

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ РЕСУРСІВ В ТОВ
«СВІТАНОК СМ»**

здобувача вищої освіти **Колесніка Михайла Михайловича**

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри
менеджменту
Марія ЛЕВІНА-КОСТЮК _____

Рецензент: д.е.н. професор кафедри
економіки промисловості Одеського
національного технологічного університету
Віктор ЗАМЛИНСЬКИЙ

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
« ____ » _____ 2023 р.

ОДЕСА – 2023

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

«_____» _____ 2023 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Михайлу КОЛЕСНИКОВУ

1. Тема роботи: *«Управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів в ТОВ «Світанок СМ», науковий керівник роботи: к.е.н., асистент Марія ЛЕВІНА-КОСТЮК затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету №23-з від 27.02. 2023 року*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *12 грудня 2023р.*

3. Об'єкт дослідження: *є процес управління в частині розвитку виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів.*

4. Предмет дослідження: *сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів щодо управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів. Розрахункова частина дослідження представлена на результатах діяльності ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- визначити сутність та основні складові поняття виробничий потенціал аграрного підприємства;
- дослідити механізм управління виробничим потенціалом аграрного підприємства;
- розглянути методичні складові оцінки ефективності управління виробничим потенціалом аграрного підприємства;

5.2. Аналітичний розділ:

- дослідити організаційно-економічне забезпечення та ефективність управління ТОВ «Світанок СМ»;
- проаналізувати виробничого потенціалу ТОВ «Світанок СМ»;
- дати оцінку економічній ефективності виробничого потенціалу ТОВ «Світанок СМ»;

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- проаналізувати управління впливом виробничого потенціалу на збутову діяльність ТОВ «Світанок СМ» ;
- запропонувати напрями управління розвитком виробничим потенціалом в ТОВ «Світанок СМ» ;
- провести удосконалення управління виробничим потенціалом в ТОВ «Світанок СМ» на основі економіко-математичного моделювання.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Роль виробничого потенціалу в системі потенціалу аграрного підприємства. Механізм управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства. Методи оцінювання виробничого потенціалу аграрного підприємства.

6.2. До аналітичного розділу:

PEST-аналіз тенденцій макросередовища, що мають істотне значення для ТОВ «Світанок СМ». Визначення ринкових можливостей і загроз ТОВ «Світанок СМ». Визначення сильних і слабих сторін ТОВ «Світанок СМ». Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Світанок СМ». Організаційна структура управління ТОВ «Світанок СМ». Ефективність системи управління ТОВ «Світанок СМ». Розміри ТОВ «Світанок СМ». Розмір і структура посівних площ в ТОВ «Світанок СМ». Економічна ефективність використання основних засобів. Склад і структура активів ТОВ «Світанок СМ» на кінець року. Показники ефективності використання оборотних активів ТОВ «Світанок СМ». Обсяги виробництва видів продукції ТОВ «Світанок СМ». Урожайність культур в ТОВ «Світанок СМ». Собівартість 1 ц виробленої продукції в ТОВ «Світанок СМ». Показники рівня рентабельності (збитковості) виробництва основних видів продукції ТОВ «Світанок СМ». Ефективність господарювання ТОВ «Світанок СМ».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Обсяги реалізації основних видів продукції в ТОВ «Світанок СМ». Рівень товарності основних видів продукції в ТОВ «Світанок СМ». Середні реалізаційні ціни 1 ц основних видів продукції ТОВ «Світанок СМ». Порівняння середніх цін за 1 ц основних видів продукції ТОВ «Світанок СМ» з середніми цінами по Україні. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та його структура за видами в ТОВ «Світанок СМ». Рівень спеціалізації ТОВ «Світанок СМ». Позичування товарів ТОВ «Світанок СМ», у матриці БКГ. Алгоритм управління виробничим потенціалом. Можливості застосування крауд-технології у діяльності ТОВ «Світанок СМ». Напрямки застосування крауд-технології в діяльності ТОВ «Світанок СМ». Характеристики запропонованих медіа-каналів. Графік рекламної кампанії ТОВ «Світанок СМ». Бюджет рекламної компанії ТОВ «Світанок СМ». Проект витрат на збут в ТОВ «Світанок СМ» на 2025р. Допустимі коливання сільськогосподарських культур у площах ріллі в ТОВ «Світанок СМ». Внесення добрив в ТОВ «Світанок СМ». Техніко-економічні коефіцієнти вхідних параметрів економіко-математичної задачі оптимізації в ТОВ «Світанок СМ». Проектна структура посівних площ ТОВ «Світанок СМ». Проект обсягів виробництва продукції на товарні цілі в ТОВ «Світанок СМ». Проектна структура реалізованої продукції в ТОВ «Світанок СМ». Проект розвитку економічної ефективності діяльності та виробничого потенціалу ТОВ «Світанок СМ».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (Ф. № 50-с.-г.), штатний розклад.

