

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КМР. 466 “С” 2021.03.16. 36 ПЗ

ЯРОВОГО РОСТИСЛАВА ТАРАСОВИЧА

2021 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 347.278:330.322.4

ПОГОДЖЕНО **ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**
 Декан факультету аграрного менеджменту Завідувач кафедри
 адміністративного менеджменту та

ЗЕД

(назва факультету (ННІ))

(назва кафедри)

Остапчук А.Д. Луцьк В.В.
 (підпис) (ПІБ) (підпис) (ПІБ)
 « » 2021 р. « » 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Оптимізація управління господарською діяльністю
агропромислового підприємства»
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 (код і назва)
 Освітня програма «Адміністративний менеджмент»
 (назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

Гарант освітньої програми:
 К.Е.Н., доцент Ковтун О.А.
 (науковий ступінь та вчене звання) (підпис) (ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи:

К.Е.Н., доцент Кузьменко С.В.
 (науковий ступінь та вчене звання) (підпис) (ПІБ)
 Виконав: Яровий Р.Т.
 (підпис) (ПІБ студента)

КМІВ – 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри адміністративного
менеджменту та ЗЕД

д.е.н. професор

Луцьяк В.В.

(підпис)

(ПІБ)

20 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Ярвому Ростиславу Тарасовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

«Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Оптимізація управління господарською діяльністю агропромислового підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від "16" березня 2021 р. №466 "С"

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2021.11.01

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи Закони України, нормативно-правові та законодавчі акти державних органів влади, аналітичні матеріали Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Державної служби статистики України, фінансові звіти підприємства

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади управління господарською діяльністю підприємства
2. Аналіз сучасного стану господарської діяльності підприємства
3. Напрями підвищення ефективності господарської діяльності підприємства

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання "18" лютого 2021 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Кузьменко С.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

Яровий Р.Т.

НУБІП України

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Оптимізація управління господарською діяльністю агропромислового підприємства» викладена на 81 сторінці друкованого тексту, включає 23 таблиць і 20 рисунків. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Для написання магістерської роботи використано 70 літературних джерела.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи полягає у обґрунтуванні теоретичних й прикладних інструментів підвищення ефективності господарської діяльності сільськогосподарського підприємства.

Об'єктом дослідження є сукупність теоретичних засад та прикладних інструментів управління господарською діяльністю підприємства. Предметом дослідження є ефективність управління господарською діяльністю ФГ «Гончар О.А.».

Для досягнення мети дослідження використовувались різні методи, зокрема, методи теоретичного пізнання, за допомогою яких було розкрито сутність, значення та особливості управління господарською діяльністю підприємства, а також наукові підходи до аналізу її ефективності; методи економічного аналізу, які допомогли проаналізувати динаміку фінансових результатів підприємства, оцінити ефективність його господарської діяльності; діалектичний та абстрактно-логічний (для узагальнення та формулювання висновків).

Інформаційну базу досліджень становили Закони України, нормативно-правові та законодавчі акти державних органів влади, аналітичні матеріали Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Державної служби статистики України, фінансові звіти підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку та удосконаленні теоретико-методичних та науково-практичних положень щодо підвищення ефективності використання системи точного землеробства шляхом оптимізація ресурсного забезпечення.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробленні напрямів підвищення ефективності управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства в умовах сезонного характеру діяльності та в умовах пандемії.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення та результати проведених досліджень доповідались на: II Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, 27.04.2021), IV Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації» (м. Київ, 26-27.10.2021).

Ключові слова: ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, АГРОПРОМИСЛОВЕ ВИРОБНИЦТВО, ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Теоретичні засади господарської діяльності підприємства.....	10
1.2. Сутність управління господарською діяльністю підприємства.....	16
1.3. Методичні підходи щодо оцінки ефективності управління господарською діяльністю підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	29
2.2. Дослідження господарської діяльності підприємства в розрізі її основних напрямків	38
2.3. Аналіз ефективності управління господарською діяльністю підприємства.....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	53
3.1. Напрями підвищення ефективності управління господарською діяльністю підприємства.....	53
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	64
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

НУБІП України

НУБІП України

ВСТУП

НУБІП України

Актуальність дослідження обумовлена тим, що удосконалення менеджменту господарської діяльності виробничих підприємств є одними з найважливіших інструментів зміцнення, розвитку та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної економіки. Оптимальний рівень менеджменту господарської діяльності позитивно впливає на ефективність виробничої та комерційної діяльності підприємств, а саме – забезпечується зростання випуску продукції і знижується її собівартість, скорочуються інвестиції, необхідні для зростання обсягів виробленої та реалізованої продукції, забезпечується економія праці, уречевленої в основних засобах, за рахунок зростання інтенсивності використання виробничих засобів.

НУБІП України

Динамічний розвиток української економіки, її повномасштабна інтеграція в сформовані світові структури, підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції, зростання життєвого рівня населення знаходяться в значній залежності від досягнень науково-технічного прогресу у сфері управління, перш за все, промисловими підприємствами.

НУБІП України

Одним із основних напрямів удосконалення механізмів функціонування виробничих підприємств є підвищення ефективності менеджменту господарської діяльності вітчизняних підприємств.

НУБІП України

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних й прикладних інструментів підвищення ефективності господарської діяльності сільськогосподарського підприємства.

НУБІП України

Для досягнення мети нами визначені наступні завдання:

НУБІП України

– розкрити теоретичні засади господарської діяльності комерційного підприємства;

НУБІП України

– дослідити сутність управління господарською діяльністю підприємства та її ефективності;

– проаналізувати наукові підходи до підвищення ефективності управління господарською діяльністю агропромислового підприємства;

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести дослідження господарської діяльності підприємства в розрізі її основних напрямків;

- здійснити аналіз ефективності управління господарською діяльністю підприємства;

- запропонувати напрями підвищення ефективності управління господарською діяльністю підприємства;

- навести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є сукупність теоретичних засад та прикладних інструментів управління господарською діяльністю підприємства. Предметом дослідження є ефективність управління господарською діяльністю ФГ «Гончар О.А.».

Для досягнення мети дослідження використовувались різні методи, зокрема, методи теоретичного пізнання, за допомогою яких було розкрито сутність, значення та особливості управління господарською діяльністю підприємства, а також наукові підходи до аналізу її ефективності; методи економічного аналізу, які допомогли проаналізувати динаміку фінансових результатів підприємства, оцінити ефективність його господарської діяльності, діалектичний та абстрактно-логічний (для узагальнення та формулювання висновків).

Інформаційну базу досліджень становили Закони України, нормативно-правові та законодавчі акти державних органів влади, аналітичні матеріали Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Державної служби статистики України, фінансові звіти підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку та удосконаленні теоретико-методичних та науково-практичних положень щодо підвищення ефективності використання системи точного землеробства шляхом оптимізація ресурсного забезпечення.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробленні напрямів підвищення ефективності управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства в умовах сезонного характеру діяльності та в умовах пандемії.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення та результати проведених досліджень доповідались на: II Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, 27.04.2021), IV

Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації» (м. Київ, 26-27.10.2021).

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади господарської діяльності підприємства

Головною характерною особливістю будь-якого господарюючого суб'єкта, який діє в умовах ринкової економіки, є реалізація господарської діяльності. Як відомо, підприємство функціонує з метою перетворення ресурсів на блага, отримання максимального прибутку і має на меті мінімізацію витрат діяльності виробництва. Іншими словами, в процесі господарської діяльності підприємство поєднує працю, землю, капітал для виробництва та продажу благ і послуг з метою отримання прибутку. У свою чергу, отримання прибутку є основним мотивом і двигуном діяльності виробництва, а також показником її ефективності.

Виробництво є основним засобом задоволення потреб людей. Процес виробництва здійснюється за допомогою об'єднання природних, трудових і капітальних ресурсів на основі підприємницької діяльності (рис. 1.1).

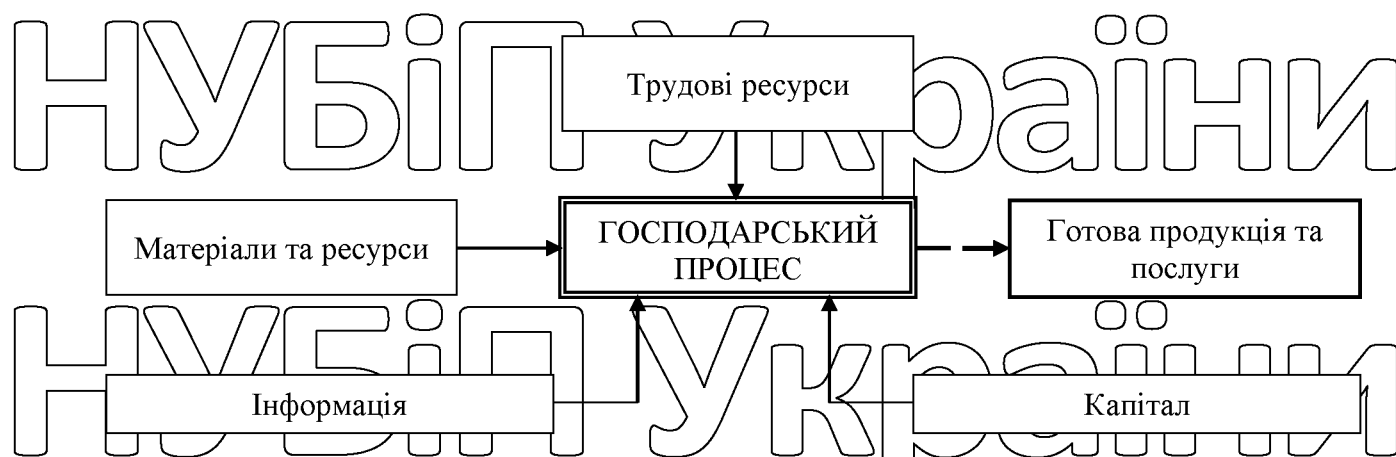


Рис. 1.1. Модель господарського процесу

Джерело: побудовано за даними [18; 24]

Щоб мінімізувати збитки і отримувати максимальний прибуток, важливо знати, яким чином слід організувати процес виробництва на

підприємстві. Господарська діяльність - це спрямована робота, метою і результатом якої є перетворення відокремлених компонентів на корисний продукт або благо [21, с. 319]. Господарський процес займає центральне місце в системі відтворення і є однією з ключових її ланок, яка використовує в своїй діяльності господарські, трудові та фінансові ресурси, обертається до фондів споживання, накопичення і виробництва. Результатом цієї взаємодії є кінцевий суспільний продукт (рис. 1.2).

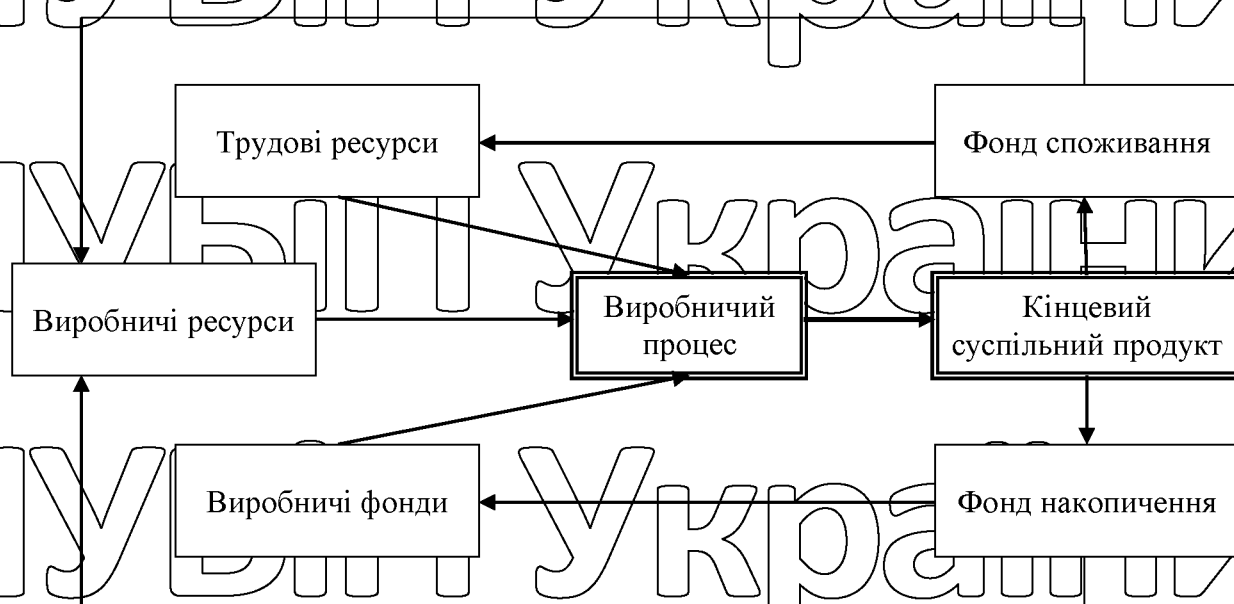


Рис. 1.2. Роль господарського процесу у системі відтворення

Джерело: [10, с. 47]

З цього випливає, що господарська діяльність є дуже складним і чітко скоординованим механізмом. Можна стверджувати, що метою господарської діяльності підприємства є випуск продукту, його реалізація та отримання прибутку. Господарська діяльність підприємства заснована на господарських процесах, які, в свою чергу, складаються з господарських операцій: постачальницько-заготівельної, господарської, фінансово-збутової та організаційної діяльності [4, с. 119].

Для реалізації і здійснення виробництва на підприємстві формується господарська система, що складається із сукупності взаємозалежних елементів, під якими зазвичай розуміються різні ресурси, необхідні для

виробництва, і результат виробництва. Продукт як мета створення і функціонування господарської системи в процесі виготовлення виражається в різних видах в залежності від свого вихідного матеріалу і готовності.

Виробництво продукту є сформованою технологією. Відповідно до неї завершується трансформація витрат на продукцію.

Таким чином, підприємство є основною ланкою економіки, що концентрує в собі господарські ресурси. Останнім часом вітчизняні менеджери приділяють значну увагу організації господарських процесів, оцінюванню господарського потенціалу підприємств, формуванню ефективних господарських структур. Через це розгляд питань менеджменту господарської діяльності підприємства вельми актуальний.

Необхідність вивчення менеджменту господарської діяльності пояснюється об'єктивними факторами сучасного виробництва: відбувається постійне змінювання господарських ситуацій, загострення господарських проблем, збільшення витрат на оплату праці та мотивацію й стимулювання працівників, збільшення швидкості фінансових потоків, збільшення рівня конкуренції на ринку. Все це вимагає більш глибоких знань в області організації господарських процесів [7, с. 22].

У минулому область управління підприємством була зосереджена виключно на управлінні господарськими процесами, проте останнім часом сфера менеджменту суттєво розширилась. Теорія управління виробництвом на даний час використовується при аналізі значного спектру дій та позагосподарських ситуацій: в сфері послуг, в галузі охорони здоров'я, у громадському харчуванні, в сфері розваг та відпочинку, у банківській сфері, в готельному господарстві, у роздрібній торгівлі, в освітній сфері, транспортній галузі та ін. Управління виробництвом й операціями передбачає управління об'єктами чи процесами, що виробляють товари чи надають певні послуги. Це розширення меж дозволяє розглянути господарський менеджмент значно ширше при аналізі особливостей управління іншими видами робіт та операцій.

Управління виробництвом продукції та наданням послуг є ключовою функцією загального управління підприємством. Управління виробництвом й послугами дає змогу досягнути узгодженості між операціями й процесами та виконує загальні функції, які виникають у життєдіяльності господарської чи сервісної системи загалом. Також зазначимо, що управління виробництвом науковцями також трактується як управління операціями, і у цьому випадку категорії «управління операціями на підприємстві», «операційний менеджмент підприємства», «система управління виробництвом», «система господарського менеджменту» є рівнозначними й взаємозамінними, проте під виробництвом переважно мається на увазі виробництво товарів й перероблення сировини [25, с. 14].

Менеджмент господарської діяльності, що є прикладною економічною наукою та родом діяльності, є комплексом знань і навичок з проектування й реалізації господарських та трудових процесів, затвердження відповідних норм праці, її оплати, організації та стимулювання. Господарський менеджмент - це частина організації виробництва, проте вона усе більше виділяється із неї, адже основне його завдання полягає у підтримці вже створених господарських систем у працездатному стані. У таблиці 1.1 нами наведено наукові підходи до трактування сутності «менеджменту господарської діяльності підприємства».

Отже, більшість авторів трактує сутність господарського менеджменту як діяльність щодо управління господарськими процесами підприємства та підвищення їх ефективності. На нашу думку, також до цього визначення варто додати, що для ефективного господарського менеджменту необхідне ефективне використання усіх необхідних ресурсів задля створення якісної продукції для найбільш повного забезпечення потреб споживачів.

Організація виробництва - сукупність правил, процесів і дій, що забезпечують форму і порядок з'єднання праці і речових елементів виробництва з метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку. Господарський менеджер повинен знати:

1. Структуру трудового процесу в різних типах виробництва.
2. Методи вивчення витрат робочого часу та нормування праці.
3. Порядок розробки і застосування нормування
4. Методи встановлення норм часу.
5. Основні напрямки вдосконалення і раціоналізації робочих місць.
6. Організацію заробітної плати на підприємстві на рівні ділянок і цехів.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування категорії «менеджмент господарської діяльності»

Автор	Визначення
Кучер М.М.	«управління діяльністю, яка відноситься до створення товарів та послуг шляхом перетворення вхідів (необхідних ресурсів усіх видів) у виходи (готові товари та послуги)» [25]
Михайлов І.С.	«діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням господарських систем, на підставі яких виробляється основна продукція чи послуги компанії» [39]
Ткачова С.С., Іванова Т.П.	«управління процесами створення товарів та надання послуг посередникам або кінцевим споживачам, який здійснюється на рівні операцій, починаючи із забезпечення організації «входами» (необхідними ресурсами усіх видів), та впродовж їх трансформації у «виходи» (готові товари і послуги)» [55]
Швець В.Д.	«діяльність, пов'язана із проектуванням, роботою та вдосконаленням господарських систем, на основі яких створюється головна товарна продукція або послуга підприємства» [62]
Шморгун Л.Г.	«сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом, яка має на меті підвищення його ефективності та збільшення прибутку, тобто це управлінський процес, спрямований на формування комплексної системи виробництва на засадах оптимального використання ресурсів з метою забезпечення необхідного рівня прибутковості» [38]

Джерело: сформовано за даними [25, 38, 39, 55, 62]

Господарський менеджер повинен вміти:

1. Аналізувати ступінь раціональності трудового процесу.
2. Вибирати оптимальні варіанти здійснення трудового процесу.
3. Встановлювати технічні обґрунтовані норми часу.
4. Коригувати статичні норми часу.
5. Використовувати науково обґрунтовані норми часу з урахуванням технічних, економічних, психофізіологічних і соціальних факторів.

