

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
Навчально-науковий інститут інноватики, природокористування та  
інфраструктури  
Кафедра бізнес-аналітики та інноваційного інжинірингу

**КОМАРОВСЬКИЙ Іван Олегович**

**Аналітичне забезпечення управління діяльністю  
аграрного підприємства / Analytical support for  
managing the activities of an agrarian enterprise .**

спеціальність: 071 - Облік і оподаткування  
освітньо-професійна програма - Бізнес-аналітика та управління інноваційними  
системами

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ОБАм-21  
І. О. Комаровський

---

Науковий керівник:  
д. е. н., професор Пуцентейло П.  
Р.

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **Р. Ф. Бруханський**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2023**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1. Аналітичне забезпечення процесу управління діяльністю підприємства .....	6
1.2. Основні елементи та інструменти процесу управління .....	12
1.3. Інформаційний супровід аналітичного забезпечення управління діяльністю аграрного підприємства .....	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 .....	27
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	28
2.1. Особливості формування бізнес-процесів аграрного підприємства .....	28
2.2. Забезпечення процесу управління діяльністю аграрного підприємства .....	36
2.3. Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства .....	42
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 .....	48
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	49
3.1. Оцінка основних показників діяльності аграрного підприємства .....	49
3.2. Аналіз управління фінансового стану підприємства .....	57
3.3. Шляхи підвищення аналітичного забезпечення процесу управління діяльністю аграрного підприємства .....	67
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 .....	74
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ .....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	77

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах економічного розвитку нашої країни у зв'язку із зростаючою диверсифікацією та децентралізацією виробництва, а також ускладненням організаційних структур управління побудові ефективної системи аналітичного забезпечення приділяється особлива увага.

Сьогодні спостерігається прогрес у розвитку та використанні новітніх інформаційних технологій обліку та менеджменту. Досягнуто якісно нового рівня, який надає інформаційну підтримку для прийняття управлінських рішень в реальному часі. Наразі підприємства не можуть прийняти своєчасні та якісні управлінські рішення, головним чином, через брак, недостатню оперативність та недосконалість методів та засобів обробки необхідної облікової інформації. У результаті керованість усередині сучасних організацій значно знизилася, і однією з головних причин цієї тенденції є відсутність ефективної системи обліково-аналітичної підтримки управління. Дослідження інформаційних систем підприємств свідчить, що прийняття рішень частіше базується на інтуїції, ніж на точній та об'єктивній інформації.

У розробку питань аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємства значний внесок зробили вчені: Х. Андерсен, І.М. Белова, Р.Ф. Бруханський, Ф. Вуд, А.М. Герасимович, Л.В. Гнилицька, С.Ф. Голов, М.Я. Дем'яненко, О.П. Завитій, Р. Ентоні, В.М. Жук, Г.Г. Кірейцев, Д. Колдуелл, І.Д. Лазаришина, П.О. Лайко, В.Г. Лінник, Б. Нідзл, В.М. Пархоменко, А.А. Пилипенко, П.Р. Пуцентейло, В.В. Сопко, І.В. Спільник, Л.К. Сук, Ч. Хонгрэн, Дж. Фостер, О.В. Ярошук.

Актуальність викладених аспектів, недостатньо глибоке їх теоретичне і практичне дослідження, відсутність організаційно-методичних рекомендацій щодо раціонального поводження з проблемних аспектів аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємства обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи, її мету та основні напрямки.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей застосування аналітичне забезпечення управління діяльністю аграрного підприємства.

У відповідності до мети дослідження в кваліфікаційній роботі поставлені такі завдання:

- узагальнити теоретичний зміст аналітичного забезпечення процесу управління діяльністю підприємства;
- уточнити основні елементи та інструменти процесу управління;
- визначити інформаційний супровід аналітичного забезпечення управління діяльністю аграрного підприємства;
- уточнити особливості формування бізнес-процесів аграрного підприємства;
- здійснити аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оцінити основні показники діяльності аграрного підприємства;
- проаналізувати управління фінансовим станом підприємства;
- запропонувати шляхи підвищення аналітичного забезпечення процесу управління діяльністю аграрного підприємства.

**Об'єктом дослідження** є фінансово-господарська діяльність СФНВГ “Коваль”.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та організаційні аспекти особливостей застосування аналітичного інструментарію управління діяльністю підприємства.

**Методи дослідження** включають загальнонаукові та спеціальні методичні прийоми економічної науки. Для досягнення запропонованої мети та розв'язання окреслених завдань використано цілісний інструментарій, зокрема: абстрактно-логічний метод (при вивченні теоретичних підходів щодо розвитку аналізу в сільськогосподарському підприємстві та окресленні впливу аналітичного інструментарію управління), монографічний (для уточнення сутності відповідних категорій), економіко-статистичний (при виявленні тенденцій та

закономірностей розвитку об'єкта дослідження), графічний (для наглядного виявлення динаміки основних показників, що використовуються при оцінюванні стану застосування аналітичного інструментарію управління діяльністю підприємства).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в наступному:

- узагальнено, систематизовано та уточнено аналітичного забезпечення процесу управління діяльністю підприємства;
- досліджено та розкрито організацію аналітичного забезпечення процесу управління діяльністю підприємства;
- запропоновано напрями вдосконалення аналітичного забезпечення процесу управління діяльністю підприємства;
- удосконалено методику використання аналітичного інструментарію процесу управління діяльністю підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання запропонованих в кваліфікаційній роботі підходів і методик аналітичного інструментарію в забезпеченні процесу управління діяльністю підприємства. Сформовані результати дослідження розвивають теорію і методику аналітичного супроводу управління підприємством.

**Апробація результатів дослідження.** Основні теоретичні положення кваліфікаційної роботи апробовано:

10 травня 2023 року на Національній науково-практичній конференції студентів і молодих вчених.

16 листопада 2023 року на XII Національній науково-практичній конференції.

За результатами участі в конференції опубліковані тези доповідей.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Аналітичне забезпечення процесу управління діяльністю підприємства

З метою ефективного управління діяльністю суб'єкта господарювання необхідна інформація для розробки та прийняття управлінських рішень. Основним джерелом інформації є облікова система організації, що включає різні види обліку, що відрізняються оперативністю надання відповідної інформації, способами відображення та відмінностями у рівнях її аналітичності. «Нові підходи до управління зумовлюють необхідність розвитку обліково-аналітичного забезпечення процесу вироблення управлінських рішень» [11].

«Метою підприємства є отримання прибутку, й посилення позицій на ринку і підвищення конкурентоспроможності» [44, с. 48]. «Для досягнення цього керівництво має мати своєчасну, оперативну, достовірну та актуальну інформацію про стан справ на підприємстві та поза ним, що отримується із загальноприйнятих джерел – бухгалтерського (фінансового) та управлінського (традиційного) обліку – для прийняття грамотних та оперативних рішень» [37, с. 25].

«Сполучною ланкою між інформаційними потоками підприємства та управлінськими рішеннями є аналітичне управління, котре сприяє виявленню та детальному розумінню стратегічно важливих аспектів діяльності організації, що впливають на її конкурентоспроможність» [33, с. 75]. В результаті його проведення встановлюється відповідність внутрішніх ресурсів та можливостей компанії стратегічним завданням, потребам ринку.

«Аналітичне управління проводиться на глибокому рівні, має можливість доступу до всієї бухгалтерської інформації, включаючи дані первинного обліку, має можливість засобами оперативного обліку забезпечити збір будь-яких

доступних відомостей про діяльність підприємства» [14, с. 35]. Користувачами його результатів є управлінські працівники, які на цій основі приймають обґрунтовані рішення. «Особливістю управлінського аналізу є можливість використання будь-якої придатної для цілей управління інформації, включаючи неофіційні дані, тому поняття ефективності діяльності та конкурентоспроможності як об'єктів управлінського аналізу глибше» [6, с. 14].

«Ефективність діяльності підприємства – це результативність господарської діяльності, що забезпечує максимізацію прибутку за мінімальних витрат на виробництво і управління організацією, це стабільність, розв'язання соціальних завдань, розвитку колективу» [32, с. 91].

Можна виділити такі категорії показників, які є важливими з метою оцінки ефективності роботи підприємства:

а) «рентабельність – слугує контролем та аналізом діяльності підприємства, здійснюючи взаємозв'язок між витратами і кінцевим результатом» [16, с. 34].

«Коефіцієнти рентабельності показують, наскільки успішно ведеться бізнес. Зокрема, виділяють показники рентабельності власного капіталу, продажу, інвестованого капіталу та інших показників, ефективність яких необхідно визначити» [42];

б) «ефективність – йде мова про коефіцієнти ділової активності, які застосовують для вимірювання ступеня ефективності, з якою раціональністю використовуються певні ресурси підприємства» [3, с. 18];

в) «ліквідність – показники ліквідності дозволяють визначити можливість фінансування поточної діяльності та здатність своєчасно погашати заборгованість за своїми зобов'язаннями» [3, с. 18]. Аналіз ліквідності необхідний для виявлення ступеня ризику ведення бізнесу, що залежить від відношення результативності наявних активів і зобов'язань. Менеджери повинні брати до уваги показники ліквідності при прийнятті управлінських рішень;

г) «інвестиційна привабливість – для оцінки доцільності вкладення коштів у той чи інший інвестиційний проект застосовують показники та коефіцієнти, які

допомагають оцінити майбутню дохідність вкладених коштів та їх ефективність» [3, с. 18].

«Підприємства, котрі здатні адекватно вимірювати ефективність своєї діяльності у поточній, середньостроковій та довгостроковій перспективі, мають можливість у середньостроковій та довгостроковій перспективі забезпечити» [5, с. 14]:

- життєдіяльність;
- кількісне та якісне зростання обсягів виробництва та продажу продукції (робіт, послуг);
- «підвищення рівня конкурентоспроможності свого розвитку» [5, с. 15].

«Конкурентоспроможність підприємства необхідно визначати як здатність до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів» [37]. Конкурентоспроможність є найважливішим критерієм оцінки ефективності системи управління організацією, її вміння ефективно використати свій виробничий, науково-технічний, фінансовий та трудовий потенціал.

Учений Царук В. Ю. розглядає конкурентоспроможність підприємства з економічної точки зору як «...здатність генерувати прибуток за рахунок власних можливостей у конкурентному середовищі на тривалій основі» [44, с. 25]. В результаті цього поняття конкурентоспроможності стає застосовним до будь-яких організацій незалежно від рівня їхньої прибутковості, включаючи збиткові. «Відповідна кожній організації оцінка конкурентоспроможності відобразить властивий даній організації рівень конкурентоспроможності (рівень прояви даної ознаки, здібності підприємства)» [50].

Отже, розробка та обґрунтування якісних управлінських рішень щодо досягнення ефективності діяльності та конкурентоспроможності, досягнення певних результатів розвитку комерційної діяльності компанії без відповідного інформаційного забезпечення вкрай скрутні або неможливі.

«Аналітичне забезпечення управління конкурентоспроможністю та ефективністю діяльності можна подати у вигляді певного алгоритму зі створення інформаційної бази» [33, с. 75]:



- визначити зміст, види, обсяг, періодичність управлінського аналізу ефективності та конкурентоспроможності;
- аргументувати методика аналітичних процедур;
- виявити фактори, що впливають;
- виробити систему показників та параметрів;
- сформувані за цілями загальну потребу та спрямованість інформації;
- встановити джерела інформації;
- забезпечувати належну перевірку якості інформації [33, с. 75].

Отже, збір, підготовка та оцінка об'єктивної інформації є одним із головних етапів аналітичного управління ефективністю діяльності та конкурентоспроможності підприємства, що визначають правильність його висновків, а значить, і обґрунтованість прийнятих на основі даної інформації управлінських рішень.

«Найважливішою складовою всієї інформаційної бази супроводу управлінського аналізу комерційної діяльності підприємства є внутрішня інформація» [15, с. 24]. Комплексний аналіз внутрішнього середовища має велике значення у прийнятті обґрунтованого управлінського раціонального рішення. «Він сприяє визначенню сильних і слабких сторін у роботі підприємства, дозволяє оцінити його потенційні можливості та встановити необхідні перетворення, що сприяють ефективному розвитку» [9, с. 99].

«Зовнішня інформація призначена для забезпечення керівництва необхідними відомостями про стан середовища, де функціонує організація. Збір зовнішньої інформації передбачає накопичення різних даних щодо ситуації над ринком (конкуренти, клієнти, макроекономічна статистика тощо.)» [8, с. 8].

Основне призначення управлінської звітності полягає у поданні показників про минулу та справжню діяльність господарюючого суб'єкта та використання даних звітності для визначення параметрів майбутньої діяльності. «При формуванні управлінської звітності використовується обліково-аналітичний підхід, що передбачає використання даних оперативного обліку, регламентованого фінансового обліку, а також аналітичних показників,

отриманих в ході обробки облікової інформації на основі застосування методів економічного аналізу» [25, с. 143].

Таким чином, аналітичне забезпечення оцінки ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як цілеорієнтовану, інтегровану систему обліку, планування, аналізу та контролю, головною метою якої є забезпечення інформаційних потреб при прийнятті стратегічних управлінських рішень з урахуванням інтересів усіх учасників процесу.

«Обліково-аналітичне забезпечення – це система, що базується на бухгалтерській інформації, що включає оперативні дані та використовує результати економічного аналізу» [34, с. 31].

Обліково-аналітична система має будуватися за принципом хронології збору, обробки даних та формування звітних документів, від оперативної інформації до бухгалтерських балансів та додатків до них (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Склад обліково-аналітичної системи бухгалтерії

№ п/п	Види облікових документів	Методи аналізу
1	Оперативні документи	Порівняння з нормативом із зовнішнього оформлення. Перевірка достовірності даних. Логічна оцінка показників
2	Журнал реєстрації господарських операцій	Перевірка хронології записів. Порівняння даних журналу із даними первинних документів. Угрупування господарських операцій за видами та адресатами
3	Проведення рахунків	Вибір рахунків для відповідних записів. Угрупування операцій за рахунками. Оцінка операцій, що впливають на сальдо
4	Облікові реєстри (журнали-ордери, відомості)	Порівняння відповідності даних, наведених у реєстрах, оцінка кінцевих даних з кожного запису
5	Головна книга	Зведення даних із журналів та відомостей. Оцінка зведених даних по згрупованих рахунках
6	Баланс	Порівняльний аналіз динаміки та структури елементів балансу. Розрахунок та оцінка коефіцієнтів фінансового стану та стану, ділової активності, рентабельності тощо.
7	Додатки до балансу	Порівняння з нормативними, плановими документами та в динаміці, факторний аналіз використання ресурсів

При організації постійного аналізу досягається підвищення його оперативності та дієвості, оскільки аналіз безпосередньо слідує за обліком, а

також виконується в ході господарського фінансового обліку. При цьому підсистема аналітичного забезпечення управління господарською діяльністю перетворюється на постійно чинний фактор підвищення ефективності виробництва за рахунок активізації всього інформаційного фонду організації.

«Спираючись на сумісну характеристику систем, зокрема їх структурування, підприємство розглядаємо як штучну, відкриту, складну, ймовірну, динамічну систему, що охоплює процеси виробництва, розподілу, обміну та споживання різних видів ресурсів» [47, с. 272]. При дослідженні діяльності таких систем їх необхідно аналізувати як окремі кібернетичні одиниці, тобто системи з управлінням.

«Одним із основних інструментів останнього є належним чином сформована та реалізована на засадах системності та комплексності інформаційно-аналітична система, внутрішня будова якої включає структурно-логічний ланцюг трансформаційного перетворення інформаційних даних у виважені управлінські рішення, спрямовані на забезпечення сталого розвитку підприємств» [38, с. 344].

Ефективність управлінських рішень, що приймаються, зумовлює ефективність функціонування бізнесу. «Важливу роль результативності управлінської діяльності відіграє інформаційно-аналітичне забезпечення управління, що забезпечує процеси прийняття управлінських рішень інформацією, яка потрібна на прийняття оптимального варіанта з можливих» [40, с. 48].

«Інформаційно-аналітичне забезпечення управління бізнесом може розглядатися як процес задоволення потреб менеджерів в інформації, необхідної для прийняття управлінського рішення, що включає процеси пошуку, збору, переробки та надання інформації у формі, придатній для її використання» [13, с. 35].

Управлінські рішення як резерв підвищення ефективності організаційного управління повинні супроводжуватися ефективним забезпеченням, а не емоціями, прихованим бажаннями або хибними передумовами [1].

Невизначеність, складність та мінливість довкілля сучасної організації зумовлюють не послідовний, а системний характер інформаційно-аналітичної діяльності в управлінні сучасними сільськогосподарськими організаціями.

«Традиційно інформаційно-аналітичну діяльність поділяють на дві складові, що розрізняються за змістом: по-перше, інформаційну, що представляє собою переважно накопичення інформації, по-друге, аналітичну, що включає обробку та аналіз інформації» [10, с. 60].

## **1.2. Основні елементи та інструменти процесу управління**

Діяльність будь-якого підприємства вимагає управління, без якого неможливе його ефективне функціонування, розвиток та тривале існування. Менеджмент підприємства, вирішуючи завдання, пов'язані з розробкою стратегії, постановкою цілей, процедурами прогнозування та планування, контрольними операціями, обліковими процедурами, аналізом (оцінкою), прийняттям остаточного та своєчасного рішення, спирається на інформацію. «Процес пошуку інформації потребує значних зусиль, незважаючи на розгалужену мережу та високу швидкість сучасних інформаційних систем. Ефективність управлінського рішення, що приймається, багато в чому залежить від того, наскільки оперативно доводиться до відома керівництва вичерпна та оброблена інформація» [23, с. 41]. «У сучасних умовах у складних багаторівневих системах швидкість проходження інформації настільки сповільнилася, що часто менеджеру доводиться приймати рішення, націлені на перспективу, на основі інформації, що вже застаріла» [49, с. 1115]. Саме тому процес управління часто розглядають як процес організації та перетворення інформації – сукупності відомостей, що зменшують ступінь невизначеності.

«Управління являє собою інформаційний процес, завдання якого полягає в тому, щоб на основі ретельного вивчення інформації про стан керованого об'єкта

визначити основні цілі його розвитку, умови та шляхи їх досягнення, фактори реалізації та контролювати хід виконання прийнятих рішень» [7, с. 8].