8. Дата видачі завдання:

27.02.2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	23.02.2023	0,5	виконано
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	27.02.2023	0,5	виконано
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	16.03.2023- 24.03.2023-	0,5	виконано
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	25.03.2023 22.04.2023	3,0	виконано
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.04.2023- 12.05.2023	0,5	виконано
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.05.2023- 12.09.2023	3,0	виконано
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.09.2023- 12.11.2023	4,5	виконано
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2023- 15.11.2023	1,0	виконано
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2023- 22.11.2023	0	виконано
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2023 28.11.2023	1,5	виконано
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2023- 12.12.2023	1,0	виконано
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	12.12.2023	0,1	виконано
14	Перевірка роботи на оригінальність	12.12.2023- 20.12.2023	0	виконано
15	Попередній захист на кафедрі	21.12.2023	0,4	виконано
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	20.12.2023- 25.12.2023	0	виконано
17	Захист кваліфікаційної роботи	26.12.2023- 28.12.2023	1,5	виконано
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Михайло КОЛЕСНИК

Науковий керівник: _____ Марія ЛЕВІНА-КОСТЮК

РЕФЕРАТ

Колеснік М.М. Управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів в ТОВ «Світанок СМ». – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2023.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. В сучасних реаліях ведення економічної діяльності в умовах воєнного стану існує високий ступінь невизначеності та обмеженості ресурсів. За таких обставин прийняття виважених та ефективних управлінських рішень набуває особливого значення. Використання та оновлення інструментів управління, швидкість реакції на зміни, вірні пріоритети та послідовність дій при прийнятті управлінських рішень надають можливість ефективно працювати аграрним підприємствам не зважаючи на надскладні умови. Основними засадами для забезпечення розвитку, при цьому слугує виробничий потенціал суб'єкту агробізнесу.

Питанню управління розвитком виробничим потенціалом присвячено чимало наукових праць авторів, як вітчизняних так і зарубіжних, серед них: Жилінська Л.О., Іванов В.Б., Іщук С., Лапін Є.В., Ревуцький Л.Д., Старовоїтов М.К. і Фомін П.А., Нгуєн Т.Т. та інші. Проте, в умовах постійного розвитку техніки, технологій, інновацій та наявності обмеженого доступу до ресурсів, дослідження питання управління виробничим потенціалом залишається предметом багатьох наукових дискусій і залишаються досі невирішеними та вкрай актуальними.

Науковці сформували теоретичну базу цього питання, поряд з тим в практичних аспектах, особливо надання практичних рекомендацій підприємствам певного напрямку потребує проведення нових досліджень та надання пропозицій щодо удосконалення. Це й представляє актуальність кваліфікаційної роботи, обґрунтовує її мету і завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором

обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо удосконалення управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування ролі управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів.

Для досягнення представленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- визначити сутність та основні складові поняття виробничий потенціал аграрного підприємства;
- дослідити механізм управління виробничим потенціалом аграрного підприємства;
- розглянути методичні складові оцінки ефективності управління виробничим потенціалом аграрного підприємства;
- дослідити організаційно-економічне забезпечення та ефективність управління ТОВ «Світанок СМ»;
- проаналізувати виробничого потенціалу ТОВ «Світанок СМ»;
- дати оцінку економічній ефективності виробничого потенціалу ТОВ «Світанок СМ»;
- проаналізувати управління впливом виробничого потенціалу на збутову діяльність ТОВ «Світанок СМ» ;
- запропонувати напрями управління розвитком виробничим потенціалом в ТОВ «Світанок СМ» ;
- провести удосконалення управління виробничим потенціалом в ТОВ «Світанок СМ» на основі економіко-математичного моделювання.

Об'єктом дослідження є процес управління в частині розвитку виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів щодо управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів. Розрахункова частина дослідження представлена на результатах діяльності ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань в кваліфікаційній роботі застосовуються такі методи дослідження: статистичний, описовий, монографічний, метод структурного аналізу, метод системного аналізу, аналізу і синтезу, порівняння. У другому розділі роботи застосовано методику PEST-аналізу та SWOT-аналіз для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища товариства. У третьому розділі використано матричний аналіз з застосуванням матриці Бостонської консалтингової групи, оптимізація управління розвитком виробничого потенціалу в умовах

обмеженості ресурсів з використанням економіко-математичного моделювання.

Елементи наукової новизни. Основний науковий результат кваліфікаційної магістерської роботи полягає в комплексному узагальненні теоретичних, методичних та прикладних основ щодо управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів. В процесі дослідження удосконалено поняття «виробничий потенціал аграрного підприємства». Набули подальшого розвитку представлені результати матричного аналізу на базі матриці Бостонської консалтингової групи; рекомендовані напрями управління розвитком виробничим потенціалом; запропоновані удосконалення управління виробничим потенціалом в ТОВ «Світанок СМ» на основі економіко-математичного моделювання.