6. Застосовувати нормативи різного ступеня укрупнення.
7. Працювати з персоналом.
8. Вибирати різні форми і системи оплати праці [24, с. 229].

Структура системи господарського менеджменту включає в себе безліч елементів:

- організаційна структура;
- господарська структура;
- структура прогнозування і планування діяльності компанії;
- організація господарських процесів: основних, обслуговуючих, допоміжних;
- реалізація стратегії маркетингу підприємства;
- організація підготовки до випуску нової продукції [20, с. 49].

Основним елементом структури системи господарського менеджменту можна вважати господарське планування, спрямоване на те, щоб випуск продукції відбувався певним чином і включав планування розподілу господарських площ, витрат сировини витрат трудових резервів, управління запасами. Загалом структура системи господарського менеджменту може вирішувати питання створення господарських і організаційних підструктур, вибору методу якісного управління виробництвом, сервісного обслуговування та збуту. Структура менеджменту забезпечує взаємозв'язок і єдність всіх наявних елементів та ефективне функціонування всієї системи.

Грамотно спроектована структура господарського менеджменту гарантує ефективність роботи підприємства, безпосередньо впливаючи на організацію планування і виробництво, координацію і оперативне управління. Вона дозволяє отримувати вичерпні дані про діяльність всіх складових, здійснювати їх аналіз, порівняння та вимірювати їх. Також структура значно сильно впливає на кадрову політику організації і систему управління.

Основна мета менеджменту господарської діяльності підприємства - використовувати принципи ефективного функціонування системи управління [17, с. 22]. Будь-які підприємства мають як спільні риси, так і відмінності.

Найбільші відмінності визначаються характером функцій, що реалізуються у господарській системі. Так, наприклад, при виробництві автомобілів переробляється значна кількість сировини: спочатку із сировини виробляють окремі деталі і вузли, потім їх збирають в готові вироби стандартної конструкції. Будівельні підприємства також використовують великі обсяги матеріалів, але кожна одиниця готової продукції - будівельний об'єкт - може бути унікальною за своєю конструкцією. Крім того, будівельні роботи здійснюються не в умовах фабрик і заводів, а на будівельних майданчиках, де в подальшому і експлуатуються. Різні установи - лікарні, університети, установи культури і т.п. - споживають незначну кількість вихідних матеріалів, вони пропонують споживачам набір послуг, пристосовуючи їх під вимоги клієнтів [19, с. 116].

Таким чином, коло питань, що вирішуються менеджментом господарської діяльності підприємства, можна розділити на дві основні складові - створення і функціонування операційної системи. Часто організації виробництва з боку менеджерів на вітчизняних підприємствах не надається значення як засобу підвищення ефективності виробництва. Зазвичай робиться наголос на такі області, як управління фінансами, маркетингом, продажами, розробкою і створенням нових видів продукції. Але, на нашу думку, саме в зосередженні уваги всього персоналу підприємства на організацію господарських процесів, на їх неухильне поліпшення полягає успіх багатьох зарубіжних фірм.

Також кожне підприємство обов'язково аналізує ефективність своєї господарської діяльності з метою визначення основних проблем, що здійснюють негативний вплив на господарську діяльність підприємства. Тому далі необхідно навести основні підходи до аналізу ефективності господарської діяльності суб'єктів господарювання.

1.2. Сутність управління господарською діяльністю

Будь-яка людська діяльність завжди спрямована на отримання певного результату, ефекту для досягнення заданої мети. Це вірно і для підприємницької діяльності. Для прийняття тих чи інших управлінських рішень керівництво повинне усвідомлювати і адекватно оцінювати можливості своєї бізнес-організації, її фінансове становище, ефект, який вона приносить (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Особливості підходів до визначення категорії «ефективність діяльності підприємства»

Підхід	Особливості підходу
Ефективність як ступінь досягнення цільових установок організації	Особлива увага - врахування динаміки цілей і відмінностей стратегічних і оперативних установок організації
Ефективність як здатність до використання оточуючого середовища з метою отримання рідких ресурсів	Важливе значення взаємозалежності бізнес-організації і ділового оточення, що розглядається в якості форми обміну конкретними ресурсами; специфічна відмінність - не максимізація отриманих ресурсів зовнішнього середовища, а оптимізація їх використання
Ефективність як здатність до досягнення максимальних результатів при обмежених ресурсах	Розуміння ефективності як здатності бізнес-організації до максимального зниження рівня власних витрат при досягненні встановлених цільових показників
Ефективність як здатність до досягнення поставлених цілей за рахунок максимальної внутрішньої оптимізації	Концепція про здатність ефективної організаційної структури до посилення задоволеності, ступеня лояльності і контролю персоналу над діяльністю бізнес-організації
Ефективність як ступінь задоволення потреб споживачів та замовників	Застосування цього підходу є доцільним при істотному впливі факторів зовнішнього середовища на функціонування бізнес-організації (в даному випадку - споживачі і замовники)

Джерело: сформовано за даними [56]

Таку можливість дає аналіз ефективності діяльності бізнес-організації. Ефективність пронизує всі сфери практичної діяльності людини, всі стадії суспільного виробництва, є основою побудови кількісних критеріїв цінності прийнятих рішень, використовується для формування матеріально-структурної, функціональної та системної характеристик господарської діяльності бізнес-організації. Можна стверджувати, що такі найбільш вагомі

характеристики господарської діяльності, як цілісність, багатосторонність, динамічність, багатовимірність, і взаємопов'язаність її різних сторін знаходять своє адекватне відображення через категорію «ефективність» [28, с. 114].

Ефективність роботи бізнес-організації дуже складне комплексне поняття. Для ефективного функціонування необхідний баланс інтересів всіх учасників діяльності: власників, менеджерів і рядових співробітників. Очевидно, всі вони зацікавлені в ефективному функціонуванні бізнес-організації, хоч і вкладають в поняття «ефективність» зовсім різне значення.

Так, власники, як правило, зацікавлені в збільшенні фінансових результатів діяльності, підвищенні вартості бізнес-організації в цілому, вартості її акцій в довгостроковій перспективі, менеджери прагнуть поліпшити показники діяльності в короткостроковій перспективі, при цьому часто переслідуючи свої власні інтереси; рядові працівники зацікавлені в стабільно хороших умовах праці [32, с. 26].

Все це говорить про те, що ефективність як економічна категорія має тісний зв'язок з іншими категоріями. У таблиці 1.3 представлена характеристика цих категорій.

Таким чином, інформація, представлена в таблиці 1.3, підтверджує думку про необхідність відрізняти наведені економічні категорії. В даний час в економічній літературі не існує єдиного підходу до виділення видів ефективності діяльності бізнес-організації та їх єдиної класифікації. Все це значно ускладнює процес систематизації показників ефективності, послідовність їх оцінки, вибір оптимального критерію ефективності.

Узагальнивши визначення поняття «ефективність», виділимо кілька підходів до визначення цієї економічної категорії стосовно господарської діяльності бізнес-організації:

– ступінь досягнення мети бізнес-організації;

– здатність бізнес-організації досягти максимальних результатів (ефекту);

– здатність до досягнення обраних цілей на основі успішних внутрішніх характеристик бізнес-організації [28, с. 115].

Таблиця 1.3

Аналіз економічних категорій, пов'язаних з поняттям ефективності

Найменування категорії	Визначення економічної категорії	Економічний процес
Ефект	Результат, наслідок певних причин, дій	Процес впливу того чи іншого чинника економічної системи на вхіді, який призводить до певних результатів на виході
Результат	Остаточний підсумок послідовності дій, які можуть бути виражені якісно або кількісно	Підсумковий індикатор, який можна визначити за допомогою різних показників
Результативність	Ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення результатів	Концентрація уваги в міру відповідності підсумкового показника потребам і завданням бізнес-організації
Ефективність	Зв'язок між отриманим результатом і задіяними ресурсами	Використання обмежених ресурсів з найбільшим результатом в рамках діяльності бізнес-організації

Джерело: сформовано за даними [58]

Викладене вище обґрунтовує доцільність здійснення оцінки ефективності функціонування бізнес-організації. Цей процес являє собою одну з ключових складових системи управління бізнес-організацією, результати реалізації якої сприяють виявленню внутрішніх резервів, містять основи для розробки і обґрунтувань програм розвитку і прийняття оптимальних управлінських рішень. Значення оцінки ефективності діяльності бізнес-організації визначається її метою і завданнями (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Мета і завдання оцінки ефективності діяльності бізнес-організації

Джерело: сформовано за даними [42, с. 124]

Іншими словами, до числа основних результатів процесу оцінки ефективності функціонування бізнес-організації відносяться:

- виявлення критеріїв, що сприяють визначенню поточного і прогнозуванню майбутнього фінансового стану бізнес-організації;
- встановлення оптимального темпу і напрямку розвитку бізнес-організації з урахуванням необхідності обґрунтування даного варіанту наявністю достатнього обсягу ресурсів для його реалізації.

Поряд з представленим підходом, практичну реалізацію отримала методика визначення ступеня ефективності функціонування бізнес-організації, запропонована фахівцем даної області Д. Синком. В основі даної концепції знаходиться положення про те, що ефективність діяльності бізнес-організації полягає в результативності її функціонування, що включає сім складових (рис. 1.4).

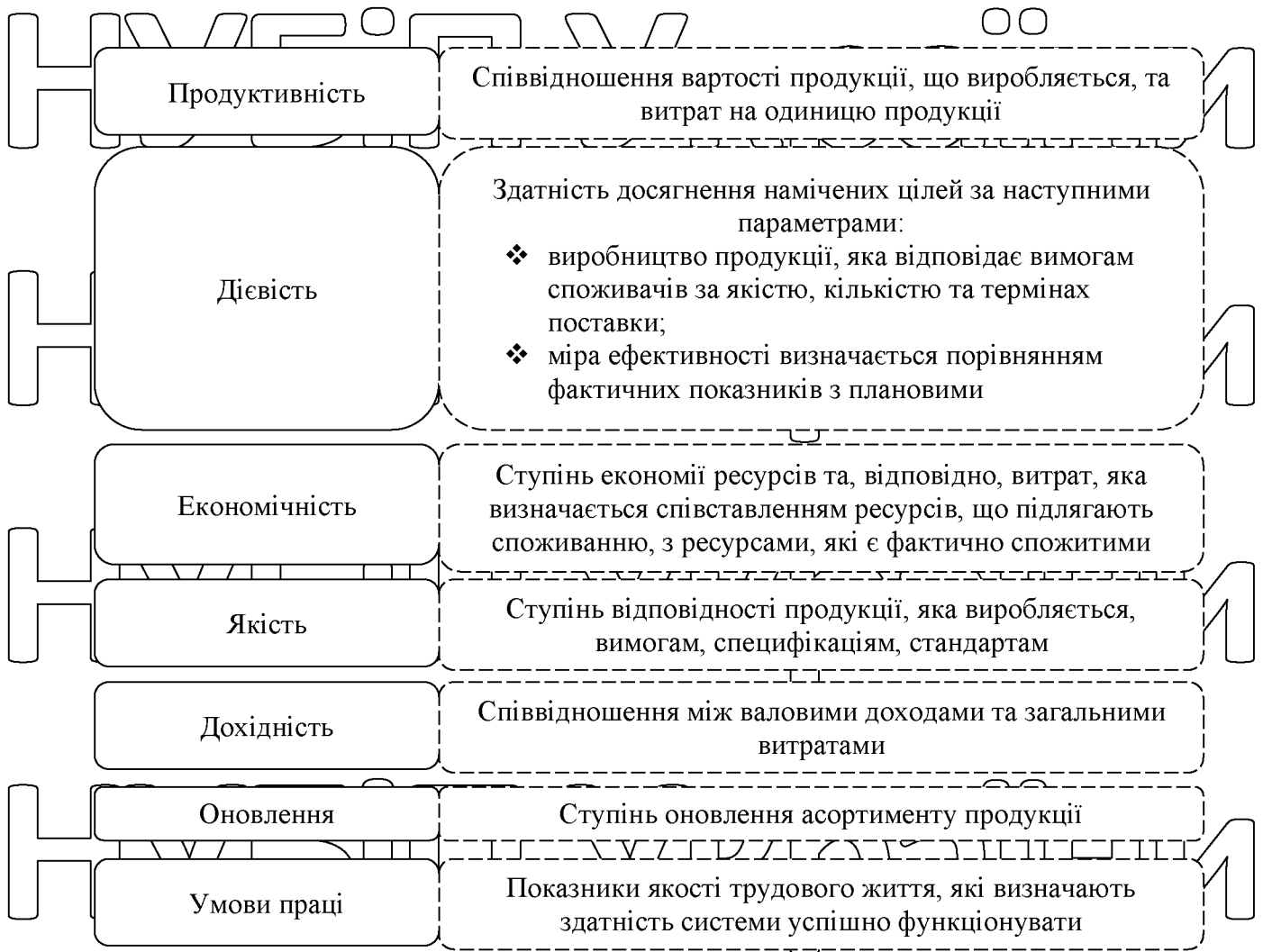


Рис. 1.4. Складові ефективності діяльності бізнес-організації

Джерело: сформовано за даними [54, с. 66]

Наведені категорії аналізуються економістом щодо всіх рівнів системи управління і напрямків діяльності бізнес-організації.

Оцінка фінансових результатів діяльності бізнес-організації передбачає проведення аналізу показників, наведених у Звіті про фінансові результати господарської діяльності. Ефективність діяльності бізнес-організації характеризується розміром отриманого прибутку, тому при оцінці фінансового стану проводиться аналіз звіту про фінансові результати.

Також зазначимо, що визначення ефективності діяльності бізнес-організації у вітчизняній практиці тісно пов'язане з аналізом бухгалтерської звітності. Отже, комплекс аналізованих показників застосовується для

встановлення ступеня ефективності діяльності бізнес-організації з метою визначення необхідності коригування або збереження поточного стану бізнес-організації для досягнення позначених стратегічних цілей і завдань, що плануються перспектив розвитку. Слід враховувати, що успішне досягнення цільових установок для кожної бізнес-організації передбачає доцільність здійснення пошуку резервів і напрямків підвищення рівня ефективності функціонування.

1.3. Методичні підходи щодо оцінки ефективності управління

господарською діяльністю підприємства

Як показує світовий досвід, у сфері вдосконалення управління господарською діяльністю підприємства найефективнішим є впровадження декількох концепцій, цілі яких і основні положення одночасно надзвичайно схожі й абсолютно контрастні. Концепції підвищення ефективності діяльності підприємства, і зокрема, процесів логістики, численні. Кількість підходів до втілення цих концепцій менша, як правило, всі вони пов'язані з упровадженням системи менеджменту якості та ERP-систем. Проте реалізація будь-яких концепцій і будь-яких методів залежить, в остаточному підсумку, від вирішення одного завдання – як зацікавити людей, що працюють на підприємстві, в тому, щоб ці системи справді працювали [15, с. 48].

В основу концепції ошадливого виробництва («lean management») покладено ті принципи, які необхідні для побудови «здорових» взаємин між людьми і створення ефективних взаємозв'язків в компанії. Ця концепція, як і безліч інших бізнес-ідей, таких як «шість сигм», «п'ять S», TQM (загальна система управління якістю), TPM (загальна система забезпечення діяльності виробництва), JIT (точно в строк), КАНБАН та інших подібних, є компонентами величезної цілісної системи японського менеджменту кайдзен (постійне вдосконалення), основаної на ідеях Демінга, Джуран, Фейгенбаум та їхніх японських колег Іскави, Тагута і Сінгу [30].

Найважливішим елементом ефективної господарської діяльності підприємств є науково обгрунтована нормативна база. Вона являє собою комплекс норм і нормативів використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, порядок і методи їх формування, оновлення і застосування. За кожним напрямком господарської діяльності підприємства використовуються індивідуальні характеристики визначенні відповідних нормативних показників. Норми і нормативи приймаються в якості вихідних величин для розробки всієї системи планових показників підприємства. З їх допомогою регулюється, планується і контролюється вся виробничо-господарська діяльність. На їх знанні здійснюється бухгалтерський облік на підприємстві.

Як економічна категорія, норма характеризує рівень суспільного поділу праці, є кількісною мірою витрат живої і матеріалізованої праці на одиницю продукції, в якій в кінцевому рахунку знаходить відображення рівень розвитку виробництва. У той же час норма не тільки відображає цей рівень, вона активно впливає на нього [34].

Норми і нормативи на підприємствах агропромислової галузі виступають як:

засіб нормативного методу планування з метою забезпечення збалансованості, пропорційності й оптимальності стратегічних і тактичних планів;

– елемент організації виробництва і праці. Будучи основою визначення ліміту і графіка забезпечення робочих місць матеріальними ресурсами, норми і нормативи активно впливають на ритмічність і планомірність процесу виробництва;

– засіб обліку вимог режиму економії матеріальних ресурсів в тактичних і оперативних планах, а також організації раціонального використання сировини, матеріалів, палива і енергії на всіх рівнях управління;

стимул науково-технічного прогресу у виробництві. Необхідність встановлення прогресивних норм і нормативів вимагає від фахівців активної роботи по вирішенню науково-технічних завдань;

- інструмент контролю за використанням сировини, матеріалів, палива і енергії в процесі аналізу, суцільних і тематичних перевірок, розробки форм обліку та звітності [36, с. 74].

