

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Формування ключових показників ефективності
сільськогосподарського підприємства»**

(за матеріалами СГ ТОВ «Дубенська аграрна компанія», с. Тараканів)

Студентки 4 курсу 7 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом» першого
бакалаврського рівня

Бубнової Дарини
Віталіївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Бай Сергій
Іванович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра: менеджменту

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Спеціалізація: «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. Кафедри С.І Бай

«___» _____ 20__ р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Бубновій Дарині Віталіївні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Формування ключових показників ефективності сільськогосподарського підприємства»

Затверджена наказом ректора від «2» грудня 2021 р. № 3990.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 30.04.2022

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета роботи - засади формування ключових показників ефективності підприємства та розробка практичних напрямів вдосконалення діяльності на прикладі СГ ТОВ «Дубенська аграрна компанія».

Об'єкт дослідження є система управління ефективністю підприємства.

Предмет дослідження - ключові показники ефективності аграрного підприємства.

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

<u>ВСТУП</u>	7
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</u>	9
<u>1.1. Концептуальні засади системи оцінювання ефективності діяльності підприємства</u>	9
<u>1.2. Методичні основи формування ключових показників ефективності діяльності підприємств</u>	14
<u>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СГТТЗОВ «ДУБЕНСЬКА АГРАРНА КОМПАНІЯ»</u>	20
<u>2.1. Організаційно-економічний профіль діяльності підприємства</u>	20
<u>2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства</u>	25
<u>2.3. Оцінка ефективності механізму управління підприємством</u>	30
<u>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СГТТЗОВ «ДУБЕНСЬКА АГРАРНА КОМПАНІЯ»</u>	35
<u>3.1. Формування моделі ключових показників ефективності сільськогосподарського підприємства</u>	35
<u>3.2. Розробка механізму впровадження ключових показників ефективності сільськогосподарського підприємства</u>	38
<u>3.3 Прогнозна оцінка зростання ефективності діяльності підприємства</u>	41
<u>ВИСНОВКИ</u>	46
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	46

6. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1.	Забезпечення студентів методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи, навчальним посібником «Економічні дослідження»	до 16.10.21 р.	
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 13.11.21 р.	
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 01.12.21 р.	
4.	Рецензування планів випускних кваліфікаційних робіт	до 01.02.22 р.	
5.	Представлення науковому керівнику рукопису статті за темою дослідження	31.01.22 – 25.02.22 р.	
6.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 25.02.21 р.	
7.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 28.02.22 р.	
8.	Направлення студентів на об'єкти виробничої (переддипломної) практики	з 10 по 20 число щомісяця	
9.	Захист звіту з практики	до 01.03.22 р.	
10.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	до 30.04.22 р.	
11.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	до 10.05.22 р.	
12.	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	16-17.05.22 р.	
13.	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	Згідно графіка навч. процесу	
14.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка навч. процесу	
15.	Допуск до зовнішнього рецензування	До 01.06.22 р.	
16.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	Згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи
Бай Сергій Іванович

9. Гарант освітньої програми
Підкамінний Ігор Миколайович

10. Завдання прийняв до виконання студент
Бубнова Дарина Віталіївна

The image shows the official coat of arms of Ukraine, which is a golden trident (trident) on a black shield. The shield is flanked by two golden lions. Above the shield is a crown. The entire emblem is set against a white background.

С.И. Бай

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Д.В. Бубнової

I.M. Підкамінний

С.І. Бай

« » 20 p.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Концептуальні засади системи оцінювання ефективності діяльності підприємства.....	9
1.2. Методичні основи формування ключових показників ефективності діяльності підприємств.....	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СГ ТОВ «ДУБЕНСЬКА АГРАРНА КОМПАНІЯ».....	20
2.1. Організаційно-економічний профіль діяльності підприємства.....	20
2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства.....	25
2.3. Оцінка ефективності механізму управління підприємством.....	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СГТТЗОВ «ДУБЕНСЬКА АГРАРНА КОМПАНІЯ».....	35
3.1. Формування моделі ключових показників ефективності сільськогосподарського підприємства.....	35
3.2. Розробка механізму впровадження ключових показників ефективності сільськогосподарського підприємства.....	38
3.3 Прогнозна оцінка зростання ефективності діяльності підприємства.....	41
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

ВСТУП

Поняття ефективності діяльності підприємства має на увазі набагато більше, ніж просто фінансові показники. Для висунання певних тез та рішень щодо стратегій розвитку підприємства необхідно проведення комплексного, всебічного та глибокого аналізу функціонування організації, для визначення сильних сторін та усунення недоліків, адже ситуація в кожній компанії є унікальною.

У сучасних ринкових умовах збільшення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва є досить актуальним завданням, вирішення якого необхідно для того, щоб підвищити темпи розвитку та подальшого постачання населення країни продуктами харчування. Підвищувати ефективність сільськогосподарського виробництва означає, що потрібно прагнути отримувати більше продукції одну одиницю витрачених її виробництво ресурсів.

Підвищення ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства є комплексом стратегічних, тактичних рішень та інструментів, спрямованих на управління підприємством, та недопущення кризового стану. Для будь-якого підприємства, у тому числі і для сільськогосподарського, підвищення ефективності означає підвищення прибутку, яке можливе лише при грамотній побудові робочого процесу та оптимальному розподілі та використанні ресурсів. Зрештою, вирішення завдання підвищення ефективності діяльності підприємства означає підвищення його конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки.

Мета роботи - засади формування ключових показників ефективності підприємства та розробка практичних напрямів вдосконалення діяльності на прикладі СГ ТОВ «Дубенська аграрна компанія».

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити концептуальні засади системи оцінювання ефективності діяльності підприємства;

- вивчити методичні основи формування ключових показників ефективності діяльності підприємств;
- навести організаційно-економічний профіль діяльності підприємства;
- здійснити аналіз господарської діяльності підприємства;
- провести оцінку ефективності механізму управління підприємством;
- сформулювати модель ключових показників ефективності сільськогосподарського підприємства;
- розробити механізм впровадження ключових показників ефективності сільськогосподарського підприємства;
- здійснити прогнозу оцінку зростання ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління ефективністю підприємства.

Предмет дослідження – ключові показники ефективності аграрного підприємства.

Теоретичною основою роботи послужили розробки вітчизняних економістів-теоретиків, навчальні посібники та підручники, монографії та наукові статті, опубліковані та розміщені в електронних правових базах, наукова література, опублікована у засобах масової інформації.

Вибір методів дослідження обумовлений поставленою метою та специфікою предметної галузі. У ході роботи були використані такі методи: аналіз та синтез, узагальнення, індукція та дедукція, аналогія; методи порівняльного та статистичного аналізу.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні засади системи оцінювання ефективності діяльності підприємства

Основним принципом ринкової економіки є повсюдна дія конкуренції. У таких умовах кожне підприємство змушене замислюватися про забезпечення такого рівня ефективності функціонування, який дозволив би підприємству перевершувати конкурентів та займати стійку ринкову позицію. Однією з ключових причин нестійкого становища вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників насамперед є низька ефективність їхнього функціонування.

Проблеми підвищення ефективності функціонування підприємств та галузей вітчизняної економіки є нині найбільш пріоритетними і потребують системного вирішення безлічі завдань різного рівня, починаючи з аналізу економічної сутності даного поняття, дослідження методів оцінки та закінчуючи розробкою сценаріїв підвищення ефективності функціонування вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників.

Для вирішення цієї проблеми першочерговим є розуміння економічної сутності категорії «ефективність функціонування підприємства», виявлення факторів, що її обумовлюють, і розробка механізму формування ефективності функціонування [11, с. 49].

У сучасних умовах розглядати ефективність функціонування підприємства ізольовано від зовнішнього конкурентного оточення неможливо, а зважаючи на складність структури цієї категорії, доцільно розглядати ефективність з позиції системно-ринкового підходу з урахуванням сучасних цільових орієнтирів. Системний підхід у вивченні ефективності функціонування підприємства передбачає розгляд структури та

властивостей утворюючих елементів, а також зв'язків між ними та зовнішнім конкурентним оточенням. Даний підхід дозволяє виявити структурний ряд видів ефективності, їх взаємозв'язок та взаємодію.

У ринковій теорії ефективності виділяють внутрішню та зовнішню ефективність. Внутрішня ефективність є ефективність у традиційному ресурсовитратному розумінні, тобто, відображає співвідношення отриманого результату та понесених витрат. Зовнішня ефективність відбиває ступінь задоволення суспільної потреби у продукції, тобто, відбиває стійкість ринкової позиції. Водночас внутрішня та зовнішня ефективність утворюють загальну ефективність функціонування підприємства.

Таким чином, можна розглядати ефективність функціонування підприємства як співвідношення отриманого результату до понесених витрат, що забезпечує стійке становище на ринку на основі раціонального використання потенціалу підприємства.

Складність та багатоаспектність категорії «ефективність» вимагає її диференціації за видами, що дозволить вивчити структуру та взаємозв'язок конкретних елементів системи оцінювання ефективності діяльності підприємства (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація видів ефективності діяльності підприємства [8]

Класифікаційна ознака	Види ефективності
Рівень виробництва	Загальнодержавна ефективність
	Регіональна ефективність
	Галузева ефективність
	Ефективність функціонування підприємства
	Ефективність виробництва продукції
Підсистема	Технологічна ефективність
	Соціальна ефективність
	Екологічна ефективність
	Економічна ефективність
	Організаційно-управлінська ефективність
Напрямок	Внутрішня ефективність
	Зовнішня ефективність
Місце виникнення	Ефективність виробництва
	Ефективність реалізації
	Ефективність менеджменту

Закінчення табл. 1.1

1	2
Часова ознака	Статична ефективність
	Динамічна ефективність
Стадія відтворення	Ефективність виробництва
	Ефективність розподілу
	Ефективність обігу
	Ефективність споживання
Спосіб співставлення	Загальна (абсолютна) ефективність
	Порівняльна ефективність
Ступінь зростання	Спорадичний ефект
	Мультиплікативний ефект

Ефективність функціонування підприємства є складною та багатогранною категорією, яка перебуває у тісному взаємозв'язку зі структурними видами ефективності, що включає величезний спектр характеристик, але з метою дослідження механізму забезпечення ефективності функціонування підприємства необхідно конкретизувати критерії ефективності, які згодом стануть основою оцінки. Критерії ефективності в економічній науці визначаються по-різному:

- максимум результату за оптимальної величини витрат;
- максимум результату при мінімумі витрат;
- максимум результату на одиницю витрат;
- мінімум витрат на одиницю результату.

В умовах посилення конкуренції на агропродовольчому ринку головним критерієм ефективності функціонування підприємства має стати конкурентоспроможність підприємства.

Крім головного критерію ефективності, слід розглядати такі найважливіші критерії, які дозволяють охарактеризувати структуру ефективності функціонування підприємства:

- ефективність виробничої діяльності (внутрішня ефективність) – виробничий критерій;
- ефективність реалізації продукції і становище на ринку (зовнішня ефективність) – ринковий критерій;

– економічна ефективність – економічний критерій.

Якщо підприємство за перерахованими критеріями перевершує своїх конкурентів, то воно відрізняється високим рівнем ефективності функціонування, що забезпечує конкурентоспроможність, яка гарантує отримання високого прибутку в ринкових умовах. При цьому важливо досягти такого рівня ефективності функціонування, який дозволив би підприємству досить тривалий час ефективно працювати в умовах конкуренції.

Ефективність функціонування підприємства перебуває у безпосередньої залежності від чинників, які впливають підприємство [25].

Під факторами ефективності функціонування підприємницьких структур прийнято розуміти явища або процеси виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни абсолютної та відносної величини витрат на виробництво та реалізацію продукції, і, як наслідок, зміну рівня ефективності функціонування самого підприємства.

У працях А.А. Томпсона та А.Дж. Стрікланда позначені наступні фактори:

- технологічні (досвід наукових досліджень, здатність до вдосконалення продукції та виробничих процесів);
- виробничі (низькі витрати на виробництво та висока якість продукції, висока продуктивність праці);
- розподільчі (швидка доставка та низькі витрати на збут продукції);
- маркетингові (висококваліфікований персонал, широкий асортимент, приваблива упаковка продукції);
- кваліфікаційні (ноу-хау з управління якістю, створення нових видів продукції);

- організаційні можливості (здатність швидкого реагування на зміни ринку);
- інші фактори (імідж, патентний захист та ін.).