Апробація результатів дослідження. Наукові положення і результати магістерського дослідження були висвітлені на I Міжнародній науково-практичній конференції «Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри» в Одеському державному аграрному університеті (м. Одеса, 1 листопада 2023 р., ОДАУ).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 90 сторінках комп'ютерного тексту, містить 26 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 91 найменування.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретичні основи управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах обмеженості ресурсів» теоретично обґрунтовано сутність та основні складові поняття виробничий потенціал аграрного підприємства; досліджено механізм управління виробничим потенціалом аграрного підприємства; розглянуто методичні складові оцінки ефективності управління виробничим потенціалом аграрного підприємства.

У другому розділі «Стан та тенденції розвитку виробничого потенціалу ТОВ «Світанок СМ» досліджено організаційно-економічне забезпечення та ефективність управління ТОВ «Світанок СМ»; проаналізовано виробничого потенціалу ТОВ «Світанок СМ»; оцінено економічній ефективності виробничого потенціалу ТОВ «Світанок СМ»;

У третьому розділі «Удосконалення управління виробничим потенціалом в умовах обмеженості ресурсів в ТОВ «Світанок СМ»

проаналізовано управління впливом виробничого потенціалу на збутову діяльність ТОВ «Світанок СМ»; запропоновано напрями управління розвитком виробничим потенціалом в ТОВ «Світанок СМ»; проведено удосконалення управління виробничим потенціалом в ТОВ «Світанок СМ» на основі економіко-математичного моделювання.

Висновки

Узагальнення теоретико-прикладних аспектів управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів дозволяють зробити наступні висновки:

1. Виробничий потенціал аграрного підприємства представляє собою сукупність взаємопов'язаних ресурсів, в частині виробництва, що забезпечують при певній взаємодії вихід конкретного ефекту, як виробничого так і економічного, мають властивості системи та можуть сприяти досягненню встановленої мети при врахуванні умов як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Отже, виробничий потенціал аграрного підприємства є складною та динамічною системою, його ефективність залежить від ефективності взаємодії всіх його елементів, досягнення власних цілей можливе при врахуванні стану зовнішнього середовища.

2. Товариство володіє достатньою кількістю ресурсів для ефективного виробництва і використовує їх ефективно. Господарство має прибуткову зерно-технічну спеціалізацію, продає насіння високої якості та вкладаючи кошти в виробничі потужності забезпечує зростання урожайності при одночасному зменшенні собівартості продукції. Таким чином господарство отримує 2 роки високі прибутки і має можливість займатись в перспективі подальшим розвитком власного потенціалу.

3. Запропонований алгоритм управління виробничим потенціалом передбачає на основі оцінки виробничого потенціалу проведення розробки висновку по збалансованості елементів наявного виробничого потенціалу. Згідно запропонованого алгоритму управління виробничим потенціалом господарство матиме можливість вчасно реагувати на ситуації, які спричинені в першу чергу впливом зовнішнього середовища, його мінливістю та обмеженістю ресурсів, що можуть бути використані в процесі виробництва продукції. При цьому важливо розуміти, що для ефективного управління виробничим потенціалом необхідно мати готовність до введення змін, інновацій та нововведень, які сприяють розвитку підприємства, покращенню його ефективності та забезпечують довготривалий результат.

Оптимізація процесу виробництва та розподілу ресурсів, що є складовими виробничого потенціалу товариства надають можливість ефективно працювати в умовах обмеженості ресурсів, забезпечують ріст та розвиток суб'єкта агробізнесу.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Левіна-Костюк М.О., Колеснік М.М. Управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів. *Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: Збірник матеріалів I Міжнародної наукової-практичної конференції* (м. Одеса, 1 листопада 2023 р). Одеса, ОДАУ. 2023 с.153-155.

АНОТАЦІЯ

Колеснік М.М. Управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів в ТОВ «Світанок СМ». – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2023.

В кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано сутність та основні складові поняття виробничий потенціал аграрного підприємства; досліджено механізм управління виробничим потенціалом аграрного підприємства; розглянуто методичні складові оцінки ефективності управління виробничим потенціалом аграрного підприємства.

Досліджено організаційно-економічне забезпечення та ефективність управління ТОВ «Світанок СМ»; проаналізовано виробничого потенціалу ТОВ «Світанок СМ»; оцінено економічній ефективності виробничого потенціалу ТОВ «Світанок СМ».

Розроблені заходи щодо удосконалення управління виробничим потенціалом в умовах обмеженості ресурсів в ТОВ «Світанок СМ», проаналізовано управління впливом виробничого потенціалу на збутову діяльність ТОВ «Світанок СМ»; запропоновано напрями управління розвитком виробничим потенціалом в ТОВ «Світанок СМ»; проведено удосконалення управління виробничим потенціалом в ТОВ «Світанок СМ» на основі економіко-математичного моделювання.

Ключові слова: виробничий потенціал, управління підприємством, ресурси, аграрне виробництво, механізм управління, ефективність, діяльність.

