лівериджу, коефіцієнта Бівера та показників оцінювання ліквідності і платоспроможності підприємства, а також п'ятифакторну модель визначення індексу Z.

Ліквідність підприємства характеризується спроможністю підприємства в короткі терміни перетворювати свої активи на гроші для покриття всіх необхідних платежів. За ознакою ліквідності активи підприємства поділяються на 4 групи:

- високоліквідні, або найбільш ліквідні активи (A1).
- середньоліквідні, або активи, що швидко реалізуються (A2).
- низьколіквідні, або активи, що повільно реалізуються (A3).
- важколіквідні, або активи, що важко реалізуються (A4).

За ознакою терміновості оплати пасиви балансу, або зобов'язання, поділяються на 4 групи:

- найбільш термінові зобов'язання, або негайні пасиви (П1).
- короткострокові зобов'язання, або короткострокові пасиви (П2).
- довгострокові зобов'язання, або довгострокові пасиви (П3).
- постійні зобов'язання, або постійні пасиви (П4).

Аналіз ліквідності балансу передбачає порівняння величин наведених груп активів і пасивів. Баланс підприємства вважається абсолютно ліквідним, якщо одночасно виконуються наступні умови:

$$\begin{cases} A1 \geq П1; \\ A2 \geq П2; \\ A3 \geq П3; \\ A4 \leq П4. \end{cases} \quad (1.13)$$

Якщо виконуються перші три нерівності ($A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$), то обов'язково виконується й четверта умова ($A4 \leq П4$), що свідчить про наявність у підприємства власних оборотних коштів.

Порівняння високоліквідних і середньоліквідних активів ($A1 + A2$) з найбільш терміновими і короткостроковими зобов'язаннями ($П1 + П2$) дозволяє визначити поточну ліквідність балансу. Зіставлення ж

низьколіквідних активів (А3) з довгостроковими зобов'язаннями (П3) відображає перспективну ліквідність.

Поточна ліквідність свідчить про рівень платоспроможності підприємства на найближчий період часу, а перспективна – є прогнозом платоспроможності на основі порівняння майбутніх надходжень і платежів. Для комплексної оцінки ліквідності балансу в цілому визначається загальний показник ліквідності (ЗПЛ):

$$ЗПЛ = \frac{A1 \times V_{A1} + A2 \times V_{A2} + A3 \times V_{A3}}{П1 \times V_{П1} + П2 \times V_{П2} + П3 \times V_{П3}}, \quad (1.14)$$

де A і $П$ – підсумки відповідних груп активів і пасивів; V_A і V_P – питома вага відповідних груп активів і пасивів в їх загальному підсумку, %.

Платоспроможність характеризує можливість суб'єкта господарювання своєчасно і в повному обсязі задовольняти платіжні вимоги постачальників, повертати кредити і позики, виплачувати заробітну плату, вносити платежі до бюджету, тобто проводити розрахунки по короткостроковим зобов'язанням. Платоспроможність підприємства залежить від рівня ліквідності його активів [41, с. 147].

З метою виявлення вірогідності формування незадовільної структури балансу у підприємстві доцільно проводити оперативний (щоквартальний) аналіз їх платоспроможності за допомогою коефіцієнта Бівера (K_B), який визначається як відношення різниці між чистим прибутком та нарахованою амортизацією до суми довгострокових та поточних зобов'язань:

$$K_B = \frac{ЧП - А}{ДЗ + ПЗ}, \quad (1.15)$$

де, K_B – коефіцієнт Бівера;

ЧП – чистий прибуток (ряд. 220 звіту про фінансові результати);

А – амортизація (ряд. 260 звіту про фінансові результати);

ДЗ – довгострокові зобов'язання (ряд. 480 балансу);

ПЗ – поточні зобов'язання (ряд. 620 балансу).

Найбільш поширеними у сучасній фінансовій літературі багатофакторними моделями прогнозування банкрутства є моделі Альтмана, Спрінгейта, модель Чессера, дискримінантна модель Ліса, дискримінантна модель Талера, показник діагностики платоспроможності Конана і Гольдера, оцінка ймовірності банкрутства за критерієм Фулмера, дискримінантна модель Беермана, модель Терещенка, модель Савицької, модель Матвійчика та інших економістів. Залежно від методології дослідження оціночних показників знайшли розповсюдження такі методичні підходи, як:

- динамічний (ретроспективний) аналіз певних показників, який передбачає їх вивчення в динаміці та вимірювання взаємозв'язків за даними динамічних рядів;

- порівняльний аналіз – зіставлення фактично досягнутого значення показника із середньо галузевим або середнім по групі аналогічних підрозділів чи суб'єктів господарювання;

- еталонний аналіз, який передбачає порівняння досягнутого значення індикатора з еталоном (нормативом), який визначено як допустима (критична) межа його зміни;

- дисперсійний аналіз – визначення відхилення одного показника від іншого за варіюючими ознаками та його залежності від цих ознак (наприклад, чисельність корів, їх групування за продуктивністю);

- кореляційно-регресійний аналіз – застосовується при визначенні тісноти взаємозв'язку різних факторів, що впливають на одну із величин (наприклад, продуктивність праці, вплив добрив на урожайність сільськогосподарських культур) [128, с. 107].