Усі чинники, що впливають підприємство, М. Портер пропонує ділити на кілька типів.

1. Основні та розвинені. Основні чинники – це природні ресурси, кліматичні умови, географічне розташування країни, некваліфікована та напівкваліфікована робоча сила. Розвинені фактори – це сучасна інфраструктура обміну інформацією, висококваліфіковані кадри, високотехнологічні виробництва.

2. Залежно від ступеня спеціалізації всі фактори поділяються на загальні та спеціалізовані. Загальні чинники, до яких М. Портер відносить систему автомобільних доріг, дебетний капітал, персонал із вищою освітою, можна використовувати широкому спектрі галузей. Спеціалізовані фактори – це вузькоспеціалізований персонал, специфічна інфраструктура, бази даних у певних галузях знання, інші фактори, що застосовуються в одній або обмеженій кількості галузей.

3. Розподіл факторів на природні та штучно створені. До природних чинників відносяться природні ресурси, географічне розташування, штучно створеними є техніка, технологія, економічне середовище та ін.

Значною заслугою М. Портера є розподіл факторів залежно від галузі діяльності (загальні та спеціалізовані). Подібний розподіл факторів має велике значення, оскільки підкреслює особливості формування ефективності у різних галузях економіки, що дуже важливо для механізму забезпечення та підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських товаровиробників.

Таким чином, у сучасних ринкових умовах ефективність функціонування підприємства є співвідношенням отриманого результату до понесених витрат, що забезпечує стійке становище на ринку на основі

раціонального використання наявних потенціалів підприємства в умовах зовнішнього середовища, що змінюється.

1.2. Методичні основи формування ключових показників ефективності діяльності підприємств

Підвищення ефективності функціонування підприємства нерозривно пов'язано з її оцінкою. Оцінка є початковим етапом розробки плану заходів щодо підвищення рівня ефективності, з одного боку, з другого боку – критерієм результативності цих заходів. Розглянемо методичні підходи оцінки ефективності функціонування підприємств.

Результати дослідження наукової літератури щодо методики оцінки ефективності функціонування дозволили виділити такі основні методичні підходи:

- відтворювальний підхід передбачає оцінку ефективності функціонування через аналіз умов виробництва та відтворення, характер використання ресурсів, рівень окупності;
- комплексний підхід передбачає оцінку ефективності функціонування із застосуванням факторних моделей, що відображають взаємозв'язок між показниками ефективності та інтенсивністю використання ресурсів,
- системний підхід передбачає оцінку ефективності функціонування підприємства загалом та його структурних елементів;
- детермінований підхід передбачає використання непараметричних DEA-моделей лінійного програмування;
- економетричний підхід визначає оцінку ефективності як умовне математичне очікування [22, с. 45].

Застосування двох останніх методичних підходів з оцінки ефективності сільськогосподарських підприємств недоцільно, оскільки передбачає

наявність гомогенності сільськогосподарського виробництва, що у реальності недосяжно.

Вітчизняні вчені-економісти у своїх дослідженнях виходили, як правило, із відтворювального, комплексного та системного підходів до оцінки ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств.

На наш погляд, найбільш доцільним у сучасних умовах є системний підхід, тому що ефективність функціонування підприємства є складною багатогранною категорією, що має власну структуру.

На даний час методичні питання оцінки ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств залишаються недостатньо опрацьованими, у зв'язку з чим необхідно вирішити такі завдання:

- визначити критерії ефективності функціонування підприємства;
- сформувати систему показників;
- розробити методику оцінки [10, с. 26].

Для оцінки ефективності можуть також застосовуватися витратний і ресурсний підходи. При витратному підході розрахунок показників ефективності здійснюється, виходячи із співвідношення результату та поточних витрат, що забезпечили отримання цього результату, тоді як за ресурсного підходу розрахунок здійснюється, виходячи із застосованих ресурсів для створення результату.

Залежно від цілей, завдань дослідження та повноти обліку складових результату та витрат показники ефективності можуть бути:

- узагальнюючі, що характеризують ефективність підприємства у цілому;
- часткові, що характеризують ефективність використання окремого ресурсу чи ефективність діяльності окремого підрозділу.

Показники ефективності можуть розраховуватися як на основі вартісних характеристик результату та витрат, так і на основі натуральних, у зв'язку з чим виділяють вартісні та натуральні показники ефективності.

У економічній літературі виділяють такі методи оцінки ефективності господарської діяльності:

- горизонтальний (динамічний) та вертикальний (структурний) аналіз показників дозволяє простежити зміну показників, їх структуру, темп зміни та дає можливість для прогнозу,
- трендовий (прогнозний) аналіз полягає у визначенні тренду (тенденції), на основі якого формуються можливі значення показників;
- коефіцієнтний аналіз являє собою розрахунок різних коефіцієнтів (відносних показників), що дозволяють зробити висновки про якісні зміни в діяльності організації;
- факторний аналіз є кількісною характеристикою взаємозалежних явищ, при його проведенні комплексно вивчаються і вимірюються ступені впливу окремих чинників на результат;
- порівняльний (просторовий) аналіз – порівняння показників підприємства з показниками в галузі.

У сучасній практиці існують різні системи показників оцінки ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств, багато в чому вибір тієї чи іншої системи показників визначається відповідно до методичного підходу, що використовуються, критеріями (показниками), що характеризують ефективність, метою оцінки та наявною інформацією.

З метою оцінки ефективності сільськогосподарського підприємства ключове значення мають виробничі та економічні показники ефективності. Серед виробничих показників найбільше значення мають показники врожайності сільськогосподарських культур та продуктивності сільськогосподарських тварин, які є прямими натуральними показниками ефективності виробництва продукції.

Часто на практиці для оцінки ефективності підприємства також використовують відношення обсягу виробленої продукції в натуральному вираженні до загальної площі ріллі та сільськогосподарських угідь. Це співвідношення виступає прямим натуральним показником ефективності

використання ключового ресурсу сільського господарства – землі. Крім того, застосовується показник відношення обсягу виробленої продукції до середньорічної кількості працівників.

Серед економічних показників ефективності сільськогосподарського підприємства ключову роль відіграють показники окупності та рентабельності (збитковості), які є прямими вартісними узагальнюючими показниками ефективності сукупності видів діяльності. Велике значення мають показники собівартості одиниці виробленої продукції, які є зворотними вартісними показниками ефективності виробництва.

Традиційна система ключових показників ефективності діяльності підприємств відображає основні найбільш поширені показники ефективності функціонування сільськогосподарського підприємства, але в сучасних умовах ефективність трансформується, тому також стає потрібним облік, крім традиційних критеріїв та показників, ринкового критерію, у зв'язку з чим для оцінки ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств можна застосовувати систему показників, наведену у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Система показників ефективності функціонування
сільськогосподарського підприємства у сучасних умовах [21]**

Вид ефективності	Критерій	Показники
Технологічна ефективність (внутрішня ефективність)	Виробничий критерій	Врожайність культур (продуктивність тварин)
		Собівартість продукції (за видами продукції)
Ринкова ефективність (зовнішня ефективність)	Ринковий критерій	Частка ринку (за видами продукції)
		Ціна реалізації (за видами продукції)
Економічна ефективність	Економічний критерій	Окупність витрат
		Виторг у розрахунку на 1 га ріллі
		Виторг у розрахунку на 1 працівника
		Прибуток у розрахунку на 1 ц продукції (за видами продукції)

Представлена система показників ефективності функціонування сільськогосподарського підприємства дозволяє структурно оцінити

ефективність функціонування, а також виявити резерви зростання та ризики зниження.

На даний час, незважаючи на активне вивчення проблеми ефективності функціонування підприємства та методів її оцінки, немає універсальної комплексної методики оцінки рівня ефективності функціонування. При цьому існує постійна потреба оцінки ефективності підприємства, що є невід'ємною частиною господарської діяльності будь-якого суб'єкта ринку.

Методика оцінки ефективності функціонування сільськогосподарських товаровиробників має відповідати таким вимогам:

- давати об'єктивну кількісну оцінку ефективності функціонування підприємства;
- враховувати галузеві особливості;
- мати простий та зрозумілий алгоритм оцінки.

Така методика заснована на поетапній всебічній оцінці ефективності функціонування з можливістю визначення положення підприємства, що оцінюється, щодо аналогічних. Вона має універсальний характер, у кожному окремому випадку її можна розширити в залежності від поставлених цілей, ринкової ситуації, особливостей галузі та наповнити кожен етап відповідним змістом.

Основною метою оцінки ефективності функціонування сільськогосподарського підприємства є необхідність розробки заходів щодо її підвищення. Як критерії оцінки доцільно визначити виробничий, ринковий та економічний критерії, що структурно відображають ефективність функціонування [25].

При оцінці ефективності сільгосппідприємства необхідно враховувати особливості сільськогосподарського виробництва, а також провести моніторинг загального стану сільського господарства в межах досліджуваної вибірки підприємств, наскільки можна виявити ключові тенденції розвитку галузі на найближчу перспективу та оцінити конкурентне середовище ключових ринків сільськогосподарської продукції.

При виборі способу оцінки ефективності підприємства першочерговим є визначення вимог до даного способу. Метод оцінки ефективності функціонування сільськогосподарських товаровиробників має відповідати таким вимогам:

- простота розрахунку;
- наочність отриманих результатів;
- отримання об'єктивної кількісної оцінки рівня ефективності та можливість визначення переваг та вузьких місць діяльності;
- облік специфіки підприємств АПК.

Аналітичний метод оцінки ефективності підприємства виходить з розробленої системи показників ефективності сільськогосподарського підприємства.

Як інструмент, що дозволяє зіставити ефективність діяльності підприємств різних галузей та виявити основні фактори її зростання, слід використовувати бенчмаркінг, поширений за кордон напрямок підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Бенчмаркінгове дослідження передбачає виявлення зразка ведення діяльності. Таким зразком стають методи роботи кращих компаній, які визнаються вартими поширення та впровадження на інших підприємствах.

Як правило, виділяють два критерії для класифікації бенчмаркінгових досліджень: джерело даних та цілі проведення.

Основою ефективності бенчмаркінгового дослідження є успішна адаптація кращого досвіду до умов конкретного підприємства, галузі, регіону та країни [21, с. 144].

Таким чином, для формування ключових показників ефективності діяльності підприємств необхідно розробити об'єктивну методику оцінки ефективності функціонування сільськогосподарських товаровиробників, що дає наочні кількісні результати, які дозволяють виділити переваги підприємств-лідерів та вузькі місця підприємств, що відстають.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СГ ТОВ «ДУБЕНСЬКА АГРАРНА КОМПАНІЯ»

2.1. Організаційно-економічний профіль діяльності підприємства

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Дубенська аграрна компанія» (далі – СГ ТОВ «ДАК») знаходиться за адресою: Україна, 35641, Рівненська обл., Дубенський р-н, село Тараканів, вул. Колгоспна, будинок 42.

Аграрна компанія створена у 2015 році.

Серед напрямів діяльності СГ ТОВ «ДАК»:

- 1) вирощування зернових та технічних культур;
- 2) вирощування овочевих та баштанних культур для продовольчого харчування;
- 3) розведення великої рогатої худоби;
- 4) розведення птиці.

СГ ТОВ «ДАК» займається вирощуванням зернових та олійних культур, має земельний банк у 7,5 тис. га.

Основні культури, які вирощує СГ ТОВ «ДАК» – кукурудза, озима пшениця, соя, горох, ярий ячмінь, ріпак.

Найбільш рентабельною культурою СГ ТОВ «ДАК» є ріпак, рентабельність якого для підприємства сягає 60-70%.

СГ ТОВ «ДАК» також займається молочним скотарством та птахівництвом. Молочна ферма підприємства нараховує 600 дійних корів. Поголів'я курей складає 65 тис. бройлерів.

СГ ТОВ «ДАК» за останні роки вийшло на високий рівень застосування сучасних, передових технологій виробництва в рослинництві.

Ще в 2015 році запроваджені в рослинництві технології No-till та мінімальний обробіток ґрунту. Застосовуючи нові технології, а також

використовуючи комплексну новітню техніку господарство працює в економічному режимі – це економія пального, трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці. Такі технології дають змогу отримати рентабельність сільськогосподарської продукції від 30 % до 50% [31].