ANNOTATION

Kolesnik M.M. Management of the development of the production potential of the enterprise in conditions of limited resources at LLC "Svitanok SM". - On the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management". Odessa State Agrarian University, Odessa, 2023.

The qualification work theoretically substantiates the essence and main components of the concept of the production potential of an agricultural enterprise; the mechanism of managing the production potential of an agricultural enterprise was investigated; methodological components of the assessment of the effectiveness of management of the production potential of an agricultural enterprise are considered.

The organizational and economic support and management efficiency of LLC "Svitanok SM" were studied; the production potential of LLC "Svitanok SM" was analyzed; evaluated the economic efficiency of the production potential of LLC "Svitanok SM".

Measures have been developed to improve the management of production potential and the conditions of limited resources in LLC "Svitanok SM", the management

of the influence of production potential on the sales activity of LLC "Svitanok SM" has been analyzed; directions for managing the development of production potential in LLC "Svitanok SM" are proposed; the improvement of production potential management was carried out at LLC "Svitanok SM" on the basis of economic and mathematical modeling.

Key words: production potential, enterprise management, resources, agricultural production, management mechanism, efficiency, activity.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ РЕСУРСІВ	7
1.1. Сутність та основні складові поняття виробничий потенціал аграрного підприємства	7
1.2. Механізм управління виробничим потенціалом аграрного підприємства	11
1.3. Методичні складові оцінки ефективності управління виробничим потенціалом аграрного підприємства	17
РОЗДІЛ 2 СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «СВІТАНОК СМ»	21
2.1 Організаційно-економічне забезпечення та ефективність управління ТОВ «Світанок СМ»»	21
2.2. Аналіз виробничого потенціалу ТОВ «Світанок СМ»	31
2.3 Економічна ефективність виробничого потенціалу ТОВ «Світанок СМ»	38
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ РЕСУРСІВ В ТОВ «СВІТАНОК СМ»	44
3.1 Управління впливом виробничого потенціалу на збутову діяльність ТОВ «Світанок СМ»	44
3.2 Напрями управління розвитком виробничим потенціалом в ТОВ «Світанок СМ»	52
3.3. Удосконалення управління виробничим потенціалом в ТОВ «Світанок СМ» на основі економіко-математичного моделювання	68
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних реаліях ведення економічної діяльності в умовах воєнного стану існує високий ступінь невизначеності та обмеженості ресурсів. За таких обставин прийняття виважених та ефективних управлінських рішень набуває особливого значення. Використання та оновлення інструментів управління, швидкість реакції на зміни, вірні пріоритети та послідовність дій при прийнятті управлінських рішень надають можливість ефективно працювати аграрним підприємствам не зважаючи на надскладні умови. Основними засадами для забезпечення розвитку, при цьому слугує виробничий потенціал суб'єкту агробізнесу.

Питанню управління розвитком виробничим потенціалом присвячено чимало наукових праць авторів, як вітчизняних так і зарубіжних, серед них: Жилінська Л.О.[20], Іванов В.Б.[27], Іщук С.[28], Лапін Є.В. [45], Ревуцький Л.Д. [58], Старовоїтов М.К. і Фомін П.А. [66], Нгуєн Т.Т. [51] та інші. Проте, в умовах постійного розвитку техніки, технологій, інновацій та наявності обмеженого доступу до ресурсів, дослідження питання управління виробничим потенціалом залишається предметом багатьох наукових дискусій і залишаються досі невирішеними та вкрай актуальними. Це й обумовлює вибір теми та актуальність кваліфікаційної роботи, обґрунтовує її мету і завдання.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування ролі управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів.

Для досягнення представленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- визначити сутність та основні складові поняття виробничий потенціал аграрного підприємства;
- дослідити механізм управління виробничим потенціалом аграрного підприємства;

- розглянути методичні складові оцінки ефективності управління виробничим потенціалом аграрного підприємства;
- дослідити організаційно-економічне забезпечення та ефективність управління ТОВ «Світанок СМ»;
- проаналізувати виробничого потенціалу ТОВ «Світанок СМ»;
- дати оцінку економічній ефективності виробничого потенціалу ТОВ «Світанок СМ»;
- проаналізувати управління впливом виробничого потенціалу на збутову діяльність ТОВ «Світанок СМ» ;
- запропонувати напрями управління розвитком виробничим потенціалом в ТОВ «Світанок СМ» ;
- провести удосконалення управління виробничим потенціалом в ТОВ «Світанок СМ» на основі економіко-математичного моделювання.

Об'єктом дослідження є процес управління в частині розвитку виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів щодо управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів. Розрахункова частина дослідження представлена на результатах діяльності ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань в кваліфікаційній роботі застосовуються такі методи дослідження: статистичний, описовий, монографічний, метод структурного аналізу, метод системного аналізу, аналізу і синтезу, порівняння. У другому розділі роботи застосовано методику PEST-аналізу та SWOT-аналіз для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища товариства. У третьому розділі використано матричний аналіз з застосуванням матриці Бостонської консалтингової групи, оптимізація управління розвитком виробничого потенціалу в умовах обмеженості ресурсів з використанням економіко-математичного моделювання.