«У системі управління підприємством економічний аналіз займає проміжне місце між збиранням інформації та прийняттям рішення» [41, с. 65]. Економічний аналіз служить цілям управління як інструмент обробки інформації, як обґрунтування управлінських рішень і визначається потребами управління. «Він необхідний у всіх стадіях підготовки та прийняття рішень, і особливо на етапах формування мети, відбору кращого варіанта та оцінки результатів їх реалізації» [48].

«Економічний аналіз – це загальна методологія, спосіб вирішення, система, спрямована на те, щоб структурувати визначувану проблему, встановити взаємозв'язки, дати кількісні оцінки, забезпечити вибір оптимального рішення шляхом обґрунтування альтернатив та відсіву нерациональних, порівняння та вибору найкращих варіантів, аналізу очікуваних результатів» [51, с. 138].

«Економічний аналіз посилює творчий момент у прийнятті рішення, будучи надійним знаряддям, що врівноважує зайвий оптимізм, недооцінку ситуації, перестраховку та страх ризику» [55, с. 189].

Управління є безперервним процесом реалізації управлінських функцій. До основних функцій належать: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

Економічний аналіз передує та завершує планування, будучи інструментом обґрунтування та оцінки виконання планів, та базується на обліку та контролі. Облік містить інформацію про стан об'єкта управління. «Контроль встановлює факт порушень та відхилень» [58, с. 174]. «Завдання аналізу – використовуючи дані обліку та контролю, вивчити: закономірності відхилень, їх стабільність; фактори та конкретні причини, що їх викликали; резерви, пов'язані з усуненням відхилень, можливі варіанти реалізації; перспективи розвитку явищ. Завдання економічного аналізу набагато ширші за контрольні функції» [52, с. 33]. За результатами аналізу приймаються рішення про регулювання, виникає

нова інформація про стан об'єкта управління, яка стає базою нового витка аналізу.

Економічний аналіз допомагає створити замкнутий контур управління, сприяючи зворотному зв'язку між керуючою та керованою системами. «Детальний розгляд функції економічного аналізу в управлінні підприємством дає підстави для виділення його в самостійну функцію управління, що відповідає технологічному принципу побудови організаційних структур управління, дозволяє централізувати процес аналітичної обробки економічної інформації, сприяє підвищенню спеціалізації та професійної підготовки працівників та якісному виконанню цієї функції» [46, с. 29]. Економічний аналіз, будучи функцією управління, може бути виділений самостійний функціональний блок «система аналітичного забезпечення управління».

Під функціональним блоком розуміється структурний елемент системи управління, що характеризується близькістю виконуваних функцій управління, що мають єдину цільову спрямованість.

«Система аналітичного забезпечення управління постає як елемент інформаційно-керуючої системи, виділений за певним функціональним ознакою і що дозволяє централізувати виконання однієї з функцій управління – економічний аналіз з урахуванням єдиної системи інформації» [12, с. 473]. Продуктом системи аналітичного забезпечення управління є інформація, аналітично перетворена та більш придатна для прийняття рішень.

«Система аналітичного забезпечення управління підприємством – велика складна система, що має свої об'єкт, мету, завдання, функції, структуру, критерії функціонування, складові елементи, методичне, інформаційне, математичне, організаційне та технічне забезпечення» [4, с. 292].

Елементами її є люди, техніка, інформація, методи, процеси, організація. Будучи частиною загальної системи управління підприємством, система аналітичного забезпечення висуває до неї свої вимоги.

«Об'єктом системи аналітичного забезпечення управління є виробничо-господарська діяльність підприємства і всі процеси та операції, що відбуваються

в ній» [31]. «Точніше, об'єктом економічного аналізу виступають об'єкти управління: ресурси, результати виробничо-господарської діяльності та стадії їх кругообігу на підприємстві» [31]. Останнє взято за основу формування блокової структури системи аналітичного забезпечення управління та переліку аналітичних завдань.

«Мета системи аналітичного забезпечення управління – забезпечення підготовки та прийняття оптимального рішення, вибір оптимальної альтернативи з багатьох аналізованих» [43, с. 483].

Загальна мета системи аналітичного забезпечення управління реалізується у вигляді приватних цілей та конкретних завдань, що відповідають конкретним цілям та завданням управління.

«Критерієм функціонування системи аналітичного забезпечення управління є підвищення якості, ступеня оптимальності, обґрунтованості, оперативності прийняття керуючих рішень, а у зв'язку з цим зростання ефективності управління та господарської діяльності підприємства» [53, с. 193].

Вихідним моментом формування системи аналітичного забезпечення управління є принципи цільового підходу блочності та інформаційної єдності.

«Здійснення цільового підходу полягає у орієнтуванні моделі системи аналітичного забезпечення управління забезпечення прийняття рішень, відповідних тимчасовим етапам управління та планування (поточне, перспективне, оперативне), що знайшло реалізацію в принципах класифікації аналітичних завдань залежно від участі у процесі управління» [57, с. 134].

«Інформаційно-аналітичне забезпечення при прийнятті управлінських рішень, а також створення та підтримка функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством належать до основних завдань аналітичного управління підприємством» [2, с. 130]:

– інформаційну підтримку при плануванні (бюджетуванні) закупівель, виробництва, реалізації, здійснення розрахункових операцій, капітальних вкладень;

– розробку архітектури інформаційної системи;

- стандартизацію інформаційних носіїв та каналів;
- надання цифрових матеріалів, які б дозволили здійснити контроль та управління підприємством;
- збирання та систематизацію найбільш значущих для прийняття рішень даних;
- забезпечення економічності функціонування інформаційної системи і т.п.

«Система аналітичного забезпечення як будь-яка велика система має свої функціональні частини: перша включає набір взаємопов'язаних аналітичних завдань, методів їх вирішення, систему показників та факторів; друга – інформаційне, математичне, технічне та організаційне забезпечення» [59, с. 98].

«У сучасних умовах менеджер може отримати вичерпну інформацію з будь-якого питання, і тому нестача інформації виникає не через її відсутність, а через необхідність витратити на її відбір та обробку багато часу та коштів (матеріальні та людські ресурси)» [55, с. 190]. Крім цього, незважаючи на розгалужену мережу та високу швидкість сучасних інформаційних систем, процес пошуку інформації потребує значних зусиль. Запізнення інформації, що виникає внаслідок затримок важливих відомостей під час передачі їх каналами інформаційного обміну, негативно б'є по роботі всіх ланок системи управління.

Саме тому, на наш погляд, структурованість інформації є однією з основних інформаційних вимог.

«Найбільш повний структурно-логічний ланцюг перетворення первинних даних в інформаційно-аналітичну систему управління діяльністю підприємств має такий вигляд:

- 1) реквізит;
- 2) показник;
- 3) документ (повідомлення);
- 4) масив (звітність);
- 5) інформаційний потік;
- 6) обліково – аналітичне забезпечення управління;



- 7) інформаційно-аналітичне забезпечення управління;
- 8) обліково-аналітична система управління;
- 9) фінансово-економічна система управління;
- 10) інформаційно-аналітична система управління» [33, с. 76-77].

Масиви утворюють інформаційні потоки, а ті, своєю чергою, формують обліково-аналітичне забезпечення. «Сукупність як обліково-аналітичного, так і інших видів забезпечення об'єднуються в обліково-аналітичну систему, яка за допомогою фінансово-економічної трансформується в інформаційно-аналітичну систему управління діяльністю підприємством» [13, с. 36].

Внутрішньосистемна функція останнього полягає у всебічному забезпеченні управлінського впливу на їхню діяльність за рахунок виконання функцій управління (планової, організаційної, облікової, аналітичної) та стадій їх реалізації.

«Виявлення всього кола аналітичних завдань найтіснішим чином пов'язане з їхньою класифікацією, в основу якої можуть бути покладені різні ознаки, але головним є їх розподіл залежно від участі в процесі управління на два типи:

- 1) що забезпечують ухвалення рішення у звітному періоді;
- 2) пов'язані з підготовкою перспективних рішень. Серед завдань першого типу виділяють такі напрямки, як:

а) аналіз якості вихідної інформаційної бази – аналіз ступеня обґрунтованості планових, узгодженості та достовірності звітних показників, стабільності та якості нормативної бази;

б) аналіз виконання планів за звітний період – аналіз відхилень за показниками використання ресурсів та результатами господарської діяльності; аналіз факторів, що визначають відхилення;

в) оперативний аналіз відхилень від завдань – оперативне виявлення резервів виробництва з оперативного регулювання виробничо-господарську діяльність» [7, с. 8-9].

Завдання другого типу пов'язані з підготовкою рішень на наступний період або віддаленішу перспективу за такими напрямками:

а) «аналіз резервів на усіх стадіях виробництва як основа розробки обґрунтованих планових завдань з удосконалення організаційно-технічного рівня виробництва, конструкції виробів, найкращого використання ресурсів виробництва [9, с. 98];

б) «аналіз загальних тенденцій та динаміки розвитку процесів виробничо-господарської діяльності підприємства, факторний аналіз формування основних показників у динаміці, аналіз динаміки процесів» [20, с. 229];

в) «прогнозування та моделювання розвитку показників виробничо-господарської діяльності підприємства, шляхів впровадження досягнень науково-технічного прогресу, перспектив розвитку окремих видів продукції, можливого приросту виробництва; необхідності та доцільності реконструкції підприємства; тенденцій забезпечення засобами та предметами праці; тенденцій зміни результатів виробничо-господарської діяльності» [20, с. 230];

г) аналіз варіантів підготовлених рішень, оцінка їхньої ефективності.

Виділення типових елементів аналітичних завдань дозволяє уніфікувати методи розв'язання різних типів задач.

«Зовнішні загальносистемні функції інформаційно-аналітичної системи управління згаданих організаційних формувань визначаються стратегією та цілями менеджменту, а також завданнями самої інформаційно-аналітичної системи, зумовленими запитами користувачів інформації та встановленими на їх основі вимогами до неї» [19, с. 1055].

На нашу думку, такими функціями є:

1) збір із різних джерел всіх наявних даних та їх узагальнення - на практиці це функція обліку та частково аналізу;

2) обробка отриманих даних та їх трансформація в цілісні інформаційні масиви – функція обліку та частково аналізу;

3) всебічний контроль (достовірність, повнота, конфіденційність, правильність обробки) інформації – функція обліку, аудиту, контролю, частково аналізу;

4) зберігання, зокрема захист інформації – функція обліку;

5) аналітична оцінка інформації – функція аналізу, частково обліку та контролю;

6) обмін інформацією (підготовка, своєчасне надання, отримання інформації, запобігання її втратам і т.д.) - функція обліку, аналізу, частково аудиту та контролю.

Таким чином, спираючись на розглянутий підхід формування інформаційно-аналітичної системи управління (з точки зору реалізації на підприємстві основних управлінських функцій та стадій їх реалізації), можна стверджувати, що вона складається з:

1) підсистеми інформації, що збирається і належним чином обробляється (накопичення, систематизація, кодування, класифікація, аналіз і т.д.);

2) підсистеми формування показників відповідної сфери (обліку, аналізу, планування, інвестиційної діяльності, маркетингу тощо);

3) підсистеми документації (висновки, плани, прогнози) та звітності, яка уніфікована та регламентована і може бути сформована різними способами (ручним або машинним способом), включаючи організацію документообігу;

4) підсистеми, що забезпечує перетворення первинної інформації на обліково-аналітичне забезпечення управління належної якості (мається на увазі організація діяльності персоналу та використання ним різних прийомів, способів методик, а також відповідних сучасних технічних засобів).

### **1.3. Інформаційний супровід аналітичного забезпечення управління діяльністю аграрного підприємства**

Для того, щоб система аналітичного забезпечення задовольняла процеси стратегічного, тактичного та оперативного управління бізнесом, вона повинна відповідати комплексу вимог принципів інформаційного супроводу.

«Актуальність дотримання принципів аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень зберігається і при впровадженні цифрових

технологій, причому як традиційних, за яких рішення приймає людина, а комп'ютерна програма є як би «порадником», так і інноваційних, коли з точністю навпаки, рішення приймає комп'ютерна програма, а людина є спостерігачем» [32, с. 92].

Основним принципом системи аналітичного забезпечення, з погляду менеджменту як безперервного ухвалення рішень, сприяють виконанню поставлених завдань, є принцип цілеспрямованості. «Цей принцип полягає в тому, що інформаційно-аналітичне забезпечення передбачає, що ця система буде орієнтована на ефективне досягнення цілей бізнесу» [21-22].

«Дотримання аналітичного забезпечення принципу актуальності передбачає відповідність потребам практики» [21-22]. Цей принцип взаємопов'язаний із попереднім: порушення принципу актуальності призведе до неможливості досягнення мети.

«Виконання принципу достовірності вимагає істинності, тобто точності та об'єктивності кількісних даних, що дозволяють в результаті досягти високого ступеня обґрунтованості управлінських рішень, що приймаються» [56, с. 411].

«Реалізація у практиці управління бізнесом принципу достовірності потребує виконання взаємопов'язаного з ним принципу повноти, тобто оптимуму, інформації» [21-22]. Сутність даного принципу полягає в тому, що особа, яка приймає управлінське рішення, має бути забезпечена всією, але при цьому лише необхідною інформацією. Недостатньо повна, так само як і (або) недостовірна інформація, як основа прийняття управлінського рішення, призводить до неефективних рішень.

«Альтернативність як принцип аналітичного забезпечення передбачає, що кожен співробітник аналітичної служби може формулювати автономну думку з урахуванням наявної інформації» [36, с. 48]. Крім того, дотримання цього принципу має забезпечити доведення інформації до керівництва, яке приймає управлінські рішення, без спотворень, але з урахуванням категоріального аналізу отриманих висновків із використанням систем аналітичного забезпечення.

«Принцип обґрунтованості означає, що масиви даних отримано на основі сучасних наукових досягнень та аналітичних технологій» [21-22]. Дотримання цього принципу в менеджменті призведе до того, що рішення буде відображати об'єктивні закономірності розвитку об'єкта та системи управління.

«Системність як принцип аналітичного забезпечення управління бізнесом включає комплексний аналіз проблем з урахуванням їхньої ролі та місця у структурі взаємозв'язків елементів системи управління бізнесом» [51, с. 138].

«Дотримання аналітичного забезпечення принципу своєчасності означає, що аналітика має бути надана менеджеру своєчасно, пізніше і раніше практичної необхідності» [54, с. 238]. У разі недотримання цього принципу в об'єкті управління можуть відбутися незворотні зміни, які роблять управлінське рішення непотрібним.

Принцип ініціативності передбачає неформальне ставлення до пропозиції способів рішень, тобто перевищує межі традиційних управлінських уявлень.

Принцип об'єктивності повинен забезпечити отримання аргументованих, надійних відомостей, що не спотворюють дійсність, що виключають тенденційність у дослідженні та результатах.

З принципом об'єктивності пов'язаний принцип актуальності, сенс якого полягає в тому, що аналітична діяльність повинна здійснюватися незалежно від запитів користувачів.

«Безперервність і гнучкість як принципи взаємопов'язані і дозволяють як вчасно виявляти зміни, і адаптувати до змін управлінську діяльність. Безперервність має на увазі постійний моніторинг факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації, а гнучкість – оперативну адаптацію до змін» [47, с. 273].

Мінливість зовнішнього середовища бізнесу, що тягне за собою зміни внутрішнього, актуалізує необхідність дотримання принципів аналітичного забезпечення управління ним, оскільки дозволяє забезпечити менеджерів даними для прийняття як стратегічних, так і оперативних управлінських рішень.

Організація раціональної аналітичної діяльності відповідно до розглянутих принципів спрямована на підвищення ефективності управління бізнесу. «За цих умов система аналітичного забезпечення має стимулювати на підприємстві інноваційні процеси, а також забезпечувати розробку чи покращення внутрішньофірмових стандартів якості» [6, с. 18]. «Для цього необхідно, щоб у процесі аналітичного забезпечення брали участь не лише вище керівництво та працівники спеціальних структур, а й начальники середньої ланки. Тому що саме вони мають більш точну інформацію про наявні в їх підрозділах резерви, можливості і перспективи розвитку. Причому оцінка результативності різних заходів має відбивати як ефект отриманий нині, а й показувати його на майбутні результати» [46, с. 31].

Система аналітичного забезпечення підприємства має бути досить гнучкою. Ця вимога необхідна виконання головної мети створення цієї системи – забезпечення управління аналітичної інформації. Оскільки конкурентна стратегія фірми може змінюватися, тому й аналізована система теж має трансформуватися. «Гнучкість в управлінні, здатність і вміння швидко перебудовуватися, не упустити нові можливості, що відкриваються нововведеннями та ринком, нині стають навіть важливішими, ніж пряма економія витрат» [31].

Ступінь деталізації та обсяг інформації, що надається, також повинні визначатися завданнями управління. Для кожного відділу, куди надається інформація, має бути визначено своє коло фінансових та нефінансових показників. Це необхідно для того, щоб інформаційний потік був упорядкованим.

«Проте ефективність управління підприємством визначається як кількістю інформації, а й її якістю, що є визначальним чинником обґрунтованості прийнятого рішення та ефективності фінансового менеджменту. Воно має відповідати наступним вимогам: достовірності, своєчасності, достатності, надійності, правової коректності, можливості багаторазового

використання та комплексності. Крім того необхідно, щоб при цьому використовувався принцип найменших витрат праці та часу» [42].

«Формування та функціонування ефективного аналітичного забезпечення управління підприємством неможливе без широкого використання елементів моделювання на базі автоматизованих інформаційних систем. Дослідження теоретичних проблем, фінансового та управлінського обліку передбачає реалізацію системного підходу, що передбачає єдине організаційне, інформаційне та методичне забезпечення на базі автоматизованих інформаційних систем. Автоматизована інформаційна система має забезпечити можливість комплексного використання всієї гами інформаційних джерел для вирішення традиційних та нерегламентованих аналітичних завдань» [33, с. 75].

«Аналітичне забезпечення управління матеріально-виробничими резервами – суттєва та важлива підсистема, яка входить у єдину концепцію обліково-аналітичного оснащення управління організацією» [33, с. 76].

«Налагодженість обліково-аналітичного забезпечення управління структурними підрозділами підприємства передбачає використання концепції управління матеріальними ресурсами і резервами, оскільки вона виступає в ролі інформативного взаємозв'язку, а отже, гарантують зв'язок серед компонентів системи управління» [15, с. 25].