Розглянемо тепер організаційну структуру СГ ТОВ «ДАК», яка зображена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура СГ ТОВ «ДАК» [31]

Як видно з наведеної схеми, структура управління СГ ТОВ «ДАК» складається із директора, заступників директора, бухгалтерії, виробничих, фінансових та збутових відділів, а також підрозділів, що відповідають за логістику та маркетинг. Зокрема, відповідно до штатного розпису станом на 03.01.2022 року структура СГ ТОВ «ДАК» включає:

- 1) групу загальногосподарської діяльності;
- 2) агрономічна служба;
- 3) зоотехнічна служба;

- 4) ветеринарна служба;
- 5) інженерно-технічна служба;
- 6) планово-економічна служба;
- 7) служба бухгалтерського обліку;
- 8) господарське обслуговування.

Слід зазначити, організаційна структура СГ ТОВ «ДАК» побудована за лінійно-функціональною ознакою.

Отже, до підсистеми економічного керівництва СГ ТОВ «ДАК» відносяться планово-економічна служба та служба бухгалтерського обліку.

Така організаційна структура, безперечно, має свої переваги, котрі полягають у простоті і зрозумілості, кожен працівник займає своє місце і розуміє завдання, яка на нього покладаються.

Водночас складність даної організаційної структури полягає у розподілі обов'язків, передачі інформації керівництву та підлеглим, порядку взаємодії підрозділів. За такої структури складно оцінити обсяг реально виконуваних робіт, їх важливість та необхідність для організації.

Слід зазначити, що недоліком даної структури є розділення організації управління виробництвом СГ ТОВ «ДАК» на дві складові (рис. 2.2):

- 1) інженерно-технічну службу, яку уособлює головний інженер та до функцій і завдань якої входить ремонт, обслуговування техніки, обслуговування і ремонт виробничих приміщень, енергетичного обладнання, управління технологічною лабораторією;
- 2) сфера безпосереднього управління виробничими процесами, що очолена заступником директора з виробництва до завдань якого входить управління проведенням польових робіт, управління агрономічною службою, службою зоотехніки, ветеринарною службою, забезпечення діяльності господарського обслуговування тощо [31].

Зазначені два напрями лінійно і функціонально підпорядковуються директору СГ ТОВ «ДАК».



Рис. 2.2. Управління виробничими бізнес-процесами у СГ ТОВ «ДАК» [31]

При цьому керівник планово-економічної служби функціонально та лінійно підпорядковуються заступнику директора з комерційних питань; водночас головний бухгалтер підпорядковується напряму директору СГ ТОВ «ДАК».

Отже, для СГ ТОВ «ДАК» сформована організаційна структура має ряд недоліків і з точки зору організації системи управління бізнес-процесами. Як можна побачити, виробничі процеси, як основні, так і допоміжні – розподілені за двома напрямками та підпорядковані головному інженерові та заступнику директора з виробництва. Сфера матеріально-технічного забезпечення, у свою чергу, також виділена у окремий напрямок та підпорядкована заступнику директора з МТЗ та розвитку.

При цьому процеси управління, планування та розвитку реалізують: дирекція, планово-економічна служба та бухгалтерія. На наш погляд, слід

об'єднати управлінські підрозділи за напрямками виробництво, планування та розвиток і забезпечення.

У табл. 2.1 наведемо SWOT-аналіз для СГ ТОВ «ДАК» в розрізі його внутрішнього та зовнішнього середовища в контексті виявлення потенційних можливостей, ризиків і загроз функціонування з урахуванням існуючого спектру факторів впливу.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз для СГ ТОВ «ДАК»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Розміщення у Рівненській області, що надає переваги з точки зору гарної ресурсної бази для СГ ТОВ «ДАК» (кормові жнива, виробники продукції тваринництва, що розташовані неподалік) Висока якість продукції – зокрема, пшениці та соняшнику, а також свинини Наявність чистого прибутку протягом досліджуваного періоду внаслідок досконалого управління господарською діяльністю та фінансами	Скорочення попиту на продукцію скотарства внаслідок значної девальвації національної валюти, зростання цін та скорочення платоспроможного попиту Політика пасивних продажів. СГ ТОВ «ДАК» надає перевагу орієнтуванню на послуги посередників у збуті продукції, що накладає обмеження у вигляді пропонованої закупівельної ціни продукції Швидкість розвитку агротехнологій потребує постійних та значних вкладень в розвиток
Можливості	Загрози
Зайняти міцні позиції на ринку, поширюючи та зміцнюючи свою присутність в довгостроковій перспективі. Розширення переліку сортів продукції рослинництва, зокрема, ріпаку та соняшнику, який має стійкі тенденції до зростання цін на світових ринках як один з найперспективніших напрямів. Відокремити як окремий бізнес-напрямок розвиток власних логістичних потужностей Підвищити власну конкурентоспроможність на ринку за рахунок порівняльних переваг (значно вища якість продукції тощо)	Демпінг з боку крупних агрофірм, які реалізують стратегію витіснення конкурентів з ринку. Зростання витрат внаслідок знецінення національної валюти, зростання вартості палива та енергії. Загальне зниження купівельної активності та бюджетів клієнтів, як наслідок зниження обсягів продажів. Складнощі із державною підтримкою аграрної галузі, що може призвести до сталих кризових явищ для СГ ТОВ «ДАК» Військова агресія з боку Російської Федерації

Отже, СГ ТОВ «ДАК», незважаючи на ризики, має можливості скористатися можливостями шляхом розвитку власних логістичних потужностей, а також розширення вирощування ріпака та соняшника з метою

постачання високоякісної сировини для масложирових заводів та продажу за кордон.

2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства

Досліджуючи стан господарської діяльності підприємства, проведемо аналіз складу та динаміки доходу СГ ТОВ «ДАК», а також витрат на виробництво реалізованої продукції. Аналіз та оцінку формування доходу підприємства виконаємо, виходячи з аналізу динаміки та складових виручки СГ ТОВ «ДАК» із ПДВ (товарообороту) – рис. 2.3.

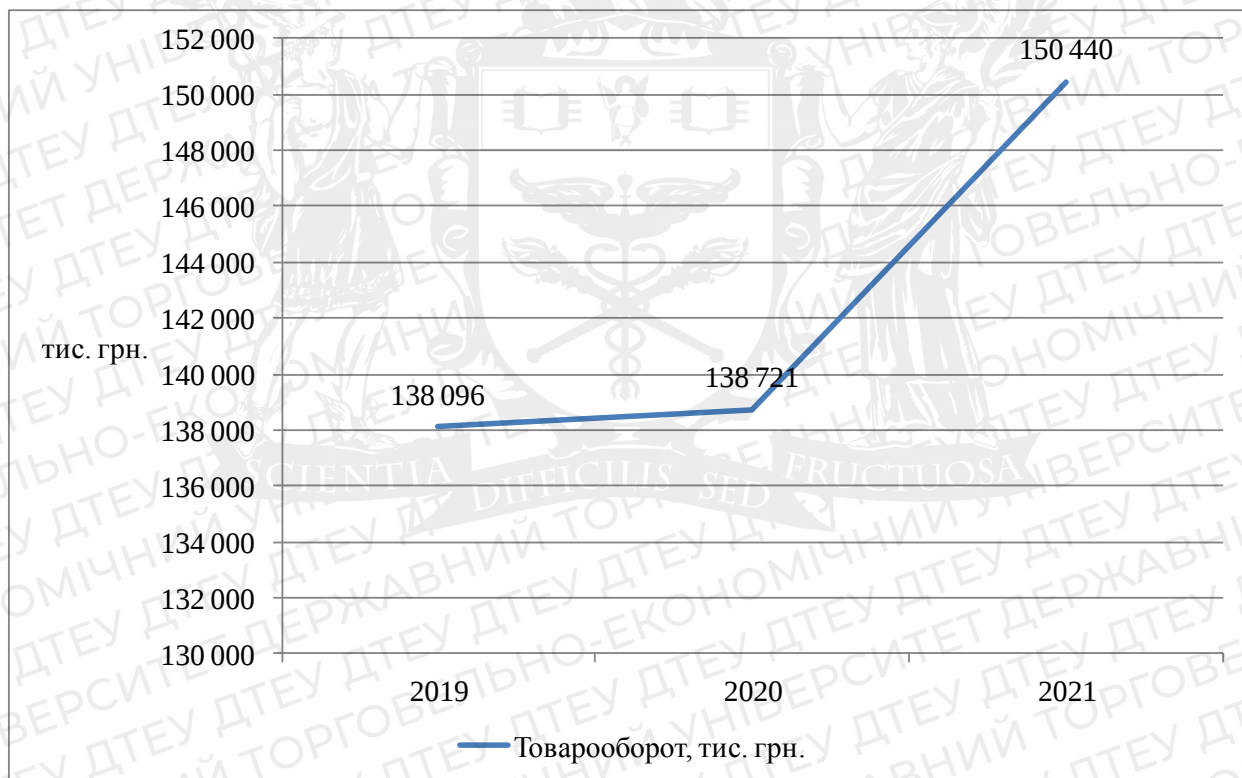


Рис. 2.3. Динаміка товарообороту СГ ТОВ «ДАК» у 2019-2021 рр. [31]

Отже, за наведеними даними щодо товарообороту СГ ТОВ «ДАК» за останні роки, слід визначити, що мінімальний показник товарообороту спостерігався в 2019 році – 138 096 тис. грн., у 2020 р. його величина зросла на 0,45% і склала 138 721 тис. грн. У 2021 році товарооборот

продемонстрував впевнене зростання – на 8,4% (+11 719 тис. грн.). В цілому зростання за весь період становило 12 344 тис. грн., що складає +8,94% [31].

У таблиці 2.2 наведемо складові доходу та собівартості СГ ТОВ «ДАК» у 2019 та 2020 рр. на підставі даних статистичної звітності аграрного підприємства, яка оприлюднена.

Таблиця 2.2

Складові доходу та собівартості СГ ТОВ «ДАК» у 2019 та 2020 рр., тис. грн. [31]

Стаття	Виручка від реалізації		Собівартість реалізації		Фінансовий результат (+ прибуток, - збиток)	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Продукція рослинництва - усього, у тому числі	115 080	115 601	86 056	58 886	29 024	56 715
зернові та бобові	60 630	45 742	48 104	27 279	12 526	18 462
з них:					0	0
пшениця	29 446	15 708	23 586	13 637	5 860	2 071
кукурудза на зерно	27 760	29 912	21 514	13 541	6 246	16 371
ячмінь	346	122	339	101	7	21
культури зернобобові сушені	3 078	-	2 665	-	413	-
Боби сої	2 837	16 874	2 323	6 043	514	10 832
Насіння ріпаку й кользу	24 646	22 593	21 567	18 106	3 079	4 487
Насіння соняшнику	14 003	14 426	14 062	7 458	-59	6 968

Як видно з наведеної таблиці, відбулося зростання прибутковості виробництва основної продукції. Протягом 2019-2020 рр. значення прибутку змінилося з 29 024 тис. грн. у 2019 році до 56 715 тис. грн. у 2020 році (+95,4%).

Найзначніше зростання прибутковості спостерігалось для таких культур, як кукурудза на зерно, боби сої, насіння ріпаку і кользи та для ячменю. Також важливо визначити, що у 2019-2020 рр. спостерігалось скорочення прибутковості для пшениці та для зернобобових сушених, які не були серед реалізованої продукції у 2020 році.

Доцільно також порівняти прибутковість зернових та бобових культур та олійних культур, які вирощує СГ ТОВ «ДАК».

Спостерігається значний приріст прибутку як від виробництва зернових та бобових культур, так і олійних культур. Це показано на рис. 2.4.