Інформаційне забезпечення. Результати досліджень в кваліфікаційній роботі засновані на базі офіційних інформаційних джерелах, монографічних виданнях та публікаціях вітчизняних і зарубіжних авторів щодо питань управління розвитком виробничого потенціалу, внутрішній документації ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області, офіційними статистичними даними Державного комітету статистики, авторських досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів магістерського дослідження полягає в обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів. В процесі дослідження удосконалено поняття «виробничий потенціал аграрного підприємства». Набули подальшого розвитку представлені результати матричного аналізу на базі матриці Бостонської консалтингової групи; рекомендовані напрями управління розвитком виробничим потенціалом; запропоновані удосконалення управління виробничим потенціалом в ТОВ «Світанок СМ» на основі економіко-математичного моделювання.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у формуванні пропозицій щодо управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів, які будуть впроваджені в діяльність ТОВ «Світанок СМ».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Наукові положення і результати кваліфікаційної роботи були висвітлені на I Міжнародній науково-практичній конференції «Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри» в Одеському державному аграрному університеті (м. Одеса, 1 листопада 2023 р., ОДАУ).

Публікації.

Левіна-Костюк М.О., Колеснік М.М. Управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів. *Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний*

виміри: Збірник матеріалів I Міжнародної наукової-практичної конференції (м. Одеса, 1 листопада 2023 р). Одеса, ОДАУ. 2023 с.153-155.

Структура та обсяг дипломної роботи: Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст роботи представлений на 80 сторінках. Кваліфікаційна робота містить 26 таблиць, 8 рисунків, 2 додатки на 5 сторінках. Бібліографічний список нараховує 91 літературних джерела, що викладені на 9 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВІТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ РЕСУРСІВ

1.1. Сутність та основні складові поняття виробничий потенціал аграрного підприємства

Інтеграція України в європейське середовище вимагає від теоретиків та практиків економічного напрямку акцентувати увагу на необхідності дослідження ефективності управління потенціалом аграрних підприємств у сфері виробництва, своєчасного знаходження проблем, їх вирішення, прийняття зважених управлінських рішень з ціллю зростання конкурентоздатності окремих виробництв та загалом суб'єкта господарювання.

Ефективність управління потенціалом у сфері виробництва має глобальний характер дії та впливає на економічний розвиток та соціальний розвиток країни в цілому, впливає на спроможність виходу на зовнішні ринки.

В сучасних нестабільних умовах діяльності аграрних підприємств, де динаміка змін є значною, а ресурси обмеженими необхідна постійна практика пошуку прихованих внутрішніх резервів та створення власної ресурсної бази, що може зберегти можливості виробництва в майбутні періоди.

Серед вітчизняних вчених дослідженнями питання виробничого потенціалу одним із перших (70-80 рр. 20 сторіччя) почав займатися Анчишкін А.І. Він ототожнює це поняття з виробничими ресурсами, що мають певний об'єм, технічні характеристики, структуру та якість. У поняття виробничі ресурси науковець вкладає такі ресурси як: природні, трудові, засоби виробництва [4].

В сучасні часи це поняття розглядають більш комплексно (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення терміну «виробничий потенціал»

Автор	Визначення
Ресурсний підхід	
Ерегін Е.Ю.	сукупність фінансових, матеріальних, нематеріальних, інтелектуальних, інформаційних, технологічних, інноваційних і інших ресурсів, що забезпечують господарську діяльність підприємства
Ревуцкий Л.Д.	це технічно, економічно і організаційно обґрунтована норма ефективного робочого часу основного виробничого персоналу підприємства за певний інтервальний період календарного часу
Анчишкін О. І.	сукупність ресурсів, що в процесі виробництва набувають форми і факторів виробництва
Лапін Є.В. .	кількісний і якісний склад матеріальних і нематеріальних ресурсів, що забезпечують отримання максимальної економічної вигоди при найбільш повному їхньому використанні за часом і продуктивністю
Петрович Й.М.	сукупність виробничих (матеріальних і трудових) ресурсів фірми, які можуть бути використаними для реалізації цілей виробничого підприємництва
Результативний підхід	
Ішук С.О	це складна, організована, динамічна система, яка формується з множин елементів, що перебувають у взаємозв'язку та взаємодії і виконують різні функції в процесі виготовлення продукції необхідної кількості та якості в терміни, визначені ринком.
Бердникова Т.Б.	категорія, що об'єднує різні виробничі можливості підприємства з випуску і реалізації різних видів продукції, надання послуг
Старовойтов М.К. і Фомін П.А.	система економічних відносин, що виникають між господарюючими суб'єктами на макро- і мікрорівнях з приводу одержання максимально можливого виробничого результату, який може бути отриманий при найбільш ефективному використанні виробничих ресурсів, за наявного рівня техніки і технологій, передових форм організації виробництва
Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О. І.	наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг)
Добикіна О.К.	здатність виробничої системи виробляти матеріальні блага, використовуючи чи ресурси виробництва
Цільовий підхід	
Воронкова А.Е., Пономарев В.П. і Дібніс Г.І.	здатність окремого підприємства виконувати необхідний об'єм робіт, випускати продукцію для реалізації своєї місії і цілей, які визначені її статутом
Нгуєн Т.Т.	потенційні можливості, що є у підприємства, стосовно випуску конкурентоздатної продукції при використанні сукупності наявних на підприємстві технічних, трудових і матеріально-енергетичних ресурсів
Должанський І. З.	обсяг робіт у наведених одиницях виміру витрат праці (нормо-годин), що може бути виконаний протягом деякого періоду часу основними виробничими працівниками на базі наявних виробничих фондів при дво-, тризмінному режимі роботи й оптимальній організації праці й виробництва