Система норм і нормативів на підприємствах агропромислової галузі

представлена наступними групами:

ефективності виробництва (абсолютна ефективність, термін окупності, внутрішня норма рентабельності, норматив фондівіддачі);

- витрати і запаси сировини, матеріалів, палива і енергії (питомі норми витрати сировини, матеріалів, палива, енергії, норма технологічних відходів, норма господарських запасів, норма збутового запасу, коефіцієнт вилучення продукту з вихідної сировини);

- витрати праці та заробітної плати (норми часу, трудомісткості, вироблення, обслуговування, тарифні ставки, тарифні коефіцієнти, нормативи заробітної плати);

- використання господарських потужностей і тривалості освоєння проектних потужностей (коефіцієнт використання господарської потужності, норматив тривалості освоєння проектно потужності);

- потреби і запаси устаткування, показники його використання (коефіцієнти змінності, екстенсивної, інтенсивної та інтегрального завантаження обладнання, норма потреби обладнання на потреби капітального будівництва, на заміну зношеного); соціально-економічні;

природоохоронні (кількість шкідливих речовин, допустимих викидати в атмосферу після очисних споруд, норми скидання стічних вод, водоспоживання);

– фінансові (рівень рентабельності, норма амортизаційних відрахувань, норматив оборотних коштів, податок на прибуток)

[37, с. 89].

Грунтуючись на основних позиціях, за якими розробляються нормативні значення, можливо виявити складові комплексної системи планування оптимізації на підприємствах агропромислової галузі:

- 1) планування реалізації і збуту товарів (продукції);
- 2) планування конкурентоспроможності товарів (продукції);
- 3) планування матеріально-технічного забезпечення;
- 4) планування персоналу та продуктивності праці;
- 5) планування фонду заробітної плати;
- 6) планування витрат;
- 7) планування прибутку і рентабельності;
- 8) науково-технічне планування;
- 9) фінансове планування;
- 10) бюджетне планування.

Сукупність даних напрямків утворює систему планування, виконання якої дозволяє забезпечити ефективний розвиток підприємства. Формування та побудова системи планування господарюючих суб'єктів ґрунтується на трудових ресурсах, які зможуть реалізувати завдання, що ставляться цілі і завдання, і, відповідно, визначенні професійно-кваліфікаційного рівня персоналу підприємства. Таким чином, розгляд питань нормування трудових ресурсів є одним з ключових аспектів створення загальної нормативної бази якого підприємства і подальшої побудови ефективної системи планування [25, с. 34].

Система оптимізації управління господарською діяльністю агропромислового підприємства 5S (sort, set in order, shine, standardise, sustain)

поєднує п'ять принципів, кожний з яких починається з букви «С» – сортувати (відокремити потрібні інструменти, деталі й документи від непотрібних з тим, щоб прибрати останні подалі (видалити їх); створити своє місце і ставити на нього (розташовувати (і маркувати) деталі та інструменти на робочому місці так, щоб з ними було зручно працювати); тримати в чистоті (підтримувати чистоту на робочому місці – передовсім для максимально раннього виявлення та усунення проблем); стандартизувати (регулярно виконувати перші три «С» кожен день, щоб підтримувати робоче місце у відмінному стані); дотримуватися, удосконалювати (зробити виконання перших чотирьох «С»

звичкою). Основні джерела зростання ефективності господарського процесу за системою «lean management» у агропромисловому підприємстві такі:

- усунення операцій, які не створюють цінності для споживача, проведення «штурм-проривів» на господарських ділянках;
- зниження господарських витрат за рахунок ліквідації всіх втрат у господарському процесі;
- збільшення гнучкості виробництва завдяки впровадженню системи швидкого переналагоджування SMED;
- скорочення технологічних та аварійних простоїв обладнання у разі впровадження системи обслуговування обладнання TPM;
- вирівнювання господарських потоків і зниження обсягів партій продукції, що обробляється; – скорочення запасів із застосуванням системи «витягування» продукції з попередньої операції [37, с.

91].

Впроваджуючи у дію концепцію ондаливого виробництва, агропромислові підприємства часто допускають типові помилки. Основною помилкою зазвичай є технологічний підхід до розуміння поліпшення роботи підприємства. Але технологічний підхід означає впровадження в дію сучасного обладнання без підтримки його з боку управлінської ланки, тобто підходи до управління трудовими ресурсами залишаються без змін. Тому керівництву слід уникати такого погляду на концепцію та застосовувати

управлінський підхід, який розглядає процес оптимізації виробництва як пошук “слабких місць”, а пізніше вже впровадження відповідних технологій відповідно до виниклої потреби. Також типовими помилками є нерозуміння ролі керівництва у впровадженні системи ощадливого виробництва, недостатня гнучкість такої системи, зміна робочих місць без зміни звичок, збір даних, але без їх подальшого використання, постійний аналіз ситуації, замість постійних покращень.

Норми праці повинні відповідати найбільш ефективним для умов конкретної ділянки варіантам технологічного процесу, організації праці, виробництва і управління. Іншими словами, норми праці повинні відповідати найбільш ефективному використанню трудових і матеріальних ресурсів відповідних господарських підрозділів. Отже, змістом роботи по нормуванню праці є аналіз господарського процесу, поділ його на частини, вибір оптимального варіанта технології і організації праці, проектування режимів роботи обладнання, прийомів і методів праці, систем обслуговування робочих місць, режимів праці та відпочинку, розрахунок норм відповідно до особливостями технологічного і трудового процесів, їх впровадження і подальша коректування в міру зміни організаційно-технічних умов.

Нормування праці є найважливішою ланкою як технологічної та організаційної підготовки виробництва, так і оперативного управління ім. Робота по нормуванню праці настільки тісно пов'язана з проектуванням технології та організації праці, що в багатьох випадках їх важко розмежувати.

Практично норми витрат праці і матеріалів встановлюються в процесі технологічної та організаційної підготовки виробництва. Кожне суттєва зміна в технології, організації праці і виробництва має супроводжуватися і зміною норм [33, с. 104].

На підставі розрахованих норм часу, що враховують індивідуальні показники ефективності діяльності підприємства, визначаються інші нормативні показники, зокрема, норми чисельності, норми обслуговування робочих місць, норми керованості, норми виробітку і показники

завантаженості робочих місць. Норми виробітку – обсяг роботи в вартісних або натуральних одиницях виміру, який повинен бути виконаний протягом певного робочого часу (годину, день, місяць) в раціональних організаційно-технічних умовах одним працівником або бригадою працівників. Норми вироблення встановлюються для робіт з великою повторюваністю і розраховується як частка від ділення фонду часу на норму часу [59, с. 29].

При даних дослідженнях виробленням може бути для управлінського і допоміжного персоналу підготовка певного рівня документації щодо забезпечення діяльності підприємства, а для безпосередньо господарського персоналу обсяг розподіленого товару в залежності від ділянки робіт і / або кількість обслуговуючого персоналу. Норми обслуговування – кількість одиниць обладнання, квадратних метрів площі, число робочих місць, яке повинно обслуговуватися одним працівником або бригадою протягом зміни або за робочий день при раціональних організаційно-технічних умовах [50].

Для працівників торгових приміщень при даному дослідженні враховується обсяг закріплених ділянок робіт (секцій), які може обслужити працівник за певний проміжок часу. Норми керованості - визначає кількість працівників, яка повинна бути безпосередньо підлеглому керівнику [52].

Норми керованості визначаються для кожного рівня управління. Для лінійних керівників розрахунок норм керованості заснований на комплексі показників, складаються з кількості підлеглому персоналу і ефективності його роботи, власної зайнятості по виконанню інших операцій, а також індивідуальних показників діяльності підприємства, в тому числі індексу купівельного потоку (для працівників розрахунково-касового вузла і торгового залу) тощо.

Таким чином, ефективність діяльності агропромислових підприємств залежить від багатьох фторів, які повинні враховуватись в процесі планування господарської діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Фермерське господарство «Гончар О.А.» здійснює свою діяльність у агропромисловому секторі народного господарства з 2001 року. Основна інформація про нього наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація та реквізити ФГ «Гончар О.А.»

Повне найменування юридичної особи	Фермерське господарство «Гончар О.А.»
Скорочена назва	ФГ «Гончар О.А.»
Код ЄДРПОУ	31782196
Дата реєстрації	14.12.2001 (19 років 7 місяців)
Організаційно-правова форма	Фермерське господарство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.46 Розведення свиней 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві
Юридична адреса	20510, Черкаська обл., Катеринопільський район, село Вікнине

Джерело: сформовано за даними [57]

Динаміка фінансових результатів господарської діяльності ФГ «Гончар О.А.» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів господарської діяльності ФГ
«Гончар О.А.» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)		Темпи приросту (ланцюгові), %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції	34908	46511	42936	11603	-3581	33,2	-7,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	23523	43833	37525	20310	-6308	86,3	-14,4
Валовий прибуток	11385	2678	5405	-8707	2727	-76,5	101,8
Інші операційні доходи	1950	1	1	-1949	0	-99,9	0,0
Адміністративні витрати	1251	1214	1282	-37	68	-3,0	5,6
Інші операційні витрати	634	195	387	-439	192	-69,2	98,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	11450	1270	3737	-10180	2467	-88,9	194,3
Фінансовий результат до оподаткування	11450	1270	3737	-10180	2467	-88,9	194,3
Чистий фінансовий результат	11450	1270	3737	-10180	2467	-88,9	194,3

Джерело: сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства

Отже, величина чистого доходу від реалізації продукції досліджуваного ФГ зросла у 2019 р., проте у 2020 р. зменшилась. Валовий прибуток демонструє обернену динаміку, що обумовлено зростанням темпів зниження величини собівартості реалізованої продукції порівняно з величиною чистого доходу від її реалізації. Проте величина чистого прибутку зросла у 2020 р. майже удвічі, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності ФГ «Гончар О.А.».

Отже, незважаючи на зниження величини чистого доходу від реалізації продукції у 2020 р., валовий та чистий прибуток збільшились, що обумовлено зменшенням собівартості реалізованої продукції (рис. 2.1).

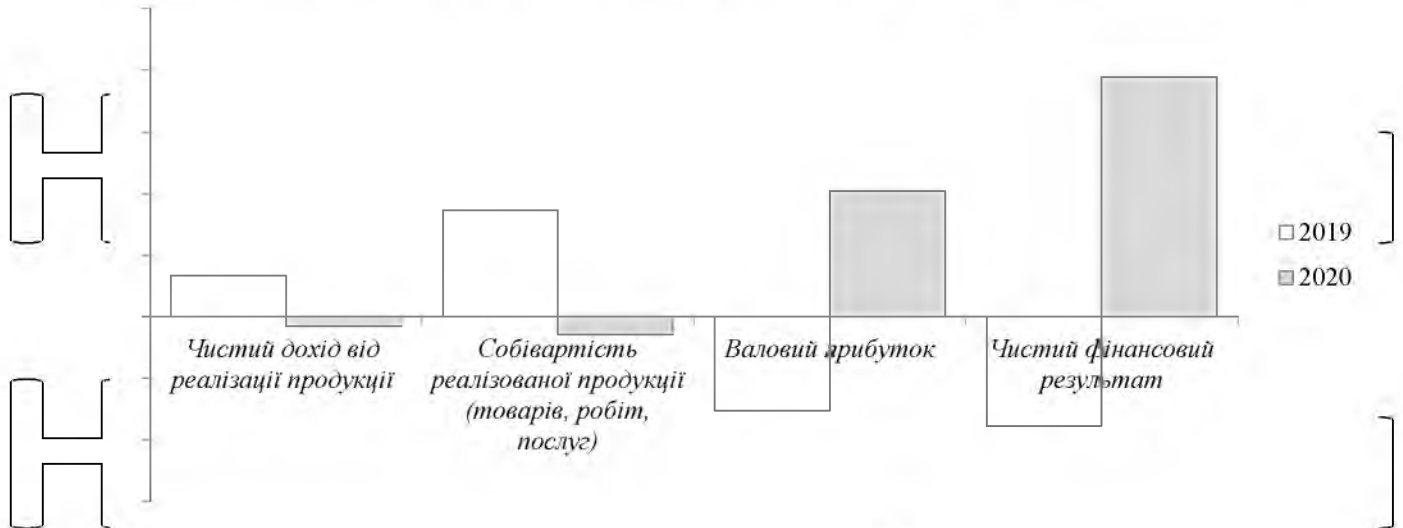


Рис. 2.1. Динаміка основних показників ефективності господарської діяльності ФГ «Гончар О.А.» у 2019-2020 рр.

Джерело: сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства

З метою аналізу майнового стану та оцінки ефективності управління матеріальними ресурсами ФГ «Гончар О.А.» звернемось до таблиці 2.3.

Таблиця 2.3
Аналіз величини й динаміки активів ФГ «Гончар О.А.» у 2018-2020 рр.

тис. грн.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютні відхилення		Темпи приросту, %	
				2019 р./ 2018 р.	2020 р./ 2019 р.	2019 р./ 2018 р.	2020 р./ 2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
АКТИВИ, УСЬОГО, у т.ч.:	54706	55661	59796	955	4135	1,7	7,4
1. Необоротні активи	12720	18599	19067	5879	468	46,2	2,5
Основні засоби	12489	18413	18896	5924	483	47,4	2,6
Довгострокові біологічні активи	231	186	171	-45	-15	-19,5	-8,1
2. Оборотні активи	41986	37062	40729	-4924	3667	-11,7	9,9
Запаси	26262	22124	21162	-4138	-962	-15,8	-4,3

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Поточні біологічні активи	281	241	215	-40	-26	-14,2	-10,8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5830	1904	5754	-3926	3850	-67,3	202,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	4809	5127	1668	318	-3459	6,6	-67,5
Гроші та їх еквіваленти	4804	7666	11930	3862	4264	79,6	55,6

Джерело: сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства

Як бачимо, величина активів ФГ «Гончар О.А.» зростає у 2019 за рахунок збільшення величини необоротних активів, а зростання активів у 2020 р. – наслідок збільшення величини як необоротних, так і оборотних активів.

Структура активів ФГ «Гончар О.А.» наведена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура активів ФГ «Гончар О.А.» у 2018-2020 рр., %

Джерело: сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства

Отже, в структурі активів ФГ «Гончар О.А.» найбільша частка припадала на оборотні активи, в структурі яких запаси займали найбільшу частку.

Зростання величини пасивів організації відбулось у 2020 р. за рахунок зростання величини власного його капіталу та величини поточних зобов'язань й забезпечень (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз величини й динаміки пасивів ФГ «Гончар О.А.» у 2018-2020

Показники	рр., тис. грн.			Абсолютні відхилення		Темпи приросту, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 р./ 2018 р.	2020 р./ 2019 р.	2019р./ 2018р.	2020р./ 2019р.
	ПАСИВИ, УСЬОГО, В.Т.Ч.:	54706	55661	59796	955	4135	1,7
1. Власний капітал	52546	53816	57553	1270	3737	2,4	6,9
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	1	1	0	0	0,0	0,0
Додатковий капітал	3303	3303	3303	0	0	0,0	0,0
Резервний капітал	37793	49243	50513	11450	1270	30,3	2,6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	11450	1270	3737	-10180	2467	-88,9	194,3
Неоплачений капітал	1	1	1	0	0	0,0	0,0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	2160	1845	2243	-315	398	-14,6	21,6
Поточна кредиторська заборгованість:							
за продукцію, товари, роботи, послуги	83	99	345	16	246	19,3	248,5
за розрахунками з бюджетом	1082	1110	1681	28	571	2,6	51,4
за розрахунками з оплати праці	89	120	114	31	-6	34,8	-5,0
за розрахунками з учасниками	0	0	85	0	85	0	100,0
Інші поточні зобов'язання	906	516	18	-390	-498	-43,0	-96,5

Джерело: сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства

Отже, зростання величини пасивів у 2019 р. – наслідок збільшення величини власного капіталу. Збільшення величини пасивів у 2020 р. – наслідок збільшення власного капіталу й поточних зобов'язань і забезпечень.

Структура пасивів ФГ «Гончар О.А.» наведена на рис. 2.3.

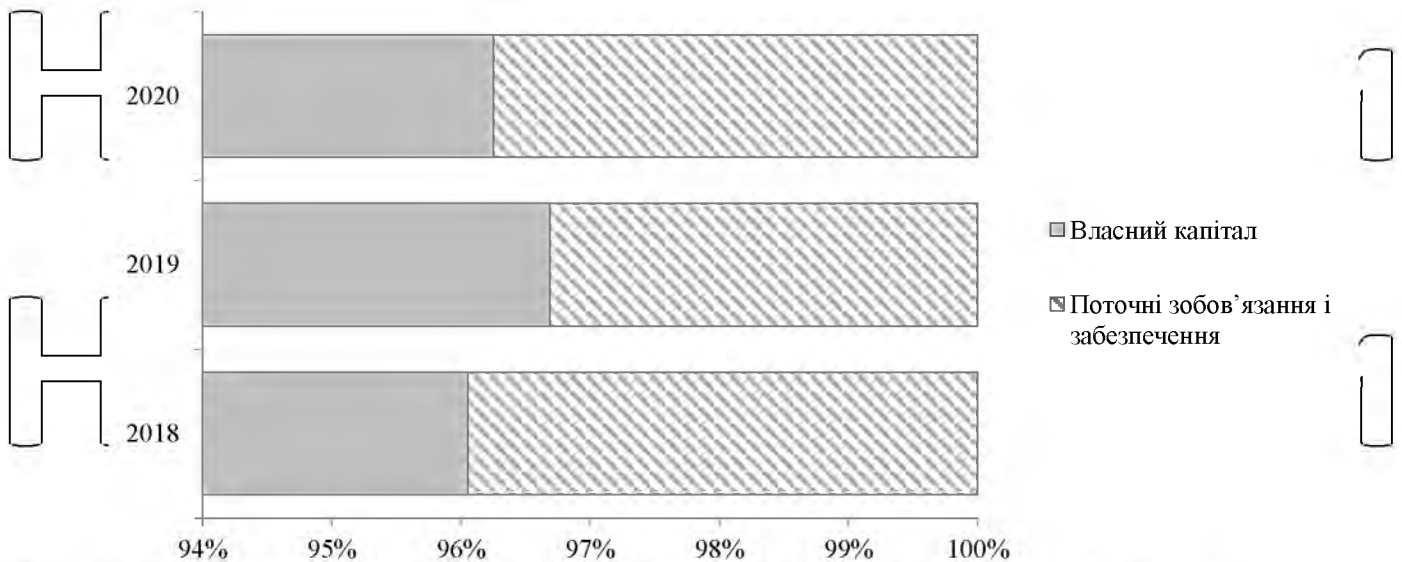


Рис. 23. Структура пасивів ФГ «Гончар О.А.» у 2018-2020 рр., %

Джерело: сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства

Отже, в загальній структурі пасивів найбільша частка належала власному капіталу, в структурі якого резервний капітал має найбільшу частку.