При оцінюванні ефективності використання потенціалу 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 певній 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 реалізованій 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].

Таким чином, незважаючи на велику кількість досліджень, питання підвищення ефективності використання потенціалу сільськогосподарського виробництва не втрачає актуальності, особливо впливу факторів, насамперед мікроекономічного рівня. Тому виникає необхідність поглибленого аналізу факторів, що зумовлюють ефективність використання потенціалу аграрних підприємств.

Висновки до розділу 1

1. Ресурси підприємства визначають ефективність господарської діяльності підприємства. Капітал підприємства є складовою ресурсного потенціалу підприємства, складається з основних фондів та оборотних активів, а також інших цінностей, вартість яких відображається в балансі підприємства. Капітал підприємства відповідно до чинного законодавства України, статуту підприємства та договорів належить йому як власність, на правах повного господарського управління чи лише оперативного управління. Капітал підприємства створюється за рахунок майна його засновників у вигляді внесків (паїв).

2. Важливе значення має пошук шляхів поліпшення оборотних активів, що передбачає насамперед впровадження сучасних технологій та інших досягнень інноваційної діяльності та науково-технічного прогресу, що забезпечують економію ресурсів, зниження собівартості продукції, зростання якості продукції. Важливу роль, при цьому, відіграє удосконалення відносин із суб'єктами господарювання, контрагентами даного підприємства.

3. Від забезпеченості підприємства капіталом залежать його фінансові результати діяльності залежність від кредиторів та фінансова стійкість, тому необхідний постійний пошук шляхів оптимізації структури майна та джерел його формування.

4. Ефективність – це економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами, здійснення оцінки ефективності використання ресурсів підприємства з ціллю визначення рівня ефективності діяльності в цілому, потребує комплексного дослідження як за кількісними, так і за якісними показниками, які найбільше відповідатимуть специфіці галузевих господарських процесів підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ДОСЯГНУТОГО РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика складу і структури потенціалу підприємства

Досліджуване приватне підприємство 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. Підприємство розташоване у лісостеповій зоні достатньої вологості. середньорічна кількість опадів, за даними полтавської мете реологічної станції, складає 450 мм. У підприємстві 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 підприємства є сприятливими для вирощування основних сільськогосподарських культур. Далі розглянемо організаційну та управлінську структури господарства (додатки В, Д).

Підприємство засноване на базі колективного сільськогосподарського підприємства, що реорганізується і утвореним на засадах угоди громадянами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності у сільському господарстві з метою одержання прибутку. Підприємство 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 підприємстві, 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 підприємства 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 підприємстві, 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 підприємстві 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 Е).

Середньорічна вартість основних засобів у підприємстві 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 фондівдачі підвищився і становив у 2021 р. 2,81 грн, тоді як фондоємність 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 Ж).

Аналіз даних додатку Ж свідчить про збільшення середньорічної вартості активів підприємства. 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).

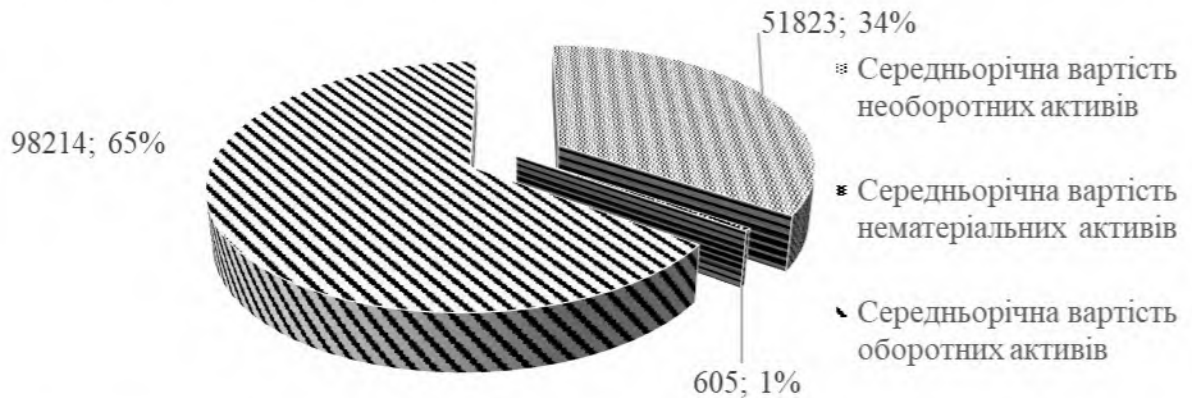


Рис. 2.1. Структура активів підприємства, 2021 р.