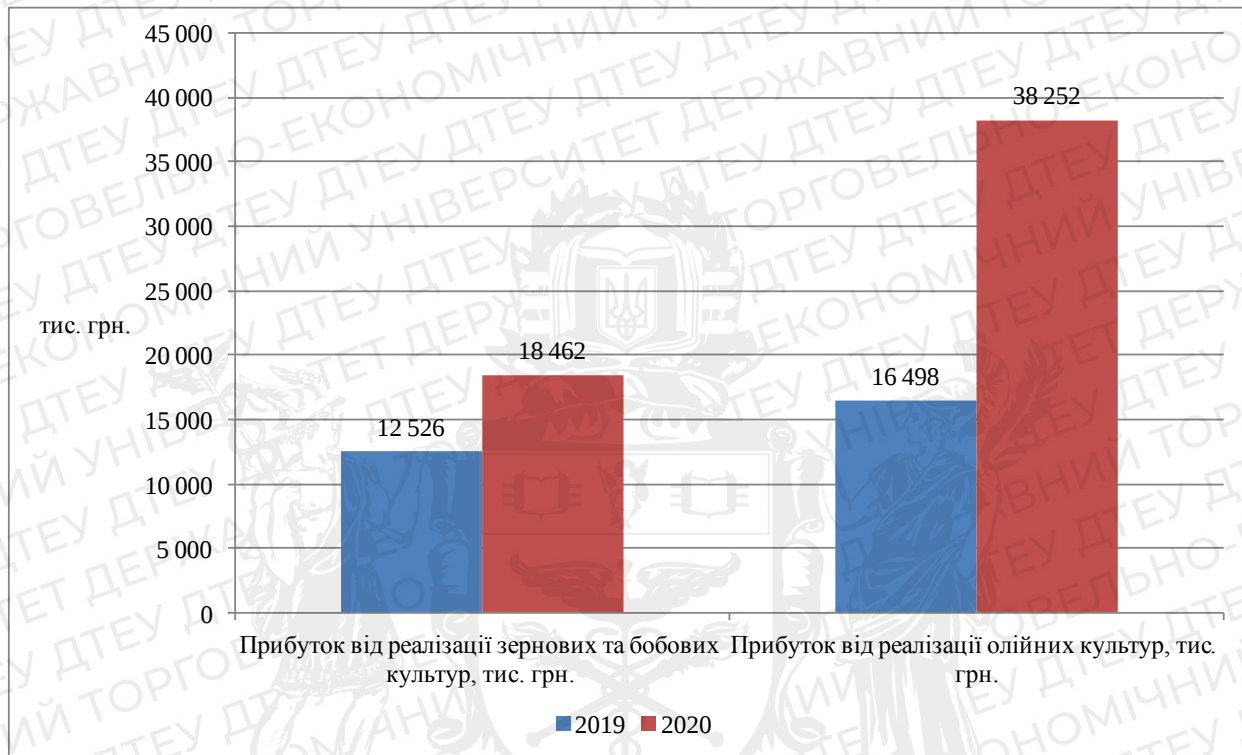


Рис. 2.4. Обсяги прибутковості виробництва зернових та бобових культур та олійних культур СГ ТОВ «ДАК» у 2019 р. та 2020 р. [31]

Як видно з наведених даних, у 2020 році відбулося значне зростання прибутку від виробництва всіх видів продукції рослинництва, але найзначніше зростання відбулося для олійних культур (більш ніж у 2 рази протягом всього періоду).

При цьому один з найприбутковіших видів продукції, боби, наростили прибуток від реалізації у 21 рази, водночас прибутковість насіння соняшнику змінилася з -59 тис. грн. у 2019 році до 6 968 тис. грн. у 2020 році [31].

На рисунку 2.5 унаочнимо питому вагу чистого прибутку підприємства СГ ТОВ «ДАК» у чистому доході від реалізації. Отже, як можна побачити за даних рисунку: якщо у 2019 році чистий прибуток становив 11,2% від загального обсягу чистого доходу, то у 2020 році це значення збільшилося до

20,2%, а у 2021 році становило 24%; сумарне зростання частки чистого прибутку становить 12,8 процентні пункти.

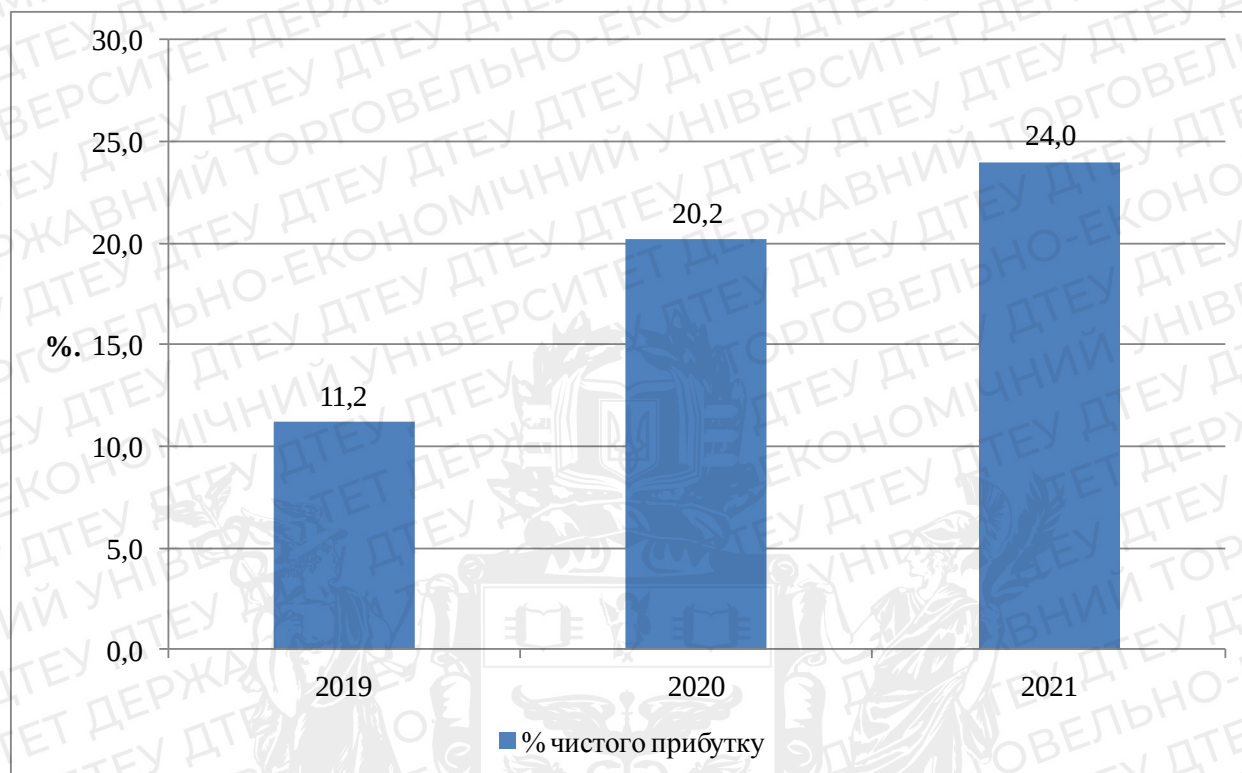


Рис. 2.5. Динаміка частки чистого прибутку СГ ТОВ «ДАК» у чистому доході за 2019-2021 рр., % [31]

*2021 рік – попередні дані

Вказане свідчить про випереджаюче зростання чистих доходів від реалізації для СГ ТОВ «ДАК» порівняно із собівартістю реалізації. Причому навіть у 2020 році, коли українська економіка відчувала руйнівні наслідки пандемії коронавірусу нового типу.

Наведене означає, що сільськогосподарське підприємство має позитивні ознаки щодо свого господарського стану, що пов'язано із збільшенням обсягів реалізації навіть за зростання витрат.

Отже, важливим напрямом удосконалення господарської діяльності СГ ТОВ «ДАК» є саме збереження темпів збільшення прибутковості – вжиття заходів щодо підвищення обсягу товарообороту та скорочення витрат у

відносному вимірі. Це є необхідним, зважаючи на динаміку витрат та чистого прибутку у досліджуваному періоді.

У табл. 2.3 наведено оцінку структури прибутку СГ ТОВ «ДАК» по основних видах продукції у 2019 р. та 2020 р.

Таблиця 2.3

Структура чистого прибутку СГ ТОВ «ДАК» у 2019 р. та 2020 р. за основними видами продукції* [31]

Продукція	2019		2020		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зернові та бобові	12 526	43,2	18 462	32,55	5 936	-10,60
пшениця	5 860	20,2	2 071	3,65	-3 789	-16,54
кукурудза на зерно	6 246	21,5	16 371	28,86	10 125	7,35
ячмінь	7	0,0	21	0,04	14	0,01
культури зернобобові сушені	413	1,4	0	0,00	-413	-1,42
Олійні культури	3 534	12,2	22 286	39,30	18 753	27,12
боби сої	514	1,8	10 832	19,10	10 318	17,33
насіння ріпаку й кользу	3 079	10,6	4 487	7,91	1 408	-2,70
насіння соняшнику	-59	-0,2	6 968	12,29	7 027	12,49
Разом	29 024	100	56 715	100	27 690	0,00

*період обраний згідно наявних даних річної звітності

Як видно з таблиці 2.3, чистий прибуток для продукції рослинництва зернових та бобових виявив зростання на 5 936 тис. грн., однак скоротився на 10,6 процентних пунктів у загальній масі чистого прибутку у 2020 році порівняно із 2019 роком.

Що стосується олійних культур, то для них спостерігається виключно позитивна динаміка спостерігається – частка прибутку від їхнього виробництва та реалізації збільшилася на 27,12 процентних пунктів у 2020 році, у вартісному вимірі зростання становило 18 753 тис. грн.

Якщо розглядати структуру чистого прибутку за складовими, то слід зазначити, що якщо у 2019 році найзначніша частка чистого прибутку була отримана внаслідок виробництва та реалізації зернових та бобових культур –

43,2%, то у 2020 році найзначніша частка прибутку припадала саме на олійні культури, 39,3%.

Найбільш прибутковою культурою у 2019 році була кукурудза на зерно, яка принесла 21,5% прибутку. У 2020 році частка прибутку від його виробництва та реалізації також залишалася найвищою та становила 28,86% загальної маси прибутку. На другому місці у 2019 році за прибутковістю серед культур – пшениця із 20,2% у загальній масі чистого прибутку, у 2020 році пшениця отримала тільки 3,65% загальної маси прибутку внаслідок значного зростання собівартості виробництва та реалізації, а другою за прибутковістю культурою стали боби сої, 19,1%. Саме боби сої є найбільш активно зростаючою за прибутком культурою серед олійних [31].

Отже, найзначніший вклад у формування чистого прибутку СГ ТОВ «ДАК» протягом досліджуваного періоду створювала продукція рослинництва, зокрема, олійні культури. Серед продукції зернових та бобових культур найбільш прибутковим є виробництво та продаж кукурудзи на зерно. У 2021 році очікується, що найбільш рентабельною культурою, яку вирощує сільськогосподарське підприємство стане ріпак.

2.3. Оцінка ефективності механізму управління підприємством

Дослідимо показники ефективності механізму управління підприємством СГ ТОВ «ДАК» на підставі даних фінансової та статистичної звітності, що наведені у додатках.

Склад та структура посівних площ СГ ТОВ «ДАК» наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Склад та структура посівних площ в СГ ТОВ «ДАК» у 2019-2021 рр. [31]

Культури	2019		2020		2021		2021 до 2019%
	га	%	га	%	га	%	
Зернові і бобові	1337,9	52,5	1416	52,0	1515,0	57,2	13,2

Продовження табл. 2.4

пшениця	629	24,7	674	24,8	407,7	15,4	-35,2
кукурудза під зерно	535,9	21,0	732	26,9	1107,3	41,8	106,6
ячмінь ярий	30	1,2	10	0,4	-	0,0	-100,0
Горох	143	5,6	-	0,0	-	0,0	-100,0
Культури технічні	1208,5	47,5	1306,25	48,0	1132,25	42,8	-6,3
соя	89	3,5	313,3	11,5	280,3	10,6	214,9
ріпак озимий	640,5	25,2	668,3	24,5	362,35	13,7	-43,4
соняшник	479	18,8	324,65	11,9	489,6	18,5	2,2
Разом площа посіву	2546,4	100,0	2722,25	100,0	2647,25	100,0	4,0

За даними таблиці, можна зробити висновок, що загальна площа посіву сільськогосподарських культур за останні три роки збільшилася, а саме на 100,85 га, тобто на 4% (рис. 2.6).