Також відзначимо, що з метою оцінки ефективності організації діяльності ФГ «Гончар О.А.» особлива увага звертається на персонал та

показники забезпеченості організації необхідними працівниками відповідно

до організаційної структури, штатного розпису, положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій працівників (табл. 25).

Таблиця 2.5

Стан трудових ресурсів ФГ «Гончар О.А.» за категоріями персоналу, осіб

Категорії персоналу	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення			
				абс.		відн., %	
				2019 р./ 2018 р.	2020 р./ 2019 р.	2019р./ 2018р.	2020р./ 2019р.
Середньооблікова чисельність працівників, у т.ч.	39	34	41	-5	7	-12,8	20,6
Керівний склад	4	4	4	0	0	0,0	0,0
Спеціалісти	2	2	2	0	0	0,0	0,0
Працівники, у т.ч.:	33	28	35	-5	7	-15,2	25,0
- основні робітники	30	27	32	-3	5	-10,0	18,5
- допоміжний персонал	3	1	3	2	2	-66,7	200,0

Джерело: сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства

За результатами проведеного дослідження варто відзначити зростання середньооблікової кількості персоналу у 2020 р., а саме основних та допоміжних працівників.

У таблиці 2.6 досліджена структура працівників ФГ «Гончар О.А.».

Таблиця 2.6

Структура трудових ресурсів ФГ «Гончар О.А.» за категоріями персоналу, %

Категорії персоналу	Роки			Відхилення абсолютне	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 р./ 2018 р.	2020 р./ 2019 р.
Середньооблікова чисельність працівників, у т.ч.:	100	100	100	0	-
Керівний склад	10	12	10	2	-2
Спеціалісти	5	6	5	1	-1
Працівники, у т.ч.:	85	82	85	-2	3
- основні робітники	77	79	78	2	-1
- допоміжний персонал	8	3	7	-5	4

Джерело: сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства

Варто відзначити достатню кількість та частку спеціалістів, проте вважаємо, що кількість працівників повинна бути дещо більшою порівняно із

кількістю керівників, особливо задля збільшення обсягів виробленої та реалізованої продукції та чистого прибутку.

Для збільшення продуктивності праці персоналу у ФГ «Гончар О.А.» застосовується система стимулювання й мотивації персоналу. Основні інструменти мотивації наведено нижче (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Система мотивації та стимулювання ФГ «Гончар О.А.»

Джерело: сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства.

Матеріальна мотивація – найбільший інструмент мотивації працівників

ФГ «Гончар О.А.» а також найбільш ефективний. У ФГ «Гончар О.А.» передбачене преміювання у наступних випадках:

1) робітники преміюються відповідно до виконання обсягів виробництва протягом певного періоду (місяць, квартал, рік), а розмір премії залежить від:

- % перевиконання плану;
- відсутності зауважень керівництва;
- якісного виконання обов'язків;
- позитивних відгуків керівництва;

2) спеціалісти преміюються в залежності від:

- якості їх роботи;
- відсутності помилок в роботі,
- відсутності випадків порушення трудової дисципліни;
- запропонованих раціоналізаторських рішень, пропозицій щодо підвищення ефективності функціонування ФГ «Гончар О.А.» тощо;

3) преміювання керівного складу залежить від загальної ефективності діяльності ФГ «Гончар О.А.» та встановлюється у відповідності із показниками перевиконання плану виробництва та реалізації продукції сільськогосподарського призначення.

Інші види матеріальної мотивації застосовуються до найбільш перспективних працівників з метою їх кар'єрного зростання, професійного розвитку, отримання відповідної освіти та знань і навичок, які сприятимуть підвищенню результативності господарської діяльності ФГ «Гончар О.А.».

Нематеріальне стимулювання використовується постійно – серед спеціалістів та робітників кожного місяця визначається кращий працівник, для яких пропонуються різні інструменти стимулювання – надання додаткових днів відпустки, покращання робочого графіку тощо.

Соціально-економічний ефект від системи мотивації наступний:

- покращання показників роботи персоналу (продуктивності праці);
- збільшення зацікавленості працівників в кінцевих результатах діяльності ФГ «Гончар О.А.»;
- підвищення кваліфікаційного та освітнього рівня працівників;
- покращання психологічного клімату в колективі;
- згуртованість колективу;
- зростання обсягів продажів продукції.

ФГ «Гончар О.А.» також використовує інструменти внутрішньогосподарського контролю, який є одним із найважливіших елементів менеджменту, надаючи керівництву необхідну інформацію та

виявляючи основні проблемні моменти виробничо-збутової діяльності. Схема системи контролю ФГ «Гончар О.А.» наведена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Система контролю ФГ «Гончар О.А.»

Джерело: сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства

Як бачимо, господарська діяльність ФГ «Гончар О.А.» підлягає різним видам контролю з метою виявлення основних проблем та їх усунення.

При цьому зазначимо, що при збільшенні обсягів виробництва кількість персоналу зростає, проте ці працівники приймаються на роботу за умовами цивільно-правового договору, а саме – для виконання певного обсягу робіт (зазвичай – на квітень-вересень року, коли зростає потреба у додатковій робочій силі).

Таким чином, варто відзначити, що система менеджменту ФГ «Гончар О.А.» побудована за класичною схемою та передбачає використання різних інструментів, покликаних підвищити ефективність господарської діяльності та усунути проблеми, які виникають.

2.2. Дослідження господарської діяльності підприємства в розрізі її основних напрямків

В структурі господарської діяльності ФГ «Гончар О.А.» найбільша частка припадає на вирощування сільськогосподарських культур (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Обсяги виробництва основних видів продукції ФГ «Гончар О.А.» у 2018-2019 рр., ц

Джерело: сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства

Також зазначимо, що основний вид діяльності ФГ «Гончар О.А.» - вирощування зернових та зернобобових культур (рис. 2.7).

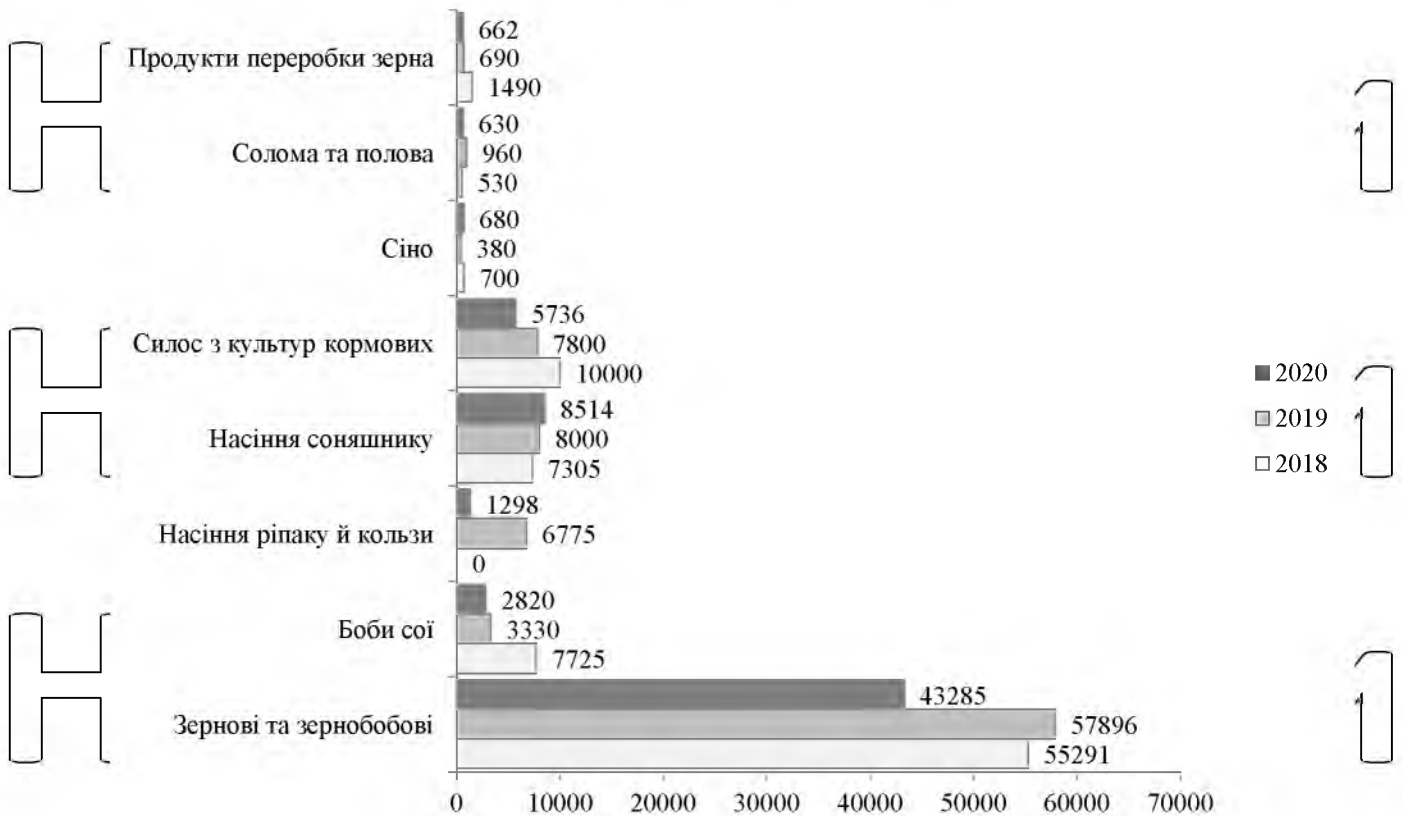


Рис. 2.7. Показники вирощування сільськогосподарських культур ФГ «Гончар О.А.» у 2018-2020 рр., ц

Джерело: сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства

Зазначимо, що в структурі виробництва зернових та зернобобових культур найбільша частка припадає на пшеницю (рис. 2.8).

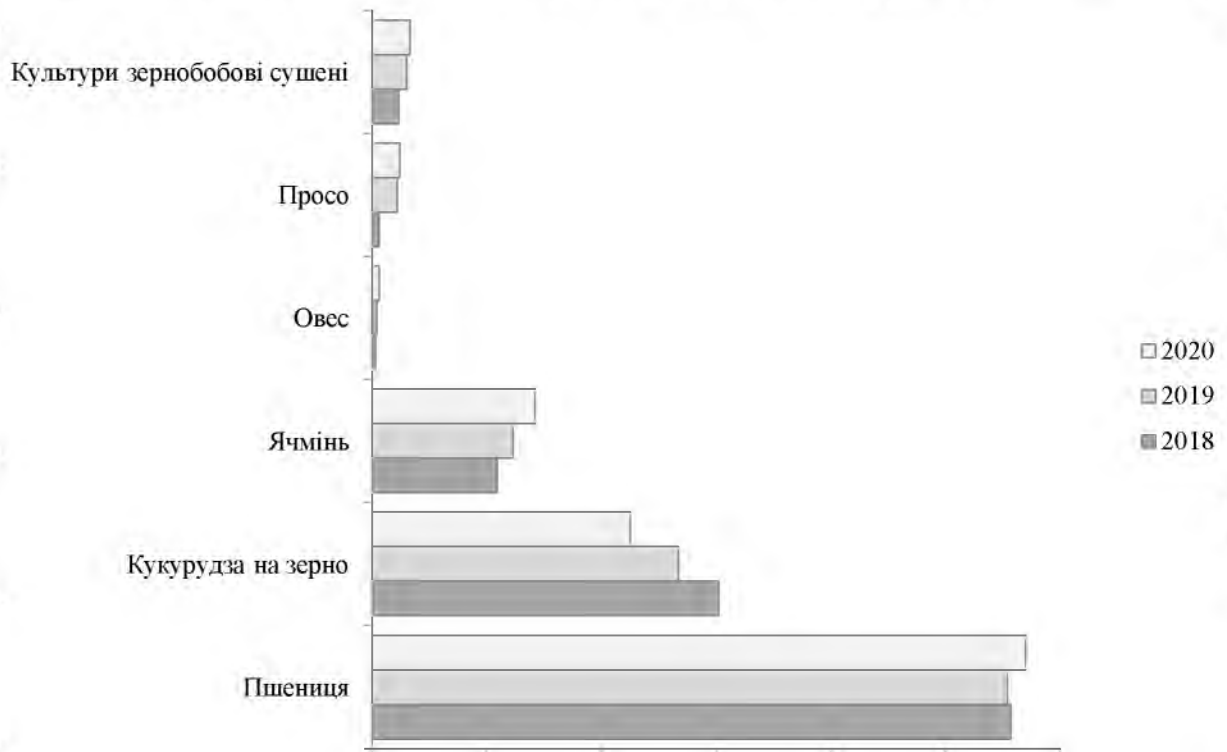


Рис. 2.7. Структура вирощування зернових та зернобобових культур ФГ «Гончар О.А.» у 2018-2020 рр.

Джерело: сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства

При цьому в структурі продукції тваринництва 100% займає молоко сире, динаміка виробництва та реалізації якого наведена далі (рис. 2.6).

Досліджуючи обсяги та структуру реалізації продукції ФГ «Гончар О.А.» за товарними групами, звернемося до даних таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Обсяги реалізації продукції рослинництва ФГ «Гончар О.А.» за товарними групами, ц

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)		Темпи приросту (ланцюгові), %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Зернові та зернобобові	56847	59845	42506	2998	-17339	5,3	-29,0
Боби сої	1740	9130	2917	7390	-6213	424,7	-68,1
Насіння ріпаку й кользи	0	6775	1298	6775	-5477	100,0	-80,8
Насіння соняшнику	2880	10138	12602	7258	2464	252,0	24,3
Силос з культур кормових	7730	2940	7200	-4790	-4260	-62,0	-144,9
Сіно	700	440	450	-260	10	-37,1	2,3
Солома та полова	1100	400	850	-700	450	-63,6	112,5
Продукти переробки зерна	1230	1130	777	-100	-353	-8,1	-31,2

Джерело: сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства

Отже, у 2020 р. спостерігалось зростання реалізації насіння соняшнику, силосу з кормових культур, сіна, соломи й полови.

Варто також відзначити, що ФГ «Гончар О.А.» реалізує деякі види продукції рослинництва та всю продукцію тваринництва (молоко сире) переробним підприємствам (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Обсяги реалізації продукції ФГ «Гончар О.А.» переробним підприємствам, ц

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)		Темпи приросту (ланцюгові), %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Зернові та зернобобові	2713	5343	1024	2630	-4319	96,9	-80,8
Насіння ріпаку й кользи	3677	6740	0	3063	-6740	83,3	-100,0
Насіння соняшнику	2811	10115	6684	7304	-3431	259,8	-33,9
Молоко сире	1019	573	636	-446	63	-43,8	11,0

Джерело: сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства

При цьому в структурі реалізації зернових та зернобобових культур у 2018 та 2020 рр. 100% реалізації переробним підприємствам припадало на кукурудзу на зерно, а у 2019 р. – 60% на пшеницю та 40% – на ячмінь.

Варто відзначити, що земельний банк ФГ «Гончар О.А.» зростає щороку за рахунок оренди та придбання земельних ділянок (рис. 2.8).

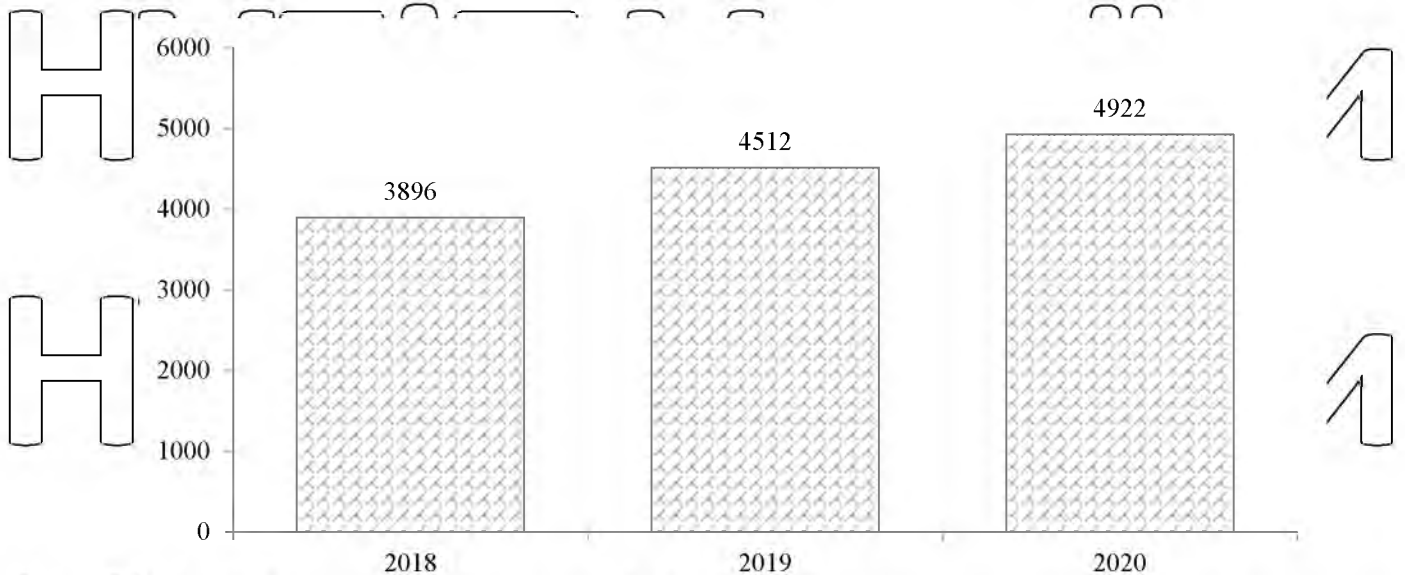


Рис. 2.8. Динаміка земельного банку ФГ «Гончар О.А.» у 2018-2020 рр., га
Джерело: сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства

Найбільшу частку земельного банку займають посівні площі (рис. 2.9).