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 3). Наявність та структура оборотних активів визначають ефективність діяльності фірми. Аналізуючи оборотні засоби підприємства 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 (табл. К.1 додатку К). 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 (табл. К.2 додатку К). У підприємстві 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 підприємство забезпечене технікою, однак необхідно і надалі впроваджувати стратегію оновлення основних засобів, доцільним є придбання додаткових одиниць тракторів та комбайнів.

Таким чином, підприємство 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 використання потенціалу підприємства

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 підприємства 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 Л), 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.

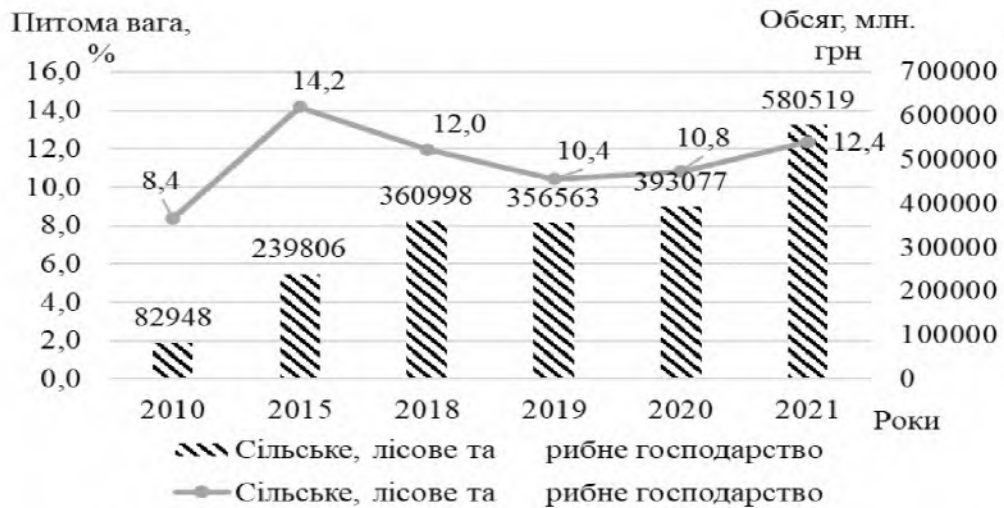


Рис. 2.2. Показники динаміки валової доданої вартості сільського, лісового та рибного господарства України (млн. грн) та її частки у загальній валовій доданій вартості (%), 2010-2021 рр.

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 М).

Як свідчать дані додатку М, у підприємстві 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 підприємства та основа для прийняття управлінських рішень.

Механізм управління потенціалом є важливою складовою системи менеджменту підприємства. Варто зазначити, що ефективність діяльності сільськогосподарського підприємства визначається фінансовим результатом та рівнем його витрат. Елементи системи управління потенціалом та її зв'язок з функціями менеджменту наведено в додатку Н.

Управління потенціалом у підприємства передбачає виконання всіх функцій управління. Таким чином, функції управління потенціалом повинні реалізовуватись через складові управлінського процесу: планування, організація, прогнозування, аналіз, облік, калькулювання, нормування, мотивація та стимулювання, регулювання та контроль.

Оцінюючи систему управління потенціалом в підприємстві доцільно проаналізувати динаміку доходів в розрізі галузей підприємства (додаток П). 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 збільшились на 38566 тис. грн, або на 38,4 %. Зокрема, доходи від реалізації продукції рослинництва збільшились на 29376 тис. грн, або на 50,3 %, від продукції тваринництва – 9190,2 тис. грн, або на 21,9 %. У відсотковому співвідношенні найбільше збільшились 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 підприємства є незначною, на відміну від ріпаку (рис. 2.3).

Найбільшу питому вагу в структурі доходів підприємства 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.