З метою вибору методики аналізу для аналітичного управління рекомендується вирішення відповідних питань:

- 1) аналіз реальності проектів відділу матеріального забезпечення, а також визначення рівня їх виконання;
- 2) розрахунок відсотка ефективності використання ресурсів;
- 3) дослідження модифікацій характеристик, що впливають на результативність застосування матеріалів;
- 4) виявлення внутрішніх запасів економії матеріальних запасів, і навіть розробка конкретних планів їх подальшого використання.
- 5) вивчення забезпеченості підприємства матеріалами;
- 6) аналіз концепції нормування та порядку постачання;

- 7) оцінка продуктивності використання матеріальних ресурсів;
- 8) відбір та аналіз джерел підвищення продуктивності використання ресурсів.
- 9) сформулювати напрями у трансформаціях величини та складу матеріалів;
- 10) встановити основні причини даних модифікацій.

Безпосередньо від специфіки діяльності та видів виробництва залежить використання конкретної методики аналізу. Слід зазначити, що з досягнення оптимального рівня використання матеріальних запасів їх моніторинг має мати системний і комплексний характер.

Розвиток управління матеріально-виробничими запасами ґрунтується на грамотному співвідношенні між витратами та користю певних обсягів їх закупівель та зберігання.

З метою вирішення поставлених питань пропонується дослідити низку характеристик:

- ступінь забезпеченості сировиною та матеріалами,
- витрати на доставку,
- зберігання запасів,
- обсяг партії,
- матеріаловіддача,
- матеріаломісткість,
- показник темпів зростання.

«Параметри управління ресурсами підприємства повинні збігатися з основними цілями компанії. Основними напрямками організації є: підвищення рентабельності, зміцнення фінансової стійкості та нарощування інвестиційної привабливості. Дані результати досягаються за допомогою забезпечення системи управління оперативними та достовірними даними, що ілюструють справжній пристрій матеріалозабезпечення та матеріалоспоживання; розкриття нестійких сфер діяльності та оперативної нейтралізації несприятливих факторів у сфері запасів» [16, с. 36].



Ключовими завданнями, що стоять перед обліково-аналітичним забезпеченням управління резервами, є:

- 1) розрахунок раціонального значення резерву, заснованого на збалансованості витрат господарюючого суб'єкта, пов'язаних з операціями з вибуття МПЗ, процесами виготовлення, зберігання та розміщення ресурсів;
- 2) аналітична аргументація норм;
- 3) аналітичний моніторинг за рівнем резерву, виявлення обставин, що впливають на відступ від норм, а також зіставлення планових показників значення резерву з фактичними;
- 4) аналітичне обчислення користі та втрат при впровадженні сучасних способів управління запасами;
- 5) контроль поточних ліквідності та платоспроможності;
- 6) облік укладання договорів на постачання, зберігання та реалізацію матеріальних ресурсів і запасів, контроль за параметрами, зазначеними в контрактах.

З наведених показників можна зробити висновок, що система обліково-аналітичного забезпечення – одна з найважливіших складових загального управління підприємства.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі висновки:

- використання оптимальної політики застосування оборотних коштів є одним з основних завдань системи управління;
- основним чинним способом, що забезпечує успішну роботу підприємств, є проведення високоякісного багатостороннього аналізу руху матеріальних запасов;
- з метою збільшення продуктивності аналізу матеріальних ресурсів і запасів потрібен систематичний розбір, що розглядає всі без винятку характерні риси підприємства, що аналізується, і, крім того, підсумовує ключові нюанси методик до розгляду різних фахівців.

Адміністративні рішення у сфері запасів передбачають дії, націлені на скорочення втрат компанії, пов'язані зі зберіганням, транспортуванням та

використанням матеріальних ресурсів. Зниження цих витрат відбувається через постійний облік та моніторинг за оборотними активами.

«Концепція обліково-аналітичного забезпечення управління матеріальних ресурсів і запасів покликана здійснювати низку найважливіших завдань на підприємстві:

- моніторинг, оцінка та прогнозування ліквідності та поточної платоспроможності;
- встановлення відповідного рівня матеріалів для підприємства;
- нормування запасів; контроль за рівнем запасу;
- виявлення та вивчення відхилень від норм та планових значень рівня запасу від фактичних; аналітичний прорахунок прибутків та втрат при впровадженні нових систем управління запасами» [44, с. 57-59].

Система обліково-аналітичного забезпечення управління запасами займає вагомому частку в господарській роботі компанії, в оцінці його фінансового резерву. Отже, у ньому необхідно сфокусувати увагу управлінського апарату. Результативно сформована представлена концепція позитивно впливає на систему управління цілої організації. Безпосередньо при управлінні запасами слід звернути особливу увагу, на зв'язок з тим, що від них часто залежить становище компанії та її економічні можливості.

На перший погляд, великі запаси призводять до збільшення витрат, щодо їх зберігання та моніторингу за станом і динамікою матеріальних ресурсів і запасів. Але при подальшому розгляді, дефіцит або недолік резервів здатний спричинити неможливість виконати замовлення, і тому відбувається зменшення і доходу, і покупців.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Сполучною ланкою між інформаційними потоками підприємства та управлінськими рішеннями є аналітичне управління, котре сприяє виявленню та детальному розумінню стратегічно важливих аспектів діяльності організації, що впливають на її конкурентоспроможність. В результаті його проведення встановлюється відповідність внутрішніх ресурсів та можливостей компанії стратегічним завданням, потребам ринку.

2. Ефективність діяльності підприємства – це результативність господарської діяльності, що забезпечує максимізацію прибутку за мінімальних витрат на виробництво і управління організацією, це стабільність, розв'язання соціальних завдань, розвитку колективу, і навіть мінімізацію впливу на довкілля.

3. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління бізнесом може розглядатися як процес задоволення потреб менеджерів в інформації, необхідної для прийняття управлінського рішення, що включає процеси пошуку, збору, переробки та надання інформації у формі, придатній для її використання.

4. Система аналітичного забезпечення управління підприємством – велика складна система, що має свої об'єкт, мету, завдання, функції, структуру, критерії функціонування, складові елементи, методичне, інформаційне, математичне, організаційне та технічне забезпечення.

5. Система обліково-аналітичного забезпечення управління запасами займає вагомий частку в господарській роботі компанії, в оцінці його фінансового резерву. Отже, у ньому необхідно сфокусувати увагу управлінського апарату. Результативно сформована представлена концепція позитивно впливає на систему управління цілої організації. Безпосередньо при управлінні запасами слід звернути особливу увагу, на зв'язок з тим, що від них часто залежить становище компанії та її економічні можливості.

## РОЗДІЛ 2.

### ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Особливості формування бізнес-процесів аграрного підприємства

Для сталого розвитку підприємств різних організаційно-правових форм необхідне оптимальне поєднання інтересів підприємців, споживачів та держави. На практиці перешкоди, що виникають у веденні фінансово-господарської діяльності, не дозволяють успішно поєднувати інтереси всіх учасників бізнесу. На негативні чинники внутрішнього середовища організації безпосередньо впливає керівник. Він забезпечує стратегію ведення бізнесу, здійснює оптимізацію витрат, розширює асортимент продукції, знаходить нові ринки збуту тощо.

«Вагоме місце в агропромисловому комплексі займає сільське господарство, оскільки грає величезну роль життя суспільства і є основною у розвитку АПК. Сільське господарство, а саме його основні галузі, рослинництво, тваринництво та переробна галузь виробляють переважну більшість продуктів харчування та сировини для багатьох промислових галузей» [35, с. 21].

«Бізнес-функції підрозділів сільськогосподарського підприємства, як і будь-якого суб'єкта господарювання економіки, розглядаються в рамках наступних функціональних сфер: виробництво; збут/продаж; постачання/закупівлі; управління якістю; бухгалтерський облік, фінанси; управління персоналом; Корпоративне управління; планування та інше» [3, с. 18].

«До бізнес-процесів управління та розвитку відносять: стратегічне, тактичне, оперативне управління, розробка структури сільськогосподарської організації та відносин між структурними підрозділами; розробка та

встановлення цілей, розробка принципів діяльності (політика взаємин із партнерами, клієнтами), бізнес-планування» [54, с. 238].

«До управління якістю відносяться оцінка показників діяльності компанії: створення системи оцінки, впровадження систем контролю якості та безпеки продукції та сировини, порівняння з конкурентами та іншими компаніями (бенчмаркінг), поліпшення процесів і систем: впровадження постійного процесу поліпшень, моніторинг процесів і систем, реінжиніринг бізнес-процесів» [59, с. 98].

«Бізнес-модель аграрних компаній має показувати всім зацікавленим сторонам, які продукти потрібні споживачам, як компанія заробляє, виробляючи потрібне споживачам, які ключові ресурси залучає (співробітники, обладнання, технології, інфраструктура, канали розподілу та ін.) і які ключові бізнес-процеси для створення споживчої цінності використовує (навчання та розвиток співробітників, розробка та виробництво продуктів, планування та бюджетування, діяльність з поліпшення процесів тощо)» [44, с. 133-137].

Зміст бізнес-моделі аграрного виробництва має показувати, як послідовність процесу створення вартості «від поля до споживача», так й види залученого капіталу, вкладеного зацікавленими особами. При цьому зацікавлені особи розраховують на очікуваний дохід.

У науковій літературі склалася низка підходів до поняття та сутності бізнес-моделей у різних секторах економіки, які у більшості випадків відображають специфіку управління бізнесом, напрями стратегії його розвитку під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. «Створення бізнес-моделей вимагає теоретичного обґрунтування вибору характеристик та властивостей управління з урахуванням галузевих особливостей підприємства, його спеціалізації, накопичених здібностей та рутин» [15, с. 26].

Одні автори поняття бізнес-моделі пов'язують із механізмом заробляння грошей, інші – в основу моделювання визначають процеси виробництва.

«Ефективність бізнесу обумовлюється трьома життєвими циклами: продуктом, попитом споживачів і стратегічною бізнес-моделлю» [52, с. 31].

Як показало дослідження, розробка бізнес-моделей має особливі підходи. «Перший підхід спрямовано внутрішні бізнес- процеси компанії, а другий - на зовнішнє оточення організації, тобто. на цінності зацікавлених сторін» [52, с. 31]. «Нині пріоритетним стає другий підхід, спрямований трансформацію ресурсів до створення вартості з урахуванням зацікавлених сторін» [52, с. 32]. «Орієнтиром створення таких моделей є положення Міжнародного стандарту інтегрованої звітності, який був розроблений Міжнародною радою з інтегрованої звітності» [22], як навігатор створення бізнес-моделі та її розкриття в інтегрованій звітності з метою посилення прозорості стратегії бізнесу, що використовується ланцюжка створення цінності з враховуючи інтереси користувачів, які вклали свій капітал у компанію.

«У Міжнародному стандарті наведено таке трактування «Бізнес-модель організації має систему, перетворюючи використовувані ресурси у вигляді комерційної діяльності на продукти діяльності, і результати діяльності і спрямовану на досягнення стратегічних цілей організації, та створення вартості у короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі» [22]. Іншими словами, для компанії стає важливим співвідношення ключових ресурсів із капіталами, які впливають на життєстійкість бізнес-моделі. «Це характеризує бізнес-модель своєрідним відображенням діяльності компанії у процесі функціонування якої вхідні ресурси трансформуються у ключові результати (збільшення обсягу виробництва, зниження собівартості продукції, зростання заробітної плати та соціальних виплат співробітникам)» [53, с. 193].

«Міжнародний стандарт інтегрованої звітності визначив основний стратегічний підхід розробки бізнес-моделі, заснованої на трансформації капіталів. До взаємопов'язаних блоків відносяться» [21-22]:

- фокус стратегії бізнесу,
- використовуються ресурсні капітали,
- створена вартість, як результат функціонування бізнес-процесів.

Як показало дослідження, процес бізнес-моделювання з МСМВ не знайшов визнання в аграрному секторі економіки. Його використовують як

керівництво для створення стратегічної бізнес-моделі та розкриття процесу створення вартості лише низка великих підприємств АПК. Така ситуація зумовлена відсутністю єдиного методичного інструментарію для розробки стратегічних бізнес-моделей у сільськогосподарській галузі.

Наприклад, аналіз методики формування бізнес-моделі створення вартості в СФНВГ “Коваль” свідчить про те, що в основу її побудови покладено вертикальну інтеграцію. Бізнес-модель розкриває взаємозв’язок сегментів бізнесу: сільськогосподарський, цукровий, м’ясний та інші, причому на відміну від інших, сегмент сільськогосподарський бере участь у ланцюжку створення вартості з двох позицій:

- 1) з позиції постачальника сировинних ресурсів – для забезпечення безперебійного функціонування й у рамках інших сегментів;
- 2) як самостійний сегмент, який здійснює виробництво сільськогосподарської продукції.

Застосування вертикально інтегрованої структури управління аграрним бізнесом відрізняється перевагою диверсифікації, забезпечує гарантію закупівлі сировинних ресурсів низьким рівнем транспортних витрат та сприяє ефективному управлінню елементами ланцюжка створення вартості компанії. Використовуваний підхід знижує ризики відсутності сировинних ресурсів, суттєво оптимізує витрати, що одна із основних чинників сталого бізнесу з максимізацією прибутку.

Іншими словами, сільськогосподарський сегмент виконує обслуговувальну роль в управлінні аграрним бізнесом СФНВГ “Коваль”, виконуючи такі функції:

- обробка та підготовка ґрунту в осінньо-весняні періоди в процесі польових робіт;
- організація та проведення збиральних робіт, післязбиральна обробка та зберігання;
- організація логістики з перевезення продукції, у тому числі відвантаження покупцям.

Стратегія бізнес-моделі вертикальної інтеграції спрямовано внутрішній розвиток компанії, вихід її на провідні продовольчі ринки. Однак основним вектором є контроль усіх виробничих процесів з метою максимального скорочення витрат на всіх етапах виробництва та реалізації вирощеної, переробленої та виробленої продукції.

Виходячи зі стратегії компанії, продукція сільськогосподарського сегмента більшою часткою використовується як сировинний ресурс, у зв'язку з чим, виручка від продажу сільськогосподарської продукції є мінімальною, включаючи експортні поставки (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Частка виручки від реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках у розрізі сегментів СФНВГ “Коваль” у 2021 році

Показники	Сільськогосподарський сегмент бізнесу	Овочевий сегмент бізнесу	М'ясний сегмент бізнесу	Цукровий сегмент бізнесу	Разом
Виторг від продажу продукції, млн грн.	75,3	2,1	12,5	2,8	92,7
Питома вага виручки від продажу продукції на ринку, %	78,0	87,0	65,0	98,0	-
Питома вага виторгу від продажу переробленої продукції, %	22,0	13,0	35,0	2,0	-

Дані таблиці 2.1. свідчать про провідну роль сільськогосподарського сегменту бізнесу у продажу продукції. Виторг у 2021 р. у цьому сегменті бізнесу склав 75,3 млн грн. Одночасно, питома вага виторгу від продажу переробленої продукції належить М'ясному сегменту бізнесу – 35%. Загальна сума виручки СФНВГ “Коваль” в цілому за 2021 р. склала 92,7 млн грн.

Тим часом, незважаючи на місію компанії – задовольняти сировинними ресурсами виробників продуктів харчування, а населення – необхідним продовольством, стратегічна бізнес-модель аграрного бізнесу СФНВГ “Коваль” спрямована на задоволення інтересів компанії.



Вертикальна інтеграція дозволяє забезпечити взаємозв'язок процесів: розробка продукту, створення харчових продуктів, виробництво, логістика, продаж, застосування продукту.

Модель СФНВГ “Коваль” спирається на застосування у процесі створення нового продукту: накопичені знання ринку продажу продукції та технології його виробництва, необхідні енергетичні та водні ресурси, сформовані партнерські зв'язки з контрагентами із закупівлі та продажу продукції, фінансові ресурси, накопичений досвід у сфері виробництва та продажу продукту, наявність мінеральної сировини, і навіть громадська інфраструктура, у якій функціонує компанія.

Крім того, бізнес-модель СФНВГ “Коваль” визначає стратегію очікуваного продукту, який так чи інакше пов'язаний з потребами певних користувачів. Серед таких продуктів компанією виділено: продукт виробництва для споживачів; робочі місця та можливість підвищення професійних компетенцій; фінансові ресурси та інвестиційні кошти; умови виробництва екологічних чистих продуктів; розвиток регіонів та податкові надходження до федерального та місцевого бюджетів. Тобто, вектор стратегії СФНВГ “Коваль” орієнтований на внутрішні потреби та інтереси компанії.

Інноваційний підхід до стратегії управління бізнесом на основі стратегічної бізнес-моделі, який стає все більш затребуваним у практиці сільськогосподарського виробництва, передбачає управління створенням вартості на користь зацікавлених користувачів, використовуючи їх певний ресурсний потенціал. Така модель може бути застосована у практиці управління аграрним бізнесом СФНВГ “Коваль”.

В основу створення бізнес-моделі СФНВГ “Коваль” має бути покладено вертикально-інтегрований підхід, який розкриє ланцюжок створення вартості, включаючи такі взаємозв'язані ланки та їх елементи:

– виробництво продукції рослинництва (наявність земельних ресурсів, вирощування врожаю, забезпечення власними кормами, створення насінневого фонду та резервів зерна);

- м'ясний сегмент (наявність виробничих потужностей у вигляді свиноферм, птахоферм та переробних основних засобів, що забезпечують випуск продукції у вигляді курей, свинини та індички);

- сегмент м'ясопереробки;

- логістика продукції, організація доставки кормів і з оптимізацією витрат за всіх етапах движения;

- сегмент продажу продукції на експорт і на внутрішньому ринку.

Разом з тим стратегічна бізнес-модель СФНВГ “Коваль” буде спрямована на розкриття ланцюжка створення вартості з використанням ресурсного капіталу з урахуванням зацікавлених сторін.

Ресурсний капітал включають такі його види: фінансовий капітал, інвестований у аграрне виробництво; виробничий капітал, що визначає інвестування в основні виробничі фонди, активи, що використовуються у виробничому процесі; людський капітал, що характеризується ефективним використанням; інтелектуальний капітал, спрямований на підвищення іміджу компанії, розробку різноманітних брендів та інновацій; соціально-репутаційний капітал, заснований на зміцненні взаємозв'язків та взаємовідносин з різними громадськими організаціями та компаніями [2].