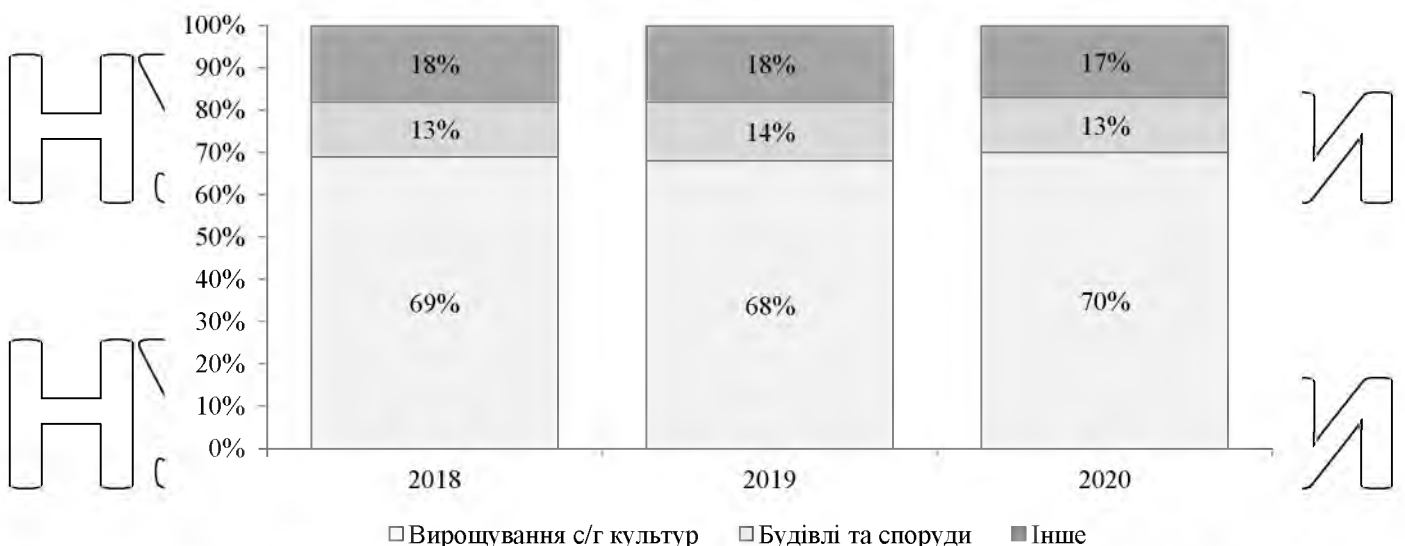


Рис. 2.9. Структура земельного банку ФГ «Гончар О.А.» у 2018-2020 рр., %

Джерело: сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства

У процесі здійснення господарської діяльності ФГ «Гончар О.А.» використовує поверхневі водні об'єкти, розташовані на території його діяльності. У табл. 2.9 наведемо показники використання ФГ «Гончар О.А.» забору свіжої води з поверхневих водних об'єктів.

Таблиця 2.9

Показники використання ФГ «Гончар О.А.» забору свіжої води з поверхневих водних об'єктів, м³

Вид продукції	2018	2019	2020	Абсолютний приріст		Відносний приріст, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Забрано води з водних об'єктів, у т.ч.:	3881	4374	5066	493	692	12,7	15,8
для господарсько-побутового водопостачання	216	229	241	13	12	6,0	5,2
для зрошування	2454	2719	3207	265	488	10,8	17,9
для задоволення інших потреб	1211	1426	1618	215	192	17,8	13,5

Джерело: сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства

Отже, варто відзначити, що найбільше води використовується для зрошування (рис. 2.10).

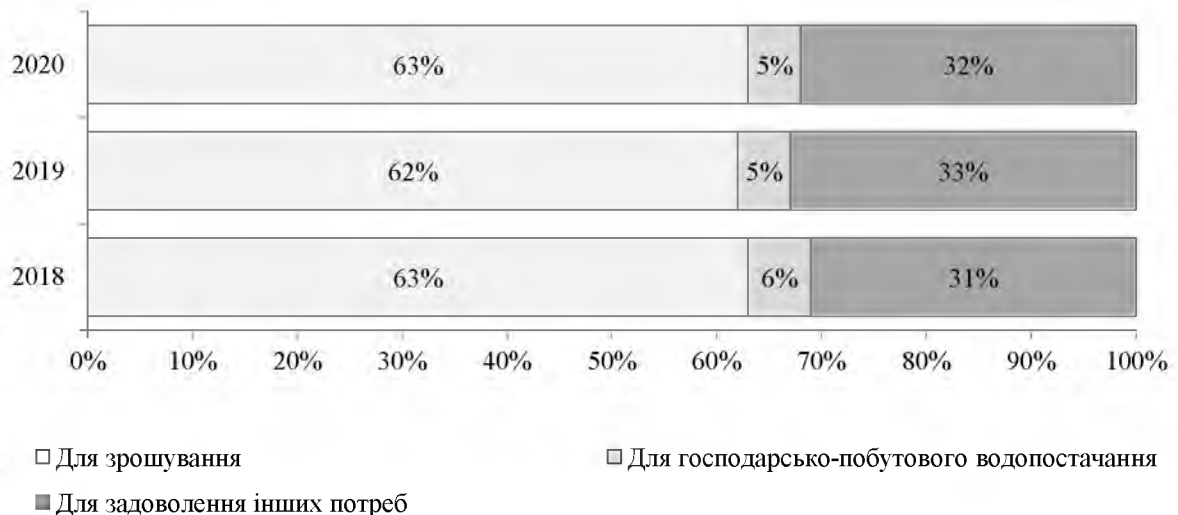


Рис. 2.10. Структура використання ФГ «Гончар О.А.» забору свіжої води з поверхневих водних об'єктів у 2018-2020 рр., %

Джерело: сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства

Води, які використовуються у діяльності ФГ «Гончар О.А.», підлягають очищенню, адже вони містять домішки різних речовин, у т.ч. – мінеральних добрив, що здійснюють негативний вплив на оточуюче середовище.

Також вода, що використовується у побутовому використанні та в інших видах господарської діяльності, підлягає очищенню з метою зменшення негативного впливу на екологію.

Очищення стічних вод здійснюється однією очисною спорудою, проте вона не має достатніх потужностей, аби очистити увесь обсяг стічних вод.

Зокрема, показники очищення стічних вод за допомогою очисної споруди, що належить ФГ «Гончар О.А.», наведено на рис. 2.11.

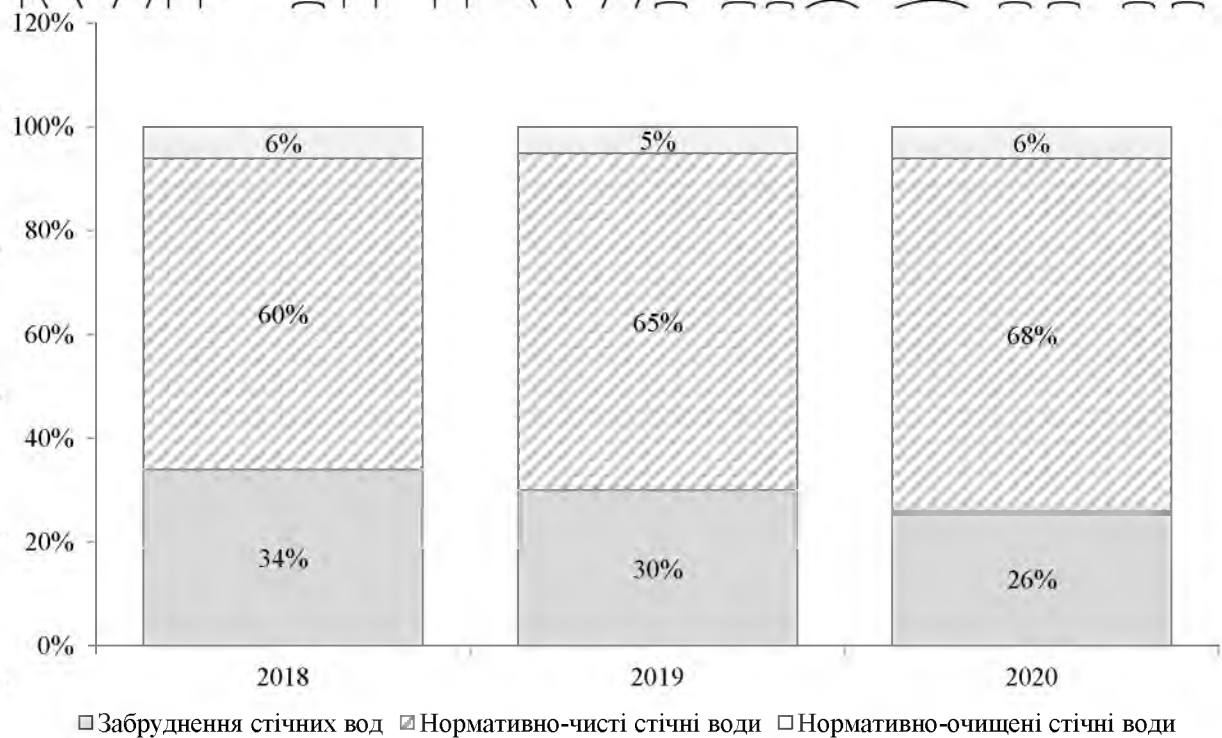


Рис. 2.11. Показники очищення стічних вод за допомогою очисної споруди, що належить ФГ «Гончар О.А.», у 2018-2020 рр., %

Джерело сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства

Отже, основний вид діяльності ФГ «Гончар О.А.» - вирощування зернових культур, а саме – пшениці, проте у процесі здійснення господарської діяльності фермерське господарство здійснює відповідний вплив на

навколишнє середовище, що також є показником ефективності його діяльності.

2.3. Аналіз ефективності управління господарською діяльністю підприємства

Аналіз показників використання основних фондів наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз показників використання основних фондів ФГ «Гончар О.А.» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (пунктові)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	34908	46511	42930	11603	-3581
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	13199,5	13451	18654,5	2251,5	3203,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	39	34	41	-5	7
Фондовіддача	2,64	3,01	2,30	0,37	-0,71
Фондомісткість	0,38	0,33	0,43	-0,05	0,10
Фондоозброєність	338,45	454,44	454,99	115,99	0,55

Джерело: Розраховано автором на основі бухгалтерської звітності ФГ «Гончар О.А.»

За результатами аналізу варто відзначити зменшення показника фондовіддачі у 2020 р., що негативним чином характеризує величини чистого доходу від реалізації продукції, що припадає на 1 грн. середньорічної вартості основних засобів. Також, відповідно, негативним є зростання показника фондомісткості у 2020 р., адже збільшується величина основних засобів, які беруть участь у виробництві 1 грн. продукції.

Проте позитивним є зростання у 2019-2020 рр. фондоозброєності праці, адже зростає величина основних засобів, яка припадає на 1 працівника.

Аналіз показників використання матеріальних ресурсів здійснено далі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз показників використання матеріальних ресурсів ФГ

«Гончар О.А.» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (пунктові)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	34908	46511	42930	11603	-3581
Матеріальні витрати, тис. грн.	26236	24336	22720	-1900	-1616
Чистий прибуток, тис. грн.	11450	1270	3737	-10180	2467
Прибуток на 1 грн. матеріальних витрат, грн.	0,44	0,05	0,16	-0,38	0,11
Матеріаловіддача	1,33	1,91	1,89	-0,58	-0,02
Матеріаломісткість	0,75	0,52	0,53	-0,23	0,01

Джерело: Розраховано автором на основі бухгалтерської звітності ФГ

«Гончар О.А.»

Отже, зроблено висновок, що прибуток на 1 грн. матеріальних витрат зріс у 2020 р., що свідчить про ефективність виробничої діяльності ФГ

«Гончар О.А.», проте негативним є зростання показника у 2019 р., отже, знизилась ефективність виробництва продукції.

Негативним є зменшення у 2020 р. показника матеріаловіддачі підприємства, адже це є свідченням зниження ефективності використання виробничих ресурсів в господарській діяльності ФГ «Гончар О.А.».

Відповідно, матеріаломісткість продукції зросла у 2020 р., оскільки збільшилась величина витрат виробничих ресурсів на виробництво 1 грн чистого доходу від реалізованої продукції.

Аналіз показників використання праці здійснено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз показників використання праці у ФГ «Гончар О.А.» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	34908	46511	42930	11603	-3581
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	39	34	41	-5	7
Продуктивність праці	895,08	1367,97	1047,07	472,89	-320,90

Джерело: Розраховано автором на основі бухгалтерської звітності ФГ «Гончар О.А.»

За результатами проведеного дослідження варто відзначити зменшити у 2020 р. продуктивності праці працівників ФГ «Гончар О.А.», тому можна зробити висновок, що використання праці характеризується зниженням ефективності, що негативно впливає на обсяги виробництва та реалізації продукції.

Також необхідно проаналізувати фінансовий стан ФГ «Гончар О.А.», щоб зрозуміти, наскільки ефективно воно використовує наявні активи та пасиви у процесі своєї господарської діяльності. Для проведення аналізу ліквідності ФГ «Гончар О.А.» побудуємо таблицю 2.13

Таблиця 2.13

Аналіз показників ліквідності ФГ «Гончар О.А.» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт покриття	19,44	20,09	18,16	0,65	-1,93
Коефіцієнт швидкої ліквідності	7,28	8,10	8,72	0,82	0,62
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,224	4,155	5,319	1,931	1,164
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	39826	35217	38486	-4609	3269

Джерело: Розраховано автором на основі бухгалтерської звітності ФГ «Гончар О.А.»

Варто відзначити погіршення показників покриття у 2020 р., що є свідченням недостатньої кількості швидко реалізованих активів підприємства з метою погашення найтерміновіших зобов'язань. Зростання величини чистого оборотного капіталу є наслідком збільшення капіталу, що використовується у виробничій діяльності ФГ «Гончар О.А.».

Аналіз показників платоспроможності здійснено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз показників платоспроможності ФГ «Гончар О.А.» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт платоспроможності	0,96	0,97	0,96	0,01	-0,01
Коефіцієнт фінансування	0,04	0,03	0,04	-0,01	0,01
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,95	0,95	0,94	0	-0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,76	0,65	0,67	0,11	0,02

Джерело: Розраховано автором на основі бухгалтерської звітності ФГ «Гончар О.А.»

Як бачимо, проведений аналіз говорить про погіршення платоспроможності ФГ «Гончар О.А.» через зменшення власних обігових коштів.

Аналіз показників ділової активності здійснено нижче (табл. 2.15).

Відзначимо погіршення розрахунків ФГ «Гончар О.А.» за кредиторською заборгованістю та зниження оборотності кредиторської заборгованості. Також погіршились розрахунки споживачів продукції та швидкість оплати ними дебіторської заборгованості. У свою чергу, негативна коефіцієнту оборотності матеріальних запасів, основних засобів та власного капіталу у 2020 р. є свідченням погіршення ефективності використання виробничих та фінансових ресурсів.

Таблиця 2.15
Аналіз показників ділової активності ФГ «Гончар О.А.» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт оборотності активів	0,72	0,84	0,74	0,12	-0,1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	27,74	36,01	24,16	8,27	-11,85
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,18	5,26	5,94	1,08	0,68
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	13,16	10,14	15,11	-3,02	4,97
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	87,29	69,33	61,44	-17,96	-7,89
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,05	1,81	1,73	0,76	-0,08
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,55	2,14	1,31	0,59	-0,83
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,75	0,87	0,77	0,12	-0,1

Джерело: Розраховано автором на основі бухгалтерської звітності ФГ «Гончар О.А.»

Таким чином, проведений аналіз говорить про погіршення фінансового стану ФГ «Гончар О.А.» у 2020 р.

Далі наведемо показники рентабельності ФГ «Гончар О.А.» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16
Аналіз показників ефективності продажів продукції ФГ «Гончар О.А.» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт рентабельності продукції	48,68	2,90	9,96	-45,78	7,06
Коефіцієнт рентабельності активів	23,58	2,30	6,47	-21,28	4,17
Коефіцієнт рентабельності діяльності	32,80	2,73	8,70	-30,07	5,97
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	24,43	2,39	6,71	-22,06	4,32

Джерело: Розраховано автором на основі бухгалтерської звітності ФГ «Гончар О.А.»

Варто відзначити зростання усіх показників рентабельності у 2020 р., що обумовлено ефективною виробничою та збутовою діяльністю ФГ «Гончар О.А.».

При цьому аналіз збутової діяльності наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Аналіз показників ефективності збутової діяльності ФГ «Гончар О.А.» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)		Темпи приросту (ланцюгові), %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Чистий прибуток, тис. грн.	11450	1270	3737	-10180	2467	-88,9	194,3
Величина та динаміка запасів (готової продукції)	26262	22124	21162	-4138	-962	-15,8	-4,3

Джерело: Розраховано автором на основі бухгалтерської звітності ФГ «Гончар О.А.»

Як бачимо, ці показники свідчать про зростання ефективності збутової політики ФГ «Гончар О.А.», адже величина запасів зменшилась, а чистий прибуток - зріс.

На ефективність діяльності ФГ «Гончар О.А.» впливає ефективність управління та використання персоналу. У табл. 2.18 наведено результати аналізу руху персоналу.

З таблиці бачимо, що найбільше працівників було прийнято у 2020 р., а найменше – у 2018 р. Найбільше вибуло працівників у 2019 р., а найменше – у 2018 р. Також відзначимо високий рівень плинності персоналу, проте позитивним є те, що цей показник зменшився у 2020 р., хоча і залишився на високому рівні.