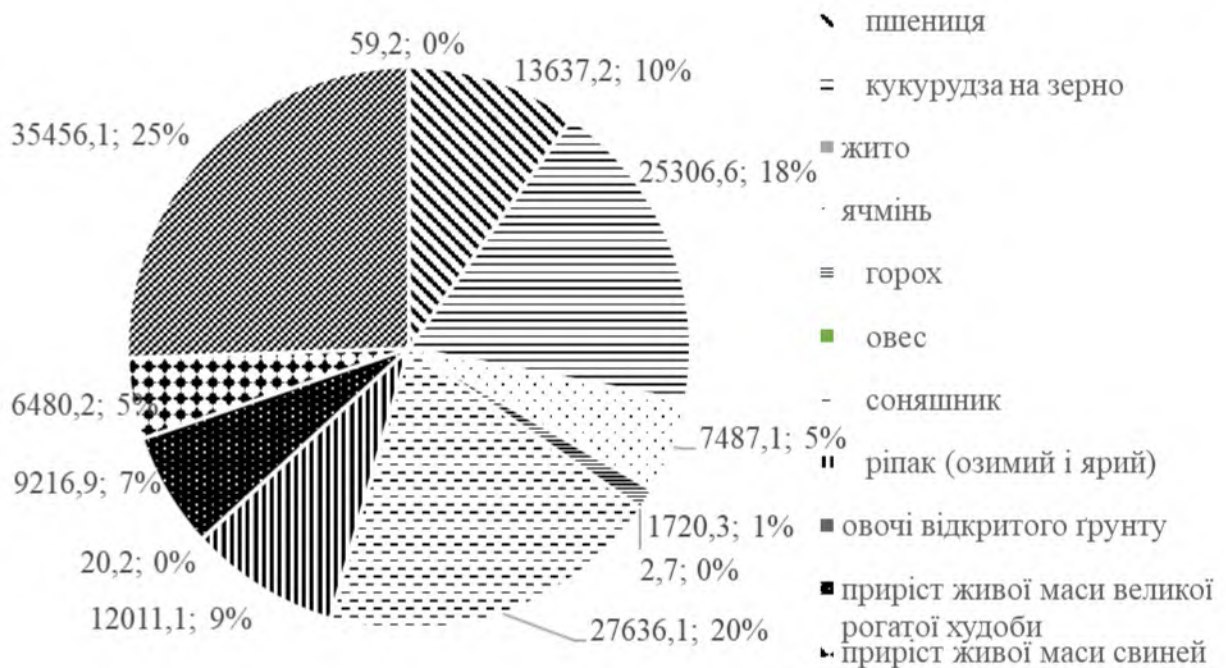


Рис. 2.3. Структура доходів від реалізації сільськогосподарської продукції підприємства, 2021 р.

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. 2.3).

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить про зростання урожайності основних сільськогосподарських культур у підприємстві 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.

Динаміка показників урожайності сільськогосподарських культур підприємства, 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	-	х
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	-	х
Соняшник	29,6	36,3	38,5	29,2	31,7	106,9
Соя	11,6	-	-	-	-	х
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

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 підприємстві.

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 підприємства за період 2017-2021 рр. (Додаток Р).

У підприємстві 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. Рациональне 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. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників розвитку галузі тваринництва у підприємстві, 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 надой 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. 2.4, поголів'я великої рогатої худоби у підприємстві 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 С на рис. С.1, галузі тваринництва – на рис. С.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 підприємстві 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 підприємства займає

молока. Проведемо кореляційно-регресійний аналіз залежності собі-вартості молока від валових надоїв (табл. Т.1 додатку Т). 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. Т.2 додаток Т) 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 У). Аналіз даних табл. У.1 додатку У 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 зменшилася на 40 днів, або на 56,3 %. Тривалість обертання поточної дебіторської заборгованості незначна – 16 днів у 2021 р., що є позитивним.

Висновки до розділу 2

1. Підприємство 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 фондівіддачі та тривалості обороту оборотних засобів. На ці недоліки необхідно звернути першочергову увагу при розробці ресурсної стратегії.

2. Площа підприємства 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 %.

3. У підприємстві 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 %.

4. 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.

5. Середньорічна вартість основних засобів у підприємстві 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 фондоозбросності 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.

6. 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

7. Управління потенціалом у підприємства передбачає виконання всіх функцій управління. Таким чином, функції управління потенціалом повинні реалізовуватись через складові управлінського процесу: планування, організація, прогнозування, аналіз, облік, калькулювання, нормування, мотивація та стимулювання, регулювання та контроль.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1. Шляхи удосконалення системи стратегічного управління потенціалом підприємства

Розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління потенціалом підприємства 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 підприємства (додаток Ф). Формування ефективної системи управління ефективністю використання потенціалу підприємства 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 використання потенціалу підприємства на основі:

- оптимізації стратегічних векторів і визначенні рівня їх сприяння ефективності діяльності на основі аналізу ієрархій;
- моделювання ефективності діяльності підприємства 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 потенціалом підприємства

доцільно обґрунтувати стратегію управління потенціалом. Стратегія управління потенціалом – 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 потенціалом підприємства надає йому визначеність у зовнішньому середовищі та своєрідну індивідуальність.

Схематично процес формування стратегії управління потенціалом підприємства представлено на рис. 3.1.

Отже, формування стратегії управління ефективністю діяльності підприємства – це складний багатогранний процес, який передбачає низку етапів. Стратегічною метою управління ефективністю діяльності підприємства є вихід на нові ринки, завоювання прихильності споживачів, збільшення масштабів діяльності та обсягів реалізації продукції. Тактичними цілями підприємства 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. Поточними цілями є підвищення рівня кваліфікації персоналу, удосконалення технології виробництва, тощо.