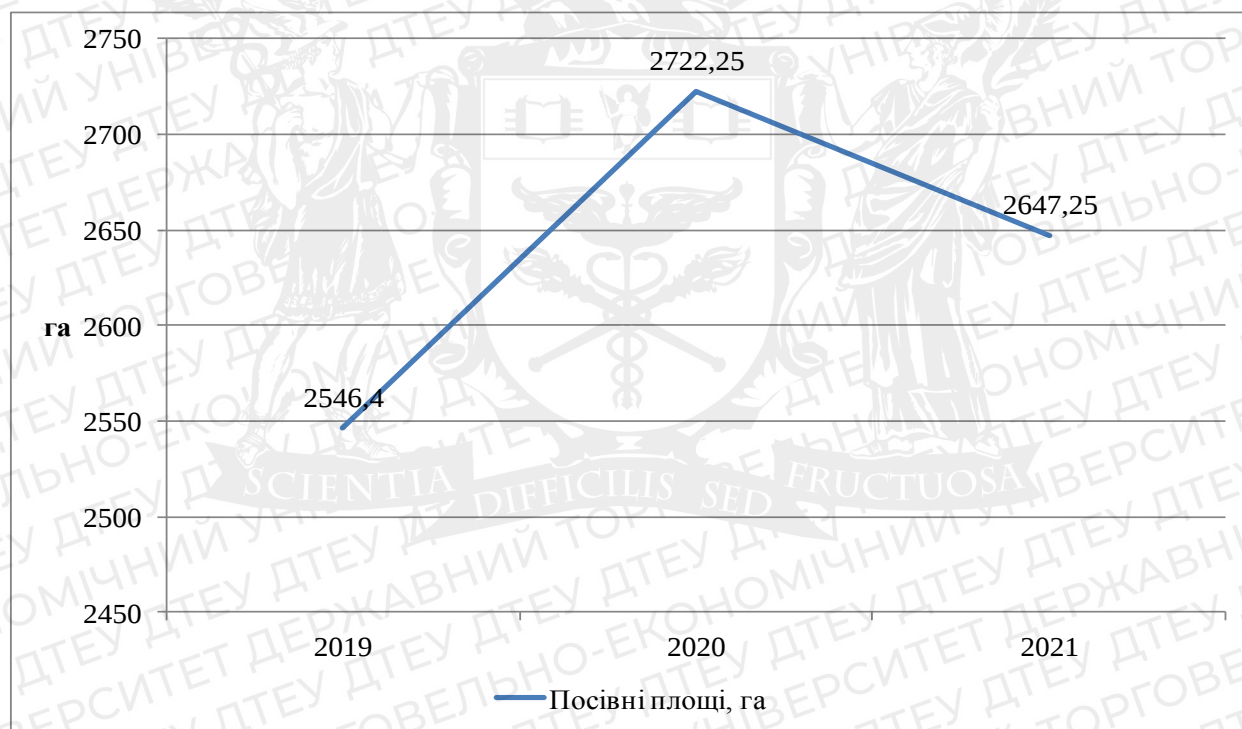


Рис. 2.6. Динаміка посівних площ в СГ ТОВ «ДАК»
у 2019-2021 рр., га [31]

У тому числі посівна площа зернових і бобових збільшилась на 177,1 га (13,2%). Посівна площа технічних культур скоротилася на 76,25 га (6,3%).

Значно збільшилась посівна площа кукурудзи під зерно, на 571,4 га, тобто на 106,6%. Також значно збільшилась площа посіву сої, а саме на 191,3 га (214,9%). Посівна площа соняшнику збільшилась на 10,6 га (2,2%).

Значно зменшилась посівна площа озимого ріпака. Різниця 2021 року з 2019 роком становить 278,15 га, тобто 43,4%. Це зумовлене впровадженням новітніх технологій, які дозволяють мінімізувати втрати [31].

Якщо в цілому подивитися на наявне зростання посівних площ СГ ТОВ «ДАК», як то показано на рис. 2.6, то спостерігається стаке зростання протягом всього періоду, що означає поступове покращення діяльності аграрного підприємства, оскільки воно бере у оренду все більші обсяги рілля, однак у 2021 році підприємство дещо скоротило обсяг земельного банку, оскільки відмовилося від таких культур як горох та ярий ячмінь. Отже, ключовими виробничими напрямками, котрі активно розвиває СГ ТОВ «ДАК» є: соняшник, озимий ріпак, зернові та бобові культури.

На рис. 2.7 наведемо порівняння структури посівних площ СГ ТОВ «ДАК» у 2019 році та у 2021 році.

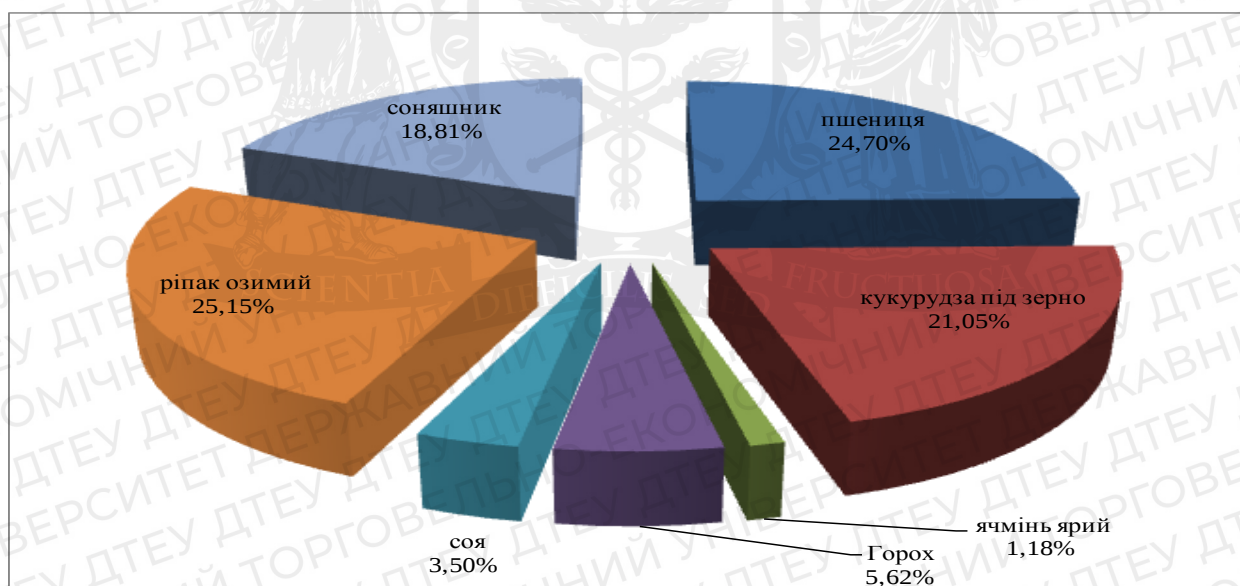


Рис. 2.7. Структура посівних площ в СГ ТОВ «ДАК» у 2019 % [31]

Як видно з рис. 2.7 та 2.8, як у 2019 році, так і у 2021 році переважною культурою для СГ ТОВ «ДАК» є пшениця – 24,7 % (друга за значущістю) та 15,4% відповідно. Однак, якщо у 2019 ріпак озимий складав 25,15% посівних площ (найбільше значення), то у 2021 році його частка становила лише 8,71%. У 2021 році ячмінь ярий складав 0% загального обсягу посівів (для

порівняння, його частка у 2019 році становила 1,18%). Також важливою за значущістю культурою для СГ ТОВ «ДАК» у 2019 році була кукурудза під зерно, яка мала частку посівів 21,05% а у 2021 році її частка склала 41,83% та вийшла на перше місце за площею посівів.

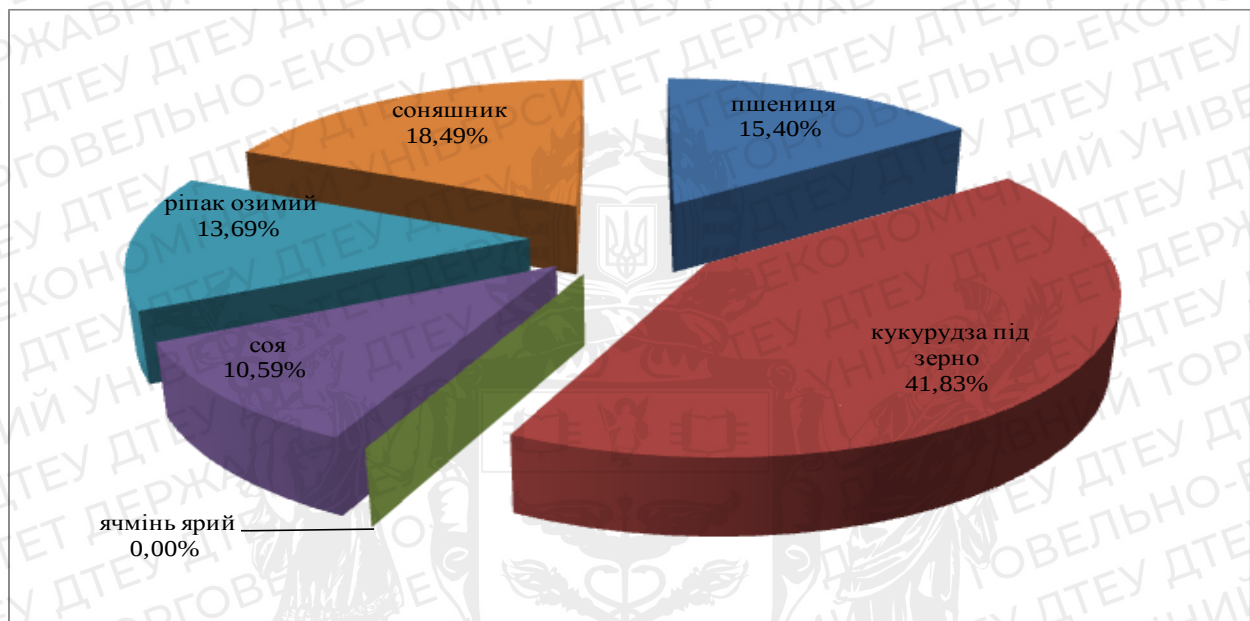


Рис. 2.8. Структура посівних площ в СГ ТОВ «ДАК» у 2019 та 2021 рр., % [31]

Таким чином, протягом зазначених років СГ ТОВ «ДАК» більше став приділяти уваги вирощуванню саме зернових та бобових, а також вирощуванню соняшнику (11,76% посівів).

Далі розглянемо результативність діяльності планово-економічної служби за даними фінансової звітності, що наведена у додатках та на рис. 2.9 наведемо основні фінансові показники СГ ТОВ «ДАК» за 2019-2021 рр.

Отже, як видно з наведеного рисунку, чистий дохід СГ ТОВ «ДАК» за 2019-2021 рр. зріс – на 8,94% (+10 286 тис. грн.). При цьому, основна діяльність, здійснення якої є основною метою функціонування підприємства, за аналізований період була прибутковою. Тобто, в результаті здійснення операційної діяльності за 2021 рік аграрне підприємство отримало чистий прибуток, який за попередніми оцінками на 134,11% більше аналогічного

показника за 2019 рік. Якщо порівняти із минулим, 2020 роком, то відбулося зростання прибутку на 29,07%. В цілому слід зазначити, що СГ ТОВ «ДАК» мало досить стійке зростання чистого прибутку протягом 2019-2021 рр.