Таблиця 2.18

Рух персоналу ФГ «Гончар О.А.» у 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення			
				абс.		відн., %	
				2019 р./ 2018 р.	2020 р./ 2019 р.	2019 р./ 2018 р.	2020 р./ 2019 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	39	34	41	-5	7	-5	7
Прийнято	12	17	19	5	2	5	2
Вибуло, у т.ч.:	17	24	20	7	-4	7	-4
- за власним бажанням	16	24	20	8	-4	8	-4
- з інших причин	1	0	0	-1	0	-1	0
Коефіцієнт обороту персоналу по звільненню	43,59	70,59	48,78	27,00	-21,81	27,00	-21,81
Коефіцієнт обороту персоналу по прийняттю	30,77	50,00	46,34	19,23	-3,66	19,23	-3,66
Коефіцієнт загального обороту	74,36	120,59	95,12	46,23	-25,47	46,23	-25,47
Коефіцієнт плинності	41,03	70,59	48,78	29,56	-21,81	29,56	-21,81

Джерело: Розраховано автором на основі статистичної звітності ФГ «Гончар О.А.»

Продуктивність праці персоналу напряму впливає на ефективність діяльності ФГ «Гончар О.А.», тому далі проаналізуємо динаміку цього показника (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Продуктивність праці персоналу ФГ «Гончар О.А.» у 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення			
				абс.		відн., %	
				2019 р./ 2018 р.	2020 р./ 2019 р.	2019 р./ 2018 р.	2020 р./ 2019 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	39	34	41	-5	7	-12,8	20,6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	34908	46511	42930	11603	-3581	33,2	-7,7
Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн./особу	895,08	1367,97	1047,07	472,8937	-320,897	52,8	-23,5

Джерело: Розраховано автором на основі бухгалтерської статистичної звітності ФГ «Гончар О.А.»

Варто відзначити значне зниження продуктивності праці персоналу, обумовлену зменшенням величини чистого доходу від реалізації продукції, у 2020 р. Також зазначимо, що темпи зміни величини чистого прибутку знаходяться у прямому взаємозв'язку із темпами зміни продуктивності праці (рис. 2.12).

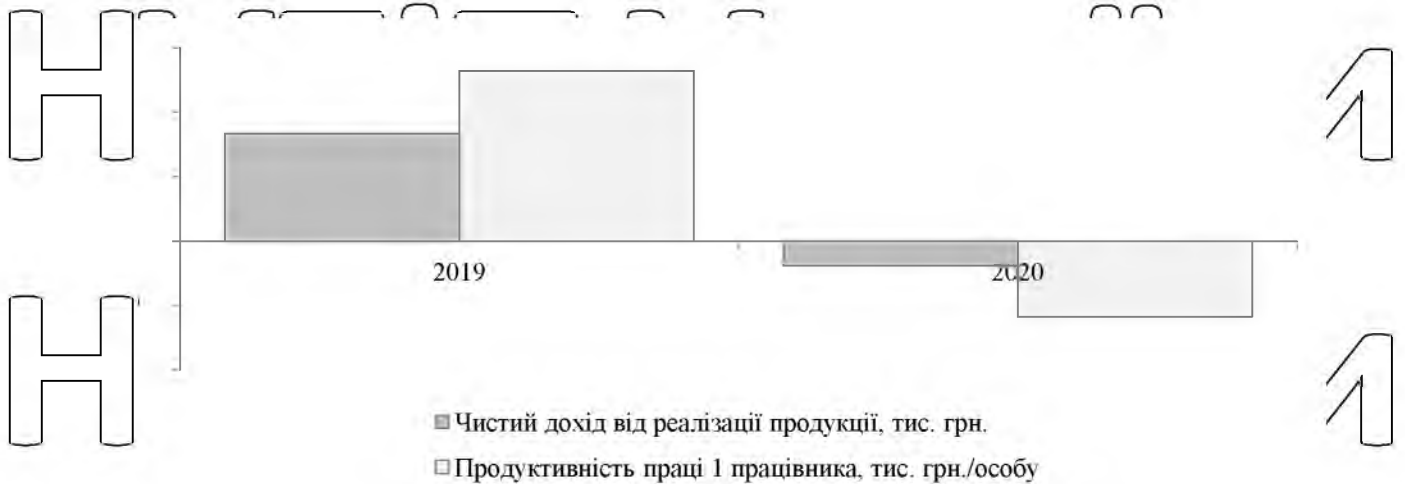


Рис. 2.12. Темпи зміни чистого доходу від реалізації продукції та продуктивності праці персоналу ФГ «Гончар О.А.» у 2018-2020 рр.

Джерело: Побудовано автором на основі бухгалтерської статистичної звітності ФГ «Гончар О.А.»

За результатами проведеного дослідження зроблено висновок, що ФГ «Гончар О.А.» має стійкий фінансовий стан, проте основною перешкодою подальшого розвитку є втрати, які виникають внаслідок плинності персоналу. Також негативна тенденція зниження ефективності використання матеріальних ресурсів у 2020 р. вимагає розроблення напрямів подолання означеної проблеми.

Таким чином, ФГ «Гончар О.А.» необхідно розробити напрями підвищення ефективності господарської діяльності та зменшення запасів. Ці заходи повинні передбачати не лише покращання використання наявного земельного банку, але й наявних матеріальних та фінансових ресурсів, а також персоналу. Тому далі звернемо особливу увагу розробленню напрямів підвищенню ефективності господарської діяльності ФГ «Гончар О.А.»

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА3.1. Напрями підвищення ефективності управління господарською
діяльністю підприємства

Спроможність будь-якого підприємства досягти успіху на ринку збуту залежить від ефективного управління його власним капіталом, а саме - нерозподіленим прибутком. Ефективно організоване управління - необхідна складова для дієвої роботи в умовах жорстких умов ділової конкуренції. За результатами аналізу формування та використання фінансових результатів діяльності ФГ «Гончар О.А.» ми зробили висновок, що на підприємстві нерационально використовуються фінансові ресурси, адже зросла матеріаломісткість реалізованої продукції, а матеріаловіддача зменшилась.

Висновок про невідповідну систему управління фінансовими ресурсами також можна зробити з отриманих показників, а саме - у 2019-2020 рр. відбулось зростання терміну погашення кредиторської заборгованості. В загальному ці показники можна назвати як показники ділової активності.

Удосконалення використання та управління фінансовими ресурсами дасть ФГ «Гончар О.А.» можливість прискорити оборотність оборотних коштів, збільшити обсяг господарських операцій. Тому далі розробимо пропозиції щодо вироблення стратегії ефективного використання фінансових ресурсів, розробимо алгоритм та схеми управління фінансовими ресурсами, а також запропонуємо шляхи підвищення ефективності системи управління фінансовими ресурсами ФГ «Гончар О.А.».

ФГ «Гончар О.А.» в процесі здійснення господарської діяльності часто стикається з великою кількістю контрагентів (із кредиторами та дебіторами). Отже, щоб посісти належне місце на ринку та ефективно успішно працювати, необхідно враховувати багато чинників, які здійснюють вплив на ефективність

діяльності, планувати та прогнозувати власні наступні кроки. Сьогодні все дедалі вагомніше значення має саме управління фінансовою системою підприємств, адже їх фінансові ресурси - це базисний ресурс, без якого неможливе ефективне функціонування й розвиток підприємств.

Рух фінансових ресурсів ФГ «Гончар О.А.», їх швидкість та масштаби зумовлюють працездатність фінансової системи. З руху фінансових ресурсів розпочинається і ним закінчується грошовий кругообіг досліджуваної компанії, оборот всього її капіталу.

За результатами аналізу фінансової діяльності та використання фінансових ресурсів ФГ «Гончар О.А.» нами пропонуються наступні види стратегій використання фінансових ресурсів.

1. Використання власних коштів з метою розширення власної ринкової ніші. Дана стратегія буде ефективно працювати на нестійких сезонних ринках.

2. Поєднання фінансових ресурсів середніх та великих сільськогосподарських фірм з метою реалізації проєктів розширення частки на існуючих ринках та захоплення нових ринків збуту.

3. Використання усіх можливих джерел фінансування (позик, випуску акцій, утворення консорціумів та ін..) з метою формування й реалізації перспективних видів діяльності. Дана стратегія дещо ризикована, проте високоприбуткова.

4. Залучення фінансових ресурсів донорських компаній в рамках вертикальної інтеграції із ними.

5. Перехресне фінансування. Дана стратегія фінансування визначає наступне.

- оптимальні показники співвідношення внутрішніх та зовнішніх джерел залучення фінансових ресурсів;

- ціну, що ФГ «Гончар О.А.» згодне заплатити за них;

- напрями розподілу і перерозподілу фінансових ресурсів між підрозділами залежно від сезону, адже діяльність ФГ «Гончар О.А.» є сезонною.

Перше завдання є найскладнішим і не має однозначного розв'язку.

Причина полягає в тому, що відхилення від оптимуму в той чи інший бік одночасно надзвичайно вигідне й ризиковане. Отже, система управління фінансовими ресурсами повинна мати чітку послідовність управлінських дій.

Можемо запропонувати наступний алгоритм удосконалення управління фінансовими ресурсами на ФГ «Гончар О.А.»:

1. Визначення реальних обсягів наявних фондів фінансових ресурсів, який включає діагностику рівня та структури фінансових ресурсів ФГ «Гончар О.А.».

2. Обґрунтування оптимальних розмірів фондів фінансових ресурсів, а також їх розподіл та використання із врахуванням потреб ФГ «Гончар О.А.», економічної доцільності необхідних для здійснення господарської діяльності видатків, а також їх впливу на кінцеві результати діяльності.

3. Проведення аналізу фінансової діяльності з погляду ефективності роботи як бази для прийняття управлінських рішень.

4. Виявлення і формулювання проблем чи завдань управління фінансовими ресурсами, яке повинно бути вирішеним на базі використання попередньо набутого досвіду й наявної інформації.

5. Прийняття управлінського рішення про використання фінансових ресурсів та його реалізація.

6. Організація своєчасних фінансових розрахунків із фінансово-кредитною системою, а також з іншими підприємствами, організаціями, установами, працівниками.

7. Аналіз результативності прийнятих рішень щодо використання можливих способів їх модифікації або зміни, а також врахування їх в процесі накопичення досвіду, що в майбутньому може бути використано.

8. Фінансове планування на поточний та довгостроковий періоди.

9. Здійснення контролю за раціональним використанням фінансових ресурсів, наявних виробничих фондів, за виконанням планових завдань, а

також за безперервністю розрахунків та підвищенням рентабельності діяльності.

Досвід роботи ФГ «Гончар О.А.» показує, що сформований порядок розробки й реалізації рішень в галузі формування й використання фінансових ресурсів не систематизований належним чином, а фахівці й керівники не озброєні належною методологією й технологією управління.

Враховуючи отримані результати, наведемо напрями подолання проблем системи управління формуванням і використанням фінансових ресурсів ФГ «Гончар О.А.»:

- створення спеціального структурного підрозділу, фахівці якого будуть здійснювати розробку та аналіз фінансових планів з урахуванням сезонності діяльності;

- забезпечення даного структурного підрозділу висококваліфікованими працівниками;

- розробка власної методології оцінювання результатів фінансового плану з урахуванням специфіки господарської діяльності;

- періодичне проведення внутрішнього та зовнішнього (із залученням сторонніх фахівців) аудиту фінансового планування;

- в фінансовому плануванні використовувати методи прогнозування.

З урахуванням вищенаведених заходів щодо підвищення ефективності існуючої системи управління формуванням і використанням фінансових ресурсів ФГ «Гончар О.А.», зазначимо, що багато європейських країн у своїй

господарській діяльності, з метою урахування різних рівнів допустимого ризику, використовують 3 методи розробки фінансової стратегії (рис. 3.1).

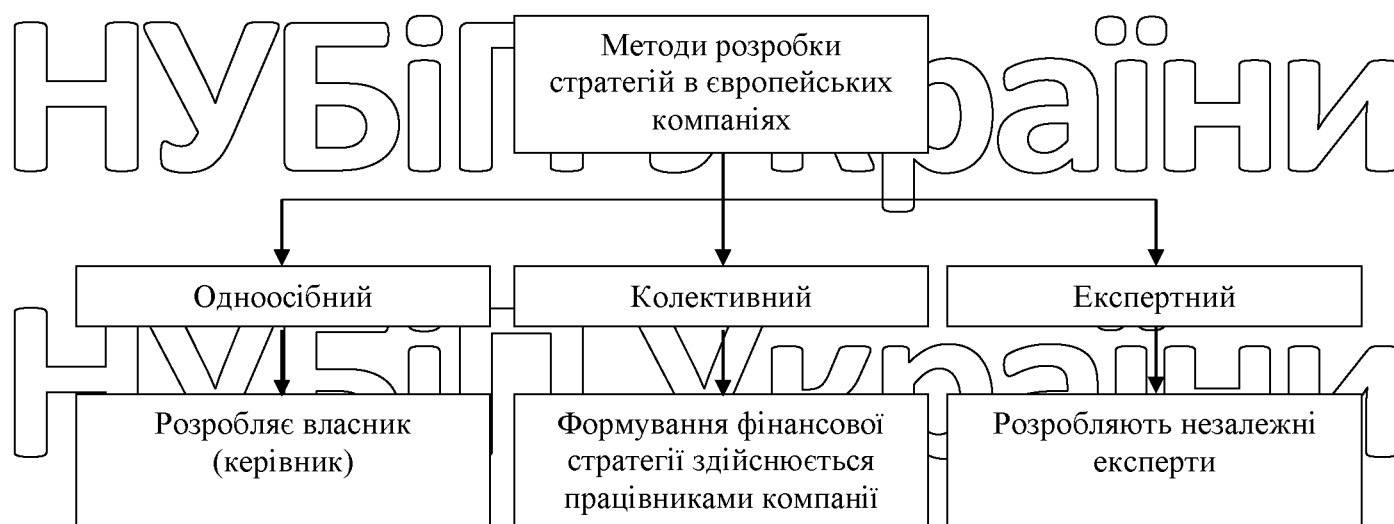


Рис. 3.1. Методи розробки стратегій, що використовують провідні європейські країни

Перший метод – одноосібний. Його девізом є вислів «Створи і керуй».

Даний спосіб є характерним для компаній із авторитарним керівником. У структурних підрозділах такої організації існує чітка субординація і беззаперечне підпорядкування.

Власник чи генеральний директор самостійно визначає ідею компанії, сам формулює бачення (мета, до якої компанія іде), місію (слід, який вона залишає), корпоративну культуру (організаційну) і стратегічний фінансовий план компанії.

Дослідження одноосібного вибору варіанту методики формування фінансової стратегії компанії є можливим, коли вона лише створюється або ж реорганізується. У цьому випадку керівник може зібрати всіх працівників та оголосити свою ідею.

Другий метод – це колективний. Варто відзначити, що лише на стадії створення бізнесу є можливість одноосібно приймати рішення. Потім, коли компанія вже працюватиме, необхідно буде враховувати думки її співробітників. Після того, як будуть оголошені всі думки, більшістю голосів мають бути прийняті принципи, яких всі будуть дотримуватися, а хто

залишився в меншості, повинні будуть визначитися: або прийняти зміни, або ж піти з компанії. Саме цей підхід практично не застосовується в українських компаніях, але в кризовій ситуації, яка склалась, він може стати інноваційним для ФГ «Гончар О.А.».

Сьогодні фінансовий менеджмент ФГ «Гончар О.А.» різного рівня майже ніколи не проводить зібрань з метою обговорення питань, які є важливими для розвитку діяльності та виходу з кризового стану, обумовленого наслідками пандемії. Керівники можуть влаштовувати зустрічі з працівниками, але в даному випадку основними питаннями для розгляду повинні бути проблеми виконання планових показників виробництва та реалізації продукції, дотримання якості продукції.

Процес побудови ефективної фінансової стратегії ФГ «Гончар О.А.» має здійснюватись у відповідності до провідного іноземного досвіду наступним чином:

1. Розроблення початкового договору щодо фінансового планування у ФГ «Гончар О.А.».
2. Ідентифікація та з'ясування основних завдань.
3. Розроблення та визначення місії та цінностей.
4. Аналіз зовнішнього оточення.
5. Оцінка внутрішнього оточення.
6. З'ясування стратегічних питань щодо ефективності фінансової діяльності.
7. Розробка стратегії компанії.
8. Визначення питання щодо того, якою повинне стати ФГ «Гончар О.А.» при ефективному досягненні результатів, зазначених в стратегічному плані її розвитку.

Варіант вибору стратегії «зверху» використовується і в ситуації, коли ФГ «Гончар О.А.» знаходиться в кризовому стані, що було підтверджено проведеним у попередньому розділі дослідження аналізом: збиткова діяльність, погіршення фінансового стану, неефективне управління

фінансовими ресурсами, як було зазначено при аналізі результатів діяльності ФГ «Гончар О.А.».

Третій спосіб створення фінансової стратегії – варіант, коли її розробкою повинні займатись незалежні консультанти. Вони аналізують бізнес, розробляють та пропонують готові рішення, готову фінансову стратегію, що здатна вивести підприємство з кризи. Цей варіант є легким з точки зору розробки, проте дуже складним при його впровадженні та адаптації до умов діяльності компанії.

Завданнями бізнес-консультанта є не надання готової стратегії, а стимулювання керівників вищого органу управління компанії до прийняття правильних рішень. Кваліфікований бізнес-консультант повинен виконувати наступні дії:

- отримати всю інформацію від власника або директора ФГ «Гончар О.А.»;
- аналізувати цю інформацію;
- потувати результати у вигляді інструкцій до виконання, але не надавати готові рішення.

Позитивний результат діяльності бізнес-консультанта неможливий без тісної співпраці з конкретним представником ФГ «Гончар О.А.» який є носієм ідеї, розробленої консультантом. Аргументація проста – консультанти виконують замовлену роботу та йдуть з підприємства, а відповідальна особа залишається та працює над тим, щоб ідеї правильно трансливалися і впроваджувалися. Якщо такої відповідальної особи на підприємстві немає, то проект приречений на невдачу, тому ми ще раз підкреслюємо важливість створення окремого структурного підрозділу ФГ «Гончар О.А.» з питань розробки стратегічних планів.