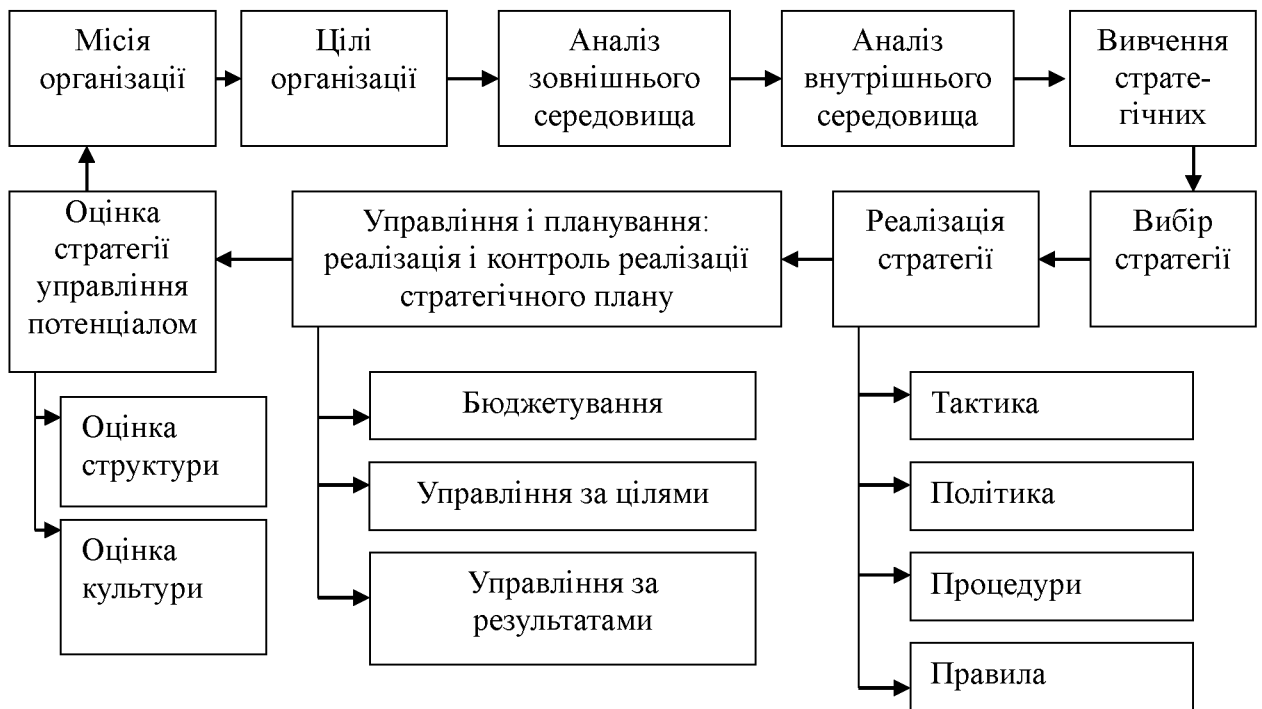


Рис. 3.1. Модель процесу стратегічного управління потенціалом підприємства, 2023 р.

Стратегія управління потенціалом підприємства – це поєднання головних цілей розвитку та шляхів їх досягнення. Стратегія управління потенціалом підприємства повинна розроблятися, виходячи із реальних можливостей розвитку підприємства.

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

Внутрішнє середовище – це чинники, що перебувають під впливом і контролем підприємства. 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. 3.2 схематично представлені фактори впливу на стратегію управління потенціалом підприємства.