Побудовано автором на основі джерел [4,22,23,67,58,15,16,31,82,11,57]

Науковці виділяють 3 підходи до цього поняття – ресурсний, результативний та цільовий підхід. Так науковці з ресурсним підходом акцентують саме на складових виробничого потенціалу, як і Анчишин А.І. Прихильниками такого підходу є Ерегін Е.Ю., Лапін Є.В., Ревуцький Л.Д., Петрович Й.М. крім того, що науковці акцентують на складових виробничого потенціалу, вони також зазначають врахування часових меж з максимальним ефектином в зазначений період [4, 22, 24, 67, 58].

Результативний же підхід підтримують такі науковці як Іщук С.О., Старовоїтов М.К. і Фомін П.А., Бердникова Т.Б., Добикіна О.К. Вони наголошують, що важливо, не тільки те, які складові ресурсного потенціалу, а й важливо що на виході отримує господарство від їх використання. Це може відобразитись в обсягу продукції, що випускається, тобто виробничий ефект [15,16, 31, 82].

Цільовий підхід демонструє акцент саме на досягнення поставлених перед суб'єктом господарювання цілей та місії. Прихильниками цього підходу є Нгуєн Т.Т., Воронкова А.Е., Пономарев В.П. і Дібніс Г.І., Должанський І. З.. Крім того вони зазначають, що кожна ціль має свій період досягнення, це відображається й в загальному тлумаченні виробничого потенціалу [11,57].

Науковці представляють виробничий потенціал як складну систему, що складається з різних елементів, тобто різні ресурсів, таких як матеріальних, інформаційних, фінансових, інтелектуальних, інноваційних, технологічних, що взаємодіють між собою, та забезпечують вихід кінцевої продукції, тобто забезпечують проведення виробничо-господарської діяльності суб'єкта аграрного бізнесу [15,16, 24, 31, 58, 82].

Важливим є виділення ролі виробничого потенціалу в загальній системі діяльності господарства. Наочно це зображено на рис. 1.1.

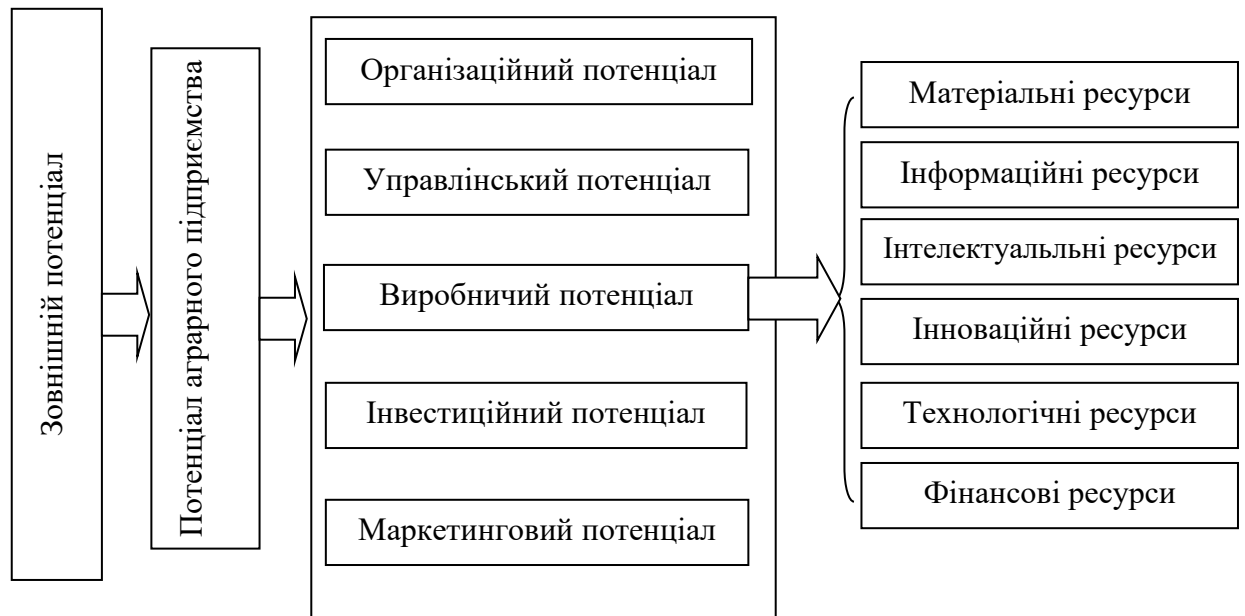


Рис. 1.1. Роль виробничого потенціалу в системі потенціалу аграрного підприємства