Отже, бізнес-модель СФНВГ “Коваль” характеризує аграрний бізнес компанії з ряду позицій:

- розкриття ланцюжка створення вартості на основі вертикальної інтеграції;

- створення вартості (цінності) з використанням ресурсного потенціалу (розкриття інформації про види капіталів, що використовуються);

- визначення створеної вартості для зацікавлених користувачів.

Структура бізнес-моделі СФНВГ “Коваль” з трансформацією ресурсного капіталу, що генерує створення вартості на користь користувачів представлена рис. 2.4.

Результатом трансформації ресурсного капіталу є створення вартості на користь певного кола осіб. Зокрема, трансформація фінансового капіталу, що

характеризується інвестуванням коштів власниками компанії, для яких очікуваними результатами є одержання виручки від продажу та максимізація прибутку.

Використання виробничого персоналу спрямоване на застосування в аграрному виробництві, у процесі переробки та виробництва виробничих потужностей, які пов'язані з новими капітальними вкладеннями, створення нових активів у вигляді свиноферм тощо.

Трансформація людського капіталу спрямовано як створення умов праці та підвищення зарплати працівникам, а й поліпшення корпоративного управління, навчання персоналу, зростання соціальних виплат, що впливає ефективність використання персоналу.

Ефективне використання інтелектуального капіталу характеризується зростанням випуску брендової продукції, впровадженням інноваційних розробок та ноу-хау, що зрештою веде до збільшення продажів та позитивних фінансових результатів.

Трансформація елементів соціально-репутаційного капіталу забезпечує зміцнення партнерських зв'язків, підвищення іміджу компанії як внутрішньому ринку, так і зовнішньому.

Таким чином, проведене дослідження свідчить про те, що для підвищення ефективності управління вартістю сільськогосподарських підприємств необхідний розвиток бізнес-моделювання, стратегії аграрного бізнесу, що базується на концепції створення вартості за допомогою трансформації ресурсного капіталу з урахуванням інтересів стейкхолдерів. Такий підхід значно розширює горизонти стратегічного розвитку аграрного бізнесу, сприяє прозорості ланцюжка створення цінності, роблячи її привабливішою для додаткових інвестиційних ресурсів, що визначає надійність аграрного бізнесу компанії.

## 2.2. Забезпечення процесу управління діяльністю аграрного підприємства

Важливе значення у отриманні системної, аналітичної, оперативної інформації, що забезпечує можливість прийняття ефективних управлінських рішень, вкладених у досягнення цільових показників діяльності підприємства, грає ефективна організація управлінського обліку постачальницької та закупівельної діяльності. Саме в плануванні, організації, обліку, контролі та аналізі постачальницько-заготівельного процесу здійснюється управління поставками та закупівлями.

Процедури, методи управлінського обліку постачальницько-заготівельної діяльності мають бути пов'язані, з погляду, з логікою моделі формування запасів матеріальних ресурсів підприємства (рис. 2.1).

Розглянемо інструменти та процедури організації управління на цих етапах.

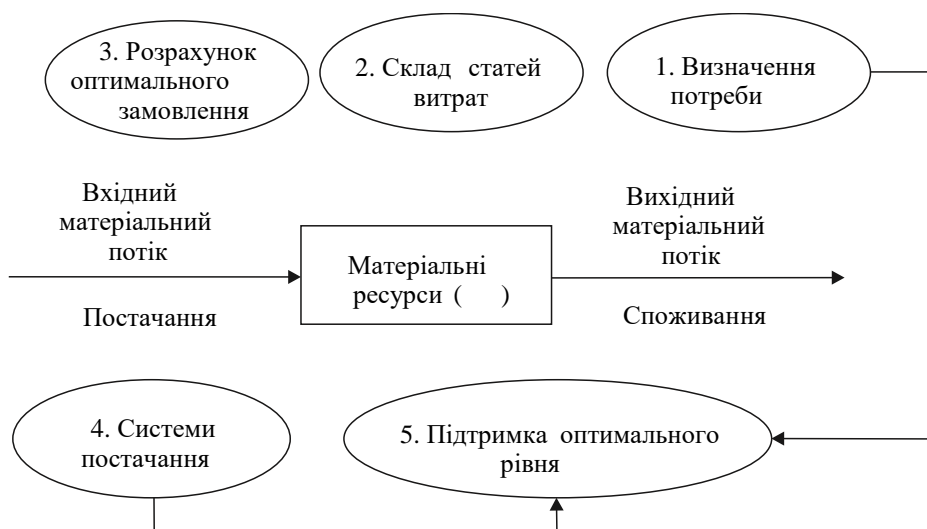


Рис. 2.1. Візуалізація процесу формування матеріально-виробничих запасів на підприємстві

«Потреба в запасах матеріальних ресурсів є ключовим параметром будь-якої системи управління запасами. На основі даних про потреби в запасах розраховуються параметри замовлень та поставок, нормалізуються рівні запасів та вибудовуються відносини з постачальниками та посередниками» [44, с. 118].

«Правильне управління матеріальними запасами є важливим для будь-якого підприємства, оскільки наявність і рух запасів є однією з основних характеристик, які показують керівникам поточні недоліки системи організації виробництва та дозволяють їм швидко реагувати на ситуацію. Для обґрунтованого ведення такого обліку підприємство має насамперед ухвалити рішення про основні класифікаційні ознаки, які стануть основою управлінської аналітики[34, с. 33].

З урахуванням фактора часу запаси класифікуються наступним чином:

- найбільш бажаний запас – визначає рівень запасів, економічно доцільний у цій системі управління, використовується як орієнтир при розрахунку обсягу замовлення;
- пороговий рівень – використовується визначення, коли було випущено замовлення;
- поточний запас – відповідає рівню запасу у будь-який момент обліку;
- резервний (страховий) запас – призначений для постійного постачання споживачеві у разі непередбачених обставин.

Також виділяються неліквідні запаси – це давно невикористані виробничі та товарні запаси. Вони утворюються через погіршення якості зберігання сировини та готової продукції.

Виділяють такі види товарно-матеріальних запасів:

- за типом потреб: сезонні; резерв; неактивний;
- за метою: стратегічні; рекламні, підготовчі.

Для побудови системи аналітичного управління постачання та заготівлі для виробничої діяльності СФНВГ “Коваль” з метою ефективного управління запасами запропоновано такі варіанти класифікації запасів:

1) щодо ситуації у виробничому циклі. У цій класифікації запаси можна поділити на чотири основні групи: сировину та матеріали, незавершене виробництво, готову продукцію та товари для перепродажу;

2) залежно від переліку товарів. При виборі цієї опції підприємства класифікуватиме запаси окремо для кожної позиції товару. Застосування цієї

опції виправдовує себе, якщо підприємству необхідно отримати максимальну ступінь деталізації будь-якого конкретного найменування акцій;

3) за центрами відповідальності, виділеним для підприємства. Використання цього варіанта класифікації дозволить підприємству зрозуміти, які запаси та в якій кількості потрібні для діяльності кожного підрозділу підприємства (не тільки виробництва, а й інших);

4) в залежності від ролі, яку відіграють конкретні резерви для окремих одиниць або для підприємства в цілому. У межах такої класифікації виділяються стратегічно важливі резерви підприємствам, стандартні резерви (які відіграють ключову роль в структурі споживання підприємства), і навіть незначні резерви.

5) у центрах витрат. Застосування цього варіанта класифікації дозволяє визначити територіальний розподіл запасів для підприємства. Наприклад, можуть бути розподілені запаси, які розташовані на загальних складах підприємства (склад чи місце виникнення витрат), складах конкретних виробничих відділів тощо.

Практика показує, що для визначення потреб у матеріальних ресурсах використовуються різні методи та підходи, залежно від масштабу підприємств (виробництва), обсягу виробничої програми, характеру економічних відносин, кваліфікації економістів та інших факторів.

Важливим етапом аналітичного управління закупівель та закупівельної діяльності СФНВГ “Коваль” є визначення складу статей витрат, пов’язаних із матеріальними ресурсами, оскільки вони є основою для прийняття рішень щодо управління запасами. Саме витрати, на наш погляд, є основним критерієм оптимізації рівня матеріальних запасів.

Не можна не погодитись із науковцями, що залежно від обсягу товарно-матеріальних запасів змінюється обсяг виробництва:

– чим більший обсяг виробництва, тим більше сировини та матеріалів потрібно, тим менший обсяг незавершеного виробництва та готової продукції;

– чим менший обсяг виробництва, тим менше сировини та матеріалів потрібно, тим більше обсяг незавершеного виробництва та готової продукції.

Тривалість періоду, протягом якого значна частина коштів іммобілізована у статті «Матеріально-виробничі запаси», впливає на ліквідність підприємства:

– чим довше період торгівлі, тим довше період іммобілізації коштів, тим нижчий рівень ліквідності у підприємства;

– чим коротший термін обороту акцій, тим коротший термін знерухомлення в них коштів, тим вищий рівень ліквідності підприємства.

Тому обсяг запасів (в основному, сировини та матеріалів) та умови їх обороту повинні бути оптимальними. Оптимальним визнається такий обсяг матеріальних запасів, який є необхідним і достатнім для забезпечення безперебійного процесу виробництва запланованої продукції з мінімальними витратами на зберігання. Під оптимальними умовами оборотності запасів ми маємо на увазі мінімально прийнятний. Визначення оптимального обсягу сукупних матеріальних та виробничих запасів формується під впливом двох протилежних тенденцій: прагнення мати запас та прагнення до зниження витрат на зберігання.

Основними системами управління запасами є система з фіксованим розміром замовлення, система з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, метод максимального мінімуму.

«Система з фіксованим розміром замовлення – це модель управління запасами, у якій основним визначальним чинником є визначення оптимального розміру замовлення, розмір якого не змінюється. Оптимальний розмір замовлення визначається шляхом мінімізації загальної вартості зберігання та повторення замовлення. Ця система зручна тим, що постачання здійснюються строго певними партіями; відповідно, немає потреби розраховувати, скільки товарів потрібно замовити. Але для цього необхідно вести постійний облік наявності товару та правильно визначати точку замовлення на підставі цих даних» [43, с. 482].

«Система з фіксованим інтервалом між замовленнями – це модель управління запасами, у якій основним визначальним чинником є визначення часового інтервалу між замовленнями з урахуванням оптимального розміру

замовлення. Оптимальний розмір замовлення дозволяє мінімізувати загальну вартість зберігання та повторювати замовлення» [16, с. 35].

Мінімальний запас – це рівень запасу, який дозволяє підтримувати попит за постійної доступності товару. Максимальний запас – це рівень, до якого товар може бути поповнений одразу після доставки. Цей метод передбачає доставку різної кількості товару із різними інтервалами. Але найчастіше комбінований метод близький одного з перших двох методів. Наприклад, система з двома бункерами передбачає умовний поділ запасу на дві частини. Як тільки перша частина закінчується, ініціюється нове замовлення, розмір якого можна відкоригувати.

Система планування потреб у матеріалах є модель управління запасами, у якій виробництво і, отже, запаси плануються з урахуванням попиту кінцевий продукт. Ці системи є системами, що штовхають, для переміщення матеріальних потоків. Визначення матеріальних потреб включає вирішення низки проблем у галузі прогнозування попиту, управління запасами, управління закупівлями тощо.

«Система обробляє та коригує інформацію про надходження, переміщення та споживання матеріалів (сировини, комплектуючих), запаси на складі, вибір стратегій поповнення запасів та управління запасами для кожної одиниці сировини, коефіцієнти управління запасами тощо. Для вирішення завдань управління закупівлями використовується файл замовлення, який містить інформацію про замовлення та їх виконання» [8, с. 10].

Ці системи, як правило, ефективні у таких випадках:

- коли попит на вихідні матеріальні ресурси залежить від споживчого попиту кінцеву продукцію;
- коли підприємство має досить довгі виробничі цикли за умов невизначеного попиту.

Найбільш широко використовується логістикою у світі є концепція точного часу. Базовою ідеєю цієї концепції було потенційне виключення запасів



матеріалів, комплектуючих та напівфабрикатів у процесі збирання автомобілів та їх основних компонентів.

Початковим твердженням було те, що, якщо графік виробництва був встановлений, можна організувати рух матеріальних потоків таким чином, що всі матеріали, компоненти та напівфабрикати будуть доставлені у необхідній кількості у потрібне місце і точно до призначеної дати виготовлення чи збирання готової продукції. З цим формулюванням страхові резерви, які «заморожують» кошти підприємства, були непотрібні.

Концепція «точно вчасно» усуває вимогу мінімальних резервів – ресурси мають постачатися у міру виникнення виробничих потреб. Це сучасна концепція побудови логістичної системи при виробництві, постачанні та розподілі, заснована на синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів та готової продукції в необхідних кількостях на той час, коли цього вимагає логістика, тобто система мінімізації витрат на матеріальні ресурси.

Поняття «якраз вчасно» (або «точно вчасно») характеризується такими основними ознаками:

- 1) мінімальні (нульові) запаси матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, готової продукції;
- 2) короткі виробничі (логістичні) цикли;
- 3) невеликі обсяги виробництва готової продукції та поповнення замовлень (поставок);
- 4) відносини закупівлі матеріальних ресурсів з невеликою кількістю надійних постачальників та перевізників;
- 5) ефективна інформаційна підтримка;
- 6) висока якість готової продукції та логістичних послуг.

Отже, незалежно від методу чи підходу, використовуваного при розрахунку оптимального розміру замовлення матеріальних ресурсів, слід враховувати важливість формування репрезентативної облікової інформації у системі управлінського обліку. У зв'язку з цим найбільш значущими аспектами аналітичного управління в цьому контексті є:

Нагромадження інформації по всьому ланцюжку створення вартості матеріальних ресурсів з метою тактичного і стратегічного управління закупівлями та замовленнями;

Джерелом обсягу і структури запасів повинна бути інвентаризація, проведення якої має бути організовано в розрізі груп на основі конкретних завдань управління;

Витрати повинні враховуватися за місцем їх виникнення, за винятком повторного виставлення рахунку;

методики, що застосовуються для розрахунку оптимального розміру замовлення, повинні враховувати фактори, що склалися, конкретних бізнес-ситуацій (закупівельні ціни при зберіганні, повний склад витрат на утримання запасу матеріальних ресурсів, страховий запас, поступовий характер поповнення на складі, втрати від дефіциту, робота з багатоелементним замовленням, витрати на утримання запасу на одиницю площі чи обсягу).

### **2.3. Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства**

Процес управління виробничою діяльністю вимагає великого обсягу інформації, яка повинна відображати достовірні дані про стан основного капіталу, амортизаційну політику підприємства, ступінь зношеності та оновлення необоротних активів, обсяги НДДКР та їх ефективність. Основним джерелом для надання такої інформації є бухгалтерська (фінансова) звітність, аналіз показників якої дозволяє дати оцінку майнового стану підприємств, обсяг інвестицій, капітальних вкладень, обсяг та напрямки інновацій в інвестиційну діяльність, рентабельність та ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності. За даними бухгалтерського балансу здійснюється структурно-динамічна оцінка майнового стану підприємства, вертикальний та горизонтальний аналіз складу та структури майна, тенденції зміни його вартості, склад активів, що

характеризують приріст майна, а також джерел інноваційно-інвестиційної діяльності.

Проведений аналіз показників бухгалтерського балансу аграрного підприємства, яке здійснює виробництво продукції рослинництва та тваринництва (свинини) на території Тернопільської області, свідчить про розвиток його майнового потенціалу. Щорічні інвестиції у капітальні вкладення забезпечили функціонування підприємства, нарощування обсягів виробництва свинини та зажадали додаткових інвестицій. Дані таблиці 2.2 характеризують тенденцію зростання капітальних вкладень у аграрне виробництво СФНВГ “Коваль”.

Таблиця 2.2

## Динаміка майнового потенціалу СФНВГ “Коваль”

Показники	Роки					Відхилення, 2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	грн,+, -	%
Нематеріальні активи	787710	869741	823547	801356	877401	89691	111,1
Основні засоби	73789123	59561753	63986124	79325178	89137218	15348095	121,2
Фінансові вкладення	127452	308438	314784	322874	401145	273693	315,2
Інші необоротні активи	117205	110657	98237	115741	121313	4108	104,3
Оборотні активи	12951123	14682112	15123742	16742369	17051288	4100165	132,1
Разом майно	87772613	75532701	80346434	97307518	107588365	19815752	123,4

Динаміка майна аграрного підприємства СФНВГ “Коваль” свідчить про те, що щорічно спостерігається зростання вартості. За аналізований період вартість майна зросла 2,23 разу. Станом на 01 січня 2017 р. вартість майна становила 87772613 грн, а станом на 01 січня 2021 р. вона дорівнює 107588365 грн.

У 2017 році у складі майна переважали оборотні активи у вигляді запасів та дебіторської заборгованості, вираженої вартістю відвантаженої продукції та авансовими платежами постачальникам та підрядникам під майбутню поставку

матеріально-виробничих запасів придбаних будівельних матеріалів, палива, запасних частин, кормів.

Динаміка майнового потенціалу СФНВГ “Коваль” представлена на рис. 2.2.