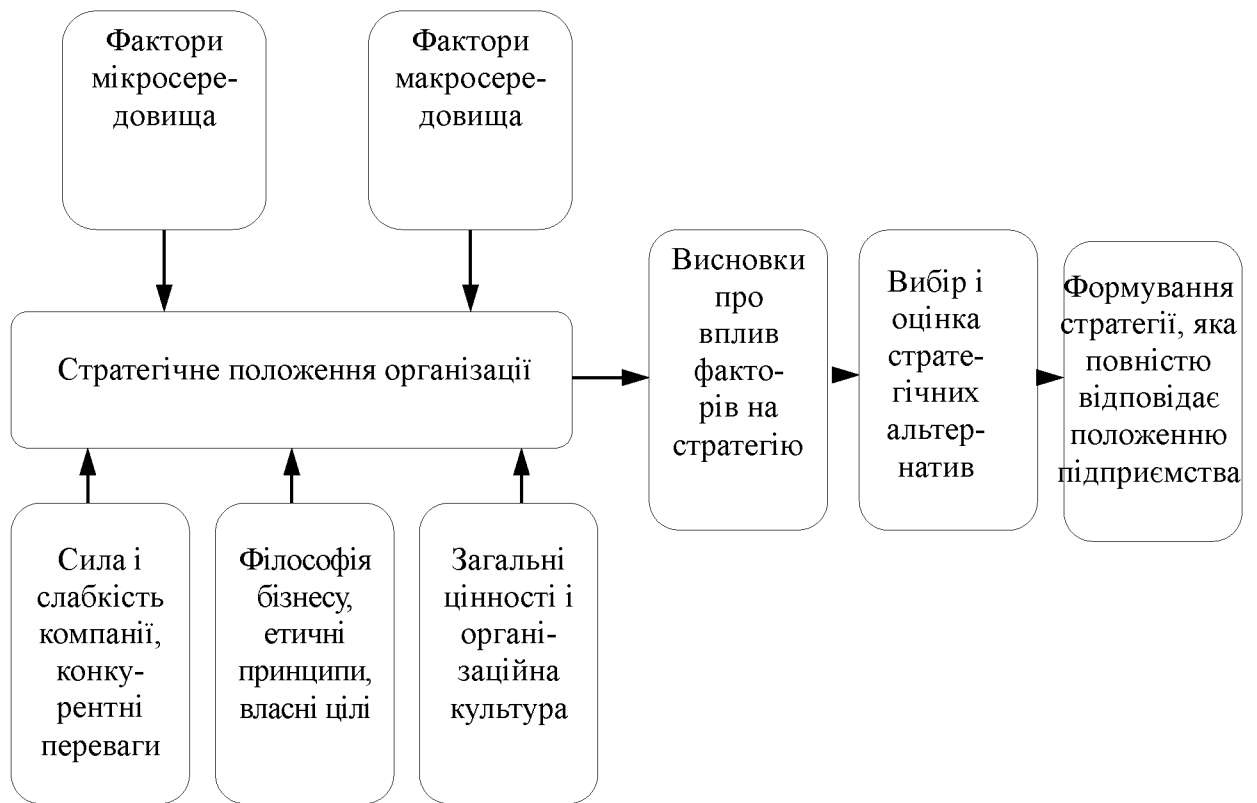


Рис. 3.2. Вплив факторів на формування стратегії управління потенціалом підприємства, 2023 р.

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 формулювання стратегії управління потенціалом підприємства є оцінювання середовища його функціонування та розвитку, 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 підприємства 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, тобто тим, на що сам об'єкт здатний вплинути (додаток Ц). 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. 3.1.

Таблиця 3.1

**Матриця SWOT-аналізу підприємства, 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 більше 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 підприємства дозволив сформулювати ефективну стратегію, яка є найбільш доцільною до

впровадження у діяльність підприємства. Керівництву підприємства 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 потенціалом підприємства, можна поділити на стимулюючі та стримуючі (додаток III).

З аналізу даних додатку III можна зробити висновок, що серед зовнішніх факторів в останні роки збільшується кількість факторів стимулюючого впливу. Передумовою формування ефективної стратегії управління потенціалом підприємства 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 потенціалом;
- вибір конкурентної стратегії – фокусування (концентрації) маркетингових зусиль і диференціації ринкових зусиль не відповідає поточній позиції підприємства на ринку України;
- нерівномірна ситуація щодо продажу продукції в розрізі регіонів України, канали розподілу не достатні для оптимального розподілу продукції.

Основними ключовими аспектами діяльності підприємства, 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 управління потенціалом підприємства необхідне формування нової стратегії. 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 мерчандайзингові мережі;
 - використання ключових компетенцій підприємства.
 - 1.2 Пошук нових можливостей товару:
 - залучення до співпраці переробних підприємств та інших спеціалізованих магазинів та дистриб'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 підприємства 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. Підприємство 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 потенціалом діяльності підприємства доцільно оптимізувати маркетингові функції. Основним завданням маркетолога є переорієнтація виробничої діяльності підприємства 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 підприємства є: збут, маркетингове планування, оцінювання кон'юнктури ринку тощо (додаток ІІІ). Таким чином, для підприємства 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 аутсорсінгових договорів. Для оцінки ефективності діяльності маркетологів підприємства проведемо оцінку витрат на реорганізацію структури управління фірми (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на реорганізацію системи управління маркетингом у підприємстві, 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 аутсорсінгу)	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 підприємства та зокрема системи управління маркетингом і збутом становитимуть 482 тис. грн. За рахунок реорганізації системи управління маркетингом у підприємстві можна досягти зниження

витрат на збут продукції в цілому на 170,2 тис. грн. (додаток Ю). 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 підприємства.

Основою стратегії управління потенціалом підприємства має стати оптимізація виробничої програми, яка має базуватись на основі дотримання науково обґрунтованої системи ведення сільського господарства, У сучасних умовах господарювання одним із провідних напрямів забезпечення прибутковості підприємства 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 підприємстві, що забезпечить отримання максимальної виручки від реалізації продукції за допомогою засобу «Пошук рішення». Дані щодо планової врожайності, собівартості та ціни реалізації наведені в додатку Я. У господарстві планується посіяти пшеницю, гречку, кукурудзу на зерно, ячмінь, соняшник, сою, ріпак озимий на площі, яка не перевищує 3778 га.