Розроблено автором на основі джерел [23, 35]

На наш погляд, лише комплексний підхід дозволяє виявити місце виробничого потенціалу в загальній діяльності підприємства. При цьому на виробничий потенціал, для забезпечення його ефективності, має вплив ряд факторів:

- цілісність, тобто підпорядкування елементів, що є у складі потенціалу загальній меті, яка лежить в основі побудови системи, для нас – суб'єкта господарювання;
- складність, в основі якої лежить необхідність врахування всіх елементів, що мають власні елементи як складові;
- гнучкість, як можливість переходу виробничої системи на створення нової продукції, залучення нових видів матеріалів, механізмів, технологій без повної зміни загалом матеріально-технічної бази;
- взаємодія і взаємозв'язок складових потенціалу, що характеризуються мірою впливу матеріальних та нематеріальних складових виробничого процесу;

- взаємозамінюваність як можливість функціонування виробничих ресурсів при використанні нових технологій, устаткування, енергії, методів управління, методів виробництва та інформаційних ресурсів;
- потужність, представляє собою кількісну оцінку здатності потенціалу аграрного підприємства до продуктивної роботи;
- здатність застосовувати новітні науково-технічні розробки та вводити їх в систему діяльності з наявним виробничим потенціалом. [2, 4,16,37, 45].

Отже виробничий потенціал діє в межах загального потенціалу і володіє характеристиками, що притаманні системі елементів.

На нашу думку виробничий потенціал аграрного підприємства представляє собою сукупність взаємопов'язаних ресурсів, в частині виробництва, що забезпечують при певній взаємодії вихід конкретного ефекту, як виробничого так і економічного, мають властивості системи та можуть сприяти досягненню встановленої мети при врахуванні умов як внутрішнього так і зовнішнього середовища.

Отже, виробничий потенціал аграрного підприємства є складною та динамічною системою, його ефективність залежить від ефективності взаємодії всіх його елементів, досягнення власних цілей можливе при врахуванні стану зовнішнього середовища.

1.2. Механізм управління виробничим потенціалом аграрного підприємства

Наявні реалії функціонування аграрних підприємств свідчать про неспроможність традиційних методів забезпечувати повноцінне управління потенціалом аграрних підприємств, виникає необхідність розвитку нових, інноваційних підходів для прийняття стратегічних рішень в питаннях розвитку [48].

За таких обставин, механізм управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства представляє собою складну модель, що

включає до себе функції, методи, форми, важелі та інструменти для прийняття управлінських рішень в сфері розвитку виробничого потенціалу та забезпечують ефективну діяльність підприємства за умов досягнення його тактичних та стратегічних цілей. На рисунку 1.2 представлено схему механізму управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства.



Рис 1.2 Механізм управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства

Розроблено автором на основі джерел [28,48,88]

Механізм управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства є складною системою, яка включає в собі комплекс складових. При цьому серед функцій управління виділено 5 функцій, що є базовими при формуванні представленого механізму. Серед методів управління нами виділено методи, що сприяють проведенню досліджень щодо удосконалення управлінських рішень, модернізації виробничих потужностей, оптимізації внутрішніх резервів, підвищенню професійної кваліфікації та мотивації. Форми цього механізму виділено за видами ресурсів, якими управляє аграрне підприємство: трудові, виробничі та фінансові. Серед інструментів механізму виділено: створення запасів для безперервного виробництва, прогнозування та планування перспектив та стратегій, прийняття обґрунтованих управлінських рішень, моніторинг, проведення інновацій [48].

Сучасний механізм управління виробничого потенціалу підприємства повинен не лише брати за основу традиційні методи та інструменти управління, але і враховувати новітні управлінські технології для успішності у досягненні поставлених цілей і завдань щодо підвищення рівня ефективності його виробництва.

До новітніх управлінських технологій можна зарахувати: корпоративне управління, особистісно-орієнтоване управління, стратегічне управління, систему збалансованих показників тощо.

Корпоративне управління об'єднує: організацію спільної діяльності для досягнення стратегічної мети, творчий підхід до управління з делегуванням повноважень, аналіз сильних і слабких аспектів діяльності, підвищення стійкості підприємства до ризикових факторів, динамічне прийняття управлінських рішень.

Особистісно-орієнтоване управління проявляється через прогнозування результатів діяльності, здійснення різких змін з пристосуванням до мінливого середовища, здатність прорахунку майбутніх подій, готовність до втрат від ризику та швидкого прийняття рішень.