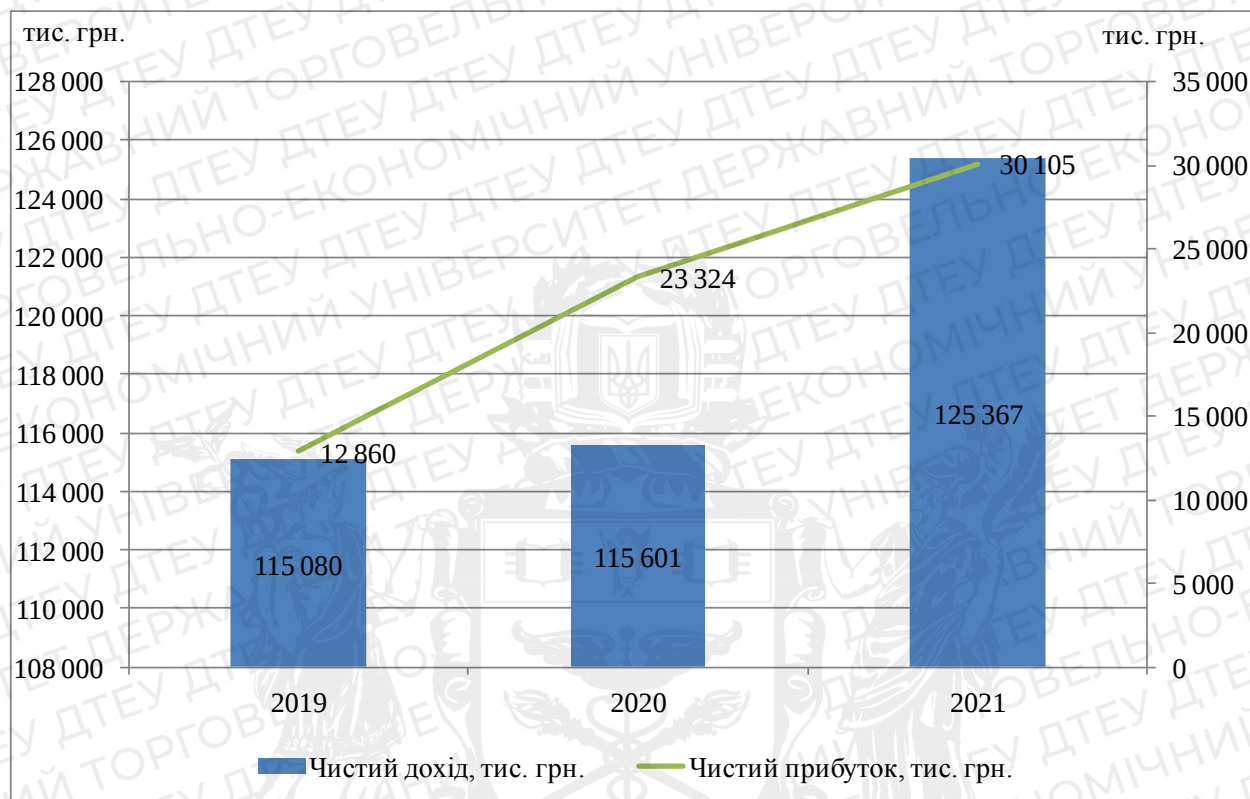


Рис. 2.9. Основні фінансові показники СГ ТОВ «ДАК» у 2019-2021 рр., тис. грн. [31]

Це, безумовно, свідчить про покращення ефективності механізму управління підприємством СГ ТОВ «ДАК», його господарської діяльності, а також дозволяє зробити висновки про сприятливу ринкову кон'юнктуру, котра дозволяє підприємству нарощувати обсяги аграрного виробництва та реалізації.

Отже, СГ ТОВ «ДАК» функціонувало ефективно, але підприємству слід і далі дотримуватися контролю виробничих витрат та шукати резерви їх скорочення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СГ ТОВ

«ДУБЕНСЬКА АГРАРНА КОМПАНІЯ»

3.1. Формування моделі ключових показників ефективності сільськогосподарського підприємства

Дослідження проблем формування моделі ключових показників ефективності сільськогосподарського підприємства, проведене у теоретичних параграфах роботи, показало, що вдосконалення управління сільськогосподарськими підприємствами має проводитись на основі системного підходу.

Тільки напрацювання такої моделі показників, що передбачає інтеграцію різних аспектів діяльності підприємства з орієнтацією на загальний кінцевий результат може справді підвищити у якісну сторону діяльність підприємства. У зв'язку з цим, створюючи подібну модель, доцільно регламентувати, оптимізувати та керувати лише найважливішими пріоритетними основними та забезпечуючими процесами, що особливо впливають на кінцевий результат, тому що всі інші процеси не можуть активно впливати на вирішення проблем сільськогосподарського підприємства як системи.

В умовах високої невизначеності та динамічності зовнішнього середовища сільськогосподарські підприємства для швидкої адаптації до змін повинні оптимально використовувати власні ресурси та підвищувати якість бізнес-процесів.

Система ключових показників сільськогосподарського підприємства передбачає їх постійний моніторинг, покращення та оптимізацію, тому дуже важливим є формування концепції моделі ключових показників в управлінні бізнес-процесами сільськогосподарського підприємства (рис. 3.1).

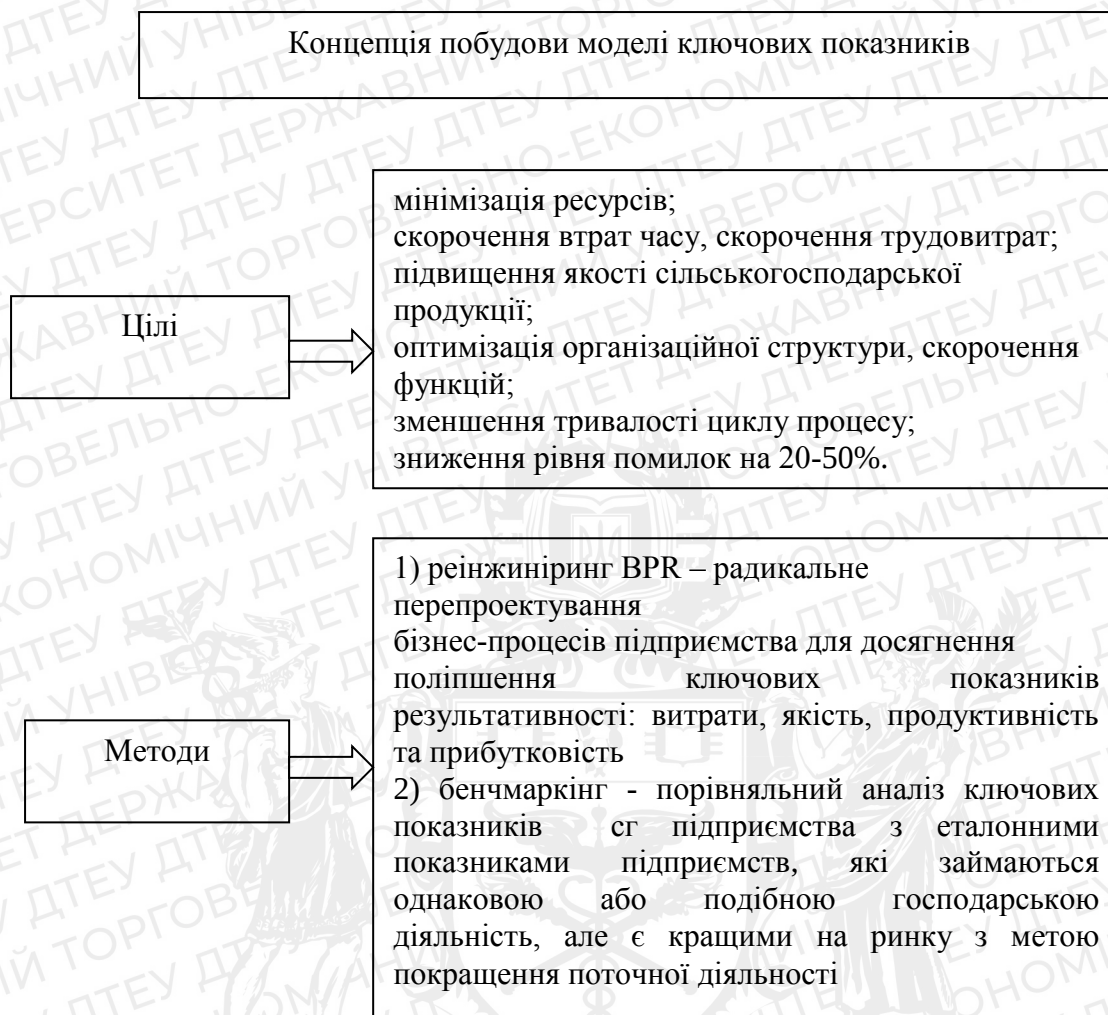


Рис. 3.1. Концепція формування моделі ключових показників сільськогосподарського підприємства «Дубенська аграрна компанія» [31]

При формуванні моделі ключових показників сільськогосподарського підприємства важливо пам'ятати, що такі показники не можуть бути універсальні, вони мають відображати особливості функціонування досліджуваного сільськогосподарського підприємства. Тому формуючи зазначену модель слід врахувати проведений аналіз діяльності підприємства та під час формування ключових показників брати до уваги і стратегічні цілі та завдання діяльності сільськогосподарського підприємства загалом, а також його поточне становище.

Також важливо обрати методику, завдяки котрій будуть визначені зазначені показники.

Згідно рис. 3.1, встановлено, що зараз існує кілька інноваційних методів управління ключовими показниками: реінжиніринг бізнес-процесів відповідно до ключових показників, бенчмаркінг тощо.

У сільськогосподарських організаціях, як досліджувана СГ ТОВ «ДАК» доцільно використати саме метод бенчмаркінгу під час формування ключових показників, оскільки бенчмаркінг є вдосконаленням, спрямованим на пошук, оцінку та вивчення ключових показників сільськогосподарського підприємства на основі кращих прикладів ведення бізнесу конкурентами.

При цьому бенчмаркінг включає наступну послідовність фаз його проведення:

- 1) планування (вибір процесу бенчмаркінгу, документування процесу, розробка ключових показників);
- 2) пошук (вибір партнерів для бенчмаркінгу);
- 3) спостереження (розуміння та документування процесів партнерів);
- 4) аналіз (ідентифікація відхилень показників і пошук причин, що їх викликають);
- 5) адаптація (вибір найкращої практики за визначеними показниками), пристосування його до умов роботи свого підприємства [9].

Бенчмаркінг вимагає менших витрат та є менш ризикований, ніж реінжиніринг, крім того, СГ ТОВ «ДАК» має вільний доступ до інформації про діяльність підприємств, що є його конкурентами у Вінницькій області.

В якості сучасного інструменту ефективного управління сільськогосподарським підприємством шляхом формування ключових показників слід використовувати інноваційні методичні підходи щодо оцінки їх результативності, які поєднують два підходи: ABC-аналіз (Activity Based Costing) і Balanced Scorecard – система збалансованих показників, що представляють собою вимірний формат досягнення цілей господарської діяльності.

Отже, для СГ ТОВ «ДАК» слід виділити показники, які є критеріями

досягнення цілей виробничого та фінансового характеру, враховуючи специфіку діяльності підприємства:

- 1) урожайність, ц/га;
- 2) ціна реалізації 1 ц, грн.;
- 3) собівартість реалізації 1 ц, грн.

Застосування цих показників зумовлено тим, що для досліджуваного сільськогосподарського підприємства вони характеризують досягнення ним цілей як виробничого характеру (урожайність), так і фінансового (ціна реалізації, собівартість реалізації).

3.2. Розробка механізму впровадження ключових показників ефективності сільськогосподарського підприємства

Розробимо механізм впровадження ключових показників ефективності сільськогосподарського підприємства на підставі визначеної раніше моделі.

Етапи впровадження системи ключових показників ефективності СГ ТОВ «ДАК»:

- виділення проблемних напрямів діяльності (культур);
- визначення найбільш дохідних напрямів діяльності (культур)в;
- вибір заходів щодо вдосконалення;
- контроль за рівнем витрат і зниження непрямих витрат;
- виявлення вузьких місць в діяльності підприємства;
- підвищення продуктивності праці працівників управління;
- контроль за досягненням стратегічних цілей.

У зв'язку з цим, слід визначити такий показник ефективності, на основі якого можна порівняти характеристики напрямів господарської діяльності СГ ТОВ «ДАК» з найкращими «еталонними» показниками.

В основі АΔТ-аналізу лежить відношення фактичних показників (А) до можливих, теоретичних (Т), що дозволяє розрахувати дохід, який буде отриманий при наближенні оцінюваного напрямку діяльності до «ідеального»,

тобто теоретично можливого. Результатом цього відношення є Δ – потенціал вдосконалення. Чим вище цей показник, тим вище і, відповідно, потенціал.

У табл. 3.1 наведемо результати АЛТ - аналізу для СГ ТОВ «ДАК» за основними показниками результативності виробництва основних видів продукції.

Таблиця 3.1

**Результати АЛТ - аналізу за ключовими показниками
результативності виробництва основних видів продукції в СГ ТОВ
«ДАК» (за 2021 рік)* [31]**

Показники	max значення по району	min значення по району	СГТЗОВ «ДАК»	Відхилення, %	
				max	min
Пшениця					
Урожайність, ц/га	68,2	38,8	60,08	-11,91	54,83
Ціна реалізації 1 ц, грн.	1045	836	950,00	-9,09	13,64
Собівартість реалізації 1 ц, грн.	909,15	735,68	864,50	-4,91	17,51
Кукурудза під зерно					
Урожайність, ц/га	115,1	112	115,00	-0,09	2,68
Ціна реалізації 1 ц, грн.	766	760	765,9	-0,01	0,78
Собівартість реалізації 1 ц, грн.	390,66	440,8	459,54	17,63	4,25
Соя					
Урожайність, ц/га	27,00	23,50	27,15	0,55	15,53
Ціна реалізації 1 ц, грн.	1485	1460	1488,6	0,24	1,96
Собівартість реалізації 1 ц, грн.	579,15	642,4	625,212	7,95	-2,68
Ріпак озимий					
Урожайність, ц/га	46,50	41,40	42,95	-7,64	3,74
Ціна реалізації 1 ц, грн.	977	950	962	-1,54	1,26
Собівартість реалізації 1 ц, грн.	390,8	456	432,9	10,77	-5,07

Продовження табл. 3.1

Соняшник					
Урожайність, ц/га	33,80	25,11	26,62	-21,23	6,03
Ціна реалізації 1 ц, грн.	2511	2220	2240	-10,79	0,90
Собівартість реалізації 1 ц, грн.	1029,51	1065,6	985,6	-4,27	-7,51

*Складено та розраховано автором за даними підприємства та на основі джерел відкритих даних

Як можна побачити за наведеними даними, у таблиці 3.1 виділені осередки показують можливості потенційного розвитку підприємства для наближення до «еталонних» значень.