Необхідно визначити такі площі посіву сільськогосподарських культур, щоб прибуток був максимальним, враховуючи, що: виручка від реалізації продукції рослинництва повинна перевищувати 250000 тис. грн; площа посіву повинна бути в межах 3778,0 га, в тому числі технічних культур (соняшнику, сої, ріпаку) – 1260 га, зокрема соняшнику – менше 600 га, зернових і зернобобових – менше 2100 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:

$$Z = 48,9 \times 542,1 \times 0,858 x_1 + 32,7 \times 507,7 \times 0,816 x_2 + 42,9 \times 542,1 \times 0,693 x_3 + 88,9 \times 774,7 \times 0,945 x_4 + 15,6 \times 623,9 \times 0,965 x_5 + 23,6 \times 386,0 \times 0,885 x_6 + 26,7 \times 754,8 \times 0,913 x_7 + 20,4 \times 950,6 \times 0,974 x_8 + 142 \times 7012,6 \times 0,345 x_9 + 29,3 \times 668,6 \times 0,916 x_{10}.$$

Система обмежень та результат розрахунку наведені в додатку Я. Побудувавши математичну модель задачі в середовищі MS Excel і розв'язавши її за допомогою засобу «Пошук рішення», отримано наступний розв'язок: $Z_{max} = 287$ млн. грн при $x_1 = 574$; $x_2 = 171,3$; $x_3 = 76,9$, $x_4 = 1067,4$; $x_5 = 56,0$; $x_6 = 56,8$; $x_7 = 175,5$; $x_8 = 549$; $x_9 = 515$; $x_{10} = 535$ га. Економічний ефект від оптимізації розраховано в додатку Я.

Отже, у підприємстві доцільно відновити вирощування гречки, яка є цінною круп'яною культурою, під її вирощування доцільно відвести площу 56 га. Серед технічних культур обґрунтованим є вирощування соняшнику, сої та ріпаку. При цьому, валовий прибуток від реалізації продукції рослинництва становитиме – 28682,4 тис. грн, що на 4392,6 тис. грн більше фактичного показника.

Таким чином, основою стратегії управління потенціалом підприємства мають стати результати проведення всебічного SWOT-аналізу, що дозволить врахувати всі аспекти діяльності підприємства. На цій основі має базуватись виробнича і маркетингова стратегії розвитку підприємства та використання його потенціалу. Оптимізація використання потенціалу підприємства забезпечить раціональне використання ресурсів та максимізацію виручки та прибутку від реалізації товарної продукції.

3.2. Організаційно-економічні напрями підвищення ефективності використання потенціалу підприємства в умовах ринкової конкуренції

Головною галуззю підприємства 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. З кормів, наявних у господарстві, поживність і вартість яких наведені у табл. 3.3, складемо кормовий раціон для корів, який задовольнятиме їх потреби у поживних речовинах та матиме мінімальну вартість.

Для пошуку рішення за даними умовами необхідно враховувати, що для досягнення планової продуктивності корів у підприємстві 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.

Поживність та вартість кормів, пропонованих до використання у підприємстві, 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

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 АА. Далі наведемо математичну модель задачі оптимізації кормового раціону для молочного скотарства у підприємстві (див. додаток АА).

Розв'яжемо задачу в середовищі MS Excel її за допомогою засобу «Пошук рішення». Виходячи з отриманих результатів, отриманих при розв'язанні задачі, бачимо, що добовий кормовий раціон для корів у підприємстві 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. 3.4).

**Порівняльна характеристика існуючого і запропонованого добових
кормових раціонів для корів у підприємстві, 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

Отже, з даних табл. 3.4 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.

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 підприємстві є вдосконалення технологічних процесів виробництва продукції молочного скотарства. За останні роки у підприємстві досягнуто 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 2021 р. їх питома вага склала 80 %. У структурі концентрованих кормів у підприємстві 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 підприємстві, 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 листа).

З цієї причини вирощування силосної кукурудзи за системою «Stay-green» є дуже корисним для підприємства, 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 підприємства.

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

продуктивністю. 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. 3.5.

Таблиця 3.5

Нормативи на приготування кормосуміші кормозмішувачем-роздавачем Duo 12-45 SILOKING у підприємстві, 2023 р.

Показник	Значення показника
Кількість обслуговуваного поголів'я великої рогатої худоби, гол	420
Статево-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. 3.6).

Таблиця 3.6

**Розрахунок економічної ефективності вдосконалення технології
виробництва молока у підприємстві, 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

підприємству 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 підприємстві 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 використання потенціалу в підприємстві доцільним є впровадження таких заходів:

1. Для підприємства необхідним є формування ефективної системи управління ефективністю використання потенціалу. Зокрема запропоновано замість існуючої стратегії фокусування зусиль і диференціації ринкових ніш використовувати стратегію досягнення конкурентних переваг – стратегію лідера ринку.