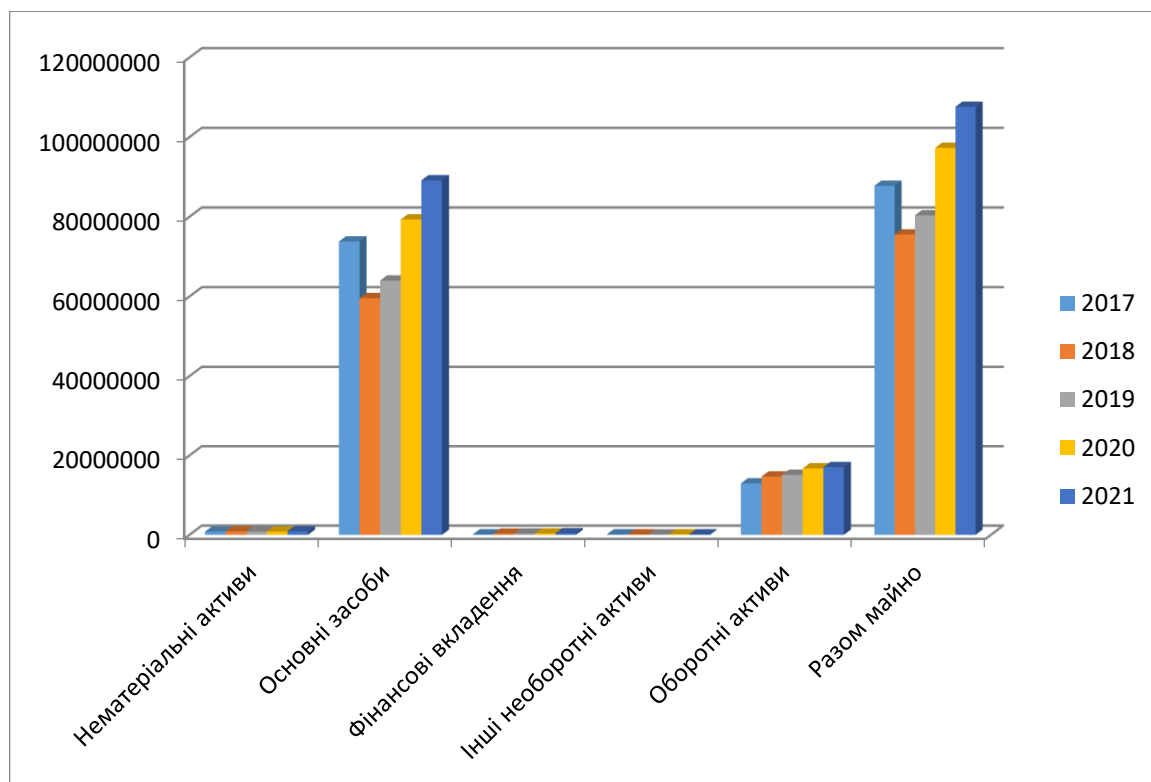


Рис. 2.2. Динаміка майнового потенціалу СФНВГ “Коваль”

Починаючи з 2017 р. у складі майна переважають необоротні активи, а саме вартість капітального будівництва та придбання основних засобів. Для розвитку свинарства було розпочато будівництво приміщення.

Аналіз балансу показав, що у структурі активів відбулося зміна завдяки зростанню суми необоротних активів на 15348095грн (121,2%) та зростання суми оборотних активів на 4100165грн (132,1%). Найбільший приріст відбувся щодо фінансових вкладень на 273693 грн (315,2%).

З фінансової точки зору це свідчить про позитивні результати, оскільки майно стає мобільнішим (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

## Динаміка структури майна СФНВГ “Коваль”

Показники	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Необоротні активи	45,6	46,5	47,3	48,1	48,5
Запаси	11,8	8,9	9,2	9,4	8,9
Дебіторська заборгованість	18,7	14,5	14,1	13,8	12,6
Фінансові вкладення	2,7	4,7	6,9	5,9	6,7
Грошові кошти	21,2	25,4	22,5	22,8	23,3
Разом майно	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Наприкінці аналізованого періоду питому вагу необоротних активів у вартості майна підприємства становить 79,3 %, що відповідає 15715587 тис. грн у абсолютному вираженні. Частка оборотних активів наприкінці аналізованого періоду становить 20,7 %, що він відповідає 17051288 грн у абсолютному вираженні.

На рис. 2.3. представлено структуру майна аграрного підприємства станом на 01.01 2021 р.

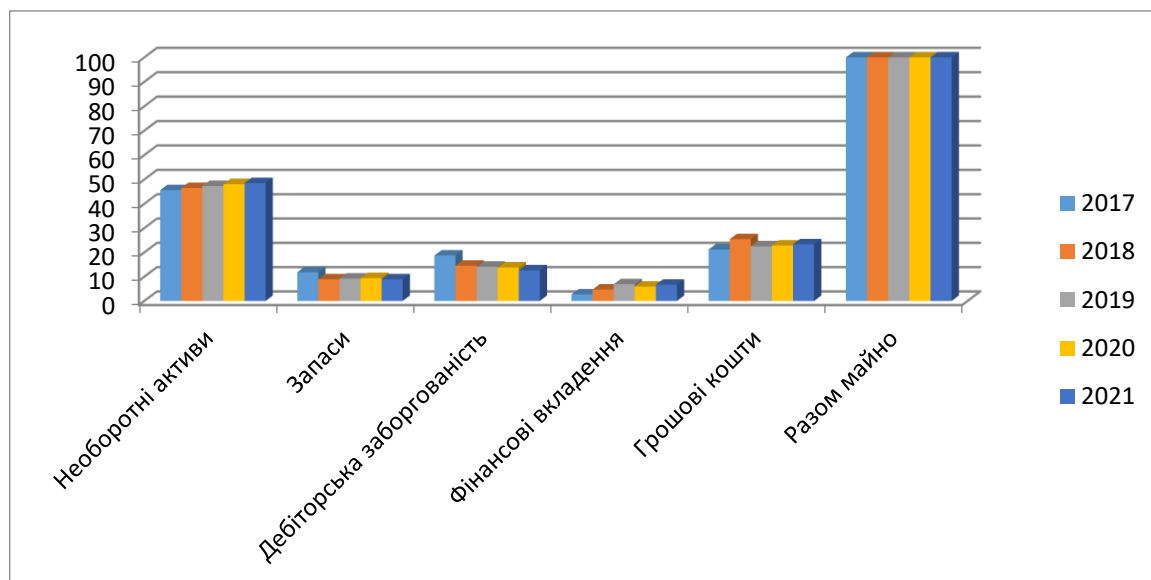


Рис. 2.3. Динаміка структури майна СФНВГ “Коваль”

Протягом аналізованого періоду відбулася зміна структури активів підприємства: частка необоротних активів та фінансових вкладень зростає.

Зміни у складі необоротних активів у аналізованому періоді були забезпечені такими змінами їх складових: сума основних засобів збільшилася за

рахунок зростання капітальних вкладень у будівництво об'єктів зберігання зерна та приміщень для утримання свиней.

У складі оборотних активів відбулися такі зміни: величина виробничих запасів збільшилася на 864753грн; сума коштів збільшилася на 114954 грн.

Приріст абсолютної величини та частки необоротних активів виступає індикатором погіршення фінансового стану СФНВГ “Коваль”, зокрема показників ліквідності та фінансової стійкості. У зв'язку з цим необхідно досліджувати ефективність капітальних вкладень з метою прийняття управлінських рішень, а також джерела інвестування капітальних вкладень як власні, так і залучені.

Джерела фінансування майна відображаються у пасиві балансу. Власний капітал є найважливішою характеристикою фінансового становища підприємства. Наприкінці аналізованого періоду власний капітал СФНВГ “Коваль” збільшився на 899741 грн, частка у пасиві підприємства становить 5,1%, що відповідає 511788 грн у абсолютному вираженні. Це може свідчити про погіршення фінансової стійкості СФНВГ “Коваль”, підвищення фінансових ризиків. Основною складовою власного капіталу на кінець періоду, що аналізується, є накопичений капітал (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

Склад та структура джерел власних та позикових коштів, що інвестуються у розвиток СФНВГ “Коваль”

Джерела коштів	01.01.2017 рік		01.01.2021 рік		Відхилення	
	Сума, грн	Питома вага, %	Сума, грн	Питома вага, %	Сума, грн	Питома вага, %
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток (-))	1879328	10,96	2945354	13,72	1066026	24,74
Власний капітал	2101148	12,25	2835147	13,21	733999	17,04
Довгострокові зобов'язання	11743910	68,47	13586114	63,31	1842204	42,76
Короткострокові зобов'язання	1427345	8,32	2093502	9,76	666157	15,46
Усього джерел	17151731	100	21460117	100	4308386	100

Наприкінці аналізованого періоду питому вага короткострокових зобов'язань у вартості джерел фінансування підприємства становить 9,8 %, що відповідає 2093502 грн.

Накопичений капітал відображає результати діяльності досліджуваної організації. Накопичений капітал підприємства змінився незначно, це свідчить у тому, що у досліджуваному періоді підприємство не заробляло прибуток чи реінвестувало їх у своєї діяльності.

Для оцінки фактичної величини власного капіталу щодо достатності виконано розрахунок величини власного капіталу, необхідного для підприємства. Мінімальна необхідна величина власних коштів визначається як величина, що дорівнює сумі необоротних активів, матеріальних запасів та незавершеного виробництва. Для цього підприємства необхідна величина власного капіталу на кінець періоду аналізу становить 7853612 тис. грн. Наприкінці аналізованого періоду фактична величина власні кошти досягає необхідного значення. Існує ризик виникнення нестачі джерел фінансування для інвестування капітальних вкладень аграрного підприємства.

Обсяг позикового капіталу аналізованому періоді збільшився на 2508361 грн і склав на кінець аналізованого періоду 15679616 грн. На кінець аналізованого періоду питома вага довгострокових зобов'язань у загальній вартості джерел фінансування становить 63,3 %. Основними складовими поточних зобов'язань наприкінці аналізованого періоду є: короткострокові позики та кредити; кредиторська заборгованість. У складі поточних зобов'язань відбулися такі зміни: сума короткострокових кредитів та позик збільшилася на 666157 грн (713,8%); величина кредиторської заборгованості теж істотно зростає.

Розвиток аграрного підприємництва (на прикладі СФНВГ “Коваль”) свідчить про потребу раціонального управління процесом залучення інвестицій. Проведене дослідження на основі інформації бухгалтерської (фінансової) звітності свідчить про те, що СФНВГ “Коваль” необхідно здійснювати розвиток комерційної діяльності з метою максимізації прибутку, нарощування власного капіталу, кошти якого слід спрямовувати на інвестування капітальних вкладень.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Бізнес-функції підрозділів сільськогосподарського підприємства, як і будь-якого суб'єкта господарювання, розглядаються в рамках наступних організаційно-функціональних сфер: виробництво; збут/продаж; постачання/закупівлі; управління якістю; бухгалтерський облік, фінанси; управління персоналом; корпоративне управління (менеджмент); планування та інше.

2. До бізнес-процесів управління та розвитку відносять: стратегічне, тактичне, оперативне управління, розробка структури сільськогосподарської організації та відносин між структурними підрозділами; розробка та встановлення цілей, розробка принципів діяльності (політика взаємин із партнерами, клієнтами), бізнес-планування.

3. До управління якістю відносяться: оцінка показників діяльності компанії: створення системи оцінки, впровадження систем контролю якості та безпеки продукції та сировини, порівняння з конкурентами та іншими компаніями (бенчмаркінг), поліпшення процесів і систем: впровадження постійного процесу поліпшень, моніторинг процесів і систем, реінжиніринг бізнес-процесів.

4. Важливе значення у отриманні системної, аналітичної, оперативної інформації, що забезпечує можливість прийняття ефективних управлінських рішень, вкладених у досягнення цільових показників діяльності підприємства, грає ефективна організація управлінського обліку постачальницької та закупівельної діяльності. Саме в плануванні, організації, обліку, контролі та аналізі постачальницько-заготівельного процесу здійснюється управління поставками та закупівлями.

5. Процес управління виробничою діяльністю вимагає значного обсягу інформації, яка повинна відображати достовірні дані про стан основного капіталу, амортизаційну політику підприємства, ступінь зношеності та оновлення необоротних активів, обсяги НДДКР та їх ефективність.



### РОЗДІЛ 3.

## АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Оцінка основних показників діяльності аграрного підприємства

Основний капітал СФНВГ “Коваль” представлений основними засобами, нематеріальними активами, вкладеннями у довгострокові активи та відображено за підсумковим рядком довгострокових активів бухгалтерського балансу. Коефіцієнт участі довгострокових активів у формуванні майна СФНВГ “Коваль” становив у 2021 р. 0,482 та зріс на 0,0155 пунктів. У структурі довгострокових активів основні засоби займають найбільшу питому вагу: на 31.12.2020 р. 84,1 %, на 31.12.2021 р. – 82,6 %, що відповідає зростанню на 0,78 п. п. Аналіз наявності, руху та структури основних засобів за 2021 р. за функціональною ознакою показав збільшення відновної вартості основних засобів за 2021 р. на 703 тис. грн чи 1,22 %. Даний приріст отримано внаслідок значного зростання вартості машин і устаткування (абсолютний приріст становив 511 тис. грн чи 1,89 %), транспортних засобів – приріст 98 тис. грн або 5,33%. Встановлено приріст вартості машин і устаткування активної частини коштів у вигляді 497 тис. грн, що відповідає відносному приросту на 1,87 %. У процесі аналізу зазначено, що введення в експлуатацію нових основних засобів у 2021 році на суму 294 тис. грн на 71,5% посідає машини та устаткування.

Найбільша питома вага у структурі основних виробничих засобів припадає на будівлі та машини та обладнання: їх пайова участь на 31.12.2021 р. відповідно 52,4 та 43,7 %; на частку транспортних засобів: відповідно на 31.12.2020 р. 8,7 % та на 31.12.2021 р. 9,3 %. Питома вага інструменту, виробничого та господарського інвентарю на початок 2021 р. становила 1,13 % та незначно зросла протягом 2021 р. За 2021 р. у складі виробничих засобів відбулися незначні структурні зрушення. Відзначено позитивну структурну динаміку за рядком машин та обладнання та транспортних засобів відповідно на 0,41 та 0,19

п. п., негативну за будинками та спорудами – зниження частки на 0,45 п. п. Зменшення у структурній динаміці визначено також за передавальним пристроям та приріст по інвентарю та приладдям відповідно –0,012; 0,023 п. п. Таким чином, зросла частка машин та обладнання, транспортних засобів на 0,31 та 0,16 п. п. при одночасному зниженні питомої ваги будівель та споруд, передавальних пристроїв.

Дані про ступінь зношеності основних засобів СФНВГ “Коваль” показали абсолютне збільшення вартості основних засобів, при цьому їх знос за час експлуатації також збільшився (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1.

## Аналіз руху та технічного стану активної частини основних засобів

Показник	Рівень показника		
	31.12.2020 р.	31.12.2021 р.	Відхилення
Коефіцієнт оновлення	0,025	0,032	0,007
Термін оновлення, років	39,3	44,7	5,4
Коефіцієнт вибуття	0,008	0,009	0,001
Коефіцієнт приросту	0,019	0,025	0,006
Коефіцієнт зносу	0,621	0,675	0,054
Коефіцієнт придатності	0,461	0,398	-0,063

Результатом співвідношення темпів зміни даних показників у динаміці є зростання коефіцієнта зношування основних фондів на 4,59 %, активної частини – на 8,71 %. Значний ступінь зношеності у 2021 р. припадає на активну частину основних фондів: відповідно 32,1 та 67,5 %, що відповідає критичному технічному стану обладнання. Коефіцієнт придатності основних фондів має зворотну спрямованість оцінки технічного стану фондів, його зниження за основними виробничими фондами за звітний період свідчить про погіршення технічного стану основних фондів. Ступінь придатності активної частини фондів знизився у 2021 р. щодо 2020 р. на 6,3 %.

Технічний стан машин та обладнання, транспортних засобів трохи покращився за рахунок більш інтенсивного їх оновлення (приріст коефіцієнта

оновлення склав 0,007 пунктів). Ступінь зношеності активної частини основних засобів зростає на 0,054 пункту, що відповідає зниженню придатності машин та обладнання. Коефіцієнт вибуття зріс на 0,001 пунктів, на підприємстві в експлуатації є кошти зі строком корисного використання (повністю амортизовані об'єкти основних засобів).

Отже, у СФНВГ “Коваль” відбулося зниження рівня технічного стану основних засобів та інвестиційної активності щодо обладнання та транспортних засобів за 2021 р., сповільнилися терміни оновлення обладнання, зросло зношування, знизилася придатність машин та обладнання. При цьому істотно змінилася позитивна динаміка показників оновлення, приросту (дані показники характеризуються дуже низьким рівнем).

У зв'язку з уповільненням процесу оновлення основних засобів збільшилася їх зношеність, і відповідно – зменшилася придатність їх для подальшого використання. Коефіцієнт зносу у 2021 р. по активній частині основних фондів становив 0,675 та збільшився на 0,054 пункту.

Аналіз факторів інтенсивності та ефективності використання основних засобів. У блоці виробничої стійкості проведено аналіз у СФНВГ “Коваль” фондоддачі та факторів її зміни. Частка машин та обладнання у загальній сумі активної частини основних засобів у 2021 р. становила 92,71 % та збільшилась щодо минулого року на 1,48 п. п., тому регламентом проведення факторного аналізу передбачено абстрагуватися від виділення машин та обладнання в активній частині основних засобів (присутність транспортних засобів в активній частині є мінімальною і дозволяє не враховувати дану диференціацію). В тимчасовому інтервалі, що аналізується, визначено приріст рентабельності основних засобів підприємства в аналізованому періоді 2020 –2021 рр., що відповідає підвищенню ефективності управління основним капіталом підприємства. Фактичний рівень рентабельності основних виробничих засобів за 2021 р. склав 14,7% і збільшився в порівнянні з рівнем рентабельності 2020 р. на 2,9 п. п. Прибуток від реалізації збільшився в тимчасовому інтервалі, що вивчається, на 1 349 тис. грн, одночасно встановлені темпи зростання вартості

основних засобів, що у результаті відповідає приросту рентабельності основних засобів та рентабельності продажів. Відзначено збільшення фондівдачі основних засобів на 0,077 грн, фондівдачі активної частини основних засобів – на 0,165 грн

Узагальнюючими показниками, що характеризують рівень забезпеченості підприємства виробничими фондами, є фондозброєність та рівень технічної озброєності праці. Динаміка даних показників з СФНВГ “Коваль” позитивна. Забезпеченість підприємства основними фондами зростає, що обґрунтовується збільшенням у динаміці показників фондозброєності та рівня технічної озброєності праці. Фондозброєність збільшилася на 1,285 тис. грн чи 1,87 %; рівень технічної озброєності праці 2021 р. становив 37,42 тис. грн, відносний приріст – 4,084 %. Середньорічне вироблення робітника збільшилося в динаміці на 23,71% за умови зростання технічної озброєності праці на 2,88%, отже фондівдача основних засобів в результаті співвідношення збільшилася.

Елементом управління виробничою стійкістю є проведення факторного аналізу фондівдачі основних засобів та їх впливу на обсяги виробництва та прибутку підприємства. Результати детального аналізу фондівдачі основних засобів та їх активної частини узагальнено у таблиці 3.2.