На користь цієї так званої «парникової» стратегії можна зауважити, що вона користується справедливим попитом, незважаючи на ризики. Цей метод вітчизняними спеціалістами також оцінюється як цікавий та продуктивний, оскільки керівникам різного рівня доволі складно об'єктивно оцінити процеси,

що відбуваються в компанії, а консультанти зможуть побачити прогалини і поставити пріоритетні завдання, які самостійно виявити не завжди вдається.

Сьогодні більшість підприємств втрачають конкурентні позиції та перестають бути життєздатними лише тому, що топ-менеджмент управляє компанією,

використовуючи застарілі методи. Таким чином, ФГ «Гончар О.А.» варто

використати цей досвід фінансового планування, що, на нашу думку,

дозволить підприємству удосконалити його фінансову стратегію та підвищити ефективність системи управління формуванням та використанням фінансових

ресурсів. На нашу думку, підвищення ефективності системи управління

формуванням фінансових ресурсів ФГ «Гончар О.А.» зумовлює необхідність

упровадження контролінгу:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває допоміжні вимоги до управління підприємством;

- ускладнення процесу управління підприємством потребує механізму внутрішньої координації системи підприємства;

- інформаційний ажітаж при нестачі певної інформації вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

При цьому контролінг відіграє важливе значення для забезпечення якості системи управління ФГ «Гончар О.А.».

Упровадження контролінгу у ФГ «Гончар О.А.» може відбуватись у трьох напрямках (рис. 3.2):

I. Підготовчий етап передбачає вивчення поточного стану ФГ «Гончар О.А.», експрес-аналіз його фінансового стану.

II. Етап упровадження служби контролінгу передбачає наступне:

- зміну організаційної структури;
- налагодження інформаційних потоків в системі ФГ «Гончар О.А.»;
- визначення персоналу і можливих проблем.

III. Етап автоматизації.



Рис. 3.2. Етапи впровадження фінансового контролінгу у ФГ «Гончар

О.А.»

Джерело, сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства

Згідно до вищенаведених вимог виникають можливі варіанти створення служби фінансового контролінгу та її місця в організаційній структурі ФГ «Гончар О.А.».

Також варто відзначити, що на ефективність діяльності ФГ «Гончар О.А.» значно вплинула пандемія, що обмежило можливості збуту продукції.

Пандемія Covid-19 та карантинні заходи, запроваджені країнами світу, значно вплинули на світовий аграрний ринок. Окрім зростання попиту споживачів на продукти харчування вітчизняного виробництва, знизився попит на сільськогосподарську продукцію, імпортовану з інших країн, що обумовлено різницею цін на ці види продукції та зниження доходів домогосподарств.

Також спостерігались труднощі в експорті сільськогосподарської продукції, а також в імпорті добрив та іншої продукції, необхідної для аграрного сектору.

Тому виявлення основних проблем українського аграрного ринку, викликаних пандемією, та пошук перспектив його відновлення й розвитку – надзвичайно актуальне питання сьогодення.

Можливості експорту та імпорту продукції було частково заблоковано у зв'язку із закриттям кордонів, а сільськогосподарська продукція з короткими

термінами придатності, призначена для експорту, псувалась, що завдало аграріям значних збитків. Отже, вітчизняні аграрії переорієнтувались на вітчизняний ринок збуту своєї продукції, проте споживачі через зниження купівельної спроможності (обмеження можливості виїхати за кордон на роботу, закриття підприємств на карантин) переорієнтувались на більш дешеві продукти харчування, що викликало коливання цін на наступні товари (рис. 3.3).

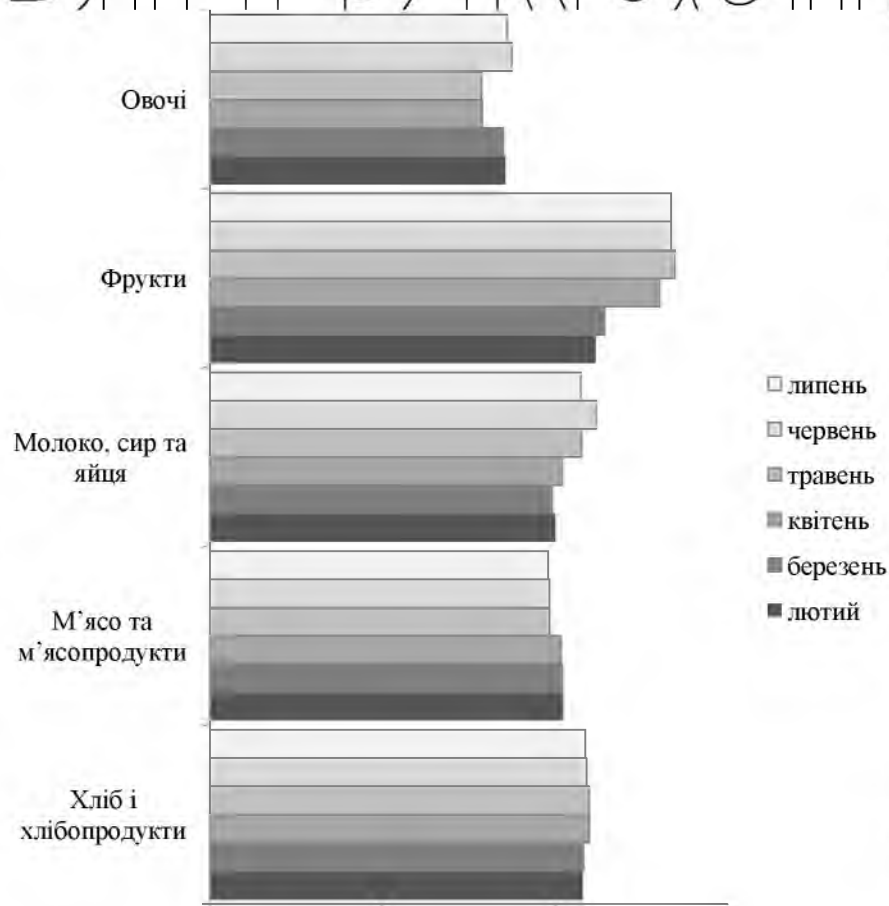


Рис. 3.3. Індекс споживчих цін на деякі продукти харчування у 2020 р. (порівняно із попереднім роком)

Джерело: побудовано автором за даними [14]

Отже, в першу чергу негативний вплив пандемії відчули виробники фруктів, молочної продукції та м'яса (у травні). Проте влітку ціни стабілізувались, хоча фрукти залишались дорогими, а молочна продукція

також демонструвала зростання вартості. Поступово попит на сільськогосподарську продукцію, яка має нетривалий термін зберігання (огірки, помідори, зелень, ягоди), знижувався, адже споживачі в першу чергу купували товари з тривалим терміном зберігання. Так, зростав попит на картоплю, різні види круп та зерна, адже ця ситуація – типова для кризових явищ в економіці країни.

Також зазначимо, що введення карантинних заходів завдало значних збитків дрібним аграріям, які реалізовували свою продукцію на ринках. Після відновлення роботи ринків, хоча споживачі не стали масовими покупцями на них, зріс попит на сільськогосподарську продукцію місцевого виробництва, що обумовлено нижчою їх вартістю порівняно з привезеними продуктами. Влітку кількість покупців на ринках зросла, що дало змогу аграріям, особливо дрібним, реалізувати вирощену продукцію, особливо ту, яка має обмежені терміни вживання.

Проте деякі фахівці, зокрема, Кучеренко О. – директор комерційного департаменту Державної продовольчо-зернової корпорації України не вважають, що на аграрний ринок пандемія здійснила значний вплив, стверджуючи, що цінові коливання – це наслідок зміни курсу валюти [27]. Інші ж дослідники стверджують, що цей вплив є значним для середніх та дрібних фермерів, особливо в перші місяці пандемії, але на початку літа ситуація стабілізувалась [9]. На нашу думку, пандемія негативно вплинула на рівень продовольчої безпеки України, а обмеження фінансових можливостей аграріїв призвело до зменшення обсягів виробництва через неможливість у повному обсязі закупити матеріали, насіння, добрива тощо.

Зниження попиту на м'ясо зумовило зниження попиту на кукурудзу, яка є однією з найбільш експорт орієнтованих культур країни, а обмеження експорту зерна призвело до зростання його вартості на світовому ринку. В цій ситуації Україна збільшила експорт зерна, проте це зростання має дві сторони – по-перше, зростання виручки від експорту, проте, по-друге, зростання загрози продовольчій безпеці країни.

Перспективами відновлення та подальшого розвитку вітчизняного аграрного ринку є відкриття кордонів, отримання можливостей експортувати власну продукцію. Проте, у зв'язку із прогнозами фахівців, друга та наступні хвилі пандемії зумовлять появу нових проблем щодо реалізації продукції за кордон. Проте, оскільки аграрний сектор характеризується сезонністю, є всі підстави прогнозувати, що до початку посівної та сільськогосподарських робіт ситуація із Covid-19 буде хоча б частково вирішена, адже проводяться значні дослідження цього вірусу та пошук ліків від нього. Отже, українські аграрії матимуть змогу почати сільськогосподарські роботи вчасно та отримати відповідні прибутки.

Також позитивний вплив на сільськогосподарську галузь України справило повернення значної кількості працівників, які раніше працювали за кордоном. Загалом агропромисловий сектор стане для України більш значущим, і ця тенденція здатна збільшити державну підтримку галузі, особливо середніх та дрібних фермерів.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Сільське господарство як галузь має багато особливостей, які позначаються на управлінні фінансами сільськогосподарського підприємства. Зокрема, ведення виробництва органічно пов'язане з використанням землі і природного середовища, що відбивається на формуванні вартості сільськогосподарської продукції, ціноутворенні на неї, формах реалізації, чистого доходу.

Основна мета отримання доходів ФГ «Гончар С.А.» полягає в забезпеченні фінансовими ресурсами процесу виробництва і контроль за правильним і раціональним використанням виділених коштів. Фінансово-кредитні ресурси, що використовуються в сільському господарстві, формуються з трьох джерел - за рахунок власних надходжень, позикових коштів (кредит) і бюджетного фінансування.

Доходи ФГ «Гончар О.А.» нерозривно пов'язані з виробництвом, а в процесі праці в якості головного й незамінного засобу виробництва використовується земля. Всі особливості формування доходів ФГ «Гончар О.А.» можна об'єднати в групи:

1) природно-біологічні та природно-кліматичні умови:

– ґрунтово-кліматичні (визначають спеціалізацію сільського господарства по зонах, тривалість виробничих періодів, продуктивність і прибутковість окремого господарства, собівартість і рентабельність продукції);

– погодні (визначають час і темпи роботи, якість продукту, його кількість; мінливістю погоди обумовлена необхідність створення резервних і страхових фондів на підприємстві);

– природні (природний цикл розвитку тварин і рослин впливає на кругообіг фінансових ресурсів; необхідні матеріальні, грошові і трудові ресурси до певного періоду забезпечуються кредитами і розстрочками банків);

2) технологічні та організаційні:

– планування, облік і організація здійснюються окремо по рослинництву і тваринництву;

– безперервність виробничого циклу забезпечується внутрішньогосподарським обігом більшої частини продукції;

3) соціально-економічні:

– по праву власності - державні, кооперативні та приватні сільськогосподарські підприємства функціонують у двох відносно однорідних формах: акціонерні підприємства (товариства) і кооперативні. Зростає число недержавних фермерських господарств.

Таким чином, важливою складовою ефективної системи управління доходами ФГ «Гончар О.А.» є формування якісного та повного інформаційного забезпечення як щорічної вимоги його конкурентоспроможності. На нашу думку, підприємствам необхідно

використовувати комплексний підхід до формування та використання доходів.

Як було зазначено у попередньому розділі, частка продукції тваринництва є незначною та зменшується щороку. Це викликано подорожчанням кормів та збільшенням витрат на утримання ВРХ. Проте, на нашу думку, вт сучасних умовах ФГ «Гончар О.А.» необхідно збільшити обсяги виробництва продукції тваринництва – збільшити кількість ВРХ та виробляти не лише молоко, але й м'ясо.

Досвід роботи ФГ «Гончар О.А.» свідчить про те, що важливою умовою підвищення ефективності молочного скотарства є максимальне використання генетичного потенціалу молочної продукції корів. Для реалізації створеного генетичного потенціалу необхідна відповідна кормова база, здатна задовольнити потреби тварин у харчових, мінеральних речовинах та вітамінах.

Продуктивність корів на 65-70% визначається рівнем кормління. При цьому корми повинні мати високу якість, низьку собівартість, а їх набір повинен задовольняти всі потреби тварин для отримання високої продуктивності.

Збільшення виробництва молока у значній мірі пов'язане з інтенсифікацією кормопромисловості, економічно обґрунтованим використанням ресурсів та організацією на цій основі повноцінного кормотворення. Кількість і якість кормів, їх вартість - це найбільш суттєві фактори, що впливають на підвищення продуктивності корів та ефективність молочного скотарства. Одна з необхідних умовних, визначальних рівнів ефективного використання кормів - використання їх у складі раціонів, збалансованих за всіма елементами харчування. Дотримання принципів збалансованості кормів дозволяє на 15-20% підвищити їх віддачу. Одним з основних факторів, що визначають молочну продуктивність корів, є енергетичне харчування. Підвищення його рівня збільшує молочну продуктивність у 3-3,5 рази.

Традиційні раціони з рекомендованими багатокomпонентним набором кормів не задовольняють сучасним вимогам і не відповідають умовам,

необхідним для харчування скота. Важлива роль у вирішенні проблем оптимізації кормової бази ФГ «Гончар О.А.» відповідає застосуванню науково обґрунтованих систем малокомпонентних раціональних раціонів зернового типу, що дозволяють з максимальною ефективністю використовувати корми та знизити кількість поживних речовин при їх підготовці, зберіганні та підготовці.

Найбільш популярними в плані економічної ефективності є траз'яні корми. Чим більшою є частка в раціоні зелених кормів, сіна, тим нижчою буде вартість раціону в цілому і, як наслідок – молока та молочної продукції. Також

ФГ «Гончар О.А.» повинне зважати, що ресурси, направлені на покращення природних кормових явищ, можуть дати високий економічний ефект. На культурних пасовищах середньодобові надої від однієї корови на 3-4 кг більше, ніж на звичайних. Створення таких пасовищ дозволить ФГ «Гончар О.А.» збільшити виробництво кормів на зимовий період. Затрати на створення культурних пасовищ окупається у 2-3 роки.

Отримання високої продуктивності нерозривно пов'язане зі створенням оптимального утримання тварин, відповідного температурного режиму тощо.

Якщо умови утримання ВРХ відповідають фізіологічним потребам тварин, тим більш раціонально використовується енергія під час життя, що відповідає гомеостазу. Одним із ефективних шляхів збільшення виробництва продукції тваринництва та виробництва молока й молочної продукції ФГ «Гончар О.А.»

є відновлення виробничих потужностей комплексів з виробництва молока, їх реконструкція та модернізація. При цьому слід замінити застаріле обладнання, ввести нові форми організації трудових процесів.

Значною мірою рівень ефективності тваринництва ФГ «Гончар О.А.» пов'язана з рівнем рівня кваліфікації обслуговування персоналу, поєднання технологічних дисциплін, особливо при високому рівні продуктивності тварин. Це правильне нормування харчування тварин, споживання необхідних домішок, експлуатації тварин, профілактики захворювань, реалізація

генетичного потенціалу тварин, продовження продуктивного використання та інші.

ФГ «Гончар О.А.» може досягти підвищення ефективності молочного скотарства в результаті підвищення якості молочної продукції. Збільшення частки молока 1 сорту призведе до збільшення середньої реалізаційної ціни молока та, відповідно, до підвищення рівня рентабельності.

В сучасних умовах розвитку молочного скотарства важливе значення набувають організаційно-господарські та економічні фактори, пріоритет ресурсозбереження, організація ефективної кормопромисловості, використання маркетингу, стимулювання та зацікавленість товаровиробників, розробка науково обґрунтованого ціноутворення, впровадження досягнень науки й передового досвіду, удосконалення організації виробництва.

У попередньому розділі було відзначено, що недолік виробництва молока та молочної продукції ФГ «Гончар О.А.» полягає в неефективному плануванні виробничого процесу, внаслідок чого щорічні планові показники є вищими за фактичні. Тому вважаємо, що ФГ «Гончар О.А.» при плануванні показників виробництва молока та молочної продукції повинне враховувати наступні фактори:

Фактори ефективності виробництва молока:

1. Біологічні фактори:

- удосконалення генетичного потенціалу ВРХ;
- використання біотехнологій генної інженерії;
- забезпечення ВРХ повноцінними кормами;
- вдосконалення раціонального харчування тварин.

2. Організаційні фактори:

- спеціалізація підприємства;
- удосконалення та оптимізація економічних відносин;
- розробка та реалізація комплексних цільових програм;
- реалізація інноваційних рішень.

3. Техніко-технологічні фактори:

- комплексна механізація та автоматизація трудових процесів;
- впровадження інтенсивних ресурсозберігаючих технологій;
- збільшення продуктивності тварин;
- удосконалення ветеринарного захисту тварин.

4. Економічні фактори:

- державна фінансова підтримка;
- стимулювання товарного виробництва;
- удосконалення ціноутворення на продукцію;
- удосконалення кредитної та податкової політики;
- розвиток маркетингової діяльності;
- забезпечення конкурентоспроможності продукції;
- вибір ефективних каналів реалізації продукції.

5. Соціальні фактори:

- підвищення кваліфікації працівників ФГ «Гончар О.А.»;
- матеріальне стимулювання зацікавленості в результатах праці;
- організація раціонального режиму праці, відпочинку та побуту;
- охорона праці та техніка безпеки.

6. Екологічні фактори:

- система природоохоронних заходів;
- забезпечення виробництва екологічно чистої продукції;
- утилізація відходів.