2. З метою ефективного впровадження та реалізації стратегії управління потенціалом діяльності підприємства доцільно оптимізувати

маркетингові функції. Основним завданням маркетолога є переорієнтація виробничої діяльності підприємства 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 підприємства є: збут, маркетингове планування, оцінювання кон'юнктури ринку тощо. Для підприємства 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.

3. Сукупні витрати на реорганізацію організаційної структури управління підприємства та зокрема системи управління маркетингом і збутом становитимуть 482 тис. грн. За рахунок реорганізації системи управління маркетингом у підприємстві можна досягти зниження витрат на збут продукції в цілому в підприємстві складуть 170,2 тис. грн.

4. Основою стратегії управління потенціалом підприємства має стати оптимізація виробничої програми, яка має базуватись на основі дотримання науково обґрунтованої системи ведення сільського господарства. У підприємстві доцільно відновити вирощування гречки, яка є цінною круп'яною культурою, під її вирощування доцільно відвести площу 56 га. Серед технічних культур обґрунтованим є вирощування соняшнику, сої та ріпаку. При цьому, валовий прибуток від реалізації продукції рослинництва становитиме – 28682,4 тис. грн, що на 4392,6 тис. грн більше фактичного показника.

5. Основними напрямками підвищення ефективності використання потенціалу підприємства 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.

6. Для ефективного використання потенціалу галузі тваринництва необхідна 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.

7. Для підприємства 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.

Сукупний економічний ефект від пропонованих заходів щодо підвищення ефективності використання потенціалу становитиме 6418,4 тис. грн.

ВИСНОВКИ

З аналізу організаційно-економічного механізму управління потенціалом підприємства та показників ефективності його використання можна зробити такі висновки:

1. Підприємство 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. Площа підприємства 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 %. У 2021 р. порівняно з 2017 р. середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 27 осіб (10,2 %), у сільськогосподарському виробництві зайнято 217 осіб, з них 118 осіб (53,9 %) зайнято в рослинництві, 99 осіб (45,7 %) – у тваринництві.

3. Середньорічна вартість основних засобів у підприємстві 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.

4. 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.

5. У підприємстві 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 %).

6. Управління потенціалом у підприємства передбачає виконання всіх функцій управління. Таким чином, функції управління потенціалом повинні реалізовуватись через складові управлінського процесу: планування, організація, прогнозування, аналіз, облік, калькулювання, нормування, мотивація та стимулювання, регулювання та контроль.

7. Про ефективність управління потенціалом у підприємстві свідчать показники урожайності. 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 підприємстві. Щодо галузі тваринництва, то поголів'я великої рогатої худоби у підприємстві 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 %. Валові надої молока у 2021 р. становили 7287 кг на одну корову за рік, що на 8,1 %.

Для підвищення ефективності використання потенціалу в підприємстві доцільним є впровадження таких заходів:

1. Для підприємства необхідним є формування ефективної системи управління ефективністю використання потенціалу. Зокрема запропоновано замість існуючої стратегії фокусування зусиль і диференціації ринкових ніш використовувати стратегію досягнення конкурентних переваг – стратегію лідера ринку.

2. З метою ефективного впровадження та реалізації стратегії управління потенціалом діяльності підприємства доцільно оптимізувати маркетингові функції. Основним завданням маркетолога є переорієнтація виробничої діяльності підприємства 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 підприємства є: збут, маркетингове планування, оцінювання кон'юнктури ринку тощо. Для підприємства 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.

3. Сукупні витрати на реорганізацію організаційної структури управління підприємства та зокрема системи управління маркетингом і збутом становитимуть 482 тис. грн. За рахунок реорганізації системи управління маркетингом у підприємстві можна досягти зниження витрат на збут продукції в цілому в підприємстві складуть 170,2 тис. грн.

4. Основою стратегії управління потенціалом підприємства має стати оптимізація виробничої програми, яка має базуватись на основі дотримання науково обгрунтованої системи ведення сільського господарства. У підприємстві доцільно відновити вирощування гречки, яка є цінною круп'яною культурою, під її вирощування доцільно відвести площу 56 га. Серед технічних культур обгрунтованим є вирощування соняшнику, сої та ріпаку. При цьому, валовий прибуток від реалізації продукції рослинництва

становитиме – 28682,4 тис. грн, що на 4392,6 тис. грн більше фактичного показника.

5. Основними напрямками підвищення ефективності використання потенціалу підприємства 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.

6. Для ефективного використання потенціалу галузі тваринництва необхідна 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.

7. Для підприємства 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.

Сукупний економічний ефект від пропонованих заходів щодо підвищення ефективності використання потенціалу становитиме 6418,4 тис. грн.