Розподіл обсягу впливу чинників характеризується такими показниками: збільшення обсягу випуску продукції за умови позитивної рентабельності продажів визначило приріст прибутку від реалізації продукції підприємства на 453 тис. грн; зростання рентабельності продажів сприяло приросту фінансового результату (прибутку від реалізації продукції) відповідно на 998 тис. грн.

У 2021 р. щодо даних 2020 р. прибуток під впливом зростання випуску продукції збільшився на 453 тис. грн, що далі розглянуто щодо факторів використання основних засобів. Негативний вплив зниження прибутку надав чинник частки активної частини основних засобів (зменшення фондівдачі активної частини основних фондів на 0,005 грн): розмір зниження прибутку на 9 тис. грн Чинник збільшення вартості виробничих основних фондів сприяв приросту прибутку від продажу продукції відповідно на 179 тис. грн Зростання

фондовіддачі машин та обладнання визначило зростання прибутку на 274 тис. грн.

Таблиця 3.2.

Вплив факторів використання основних засобів на результати виробництва

Чинник	Вплив на фондовіддачу, грн		Вплив на випуск продукції, тис. грн.	Вплив на прибуток від реалізації, тис. грн
	активної частини основних засобів	основних засобів		
1.1 середньорічна вартість основних виробничих основних засобів	–	–	3401	179
1.2 частка активної частини основних засобів	–	–0,005	–204	–9
1.3 фондовіддача обладнання	–	0,078	4546	274
Баланс факторів	–	0,079	78835	453
1.3.1 структура обладнання	–0,093	–0,043	–2491	–138
1.3.2 кількість днів, відпрацьованих одиницею обладнання	0,017	0,008	436	29
1.3.3 коефіцієнт змінності	–0,18	–0,069	–4059	–222
1.3.4 тривалість зміни	–0,033	–0,015	–901	–49
1.3.5 середньогодинний виробіток	0,531	0,222	11978	703
Баланс факторів	0,192	0,092	5024	277

Зміна структури устаткування спричинило зменшення прибутку на 138 тис. грн. Зменшення тривалості роботи одиниці активної частини основних засобів визначило зниження прибутку на 288 тис. грн. Збільшення середньогодинної віддачі обладнання позитивно позначилося на величині прибутку, розмір впливу цього чинника становив 701 тис. грн. Резервами зростання ефективності використання основних засобів, випуску продукції, прибутку та рентабельності СФНВГ “Коваль” за результатами проведеного аналізу є насамперед вихід на проектні потужності виробництва щодо замовлень корпоративних контрагентів, а також скорочення втрат робочого часу машин, оновлення активної частини фондів та підвищення кваліфікації ефективності використання основних засобів.

Важливим фактором виробничої стійкості розглянуто використання обладнання СФНВГ “Коваль”. Виробничі потужності СФНВГ “Коваль” у 2021 р. були завантажені з перероблення рослинницької сировини на 77,1 %, з переробки тваринницької продукції – на 53,2 %, що характеризує недоліки у збутовій діяльності підприємства. Потужності підприємства задіяні в повному обсязі, що пояснюється зростанням конкуренції, зниженням попиту вироблену продукцію з урахуванням зовнішніх чинників і проведеної маркетингової стратегії. Основними ризиками є: ризик, пов’язаний із зростаючими вимогами покупців до якості та споживчих властивостей продукції м’ясокомбінату; фінансові ризики щодо високої дебіторської заборгованості Коефіцієнт використання готівкового обладнання за встановленим та чинним становив у 2020 – 2021 роках відповідно 0,95133.

Аналіз фонду часу роботи обладнання дозволив дійти невтішного висновку: режимний час роботи устаткування у звітному 2021 р. становив 6187 тис. машино-год. та знизилося на 0,33 % щодо 2020 р., що пояснюється зростанням кількості встановленого обладнання за одночасних втрат робочого часу. Внаслідок простоїв втрачено 11,2 тис. машино-год., що означило втрачені можливості підприємства, пов’язані з реалізацією стратегічного проекту зростання технічного рівня виробництва та виходу на прогресивні технології виробництва висококонкурентної продукції. Негативно на випуск продукції вплинули втрати часу роботи обладнання: зменшення обсягу виробництва становило 5187 тис. грн Збільшення середньогодинного вироблення одиниці устаткування визначило приріст випуску продукції розмірі 13 558 тис. грн (Найбільше значення у структурі факторів).

Таким чином, встановлено приріст величини активної частини виробничих основних фондів у тимчасовому інтервалі на 808 тис. грн чи 3,11 %. Значний ступінь зношеності у 2021 р. припадає на активну частину основних фондів: відповідно 48,3 та 58,5 %, що практично відповідає передкритичному технічному стану обладнання. Визначено збільшення фондівіддачі основних засобів на 0,078 грн, фондівіддачі активної частини основних засобів - на 0,165 грн

Результати проведеного факторного аналізу показали негативний вплив фактора часу використання машин та обладнання, зниження частки активної частини основних засобів. При цьому позитивний вплив на випуск продукції, прибуток, рентабельність основних засобів забезпечили фактори зростання середньогодинного виробітку та фондвіддачі активної частини.

Аналіз виробничої стійкості за показниками витрат за виробництво продукції. У виробничій системі сталого розвитку СФНВГ “Коваль” вивчено динаміку показників витрат, які формують систему збалансованих показників.

Аналіз структури витрат за економічними елементами показав: найбільша питома вага у структурі витрат у 2020 – 2021 роках. займають матеріальні витрати: відповідно 84,33 та 86,11 %. У 2021 р. цей показник зріс на 3,97 %, питома вага у структурі витрат у динаміці зменшилась на 0,81 п. п. Витрати на оплату праці у структурі виробничих витрат становили у 2021 р. 8,07 %, що на 0,48 п. п. вище питомої ваги даної категорії витрат 2020 р. Приріст матеріальних витрат у 2021 р. пов’язаний із збільшенням витрат за винятком витрат за покупними напівфабрикатами. Відносний приріст відповідно становив: сировини 5,09 %; палива – 15,11%; енергії – 16,21%.

Пайова участь сировини та матеріалів знизилася на 0,23 п. п.; палива та енергії – збільшилося відповідно на 0,28 та 0,19 п. п. У складі матеріальних витрат у 2021 р. відбулося збільшення витрат на паливо на 488 тис. грн, енергію – на 274 тис. грн У 2021 р. витрати на послуги сторонніх організацій виробничого характеру незначно зросли на 18 тис. грн чи 0,27 %. У звітному періоді також збільшилися витрати на оплату праці на 955 тис. грн (відносний приріст 14,22%), у зв’язку з цим зросли відрахування на соціальні потреби відповідно на 333 тис. грн чи 13,14 %. Відзначено зниження суми амортизації основних засобів на 187 тис. грн та приріст інших витрат – на 557 тис. грн

За період 2021 р. частка умовно-постійних витрат у витратах на виробництво продукції становила 16,3% та зросла на 3,7%. Абсолютне збільшення змінних витрат у динаміці становило 922 тис. грн при одночасному зниженні їх частки у структурі собівартості на 3,7 п. п. Відзначено приріст суми

постійних витрат за виробництво продукції 4347 тис. грн та збільшення за структурою відповідно на 3,7 %.

Витрати виробництво та реалізацію продукції збільшилися на 7055 тис. грн. Найбільший негативний вплив з погляду перевитрати витрат за гнучкому бюджету справило збільшення постійних витрат, і навіть змінних витрат, що зростанням витрат за окремим статтям прямих матеріальних і трудових витрат у складі собівартості продукції. Збільшення загальних витрат за виробництво визначено зростанням постійних і змінних витрат: вплив чинників відповідно 5369 і 1686 тис. грн. Збільшення обсягу випуску продукції натуральному вираженні на 20,35 % встановило приріст витрат у розмірі 16795,1 тис. грн. Зміна структури продукції позначило зниження загальної суми витрат за виробництво і продукції на 17784,9 тис. грн.

Приріст постійних витрат визначив найбільше збільшення результативного показника на 3954,6 тис. грн. Що пов'язано зі зменшенням масштабу виробництва, зростанням амортизаційних відрахувань, витрат на оплату праці службовців, витрат на утримання адміністративного корпусу.

Фактор зростання обсягу та структури виробництва компенсують себе. У цьому значний приріст витрат на виробництво і продукції отримано в результаті зростання постійних витрат за виробництво (даний чинник займає найбільшу частку у структурі кількісного впливу чинників). Таким чином, підприємству необхідно розробити заходи щодо зниження постійних витрат, а також прямих матеріальних та трудових витрат.

Зроблено висновок, що загальна сума непрямих витрат зростала протягом 2019–2021 років. Найбільший приріст отримано у 2021 р.: загальногосподарські витрати збільшились на 113,54 %; загальновиробничі витрати – на 109,71%; комерційні витрати – 110,7%. У 2020 р. темп зростання цих статей витрат становив: відповідно становив 123,21 %; 124,78%; 113,08%. Значне збільшення за комплексними витратами, що розглядаються, допущено за рахунок збільшення рівня витрат за умови зниження обсягу випуску м'ясної продукції.



Отже, переробка продукції тваринництва в СФНВГ “Коваль” є матеріаломісткою, у тому числі найбільше значення ємності посідає сировинноємність (профіль показника за 2019 – 2021 рр. становив 0,701; 0,697; 0,587). За всіма показниками ємності витрат у товарної продукції зазначено позитивна динаміка зниження.

Даючи загальну оцінку прямим і непрямим витратам СФНВГ “Коваль” за 2019–2021 рр., можна дійти висновку, що є низка показників, які можна скоротити витрати підприємства: зниження собівартості продукції і підвищення рівня стійкості виробничої системи. Зниження витрат на 1 гривню товарної продукції виступає важливим чинником зростання виробничої стійкості підприємства, ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції СФНВГ “Коваль”.

### **3.2. Аналіз управління фінансового стану підприємства**

Об’єктивно на характер та результати фінансово-господарської діяльності в аграрній галузі значний вплив мають природно-кліматичні умови. Досліджуване підприємство – СФНВГ “Коваль” – здійснює господарську діяльність на території Тернопільської області в зоні середнього Опілля. Клімат у цій території помірний. Для отримання загального уявлення про характер та результати діяльності підприємства необхідно розглянути його фінансово-економічні показники. Про направлення та спеціалізацію господарювання свідчить характеристика структури та динаміки обсягу продажу СФНВГ “Коваль” (табл. 3.3).

Виручка підприємства має тенденцію до зростання, при цьому найбільший темп приросту характерний для овочів відкритого ґрунту. Найбільш фінансово успішним роком із продажу продукції рослинництва був 2022 рік – це було забезпечено завдяки зростанню врожайності картоплі та овочів. У даному періоді частку у вартісному обсязі роздрібних продажів впевнено займали картопля і овочі відкритого ґрунту.

Таблиця 3.3.

## Структура та динаміка обсягу продажів СФНВГ “Коваль”

Найменування	2020		2021		2022		Приріст 2022 р. до 2020	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Продукція рослинництва, всього	38154	87,6	46028	89,3	64086	90,7	+25914	+67,9
В т.ч.:								
- картопля	32109	73,7	35626	69,1	48470	68,6	+16361	+50,9
- овочі відкритого ґрунту	6045	13,9	10402	20,2	15616	22,1	+9571	+158,3
Товари	0	0	0	0	1379	2,0	+1379	-
Роботи та послуги	5403	12,4	5526	10,7	5189	7,3	-214	-3,9
Виручка	43557	100,0	51554	100,0	70654	100,0	+27097	+62,2

В рамках цього дослідження проаналізовано фінансові результати за окремими видами (картопля та овочі відкритого ґрунту), а також загалом за продукцією рослинництва (табл. 2).

Таблиця 3.4.

## Показники виробництва та продажу продукції рослинництва

Найменування	Картопля			Овочі відкритого ґрунту		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Зібрано посівної площі, га	300	240	310	45	25	50
Витрати всього, тис. грн.	31 215	46 465	48 391	9 365	6 267	12 159
- Заробітна плата з відрахуваннями;	2 735	2 800	2 830	447	495	483
- Насіння;	4 587	14 300	9 213	980	978	2 617
- Добрива мінеральні;	3 483	3 190	3 821	537	489	517
- Добрива органічні;	0	0	0	0	0	1 658
- засоби захисту рослин;	2 430	4 590	4 728	1 105	784	936
- нафтопродукти;	2 890	6 860	6 000	875	1253	1 590
- утримання основних засобів	13 000	14 362	14 900	5 022	2 514	2 445
Вихід продукції, усього, ц	39 060	44 000	59 100	11 250	6 980	19 200
Урожайність з 1 га	130,2	183,3	190	250	279,2	382
Собівартість продукції всього, тис. грн	31 512	46 624	48 193	9 563	6 683	12 095
Собівартість виробництва 1 центнера, тис. грн	0,807	1,058	0,817	0,850	0,956	0,633
Реалізовано продукції, ц	22 360	26 160	37 847	6 530	6 935	12 856
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	22 675	27 000	35 000	4 175	7 280	12 497
Виручка від реалізації, тис. грн	32 126	35 626	48 470	6 145	10 402	15 515
Прибуток від продажу, тис. грн	9 434	8 626	13 427	1 905	3 122	3 200

Натуральний обсяг виробництва картоплі з кожним роком збільшується, а обсяг виробництва овочів відкритого ґрунту має мінливу тенденцію, при цьому зниження у 2021 р. було зумовлене скороченням площі, спадом урожайності через несприятливі погодні умови. Тому у 2021 р. собівартість 1 ц була високою, проте це не завадило підприємству отримати прибуток.

Про структуру прибутку за видами продукції свідчать дані таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

## Структура прибутку від продажу за видами продукції рослинництва

Найменування	2020		2021		2022	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Прибуток за продукцією рослинництва	11 339	100	11 748	100	16 589	100
в т. ч.:						
- від продажу картоплі;	9 434	83,2	8 626	73,4	13 470	81,2
- від продажу овочів відкритого ґрунту	1 905	16,8	3 122	26,6	3 119	18,8

Протягом аналізованого періоду пріоритетним видом продукції є картопля, що приносить підприємству найбільшу частку прибутку.

Для аналізу якісної структури фінансових результатів, що дозволяє визначити, у яких пропорціях прибуток та витрати формують виручку від реалізації, необхідно розглянути показники таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

## Структура фінансових результатів від продажу продукції рослинництва

Найменування	2020		2021		2022	
	тис. грн	% до виручки	тис. грн	% до виручки	тис. грн	% до виручки
	Картопля					
Повна собівартість	22675	70,6	27000	75,8	35000	72,2
Прибуток від продажу	9434	29,4	8626	24,2	13470	27,8
	Овочі відкритого ґрунту					
Повна собівартість	4140	68,5	7280	70,0	12497	80,0
Прибуток від продажу	1905	31,5	3122	30,0	3119	20,0
	Усього продукція рослинництва					
Повна собівартість	26815	70,3	34280	74,5	47497	74,1
Прибуток від продажу	11339	29,7	11748	25,5	16589	25,9

По картоплі і по овочах найвища питома вага прибутку у складі виручки була у 2020 р.

У 2021 р. відбулося зниження якості структури фінансових результатів у галузі, що було зумовлено спадом урожайності, зростанням собівартості одиниці продукції та зниженням валового збору. Таким чином, СФНВГ “Коваль” необхідне вироблення заходів щодо оптимізації витрат та поліпшення структури фінансових результатів від продажу продукції.

Вирішенню подібних управлінських завдань сприяє вивчення причинно-наслідкових взаємозв'язків. Відповідно до діалектичного підходу, всі фінансово-господарські явища та процеси'язані, взаємозалежні, взаємозумовлені. Одні пов'язані між собою безпосередньо, інші – побічно. Одні впливають функціонально (детерміновано), інші – імовірно (стохастично).

На обсяг прибутку від продажу прямий, детермінований вплив мають такі чинники: обсяг реалізації продукції, її структура, рівень собівартості та середні реалізаційні ціни. Виходячи із завдань аналізу, модель прибутку може бути перетворена на адитивну і включатиме фактори: виручку від продажів і собівартість реалізованої продукції.

Кожен результативний показник залежить від багатьох факторів. Чим детальніше досліджується вплив факторів на величину результату, тим точніше результати аналізу та оцінка якості роботи підприємства. Без глибокого вивчення факторів важко зробити обґрунтовані висновки про результати діяльності, повною мірою виявити резерви виробництва, якісно обґрунтувати плани та виробити управлінські рішення.

Вирішити зазначені питання покликаний динамічний факторний аналіз. Як базисний прийнятий 2020 р., а як звітний –2022 р.

Модель фінансового результату (ФР) від продажу продукції, що враховує дію факторів – виручки від продажу (В) та повної собівартості продукції (С), має вигляд:

$$\text{ФР} = \text{В} - \text{С}, (1)$$

На величину фінансового результату впливає також низка інших чинників, зокрема зовнішніх. У цьому дослідженні виконано аналіз впливу детермінованих чинників першого порядку. Під час проведення факторного аналізу використано універсальний спосіб елімінування – прийом ланцюгової підстановки. Для розрахунків використано дані таблиці 3.6.

На основі вихідної факторної моделі (1) виконано ланцюгову підстановку та розраховано розмір впливу виручки та собівартості (витрат) на фінансовий результат від продажу картоплі:

$$\text{ФР}_{2020} = \text{В}_{2020} - \text{З}_{2020} = 32109 - 22675 = +9434 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ФР ум.} = \text{В}_{2022} - \text{З}_{2020} = 48470 - 22675 = +25795 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ФР}_{2022} = \text{В}_{2022} - \text{З}_{2022} = 48470 - 35000 = +13470 \text{ тис. грн}$$

Вплив зміни виручки:

$$\text{ЛФР виручка} = \text{ФР ум.} - \text{ФР}_{2020} =$$

$$= 25795 - 9434 = +16361 \text{ тис. грн}$$

Вплив зміни витрат:

$$\text{ЛФР витрати} = \text{ФР}_{2022} - \text{ФР ум.} = 13470 - 25795 = -12325 \text{ тис. грн}$$

Балансова перевірка:

$$\text{ЛФР заг} = \text{ЛФР виручка} + \text{ЛФР витрати} = 16361 + (-12325) = +4036 \text{ тис.}$$

грн

Результати факторного аналізу прибутку від продажу картоплі представлені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7.