Проведений АДТ - аналіз показав, що для СГ ТОВ «ДАК» існують певні проблеми в області господарської діяльності за визначеними ключовими показниками, що оцінені за допомогою бенчмаркінгу. Так, певні показники врожайності сільськогосподарських культур є меншими за максимальні показники інших агропідприємств у наведеному районі. Це також впливає у підсумку на показники собівартості виробленої продукції. Наприклад, для соняшника відхилення склало -21,23 % порівняно із підприємствами із максимальною врожайністю та на +6,03% порівняно із підприємствами, для яких врожайність соняшника була мінімальною. Аналогічна ситуація спостерігається для пшениці – відхилення за собівартістю для досліджуваного підприємства складає -11,91 % та +54,83% відповідно.

Слід зауважити, що найбільш значні відхилення виявлені саме для соняшника, отже, СГ ТОВ «ДАК» має спрямувати зусилля на те, щоб оптимізувати виробництво саме з вирощування цієї культури.

Для цього використаємо моделювання бізнес-процесу з вирощування соняшника, ґрунтуючись на результатах проведеної оцінки відхилень ключових показників для СГ ТОВ «ДАК» методом бенчмаркінгу, який розглянемо у наступному параграфі.

3.3 Прогнозна оцінка зростання ефективності діяльності підприємства

В даний час таким методом, що є водночас дієвим та легко реалізується – є метод лінійного програмування. Класична постановка задачі оптимізації в рамках даного методу полягає в описі цільової функції та системи обмежень лінійного характеру. Найбільш поширеним методом вирішення лінійних задач є «симплекс-метод».

Основним завданням підвищення ефективності діяльності підприємства СГ ТОВ «ДАК» є моделювання оптимізації виробничої програми стосовно вирощування соняшнику. Дана модель у стандартній постановці повинна забезпечувати: відповідність одержуваного рішення умовам зовнішнього середовища та ресурсам підприємства; досягнення цілей сільськогосподарського підприємства.

У табл. 3.2 наведемо вихідні дані щодо реалізації виробничого бізнес-процесу із вирощування соняшника СГ ТОВ «ДАК» (підприємство вирощує соняшник двох сортів – сорту «НК Неома» та сорту «ЕС Белла») та наведемо розширений перелік показників, які будуть використані для побудови оптимізаційної моделі.

Таблиця 3.2

Характеристики виробничого бізнес-процесу із вирощування соняшника СГ ТОВ «ДАК» (2021 рік) [31]

Сорт	Посівна площа, га	Урожайність, ц/га	Валовий збір, ц	Ціна, грн./ц	Виручка, тис. грн.	Собівартість, тис. грн.	Продукція у грошовому вимірі, грн./га	Валовий прибуток, грн./ц
НК Неома	226	23,83	5386,5	2251	12 125,0	3 058	53 650	1 683,3
ЕС Белла	223,6	29,44	6583,5	2229	14 571,1	4 773	65 629	1 504,0
Разом	449,6		5361		5 066,1	7 831	119 279	3 187,3

Тобто, як можна побачити, соняшник сорту «ЕС Белла» має більший показник урожайності, але водночас – більший показник собівартості виробництва.

Відповідно, максимальне значення лінійної функції, що оптимізується, можна виразити таким чином:

$$Z_{\max} = \sum_{j=1}^2 c_j \cdot x_j - X \quad (3.1)$$

де $Z_{\max}$ – функція максимуму валового прибутку СГ ТОВ «ДАК» від вирощування

c_j – валова продукція у вартісному виразі з одиниці посівної площі, грн./га

x_j – посівна площа певного сорту соняшника;

X – собівартість (виробничі витрати).

Також встановимо наступні обмеження:

1) Оптимальний план повинен виходити з наявності виробничих ресурсів СГ ТОВ «ДАК»:

$$\sum_{j=1}^2 a_{ij} \cdot x_j \leq b_i \quad (3.2)$$

де a_{ij} – витрати виробничих ресурсів i -того виду на гектар посіву j -того сорту соняшника;

b_i – загальний обсяг виробничих ресурсів i -того виду.

Виробничі витрати визначаються:

$$\sum_{j=1}^2 a_{ij} \cdot x_j \leq X$$

2) Виконання плану продажу продукції за договірними зобов'язаннями:

$$\sum_{j=1}^2 q_{ij} \cdot x_j = \sum Q_i \quad (3.3)$$

де q_{ij} – урожайність j -того сорту соняшника;

Q_i – план продажу i -го сорту соняшнику.

3) Змінні величини не можуть мати від'ємні значення:

$$x_j \geq 0 \quad (3.4)$$

Отже, виконаємо оптимізацію із використанням інструменту MS Excel «Пошук рішення» – рис. 3.2.

A	B	C	D	E	F	G	H	I
	Посівна площа, га	Урожайність, ц/га	Валовий збір, ц	Ціна, грн./ц	Виручка, тис. грн.	Собівартість, тис. грн.	Продукція у грошовому вимірі, грн./га	Витрати, грн./га
НК	Неома	226	23,83	5386,5	2251	12 125,0	3 058	53 650
ЕС	Белла	223,6	29,44	6583,5	2229	14 571,1	4 773	65 629
Разом	449,6		11970		26 696,1	7 831	119 279	
		x1	x2		$\sum_{j=1}^2 a_{ij} \cdot x_j \leq X$		$\sum_{j=1}^2 a_{ij} \cdot x_j = \sum Q_i$	
	$Z_{\max} = \sum_{j=1}^2 c_j \cdot x_j - X$	26791801,9		7831110		11970		

Поиск решения

Установить целевую ячейку:

Равной: ☒ максимальному значению

☐ значению: 0

☐ минимальному значению

Изменяя ячейки:

Ограничения:
\$C\$7 >= 0
\$D\$7 >= 0
\$E\$9 <= \$G\$4*1000
\$G\$9 <= 11970

Выполнить

Закреть

Предположить

Параметры

Добавить

Изменить

Удалить

Восстановить

Справка

Рис. 3.2. Застосування інструменту MS Excel «Пошук рішення» для проведення оптимізації виробничої програми сільськогосподарського підприємства «Дубенська аграрна компанія»

Рішення, що знайдене, становить:

	x1	x2
Частка, %	0,4898	0,5102
Посівна площа	220,2	229,4

В результаті оптимізації в структурі посівних площ, що відведені для сортів соняшника, відбудуться зміни. Так, має зрости площа посівів

соняшнику сорту «ЕС Белла» – на 5,79 га, а площа посівів соняшнику сорту «НК Неома» навпаки, скоротитися.

Такі зміни зумовлені тим, щоб зорієнтувати підприємство на збільшення прибутку та економію на витратах.

Таким чином, отримана оптимальна структура посівних площ СГ ТОВ «ДАК» під соняшник відповідає всім встановленим умовам та обмеженням.

В результаті рішення наведеної економіко-математичної задачі по оптимізації виробництва виручка від реалізації соняшника повинна збільшитися на 0,36% (рис. 3.3).

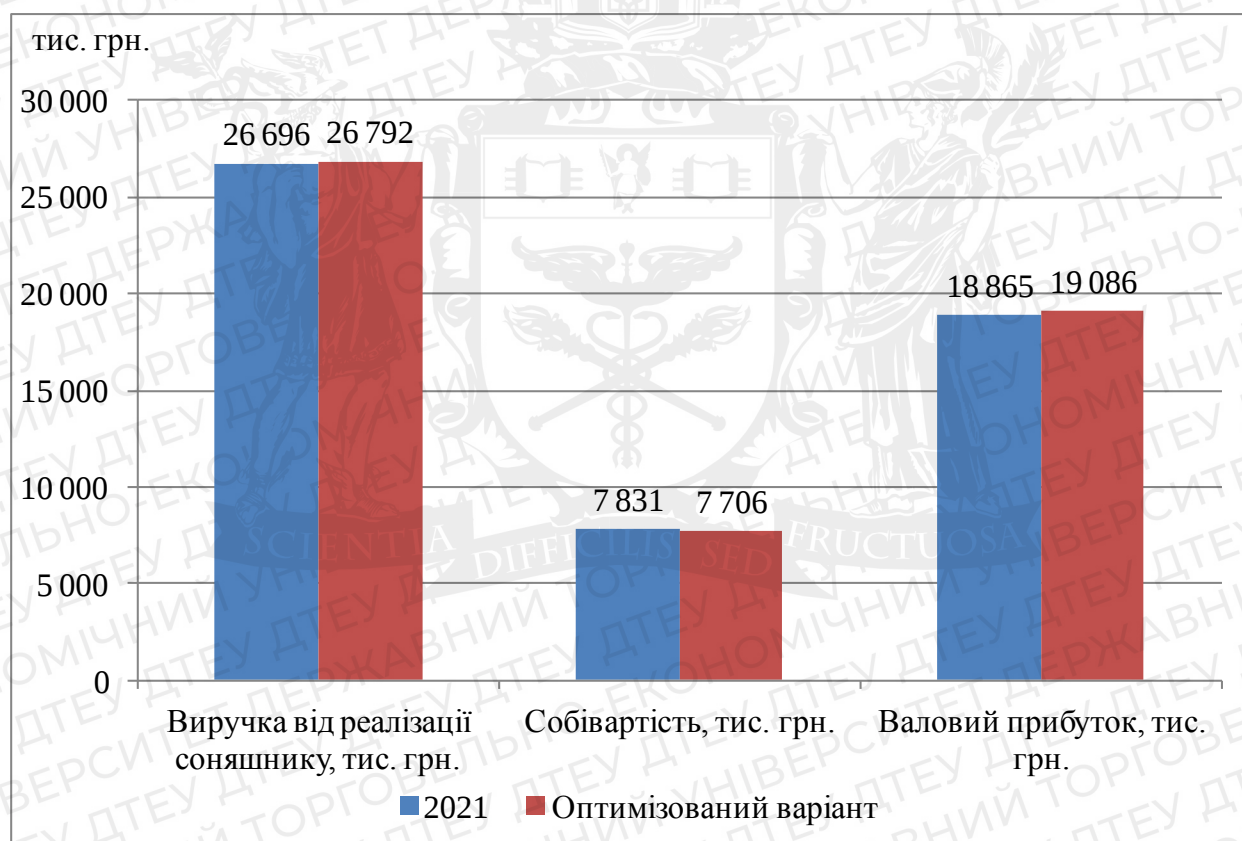


Рис. 3.3. Очікувана результативність пропонованої СГ ТОВ «ДАК» оптимізації виробничої програми щодо вирощування соняшнику відповідно до ключових показників

Крім того, на зростання валового прибутку від реалізації соняшника внаслідок оптимізації збільшиться на 1,17%. Слід зазначити, що подібну оптимізацію виробничих процесів можна провести також для інших культур,

що вирощує СГ ТОВ «ДАК», що дозволить отримати більші обсяги економії на витратах та зростання виручки.

Таким чином, обґрунтовані заходи із підвищення ефективності управління Дубенською аграрною компанією є доцільними та призведуть до вдосконалення діяльності підприємства, як з точки зору її організаційної, так і фінансово-економічної складової.