Аналіз експлуатації багатьох найбільших тваринницьких ферм та комплексів свідчить, що зростання забезпеченості основними засобами не завжди приносить очікуваний економічний ефект. Це можна свідчити про те, що збільшення основних фондів у молочному скотарстві без проведення інших заходів не дає потрібного результату, а додаткові витрати коштів повинні бути підкріплені комплексним підходом до систематичного підвищення продуктивності ВРХ.

Також велике значення має процес формування ефективної цінової політики на молоко та молочну продукцію. Ефективність діяльності ФГ «Гончар О.А.» першочергово залежить від правильності обраної цінової стратегії. Варто також навести 3 основні правила зміни цінової політики:

1. Ціною повинні покриватись всі витрати. Цінова політика має забезпечити досягнення компанією беззбиткових обсягів виробництва продукції тваринництва.

2. Ціна не має бути занадто низькою. Ця цінова політика здатна не покривати всіх витрат, що призведе до зменшення прибутку через відмову певних сегментів споживачів, що засумніваються в якості знеціненого товару.

3. Ціна не має бути занадто високою. Кожна продукція в певному сегменті ринку з-поміж конкурентів володіє своїми ціновими межами, тому керівник компанії може використати таку ціновою політикою лише у певних межах, а саме - підвищити ціну до тої межі, яку сприймуть споживачі.

Таким чином, найголовніше завдання ФГ «Гончар О.А.» це безперервний моніторинг всіх чинників й ризиків, які здійснюють вплив на ціну. Аналіз стану ринку, купівельної спроможності споживачів, змін цінової політики конкурентів, можливих майбутніх ризиків при розробленні цінової політики призведе ФГ «Гончар О.А.» до успіху. Ефективна стратегія щодо зміни цін передбачає збільшення обсягів загального прибутку, зростання попиту на продукцію й загальне зростання ефективності діяльності компанії.

З метою удосконалення кормової бази ФГ «Гончар О.А.» пропонуємо частину земельного банку, яка наразі не використовується, відвести для вирощування кормів для корів. За рахунок цього підприємство скоротить витрати на придбання кормів.

Для цього пропонуємо:

- незайняті землі використовувати під засіви;
- винаймати персонал для скошування, скопування, скиртування та перевезення в місця для зберігання сіна;

– висівки від оброблення зернових культур не продавати, а використовувати для харчування корів.

Основні витрати та ефект від впровадження цього заходу наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення кормової бази
ФГ «Гончар О.А.»**

Показники	Значення		Відхилення	
	Факт	Прогноз	абсолютне	%
Земельний банк, га	4922	4922	х	х
Використовувана площа, га	4201	4501	300	7,1
Витрати на обробку землі, тис. грн.	396,4	546,8	150,4	37,9
Витрати на засівання, скошування, снопування, скирдування та перевезення сіна в місця для зберігання, тис. грн.	0	297,6	297,6	100,0
Реалізація висівок від переробки зернових, тис. грн.	59,2	10,6	-48,6	-82,1
Витрати на корми, тис. грн.:	1091	519	-572	-52,4
сіно	879	379	-500	-56,9
висівки	212	140	-72	-34,0
Економічний ефект			75,4	

Джерело: сформовано за даними річних фінансових звітів підприємства

Отже, в результаті удосконалення кормової бази підприємство зможе збільшити величину прибутку до оподаткування на 75,4 тис. грн. вже в перший рік впровадження цієї пропозиції, а в наступні роки, на нашу думку, при збільшенні посівних площ під кормову базу ФГ «Гончар О.А.» зможе зменшити залежність від постачальників та збільшити величину прибутку.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження здійсненого у кваліфікаційній магістерській роботі можна зробити наступні:

1. Господарська діяльність - це спрямована робота, метою і результатом якої є перетворення відокремлених компонентів на корисний продукт або благо. Метою господарської діяльності підприємства є випуск продукту, його реалізація та отримання прибутку. Управління виробництвом продукції та наданням послуг є ключовою функцією загального управління підприємством. Організація виробництва - сукупність правил, процесів і дій, що забезпечують форму і порядок з'єднання праці і речових елементів виробництва з метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

2. До числа основних результатів процесу оцінки ефективності функціонування бізнес-організації відносяться виявлення критеріїв, що сприяють визначенню поточного і прогнозування майбутнього фінансового стану бізнес-організації; встановлення оптимального темпу і напрямку розвитку бізнес-організації з урахуванням необхідності обґрунтування даного варіанту наявності достатнього обсягу ресурсів для його реалізації. Оцінка фінансових результатів діяльності бізнес-організації передбачає проведення аналізу показників, наведених у Звіті про фінансові результати господарської діяльності.

3. Фермерське господарство «Гончар О.А.» здійснює свою діяльність у агропромисловому секторі народного господарства з 2001 року. За результатами проведеного аналізу зазначено, що величина чистого прибутку зросла у 2020 р. майже удвічі, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності ФГ «Гончар О.А.». При цьому величина активів ФГ «Гончар О.А.» зросла у 2019 за рахунок збільшення величини необоротних активів, а зростання активів у 2020 р. - наслідок збільшення величини як необоротних, так і оборотних активів, а зростання величини пасивів

організації відбудеться у 2020 р. за рахунок зростання величини власного його капіталу та величини поточних зобов'язань й забезпечень. Система менеджменту ФГ «Гончар О.А.» побудована за класичною схемою та передбачає використання різних інструментів, покликаних підвищити ефективність господарської діяльності та усунути проблеми, які виникають.

4. Основний вид діяльності ФГ «Гончар О.А.» - вирощування зернових та зернобобових культур, а в структурі виробництва зернових та зернобобових культур найбільша частка припадає на пшеницю. ФГ «Гончар О.А.» реалізує деякі види продукції рослинництва та всю продукцію тваринництва (молоко сире) переробним підприємствам. При цьому в структурі реалізації зернових та зернобобових культур у 2018 та 2020 р. 100% реалізації переробним підприємствам припадало на кукурудзу на зерно, а у 2019 р. - 60% на пшеницю та 40% - на ячмінь.

5. У досліджуваному підприємстві прибуток на 1 грн. матеріальних витрат зріс у 2020 р., що свідчить про ефективність виробничої діяльності проте негативним є зростання показника у 2019 р., отже, знизилась ефективність виробництва продукції. При цьому проведений аналіз говорить про погіршення платоспроможності ФГ «Гончар О.А.» через зменшення власних обігових коштів. Було відзначене значне зниження продуктивності праці персоналу, обумовлену зменшенням величини чистого доходу від реалізації продукції, у 2020 р. Також зазначаємо, що темпи зміни величини чистого прибутку знаходяться у прямому взаємозв'язку із темпами зміни продуктивності праці. Отже, ФГ «Гончар О.А.» має стійкий фінансовий стан, проте основною перешкодою подальшого розвитку є втрати, які виникають внаслідок плинності персоналу.

6. Вважаємо, що з урахуванням отриманих результатів удосконалення використання та управління фінансовими ресурсами дасть ФГ «Гончар О.А.» можливість прискорити оборотність оборотних коштів, збільшити обсяг господарських операцій. Завданнями бізнес-консультанта є не надання готової стратегії, а стимулювання керівників вищого органу управління компанією до

прийняття правильних рішень. Також на ефективність діяльності ФГ «Гончар О.А.» значно вплинула пандемія, що обмежило можливості збуту продукції. Пандемія Covid-19 та карантинні заходи, запроваджені країнами світу, значно вплинули на світовий аграрний ринок.

7. На нашу думку, для підвищення ефективності господарської діяльності ФГ «Гончар О.А.» потрібно оптимізувати забезпечення фінансовими ресурсами процесу виробництва і контроль за правильним і раціональним використанням виділених коштів. Фінансово-кредитні ресурси, що використовуювані в сільському господарстві, формуються з трьох джерел - за рахунок власних надходжень, позикових коштів (кредит) і бюджетного фінансування. Досвід роботи ФГ «Гончар О.А.» свідчить про те, що важливою умовою підвищення ефективності молочного скотарства є максимальне використання генетичного потенціалу молочної продукції корів. В результаті удосконалення кормової бази підприємство зможе збільшити величину прибутку до оподаткування на 75,4 тис. грн. вже в перший рік впровадження цієї пропозиції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
2. Березін О. В., Кушнір Н. Б. Завдання та механізми оптимізації структури потенціалу підприємства. Вісник Національного ун-ту водного господарства та природокористування. Економіка. 2007. Вип. 4(40). Ч. 2. С. 20–27.
3. Біла О. Г. Фінанси підприємств: навч. посіб. Львів: Магнолія-2006, 2008. 383 с.
4. Білорус Т. В. Організація виробництва: Навч. посіб. Ірпінь: НАДПСУ, 2011. 205 с.
5. Блонська В. І. Стратегія управління доходами торговельного підприємства в умовах розвитку ринкових відносин. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук. техн. праць. 2008. Вип. 18.6. С. 117–123.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., доповн. і переробл. К.: Атіка, 2006. 528 с.
7. Васильков В. Г. Організація операційної діяльності підприємства. К.: КНЕУ, 2015. 502 с.
8. Бачевський М. В. Маркетинг для менеджера. Стрий: Просвіта, 2008. 140 с.
9. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України. Кабінетні дослідження. К.: Громадська організація «Центр прикладних досліджень» Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні, липень 2020 р. 56 с.
10. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
11. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: ЦНД, 2010. 304 с.

12. Грузинов В. П. Экономика предприятия (предпринимательская): учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 795 с.

13. Данилов Г. В., Рыжова И. Г., Войнова Е. С. Анализ структуры и оценка пропорциональности производственных мощностей предприятия.

Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. 2012. № 1. С. 79-82.

14. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 12.09.2021).

15. Деффри К. Лайкер. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М.: Альпина Паблишерз, 2011. 400 с.

16. Дятлов Ю. В. Производственная мощность: некоторые аспекты ее роли и методов расчета в условиях рынка. Вестник Кузбасского государственного технического университета. 2012. № 4. С. 155-157.

17. Економіка промислового підприємства: підручник. Л.: Новий світ-2000, 2010. 312 с.

18. Єгупов Ю. А. Аналіз досягнення економічних критеріїв у процесі формування виробничої програми підприємства. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика: у 2 ч. Ч.1. К.: КНЕУ, 2010. С. 288-291.

19. Єгупов Ю. А. Організація виробництва на промисловому підприємстві: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 488 с.

20. Єгупов Ю. А. Щодо проблеми визначення потужності виробничих одиниць в умовах багатоменделатурного виробництва. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Вип. 3. Том 1. Хмельницький, 2007. С. 47-51

21. Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учебник. М.: Новое знание, 2003. 635 с.

22. Капка С. М. Основні засоби / класифікація для цілей обліку. Вісник ЖДТУ. 2013. Вип. 1 (63). С. 87-92.

23. Кіндрацька Г. І. Економічний аналіз: підручник. К.: Знання, 2008. 487 с.

24. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: Знання, 2008. 679 с.

25. Конспект лекцій з дисципліни «Виробничий менеджмент» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня з технічних спеціальностей. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 128 с.

26. Коріненко В. А. Методичний підхід до аналізу фінансових результатів діяльності в підприємствах АПК. Ефективна економіка. 2016. № 4.

С. 179.

27. Коронавірус майже не зачепив аграрні ринки – експерт. Green Post URL: <https://greenpost.ua/news/koronavirus-majzhe-ne-zachepuv-agrarni-rynky-ekspert-i12642> (дата звернення 21.09.2021).

28. Косянчук Т. Ф., Кучма С. В. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3. С. 113-116.

29. Красільнікова К. Є. Економічна сутність виробничих потужностей підприємств та фактори, що їх визначають. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 6. Ч. 1. С. 16-18.

30. Кузьмин А. М. Цикл Шухарта-Деминга, 2010. URL: <http://ija-stk.ru/mmqa/detail.php?ID=37116>. (дата звернення 11.10.2021).

31. Кулакова С.Ю. Економічний зміст ефективності виробничої діяльності підприємства та чинники, що її забезпечують. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3, Т. 1. С. 121-124.

32. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия. Сумы, 2014. 255 с.

33. Левинсон У., Рерик Р. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь. М.: РИА "Стандарты и качество", 2007. 272 с.

34. Лисицин В. Д., Лисенко О. І., Вовк Ю. С. Роль “ощадливого виробництва” в діяльності підприємства, 2009. URL: http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_1/Lisenko_109.htm. (дата звернення 25.09.2021).

35. Мазур І. М. Регулювання виробничої потужності підприємства в системі управління ефективністю виробництва. Економіка: проблеми теорії та практики/ Збірник наукових праць. 2005. Вип. 207. С. 114-123.

36. Майкл Л. Джордж. Бережливе виробництво плюс шість сигм в сфері послуг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 402 с.

37. Масааки Имаи. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества. М.: Альпина Паблишер, 2010. 344 с.

38. Менеджмент організацій: навч. посіб. Л. Г. Шморгун. К.: Знання, 2010. 462 с.

39. Менеджмент: навч. посібник. За ред. С. І. Михайлова. Вінниця: Нова книга, 2006. 416 с.

40. Мірошниченко О. Ю., Пашніук Л. О. Вплив оновлення основних засобів на собівартість продукції підприємств хлібопекарської галузі. Теоретичні та прикладні питання економіки: 36. наук. праць. 2009. Вип. 20. С. 109-116.

41. Мірошниченко О. Ю., Ревуцька Н. В., Гончарова О. М. Управління ресурсами: Навчальний посібник. К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2014. 219 с.

42. Міщенко Н. В. Економічний аналіз: навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет, 2014. 306 с.

43. Мошенський С. З. Економічний аналіз: підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів / за ред. д-ра екон. наук, проф., заслуженого діяча науки і техніки України Ф. Ф. Бутинця. 2-ге вид., доповн. і перероб. Житомир : ПП «Рута», 2007. 704 с.

44. Несторишен І. В. Проблеми оцінювання виробничої потужності промислових підприємств в умовах ринку. Облік, аналіз і аудит. 2010. С. 185-188.

45. Новицкий Н. И. Организация производства на предприятиях: Учеб.-метод. пособие. М.: Финансы и статистика, 2001. 392 с.

46. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. К.: Скарби, 2009. 336 с.

47. Оспішев В. І. Сучасний підхід до класифікації основних засобів на підприємствах роздрібної торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2010. Вип. 1. С. 146-152.

48. Петрович Й. М. Механізм управління використанням виробничих потужностей машинобудівних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету "Економічні науки". Хмельницький, 2009. № 4. Т.1. С. 13-15.

49. Різник Н.О. Сутність та фактори виробничої потужності підприємства. Економіка і менеджмент. Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. 2016. Т.2. С. 77–80.

50. Роман Макарюк: Как мы понимаем категорию “качество”?, 2011. URL: <http://www.e-executive.ru/community/articles/1471311>. (дата звернення 21.10.2021).

51. Сідун В.А. Економіка підприємства: навч. посіб. / В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 436 с.

52. Смовженко Т. Що Ви знаєте про День Ошадливості? 2011. URL: <http://blogs.pravda.com.ua/authors/smovzhenko/4dd6da6064b0a>. (дата звернення 11.09.2021).

53. Солодовик Л.М., Пономаренко П.І. Економіка виробничого підприємства: Навч. посібник. Дніпропетровськ. Національний гірничий університет, 2004. 269 с.

54. Сотник А.А. Організація комплексного дослідження ефективності господарської діяльності підприємства. Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 2(92). С. 63-68.

55. Ткачова С.С., Іванова Т.П. Операційний менеджмент: Навч. посібник. Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2009. 243 с.

56. Толпегина О.А., Толпегина Н.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник для бакалавров. М.: Издательство Юрайт, 2015. 672 с.

57. ФІ «Гончар О.А.» You Control. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31782196/. (дата звернення 09.09.2021).

58. Фінансовий аналіз: навчальний посібник./ за заг. ред. І.О. Школьник, І.М. Боярко, О.В. Дейнека та ін. К.: Центр учбової літератури, 2016. 368 с.

59. Ханафиева С. Дешево и сердито. Эксперт Урал. 19-25 февраля 2007. № 7 (270). С. 24-36.

60. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент / Р. Чейз, Н. Эквидайн, Р. Якобе. М. Издательский дом "Вильямс", 2001. 704 с.

61. Швець В.Д. Організація, планування та виробничий менеджмент: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2012. 300 с.

62. Швець І. Б., Распопов Р. С. Управління виробничими потужностями на підприємствах кондитерської галузі. Донецьк: ДонНТУ-Норд-Пресс, 2010. 156 с.

63. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. А.Е. Карлина, М.Л. Шухгалтер. М.: ИНФРА-М, 2003. 432 с.

64. Югас Е. Економічна сутність та класифікація основних засобів підприємства. Економічний аналіз. 2011. Вип. 9. Ч. 1.

65. Яременко Л.М. Теоретичні підходи до сутності та класифікації основних засобів. Економічний вісник університету. 2015. Вип. 27 (1). С. 144-148.

66. Яцишина О. Особливості управління виробничими потужностями промислового підприємства. Науковий вісник РДГУ. 2019. Вип. 24. С. 203-211.

67. Adamska A., Dąbrowski T. Marketing i finanse w przedsiębiorstwie: od konfliktu do synergii. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2007. 223 s.

68. Analysis and evaluation on influencing factors of enterprise information system innovation capacity. URL:

<https://ieeexplore.ieee.org/document/7811121>. (дата звернення 21.10.2021).

69. The Trends of Cereal Crops Market Development in Ukraine and The EU Countries. Oleksandr YERMAKOW, Ruslan BURIAK, Serhii KUZMENKO, Victoria NIKOLAIEVSKA and Violeta HERAIMOVYCH URL:

<https://ibima.org/accepted-paper/the-trends-of-cereal-crops-market-development-in-ukraine-and-the-eu-countries/> (дата звернення 09.10.2021).

70. Market Trends of Oilseeds Production in Ukraine / Kuzmenko, Sergii, Perederiy, Nataliya, Labenko, Oleksandr / "The Agri-Food Value Chain: Challenges for Natural Resources Management and Society", 2016, Nitra, The Slovak Republic URL: https://spu.fem.uniag.sk/mvd2016/proceedings/en/articles/s1/kuzmenko_perederiy_labenko.pdf (дата звернення 12.10.2021)

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України