Вплив факторів на фінансовий результат від продажу картоплі

Найменування	Рік		Приріст		Вплив факторів	
	2020	2022	Абсолютний	%	Абсолютне	% до прибутку 20 року
Виручка від продажу картоплі, тис. грн	32109	48470	+16361	+51,0	+16361	+173,4
Повна собівартість картоплі, тис. грн.	22675	35000	+12325	+54,4	-12325	-130,6
Прибуток від продажу картоплі, тис. грн.	9434	13470	+4036	+42,8	+4036	+42,8

--	--

Згідно з правилом елімінування, якби підприємство змогло у 2022 р. при досягнутій сумі виручки від продажу зберегти обсяг витрат на рівні 2020 р., то розмір прибутку від реалізації картоплі міг би зрости на 16361 тис. грн або 173,4% до рівня базисного прибутку. Водночас у господарській практиці це важко здійснити, оскільки об'єктивно можливий певний приріст суми витрат через зростання цін на матеріали, збільшення обсягу виробництва та інших причин.

З найбільшою відносною силою на зміну прибутку в 2022 р. вплинув виручка від продажів, і, незважаючи на приріст витрат, підприємство змогло в 2022 р. досягти позитивного фінансового результату завдяки випереджальному приросту обсягу виручки від продажів. Для збереження прибутковості підприємству важливо забезпечувати випереджаючі темпи приросту виручки проти швидкістю зростання витрат.

Далі наведено порядок оцінки впливу факторів на прибуток від продажу овочів. На основі вихідної факторної моделі (1) виконано ланцюгову підстановку та розраховано розмір впливу виручки та витрат на фінансовий результат від продажу овочів:  $\Phi P_{20i4} = B_{20i4} - 32020 = 6045 - 4140 = +1\ 905$  тис. грн  $\Phi P_{\text{Усл.}} = B_{2022} - 32020 = 15616 - 4140 = +11476$  тис. грн  $\Phi P_{2022} = B_{2022} - 32022 = 15616 - 12497 = +3119$  тис. грн

Вплив зміни виручки:

$$\text{ЛФР виручка} = \Phi P_{\text{ум.}} - \Phi P_{2020} = 11476 - 1905 = +9571 \text{ тис. грн}$$

Вплив зміни витрат:

$$\text{ЛФР витрати} = \Phi P_{2022} - \Phi P_{\text{ум.}} = 3119 - 11476 = -8357 \text{ тис. грн}$$

Балансова перевірка:

$$\text{ЛФР заг} = \text{ЛФР виручка} + \text{ЛФР витрати} = 9571 + (-8357) = +1\ 214 \text{ тис. грн}$$

У звітному році превалюючий вплив виручки від продажів поряд із слабшим впливом витрат сприяло збільшенню прибутку від продажу овочів на 63,7%. Гіпотетично, якби підприємство при виручці 2022 р. змогло зберегти обсяг витрат на рівні 2020 р., воно змогло б отримати додатково прибуток у сумі

9 571 тис. грн Проте умови у цьому періоді склалися саме так, а чи не інакше, і це вплинули різні як внутрішні, і зовнішні чинники.

Результати оцінки впливу факторів на прибуток від продажу овочів показані у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8.

Вплив факторів на фінансовий результат від продажу овочів відкритого ґрунту

Найменування	Рік		Приріст		Вплив факторів	
	2020	2022	Абсолютний	%	Абсолютне	% до прибутку 2020 року
Виручка від продажу овочів, тис. грн	6045	15 616	+9 571	+158,3	+9 571	+502,4
Повна собівартість овочів, тис. грн.	4 140	12 497	+8 357	+201,9	-8 357	-438,7
Прибуток від продажу овочів, тис. грн.	1 905	3 119	+1 214	+63,7	+1 214	+63,7

Далі подано розрахунок впливу виручки та витрат на фінансовий результат від продажу продукції рослинництва в цілому. Базуючись на вихідній факторній моделі (1), виконано ланцюгову підстановку та розраховано розмір впливу виручки та витрат на фінансовий результат від продажу продукції рослинництва:

$$\text{ФР 2020} = \text{В2020} - \text{З2020} = 38154 - 26815 = +11339 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ФР ум.} = \text{В2022} - \text{З2020} = 64086 - 26815 = +37271 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ФР 2022} = \text{В2022} - \text{З2020} = 64086 - 47497 = +16589 \text{ тис. грн}$$

Вплив зміни виручки:

$$\text{ЛФР виручка} = \text{ФР ум.} - \text{ФР 2020} = 37271 - 11339 = +25932 \text{ тис. грн}$$

Вплив зміни витрат:

$$\text{ЛФР витрати} = \text{ФР 2022} - \text{ФР ум.} = 16589 - 37271 = -20682 \text{ тис. грн}$$

Балансова перевірка:

$$\text{ЛФР заг} = \text{ЛФР виручка} + \text{ЛФР витрати} = +25\,932 + (-20\,682) = +5\,250 \text{ тис.}$$

грн

Результати факторного аналізу прибутку за продукцією рослинництва представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9.

Вплив факторів на фінансовий результат від продажу продукції  
рослинництва

Найменування	Рік		Приріст		Вплив факторів	
	2020	2022	Абсолютний	%	Абсолютне	% до прибутку 2020 року
Виручка від продажу продукції рослинництва, тис. грн	38 154	64 086	+25 932	+68,0	+25 932	+228,7
Повна собівартість продукції рослинництва, тис. грн.	26 815	47 497	+20 682	+77,1	-20 682	-182,4
Прибуток від продажу продукції рослинництва, тис. грн.	+11 339	+16 589	+5 250	+46,3	+5 250	+46,3

У звітному році найбільший вплив на зміну фінансового результату від продажу продукції рослинництва мало збільшення виручки: завдяки цьому фактору підприємство змогло у 2022 р. збільшити прибуток від продажу продукції рослинництва на 46,3 % до базисного рівня.

Підприємство, незважаючи на ретроспективний позитивний фінансовий результат від продажу продукції рослинництва, має прагнути до збільшення маси виручки та прибутку в майбутніх періодах при відстаючих темпах зростання собівартості за всіма видами продукції, щоб досягти більшого зростання прибутку та рентабельності. Поряд із збільшенням суми виручки та прибутку доцільно оптимізувати структуру витрат, підвищувати швидкість обороту коштів, їхню віддачу.

У той час як прибуток або збиток свідчать про абсолютний фінансовий ефект, для оцінки відносного ефекту, тобто ефективності, служать показники рентабельності. Аналіз рентабельності покликаний дати оцінку дохідності виробництва окремих видів продукції і на виявлення заходів, що сприяють підвищенню ефективності господарської діяльності.



Рентабельність продукції обчислюється відношенням: прибуток від продажу продукції до собівартості продукції.

Показник рентабельності продукції свідчить, скільки отримано прибутку з кожної гривні, витраченого на виробництво та реалізацію продукції.

За підсумками розрахунків отримано показники рентабельності продукції рослинництва (табл. 3.10).

Таблиця 3.10.

## Рентабельність продукції рослинництва, %

Найменування	2020	2021	2022
Картопля	41,6	31,9	38,5
Овочі відкритого ґрунту	46,0	42,9	25,0
Усього за продукцією рослинництва	42,3	34,3	34,9

Ефективність продукції звітному року проти базисним роком знизилася, що було зумовлено випереджаючим приростом витрат проти приростом виручки від продажів.

Динамічний факторний аналіз фінансових результатів від продажу продукції показав (табл. 3.7-3.9), що найбільший відносний вплив на формування прибутку від продажів в даному підприємстві надає зміну виручки. Тому за факторному аналізі рентабельності доцільно також врахувати вплив виручки.

У таблиці 3.11. подано дані для факторного аналізу рентабельності продукції рослинництва.

Таблиця 3.11.

## Дані для факторного аналізу рентабельності продукції рослинництва

Найменування	2020	2021	2022	Приріст 2022 рік до 2020 року	
				Абсолютний	%
Виручка від продажу, тис. грн	38 154	46 028	64 086	+25 932	+68,0
Повна собівартість, тис. грн	26 815	34 280	47 497	+20 682	+77,1
Прибуток від продажу, тис. грн.	+11 339	+11 748	+16 589	+5 250	+46,3
Рентабельність продукції, %	42,3	34,3	34,9	-7,4	-17,5

За аналізований період спостерігається тенденція до зниження рентабельності продукції внаслідок того, що виручка та собівартість надають сукупний негативний вплив.

Для вимірювання впливу зазначених факторів на рівень рентабельності проведено аналіз на основі факторної моделі з використанням ланцюгового ланцюга підстановки.

За даними таблиці 3.11 розраховані базисні, умовні та звітні значення рентабельності:

$$P_{2020} = (38154-26815): 26815 = 42,3\%.$$

$$P_{ум} = (64086-26815): 26815 = 138,9\%.$$

$$P_{2022} = (64086-47497): 47497 = 34,9\%.$$

Результати факторного аналізу рентабельності наведено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12.

#### Вплив чинників на рентабельність продукції рослинництва

Найменування	Рік		Приріст		Вплив факторів	
	2020	2022	+	%	+	% до рентабельності 2020 року
Виручка від продажу продукції рослинництва, тис. грн	38 154	64 086	+25 932	+68,0	+96,6	+228,4
Повна собівартість продукції рослинництва, тис. грн.	26 815	47 497	+20 682	+77,1	-104,0	-245,9
Рентабельність продукції, %	42,3	34,9	-7,4	-17,5	-7,4	-17,5

Аналіз показав, що в умовах 2020–2022 років, виробництво та продаж продукції рослинництва були прибутковим видом діяльності підприємства. Виходячи із прагнення максимізувати прибуток і підвищувати рівень рентабельності, підприємству в майбутньому доцільно й надалі орієнтуватися на виробництво та продаж цих видів продукції, покращуючи при цьому маркетингову роботу, підвищуючи якість продукції, прагнучи зростання врожайності сільськогосподарських культур. Успішність цього визначається якістю організації роботи всіх підрозділів підприємства.

У 2022 р. найбільше на зміну рентабельності вплинуло збільшення виробничих та комерційних витрат. Принцип елімінування передбачає, що якби у 2022 р. підприємство не допустило випереджаючого приросту витрат, то рівень прибутковості продукції рослинництва міг бути вищим, ніж склався фактично. Приріст собівартості у звітному році був викликаний збільшенням витрат майже за всіма статтями у зв'язку із зростанням посівної та збиральної площі: картоплі – на 10 га, овочів – на 5 га. Важливим фактором «подорожчання» продукції у 2022 р. стало значне зростання цін на нафтопродукти, мінеральні добрива та засоби захисту рослин.

### **3.3. Шляхи підвищення аналітичного забезпечення процесу управління діяльністю аграрного підприємства**

Внутрішній контроль – основний та обов'язковий елемент процесу управління підприємством. Чим сильніша контрольна функція у дії, тим ефективніше управління. Управління засноване на встановленні певного стандарту, потім проводиться оцінка досягнутих результатів виконання стандарту. І далі за результатами оцінки формуються управлінські рішення щодо коригування відхилень.

Стандарти, що використовуються в системі внутрішнього контролю, також пов'язані з процесом планування.

Таким чином, для проведення контролю ставиться завдання та визначаються критерії для її успішного виконання.

Аналіз фінансової стійкості багатогранний і проводиться з використанням абсолютних та відносних показників. Перші включають недолік (або надлишок) власного капіталу, а другі – такі показники, як автономія і самодостатність.

Ми виділили найбільш значущі, на нашу думку, показники фінансової стабільності як елементи аналітичних процедур внутрішнього контролю. У разі ми використовуємо наступну форму контролю із трьох форм (попередня,

поточна і наступна), тобто беремо дані, сформовані управлінським балансом поквартально.

Підсумки подальшого внутрішнього контролю передбачають прийняття оперативних рішень щодо управління капіталом та розробку необхідної інформаційно-документальної бази.

Проаналізуємо фінансову стійкість підприємства на основі абсолютних показників, що характеризують певний ступінь економічної безпеки (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Аналітичні процедури внутрішнього контролю щодо оцінки фінансової стійкості (абсолютні показники)

№	Найменування показника	1 квартал	2 квартал	3 квартал	Відхилення	
					+>-	%
1	Власні кошти, грн	263 131	320 214	363 469	43 255	113,51
2	Необоротні активи, грн	193 008	209 637	234 742	25 105	111,98
3	Власні оборотні засоби для формування запасів, грн	70 123	110 577	128 727	18 150	116,41
4	Позикові (довгострокові) коштів, грн	49 672	42 254	27 641	-14 613	65,42
5	Власні кошти з урахуванням позикових (довгострокових) коштів, грн	119 795	152 831	156 368	3 537	102,31
6	Власні кошти з урахуванням усіх позикових коштів, грн.	120 795	152 831	156 368	3 537	102,31
7	Запаси, грн	118 199	124 668	139 462	14 794	111,87
8	Достатність власних оборотних коштів (Ф1), грн	144 932	195 546	224 007	28 461	114,55
9	Достатність власних та позикових (Ф2), грн	1 596	28 163	16 906	-11 257	60,03
10	Покриття (Ф3), грн	2 596	28 163	16 906	-11 257	60,03

З поточних показників внутрішньої управлінської звітності ми вивели три показники достатності (абсолютних):

- Ф1 - достатність власних оборотних коштів;
- Ф2 - достатність власних та позикових (довгострокових) коштів;
- Ф3 – загальний показник покриття запасів джерелами.

Усі абсолютні показники мають позитивне значення.

Далі беремо трикомпонентну модель на основі розрахованих показників та визначаємо фінансову стійкість за типом (табл. 3.14.).

Таблиця 3.14.

## Визначення фінансової стійкості

Позначення показника	Значення показника(+,-)		
	1 квартал	2 квартал	3 квартал
Ф1	Позитивне	Позитивне	Позитивне
Ф2	Позитивне	Позитивне	Позитивне
Ф3	Позитивне	Позитивне	Позитивне
Тип фінансової стійкості	Абсолютна	Абсолютна	Абсолютна

За значеннями абсолютних показників коригування стандарту не потрібне.

Фінансова стійкість промислового підприємства характеризується як абсолютними показниками. Більшедетальне уявлення можна сформувавши, здійснивши розрахунок відносних показників. Для розрахунку показників ми використовуємо величини власних та позикових коштів (табл. 3.15).

Таблиця 3.15.

## Аналітичні процедури внутрішнього контролю для оцінки фінансової стійкості

Найменування показника	Оптимальне значення	Значення за періодами			Відхилення
		1 квартал	2 квартал	3 квартал	
Показник автономії	Більше 0,5	0,81	0,86	0,92	0,06
Показник фінансової стійкості	Більше 0,75	0,97	0,99	0,99	
Показник фінансової залежності	Менше 2	1,23	1,14	1,08	-0,06
Маневреність власного капіталу	0,2-0,5	0,46	0,48	0,43	-0,05
Співвідношення власних та позикових коштів	Менше 1	0,23	0,14	0,08	-0,06

Значення відносних показників досить стабільні, але певний ризик є. Можна зробити окремі дії для покращення показників у четвертому кварталі, виявити причини відхилень та мінімізувати можливі ризики.

Отже, внутрішній контроль дозволяє виявити певний потенціал керівництва підприємства до управління майном та капіталом. Аналітичні процедури внутрішнього контролю дають змогу визначити фактори, які можуть впливати на ефективність поточної діяльності. Керівництво підприємства дотримується певної концепції розвитку, але все ж таки її потрібно коригувати в невизначених умовах економічного розвитку. У умовах роль внутрішнього

контролю зростає, торкаючись абсолютно всі напрями фінансово-господарську діяльність підприємства. Сучасні економічні умови диктують використання аналітичних методик у частині оцінки підприємства з річної звітності, а й у внутрішньої управлінської звітності.

На цьому підприємстві очевидними внутрішніми резервами зростання рентабельності можуть бути або економія витрат, або випереджаюче збільшення суми виручки в порівнянні з темпом зростання витрат. Докладніше ці рекомендації викладені далі у висновку.

Зниження прибутковості продукції викликано впливом головних факторів першого порядку – виручки та собівартості, які, у свою чергу, залежать від таких факторів, як маркетингова політика підприємства, конкурентоспроможність продукції, рівень та темпи інфляції, цінова, податкова, кредитна політика та ін.

Отже, при аналізі можливостей нарощування маси прибутку та підвищення рентабельності важливо розділяти вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. Оскільки внутрішніми чинниками підприємство може самостійно управляти, то доцільно насамперед виявляти резерви саме внутрішнього характеру.

На формування прибутку та рентабельності найбільшою мірою впливають виручка та витрати, тому виявляти можливі резерви доцільно насамперед через вивчення цих факторів. За допомогою їх деталізації, розширення факторної системи та кількісної оцінки можна визначити ключові параметри резервів підвищення прибутковості діяльності [7, с. 274].

У напрямі резервів зростання виручки від продажу слід насамперед зазначити: оскільки обсяг продажів і величину виручки істотно впливає якість продукції, то підприємству слід постійно підтримувати і підвищувати якість своєї продукції відповідно до вимог ISO. Важливо контролювати та підтримувати належний технічний та експлуатаційний стан прибиральної техніки, забезпечувати оптимальні параметри температури та вологості повітря у приміщеннях овочесховищ.

Для збільшення обсягу виручки від продажу підприємство може використати два основні шляхи: по-перше, нарощувати фізичний обсяг виробництва та продажу продукції, по-друге, коригувати свою цінову політику.

Перший шлях який завжди доступний через обмеженість виробничих ресурсів (земельних, матеріальних, трудових, фінансових), проте наявні виробничі потужності підприємству слід використовувати на повну силу. Підприємству важливо мобілізувати всі можливості збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва як за рахунок екстенсивних, так і за рахунок інтенсивних факторів. Як екстенсивні фактори виступає розширення площі під посів овочів і картоплі, як інтенсивні – підвищення врожайності та якості продукції.