ВИСНОВКИ

В даній роботі проведено дослідження на тему «Формування ключових показників ефективності сільськогосподарського підприємства» з якого можна зробити наступні висновки:

Ефективність функціонування підприємства є складною та багатогранною категорією, яка перебуває у тісному взаємозв'язку зі структурними видами ефективності, що включає величезний спектр характеристик, але з метою дослідження механізму забезпечення ефективності функціонування підприємства необхідно конкретизувати критерії ефективності, які згодом стануть основою оцінки. Під факторами ефективності функціонування підприємницьких структур прийнято розуміти явища або процеси виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни абсолютної та відносної величини витрат на виробництво та реалізацію продукції, і, як наслідок, зміну рівня ефективності функціонування самого підприємства. У сучасних ринкових умовах ефективність функціонування підприємства є співвідношенням отриманого результату до понесених витрат, що забезпечує стійке становище на ринку на основі раціонального використання наявних потенціалів підприємства в умовах зовнішнього середовища, що змінюється.

На даний час методичні питання оцінки ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств залишаються недостатньо опрацьованими, у зв'язку з чим необхідно вирішити такі завдання: визначити критерії ефективності функціонування підприємства; сформулювати систему показників; розробити методику оцінки. Для оцінки ефективності можуть також застосовуватися витратний і ресурсний підходи. При витратному підході розрахунок показників ефективності здійснюється, виходячи із співвідношення результату та поточних витрат, що забезпечили отримання цього результату, тоді як за ресурсного підходу розрахунок здійснюється, виходячи із застосованих ресурсів для створення результату. Для

формування ключових показників ефективності діяльності підприємств необхідно розробити об'єктивну методику оцінки ефективності функціонування сільськогосподарських товаровиробників, що дає наочні кількісні результати, які дозволяють виділити переваги підприємств-лідерів та вузькі місця підприємств, що відстають.

Дослідження ефективності діяльності підприємства проведено на прикладі сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «Дубенська аграрна компанія» (СГ ТОВ «ДАК»), яке знаходиться за адресою: Україна, 35641, Рівненська обл., Дубенський р-н, село Тараканів, вул. Колгоспна, будинок 42. Серед напрямів діяльності СГ ТОВ «ДАК»: вирощування зернових та технічних культур; вирощування овочевих та баштанних культур для продовольчого харчування; розведення великої рогатої худоби; розведення птиці. Структура управління СГ ТОВ «ДАК» складається із директора, заступників директора, бухгалтерії, виробничих, фінансових та збутових відділів, а також підрозділів, що відповідають за логістику та маркетинг.

Проведений SWOT-аналіз для СГ ТОВ «ДАК» дозволив виявити, що незважаючи на ризики, має можливості скористатися можливостями шляхом розвитку власних логістичних потужностей, а також розширення вирощування ріпака та соняшника з метою постачання високоякісної сировини для масложирових заводів та продажу за кордон.

Досліджуючи стан господарської діяльності підприємства, проведемо аналіз складу та динаміки доходу СГ ТОВ «ДАК», а також витрат на виробництво реалізованої продукції. Важливим напрямом удосконалення господарської діяльності СГ ТОВ «ДАК» є саме збереження темпів збільшення прибутковості – вжиття заходів щодо підвищення обсягу товарообороту та скорочення витрат у відносному вимірі. Це є необхідним, зважаючи на динаміку витрат та чистого прибутку у досліджуваному періоді. Найзначніший вклад у формування чистого прибутку СГ ТОВ «ДАК» протягом досліджуваного періоду створювала продукція рослинництва,

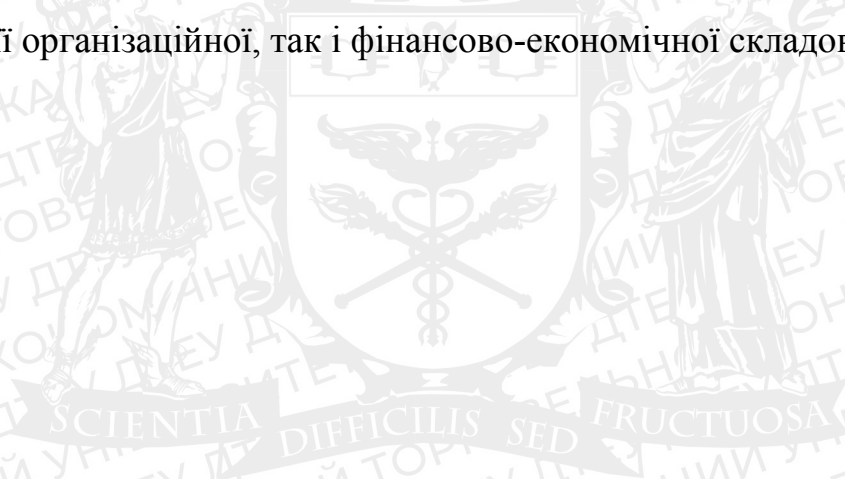
зокрема, олійні культури. Серед продукції зернових та бобових культур найбільш прибутковим є виробництво та продаж кукурудзи на зерно. У 2021 році очікується, що найбільш рентабельною культурою, яку вирощує сільськогосподарське підприємство стане ріпак. За аналізований період СГ ТОВ «ДАК» функціонувало ефективно, але підприємству слід і далі дотримуватися контролю виробничих витрат та шукати резерви їх скорочення.

В якості сучасного інструменту ефективного управління сільськогосподарським підприємством шляхом формування ключових показників слід використовувати інноваційні методичні підходи щодо оцінки їх результативності, які поєднують два підходи: ABC-аналіз (Activity Based Costing) і Balanced Scorecard – система збалансованих показників, що представляють собою вимірний формат досягнення цілей господарської діяльності. Для СГ ТОВ «ДАК» слід виділити показники, які є критеріями досягнення цілей виробничого та фінансового характеру, враховуючи специфіку діяльності підприємства: урожайність, ц/га; ціна реалізації 1 ц, грн.; собівартість реалізації 1 ц, грн. Застосування цих показників зумовлено тим, що для досліджуваного сільськогосподарського підприємства вони характеризують досягнення ним цілей як виробничого характеру (урожайність), так і фінансового (ціна реалізації, собівартість реалізації).

Проведений ААТ - аналіз показав, що для СГ ТОВ «ДАК» існують певні проблеми в області господарської діяльності за визначеними ключовими показниками, що оцінені за допомогою бенчмаркінгу. Слід зауважити, що найбільш значні відхилення виявлені саме для соняшника, отже, СГ ТОВ «ДАК» має спрямувати зусилля на те, щоб оптимізувати виробництво саме з вирощування цієї культури. Для цього використано моделювання бізнес-процесу з вирощування соняшника, ґрунтуючись на результатах проведеної оцінки відхилень ключових показників для СГ ТОВ «ДАК» методом бенчмаркінгу. Отримана оптимальна структура посівних

площі СГ ТОВ «ДАК» під соняшник відповідає всім встановленим умовам та обмеженням.

В результаті рішення економіко-математичної задачі по оптимізації виробництва виручка від реалізації соняшника повинна збільшитися на 0,36%. Крім того, на зростання валового прибутку від реалізації соняшника внаслідок оптимізації збільшиться на 1,17%. Слід зазначити, що подібну оптимізацію виробничих процесів можна провести також для інших культур, що вирощує СГ ТОВ «ДАК», що дозволить отримати більші обсяги економії на витратах та зростання виручки. Таким чином, обґрунтовані заходи із підвищення ефективності управління Дубенською аграрною компанією є доцільними та призведуть до вдосконалення діяльності підприємства, як з точки зору її організаційної, так і фінансово-економічної складової.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. К.: КНЕУ, 2013. 779 с.
2. Ареф'єва О. В., Городинська Д. М. Управління економічною стійкістю підприємств: монографія. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2011. 230 с.
3. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Вплив факторів на активізацію розвитку сільськогосподарських підприємств в ринкових умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 4 (14). С. 35–47.
4. Галушко В. П. Ефективність залучення інвестицій в агроформуваннях в умовах ринкової трансформації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 1. С.5–10.
5. Горьовий В. П. Менеджмент фермерських господарств : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. К. : Компринт, 2018. 277 с.
6. Горьовий В. П., Збарська А. В. Розвиток підприємництва в аграрному секторі економіки України : монографія. К.: ЦП “Компринт”. 2016. 360 с.
7. Демчук О. М. Основи формування ефективної діяльності аграрних підприємств: теоретико-методичний аспект. *Молодий вчений*. 2017. № 1.1(41.1). С. 29–32.
8. Діброва А. Д., Кваша С. М., Осташко Т. О. Розвиток аграрної політики України в умовах євроінтеграції : монографія; Нац.ун-т біоресурсів і природокористування України, Ін-т розвитку аграр. ринків. К. : Інтердрук, 2014. 340 с.
9. Добрунік Т. П. Економічна ефективність аграрних підприємств як основа забезпечення їх сталого розвитку. URL: <https://cutt.ly/bHvZ8Dw>
10. Дугієнко Н.О., Лева В.Е. Сучасні тенденції розвитку аграрного сектору України. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 8. С. 23–30.

11. Дяченко В. С., Дяченко Т. А., Підкамінна І. В. Особливості механізмів забезпечення сталого розвитку сільських територій. *Розумовські зустрічі*. 2019. № 6. С. 48–56.
12. Єрмаков О. Ю., Нагорний В. В. Формування економічно стійкого виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств : монографія. К. : Компринт, 2015. 294 с.
13. Ігнатенко М.М. Стратегії та механізми управління розвитком соціальної відповідальності суб'єктів господарювання аграрної сфери економіки: монографія. Херсон: Айлант. 2015. 470 с.
14. Ільчук М. М, Нікітченко С. І., Перегуда Є. Ф. Диверсифікація та ефективність діяльності підприємницьких структур агробізнесу. К. : Компринт, 2016. С. 295–324.
15. Ільчук М. М. Експертна оцінка предметів іпотеки та ефективного землекористування підприємницькими структурами агробізнесу : монографія. К. : Аграр Медіа Груп, 2017. 458 с
16. Ільчук М. М., Коновал І. А., Ус С. І. Методичні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 51–58.
17. Клименко Л.В. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності продукції вітчизняних аграрних формувань в європейському конкурентному просторі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 4 (15). С. 86–90.
18. Ключко В.М. Шляхи підвищення ефективності АПК України *Економіка АПК*. 2013. № 1. С.45–48.
19. Красноручський О. О., Зайцев Ю.О. Адаптаційний інструментарій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 1. С. 100–113.
20. Кулик К.О. Оцінка причин кризи та сильних і слабких сторін сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. 2016. № 9. С. 67–70.

21. Лопатинський Ю.М., Тодорюк С.І. Детермінанти сталого розвитку аграрних підприємств: монографія. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2015. 220 с.
22. Мармуль Л.О., Петренко В.С. Стратегічне позиціонування підприємств з іноземними інвестиціями в аграрній сфері економіки. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 4 (40). С. 43–48.
23. Месель-Веселяк В. Я. Ефективність господарювання новостворених сільськогосподарських підприємств ринкового спрямування в Україні. *Економіка АПК*. 2016. № 12. С. 21–33.
24. Пісковець О. В. Теоретичні аспекти формування економічного механізму ефективної діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3 (21). С. 95–101.
25. Прокопенко К. О. Ефективність сільськогосподарських підприємств в кризових умовах. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/efektivnist-silskogospodarskih-pidpriemstv-v-krizovih-umovah.html>
26. Протосвіцька О.І., Федорчук О.М., Мохненко А.С. Аналіз ефективності функціонування підприємств продовольчої сфери. Обліково-аналітичне забезпечення й оподаткування розвитку суб'єктів агробізнесу та сільських територій: колективна монографія. За заг. ред. Л.О. Мармуль. Херсон: Айлант, 2019. С. 223–235.
27. Резнік Н. П., Слободяник А. М., Печерський В. В. Управління розвитком підприємницьких структур в аграрному секторі : монографія. К. : НУБіП : Білоцерківдрук, 2018, 403 с.
28. Самайчук С.І. Методичні засади удосконалення економічного аналізу діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 7. С. 15–18.
29. Стахів О. А., Адамчук Т. Л. Ефективність використання потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка* 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5786>

30. Талавіря М. П. Розвиток сільських територій на засадах сталості. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. №1 (47).Т.2. С. 146–150.
31. СГ ТОВ «Дубенська аграрна компанія» <https://www.ua-region.com.ua/40002972>
32. Федуняк І. О. Наукові засади організації ефективного виробництва продукції рослинництва на інноваційній основі. *Економічний простір*. 2017. № 117. С. 129–139.
33. Шубравська О.В., Молдован Л.В., Пасхавер Б.Й. Інноваційні трансформації аграрного сектора економіки: монографія. К.: НАН України, Ін-т екон. та прогнозів. 2012. 496 с.