При цьому важливо забезпечити розширення посівних площ за рахунок повнішого використання земель та недопущення втрат урожаю. Аналіз показав, що у 2021 р. на даному підприємстві картопля була посаджена на площі 300 га, а зібрана – на площі 240 га; овочі були посіяні на площі 45 га, а зібрані – на площі 25 га. Тому збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва може бути досягнуто внаслідок виключення (або хоча б зниження) втрат під час збирання врожаю, які відбуваються через порушення термінів та неякісного проведення збиральних робіт. При виявленні цього резерву підприємству необхідно зіставити врожайність кожної культури, зібраної вчасно, та культури, зібраної із запізненням однією чи кілька днів після настання строку. Це і буде резервом зростання врожайності та збільшення валового збирання сільськогосподарських культур.

Другий шлях, пов'язаний із ціновим фактором, характеризується обмеженнями, зумовленими ринковою кон'юнктурою та конкурентним середовищем, у якому працює підприємство. Не завжди підприємство може вільно встановлювати ціни на свою продукцію. Однак доцільно прагнути до того, щоб в умовах ринкової кон'юнктури, що склалася, реалізаційні ціни забезпечували повну окупність і рентабельність продукції. Тут безумовна роль фінансово-економічного аналізу.

Щодо оптимізації витрат і механізму та ресурсозбереження у рослинництві з метою збільшення рентабельності сільськогосподарської продукції підприємству необхідно проаналізувати резерви за всіма статтями витрат. При цьому на чільне місце має бути поставлене завдання, не зменшення загальної суми витрат, а зниження собівартості одиниці продукції за рахунок нарощування валового збору.

«Економія витрат (зниження собівартості одиниці) забезпечується, передусім рахунок підвищення продуктивності праці та зниження трудомісткості. Для цього необхідні такі організаційні заходи: поглиблення спеціалізації та посилення концентрації сільськогосподарського виробництва; використання ресурсозберігаючих технологій у рослинництві; поліпшення організації праці та її інтенсифікація; підвищення кваліфікації кадрів. У галузі сільського господарства поки що залишається проблема низькокваліфікованих кадрів, неефективного менеджменту» [3, с. 27]. «Інтенсифікація праці, постійне підвищення кваліфікації, професійна підготовка та перепідготовка кадрів сприяють підвищенню віддачі праці. Зазначені заходи дозволять домогтися скорочення витрат праці для одиниці продукції» [53, с. 191].

Велике значення для зниження собівартості одиниці продукції має чітке дотримання режиму економії ресурсів на всіх ділянках виробничо-господарської діяльності підприємства. «Це виявляється у зниженні обсягу витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції, а також у ліквідації витрат при зберіганні, транспортуванні та збиранні продукції» [51, с. 144]. Тут важлива роль управлінського аналізу, спрямованого на комплексне поелементне та постатейне вивчення витрат, у т. ч., за даними аналітичного обліку в розрізі видів овочів (морква, капуста, цибуля, буряк).

Однією із суттєвих статей витрат є паливо та мастильні матеріали. Оптимізувати витрати за цією статтею можна, наприклад, шляхом укладання ф'ючерсів на постачання нафтопродуктів, що дозволить виграти на факторі часу.



Зниження собівартості одиниці виробленої продукції можливе шляхом підвищення врожайності. Для зростання врожайності необхідно забезпечити виконання наступних агротехнічних та організаційних заходів:

- організація та дотримання сівозмін;
- дотримання норм висіву насіння;
- недопущення загибелі посівів;
- зниження втрат при збиранні врожаю;
- виконання планів удобрення полів;
- своєчасне проведення агротехнічних заходів;
- використання якісного насіння;
- проведення меліорації;
- вдосконалення організації праці.

Для зниження собівартості одиниці продукції важливо інтенсифікувати використання основних фондів за рахунок удосконалення системи планово-попереджувального ремонту, оптимізації витрат на утримання та експлуатацію основних фондів, а також модернізації існуючої техніки та технологій. Багато підприємств відчують нестачу високопродуктивної енергонасиченої сільгосптехніки у весняний та осінній періоди, що відбивається на термінах та якості проведення посівної та збиральної кампаній, рівні та якості врожаю. Об'єктивно ресурсозбереження неможливе без використання сучасної техніки, насамперед високопродуктивних тракторів та комбайнів. Тут перспективним є такий організаційний зовнішній резерв, як кооперація та інтеграція, наприклад, у складі галузевого кластера.

Резервом підвищення прибутковості є повніше використання відходів у виробництві, т. е. максимально можлива безвідходна діяльність. Великі можливості може дати впровадження у рослинництво інноваційних технологій. Таким чином, резерви збільшення прибутку та рентабельності необхідно розглядати за кожним можливим джерелом, видами реалізованої продукції, з урахуванням кон'юнктури, що склалася в регіоні.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Узагальнюючими показниками, що характеризують рівень забезпеченості підприємства виробничими фондами, є фондозброєність та рівень технічної озброєності праці. Динаміка даних показників з СФНВГ “Коваль” позитивна. Забезпеченість підприємства основними фондами зростає, що обґрунтовується збільшенням у динаміці показників фондозброєності та рівня технічної озброєності праці.

2. Даючи загальну оцінку прямим і непрямим витратам СФНВГ “Коваль” за 2019–2021 рр., можна дійти висновку, що є низка показників, які можна скоротити витрати підприємства: зниження собівартості продукції і підвищення рівня стійкості виробничої системи. Зниження витрат на 1 гривню товарної продукції виступає важливим чинником зростання виробничої стійкості підприємства, ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції СФНВГ “Коваль”.

3. Аналіз показав, що в умовах 2020–2022 років, виробництво та продаж продукції рослинництва були прибутковим видом діяльності підприємства. Виходячи із прагнення максимізувати прибуток і підвищувати рівень рентабельності, підприємству в майбутньому доцільно й надалі орієнтуватися на виробництво та продаж цих видів продукції, покращуючи при цьому маркетингову роботу, підвищуючи якість продукції, прагнучи зростання врожайності сільськогосподарських культур. Успішність цього визначається якістю організації роботи всіх підрозділів підприємства.

4. Для зниження собівартості одиниці продукції важливо інтенсифікувати використання основних фондів за рахунок удосконалення системи планово-попереджувального ремонту, оптимізації витрат на утримання та експлуатацію основних фондів, а також модернізації існуючої техніки та технологій.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Сполучною ланкою між інформаційними потоками підприємства та управлінськими рішеннями є аналітичне управління, котре сприяє виявленню та детальному розумінню стратегічно важливих аспектів діяльності організації, що впливають на її конкурентоспроможність. В результаті його проведення встановлюється відповідність внутрішніх ресурсів та можливостей компанії стратегічним завданням, потребам ринку.

2. Ефективність діяльності підприємства – це результативність господарської діяльності, що забезпечує максимізацію прибутку за мінімальних витрат на виробництво і управління організацією, це стабільність, розв'язання соціальних завдань, розвитку колективу, і навіть мінімізацію впливу на довкілля.

3. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління бізнесом може розглядатися як процес задоволення потреб менеджерів в інформації, необхідної для прийняття управлінського рішення, що включає процеси пошуку, збору, переробки та надання інформації у формі, придатній для її використання.

4. Система аналітичного забезпечення управління підприємством – велика складна система, що має свої об'єкт, мету, завдання, функції, структуру, критерії функціонування, складові елементи, методичне, інформаційне, математичне, організаційне та технічне забезпечення.

5. Система обліково-аналітичного забезпечення управління запасами займає вагомий частку в господарській роботі компанії, в оцінці його фінансового резерву. Отже, у ньому необхідно сфокусувати увагу управлінського апарату. Результативно сформована представлена концепція позитивно впливає на систему управління цілої організації. Безпосередньо при управлінні запасами слід звернути особливу увагу, на зв'язок з тим, що від них часто залежить становище компанії та її економічні можливості.

6. До бізнес-процесів управління та розвитку відносять: стратегічне, тактичне, оперативне управління, розробка структури сільськогосподарської організації та відносин між структурними підрозділами; розробка та

встановлення цілей, розробка принципів діяльності (політика взаємин із партнерами, клієнтами), бізнес-планування.

7. До управління якістю відносяться: оцінка показників діяльності компанії: створення системи оцінки, впровадження систем контролю якості та безпеки продукції та сировини, порівняння з конкурентами та іншими компаніями (бенчмаркінг), поліпшення процесів і систем: впровадження постійного процесу поліпшень, моніторинг процесів і систем, реінжиніринг бізнес-процесів.

8. Важливе значення у отриманні системної, аналітичної, оперативної інформації, що забезпечує можливість прийняття ефективних управлінських рішень, вкладених у досягнення цільових показників діяльності підприємства, грає ефективна організація управлінського обліку постачальницької та закупівельної діяльності. Саме в плануванні, організації, обліку, контролі та аналізі постачальницько-заготівельного процесу здійснюється управління поставками та закупівлями.

9. Процес управління виробничою діяльністю вимагає значного обсягу інформації, яка повинна відображати достовірні дані про стан основного капіталу, амортизаційну політику підприємства, ступінь зношеності та оновлення необоротних активів, обсяги НДДКР та їх ефективність.

11. Узагальнюючими показниками, що характеризують рівень забезпеченості підприємства виробничими фондами, є фондозброєність та рівень технічної озброєності праці. Динаміка даних показників з СФНВГ “Коваль” позитивна. Забезпеченість підприємства основними фондами зросла, що обґрунтовується збільшенням у динаміці показників фондоозброєності та рівня технічної озброєності праці.

12. Для зниження собівартості одиниці продукції важливо інтенсифікувати використання основних фондів за рахунок удосконалення системи планово-попереджувального ремонту, оптимізації витрат на утримання та експлуатацію основних фондів, а також модернізації існуючої техніки та технологій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безбородова Т. В. Сутність та необхідність аналізу фінансового стану. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*, 2018. №1.
2. Беззубко Л. В., Кулик, О. А. Аналіз фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*, 2018. №4. С. 127-132.
3. Белова І.М., Семенишена Н.В. Інтегрована звітність інституційних одиниць: інтерпретаційне поле концепту. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. № 2. С.16–32.
4. Бірбіренко С.С., Малород, К.О. Теоретико-методологічні аспекти формування фінансової стійкості підприємства. *Бизнес Інформ*, 2018, 11 (490): 291-295.
5. Богацька, Н.М.; Галюк, О. В. Фінансовий стан підприємства та шляхи його покращення в бізнес-процесах підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №2 (02). С. 12-16.
6. Бруханський Р. Ф. Параметри розвитку корпоративної стратегічної обліково-аналітичної системи підприємства. *Облік і фінанси*. 2020. № 1 (87). С. 13-19.
7. Бруханський Р., Спільник І. Бізнес-аналітика vs. бізнес-аналіз: сучасний дискурс, модель професійної компетенції ініціатора позитивних змін. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2022. Випуск 1-2. С. 7-21.
8. Бруханський Руслан, Спільник Ірина. Цифровий облік: поняття, витоки та актуальний дискурс. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. Випуск 3-4. С. 7-20.
9. Вакульчик О.М. Інтегральна оцінка фінансового стану суб'єктів господарювання під час отримання статусу уповноваженого економічного оператора. *Вісник АМСУ. Серія: „Економіка”*. 2017. № 1(51). С. 98–105.

10. Візіренко С. В., Іваніцький К. В. Організація обліку розрахунків з контрагентами. *Інвестиції: практика та досвід*, 2020. №23. С. 58-63.
11. Глушко А. Д. Управління дебіторською заборгованістю в системі забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6464>.
12. Демченко О., Філіповач Н. Ідентифікації фінансового стану на основі балансових моделей. *Молодий вчений*. 2019. №11 (75). С. 472-476.
13. Завитій О., Роздимаха С. Напрями впровадження фінансової звітності за міжнародними стандартами. *Інститут бухгалтерського обліку, контролю та аналізу в умовах глобалізації*. 2020. Випуск 2. С.33-41.
14. Завитій О.П. Роль фінансової діагностики в діяльності підприємства. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2021. Випуск 1-2. С.33-41.
15. Завитій Ольга, Белова Ірина. Процес управління інноваційним розвитком як об'єкт обліку і аналізу. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації* 2022. Вип. 1-2. С. 22-28.
16. Завитій Ольга. Роль фінансової діагностики в діяльності підприємства. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2021. Випуск 1-2. С. 33-41.
17. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
18. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджена наказом Міністерства фінансів України від 30 листопада 1999 р. № 291.
19. Кононова І. В. Адаптація національних стандартів до міжнародних стандартів фінансової звітності. *Глобальні та національні проблеми економіки / Миколаївськ. нац. ун-т ім. В. О. Сухомлинського*. 2015. Вип. 5. С. 1054–1057.

20. Ларікова, Т. В. Особливості розрахунку інтегральної оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, 2017, 6 (1): 228-233.

21. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку. URL: [http://www.minfin.gov.ua/document/237457/19\\_IAS8\\_IFRS\\_2009\\_GVT.pdf](http://www.minfin.gov.ua/document/237457/19_IAS8_IFRS_2009_GVT.pdf).

22. Міжнародні стандарти фінансової звітності. URL: [http://www.minfin.gov.ua/control/publish/article/main?art\\_id-92410&cat\\_id=92408](http://www.minfin.gov.ua/control/publish/article/main?art_id-92410&cat_id=92408)

23. Насібова О. В., Шипенко А. А. Методичні підходи фінансового аналізу підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*, Вип. 206 «Економічні науки». 2019. С. 35-44.

24. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL: [zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13)

25. Панасюк Б. М. Оцінка та шляхи покращення фінансового стану підприємства. *Науковий блог*. 2019. № 3. С. 141–148.

26. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 30 листопада 1999 р. № 291, [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // <http://www.minfin.gov.ua>.

27. Податковий кодекс України від 02.12.2010 №2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

28. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» (у ред. від 09.08.2013 р.). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>

29. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». URL: <http://buhgalter911.com/Res/PSBO/PSBO16.aspx>

30. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України № 996-XIV від 16.07.1999 р. (зі змінами та доповненнями). [Електронний ресурс]. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.

31. Проскуріна Н., Гнідкова А. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №43.

32. Пуцентейло П. Р., Костецький Я. І. Використання методів кластерного аналізу для прогнозування інвестиційного розвитку підприємств аграрного сектору. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 88-99.

33. Пуцентейло П., Гуменюк О. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. Випуск 1-2. С. 74-82.

34. Пуцентейло П., Довбуш А., Бінчаровська Т., Гомотюк В. Сучасні технології бізнес-аналітики як інструмент для підвищення бізнес-комунікацій компанії. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Випуск 1-2. С. 29-40.

35. Пуцентейло П.Р., Костецький Я.І., Брик М.М. Цифровізація управління земельними ресурсами: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4 (92). С.20-28. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/970>

36. Пуцентейло П.Р., Хома Н.Г., Бабій С.В. Застосування новітніх інформаційно-цифрових технологій в управлінні земельними ресурсами сільськогосподарських підприємств. *Економічний дискурс*. 2023. №1-2. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/287683>

37. Розвиток цифровізації обліку, оподаткування, аналізу і контролю в управлінні підприємствами : монографія / Р. Ф. Бруханський, П. Р. Пуцентейло [та ін.]. Тернопіль : ВПЦ «Університетська думка», 2021. 200 с.

38. Рудика В.І., Маковецька Н.А. Теоретичні аспекти стратегії розвитку фінансів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 343-346.

39. Сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>



40. Сарапіна О. А. Системний аналіз фінансового стану підприємства: методика та напрями вдосконалення. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*, 2018. №2. С. 47-58.
41. Сафронська І. М.; Белай Г. С. Методичні підходи до комплексної оцінки фінансового стану підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2017, 17: 65-67.
42. Ткаченко М.І., Головчак О.Ф. Аналіз фінансової діяльності підприємства. Analysis of financial activity of the enterprise. *Подільський науковий вісник*. 2018. № 79.
43. Томчук О.; Левчук, М. Критерії оцінювання і прогнозування фінансового стану та результатів діяльності підприємства. *Молодий вчений*, 2019. 9 (73). С. 480-486.
44. Царук В. Ю. Теорія і методологія обліку і аналізу в системі корпоративного управління : монографія. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2020. 404 с.
45. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
46. Чорний Р. С., Чорна Н. П., Мех Я. В. Актуарна підготовка бухгалтера-аудитора як складова його високого професіоналізму. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 7 - 8 (266 - 267). С. 28 – 32.
47. Шамота Г. М.; Малиш, Д. О. Дослідження підходів до комплексної оцінки фінансового стану підприємства. *Бізнес інформ*, 2018. №3. С. 271-278.
48. Юнацький М.О. Огляд сучасних методів прогнозування фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*, 2018. №4.
49. Юрій Е. О., Бербека Л. А. Дослідження фінансової стійкості в системі оцінки фінансового стану підприємства. *Молодий вчений*. 2017. №10. С. 1112-1117.
50. Яблочников С. Л., Жукова О. А.; Борсолук, О. В. Оцінка фінансового стану підприємства: теоретико-методичні підходи. *Подільський науковий вісник*, 2021. №55.

51. Ярощук О. В., Ярощук І. Д. Аналітичне обґрунтування рішень в системі корпоративного захисту бізнесу від поглинань. Економічний аналіз. 2014. Том 14. № 2. С. 136-154.

52. Ярощук О.В., Белова І.М. Технологія блокчейн в бухгалтерському обліку та аудиті. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. Випуск 3-4. С. 28-44.

53. Ярощук О. В. Доходний підхід до оцінювання вартості компанії. Наука молода. 2012. Випуск 18. С. 192-195.

54. Ярощук О. В. Концепції визначення вартості власного капіталу акціонерного товариства. Економічний аналіз. 2013. Том 14. № 3. С. 236-240.

55. Ясіновська І. Ф. Оцінка фінансового стану підприємств регіону. *Регіональна економіка*, 2016. №1. С.188-195.

56. Яцух О. О. Оцінка основних чинників впливу на формування прибутку сільськогосподарських підприємств. Приазовський економічний вісник: електрон. наук. фахове вид. 2018. № 5 (10). С. 410–417.

57. Яцух О. О. Сутність та зміст фінансового забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств. Всеукраїнський науково-виробничий журнал: «Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики». 2018. № 10 (38). С. 133-145.

58. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 2018, 29 (68). № 3. С. 173-180.

59. Novykoval I., Chorny R., Chorna N., Bey R., Leszczynski V. (2022). Simulation of Comprehensive Assessments of Personnel Innovation Development Management System. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) *Financial Technology (FinTech), Entrepreneurship, and Business Development*. ICBT 2021. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 486. Springer, Cham. P. 95 – 108.