Стратегічне планування передбачає формування стратегій для прийняття управлінського рішення на підприємстві, які спрямовані на розподіл ресурсів, зміну середовища функціонування, адаптацію до конкуренції.

Система збалансованих показників відбувається шляхом зміни підходів до своєї діяльності та актуалізації найважливіших показників. За цієї системи керівництво зміщує свою увагу з суто фінансових показників.

На нашу думку, для покращення механізму управління виробничого потенціалу варто:

- постійно здійснювати дослідження за зміною ресурсної складової, яка прямо впливає на розвиток механізму управління виробничим потенціалом підприємства;
- здійснювати практичну реалізацію функцій та форм за допомогою методів, інструментів та важелів, що входять до сутнісної характеристики;
- забезпечувати розробку новітніх інструментів, методів та важелів, які будуть виникати в разі зміни внутрішнього і зовнішнього середовища існування підприємства;
- удосконалювати механізм управління виробничим потенціалом підприємства для окремо взятих підприємств із врахуванням специфіки їх діяльності;
- задля підвищення рівня ефективності виробництва підприємства залучати новітні управлінські технології.

Механізм управління виробничим потенціалом підприємства – це складна економічна категорія, яка потребує детального вивчення та постійного удосконалення, адже за правильного використання, підприємство може виявити резерви для покращення механізму управління виробничим потенціалом підприємства. Сутнісна характеристика елементів механізму управління виробничим потенціалом підприємства є доволі складною. Вона містить: функції, форми, методи, інструменти та важелі. Сучасні механізм управління об'єднує і традиційні методи, новітні управлінські технології. У

подальших дослідженнях необхідно поєднувати теоретичне опрацювання даного питання з практичними аспектами на прикладі використання цих підприємств, що функціонують.

На основі аналізу сутності виробничого потенціалу і його ролі в управлінні підприємством можна зробити висновок, що основною метою управління виробничим потенціалом є формування і здійснення таких керуючих впливів, які б приводили потенціал підприємства в стан, відповідний досягненню його стратегічних цілей. На підставі зазначеної мети сформульовані наступні завдання управління виробничим потенціалом:

- 1) збирання, підготовка та опрацювання зовнішньої і внутрішньої інформації;
- 2) прогнозування зміни зовнішніх впливів;
- 3) формування альтернатив;
- 4) експертний аналіз;
- 5) комплексний аналіз на основі аналітичних та експертних методів прийняття рішень;
- 6) здійснення керуючих впливів;
- 7) контроль за реалізацією керуючих впливів.

Управління виробничим потенціалом, будучи складною динамічною системою, являє собою ітеративний процес, що полягає в отриманні інформації, виробленні та реалізації керуючих впливів, що переводять об'єкт управління – виробничий потенціал підприємства в новий стан. Потім слідує новий цикл – отримання інформації про новий стан і надалі – повернення у вихідний пункт процесу при нових характеристиках об'єкта, суб'єкта управління, зовнішнього середовища і, можливо, інших стратегічних цілях.

Можна стверджувати, що управління виробничим потенціалом являє собою сукупність інформаційно-методичних підходів і рішень і впливів, що формуються на їх основі і дозволяють здійснювати перетворення значної кількості можливих способів досягнення стратегічних цілей у виробничий потенціал підприємства.

Українські підприємства стикаються з низкою проблем, пов'язаних з управління виробничим потенціалом. До основних з них належать:

по-перше, потенціал підприємства не пов'язується з проактивним управлінням;

по-друге, на підприємствах не здійснюється управління виробничим потенціалом, акцент робиться на управління наявними ресурсами;

по-третє, не розглядається взагалі або не приділяється належна увага взаємозв'язку між окремими групами ресурсів підприємства;

по-четверте, не проводиться оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства, і, відповідно, відсутні заходи щодо її підвищення;

по-п'яте, у рамках діючих підходів до управління виробничим потенціалом не розглядається обмеження розвитку потенціалу динамічним зовнішнім середовищем та пришвидшення його розвитку за рахунок чіткої орієнтованості виробничо-збутової діяльності на клієнтів.

Отже, механізм управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства для досягнення визначених цілей та завдань повинен поєднувати класичні інструменти та методи управління з новітніми технологіями в управлінні. При цьому необхідно проведення безперервного процесу дослідження ресурсної складової аграрного підприємства, забезпечення здійснення практичного впровадження функцій та форм завдяки використанню новітніх методів, важелів та інструментів, що формують цей механізм, залучення найсучасніших управлінських технологій. Це сприятиме постійному удосконаленню механізму управління розвитком виробничого потенціалу в умовах обмеженості наявних ресурсів аграрного підприємства, забезпечить його ефективне функціонування та досягнення поставлених цілей та задач його діяльності.

1.3. Методичні складові оцінки ефективності управління виробничим потенціалом аграрного підприємства

Методи оцінки виробничого потенціалу передбачають виявлення, проведення оцінки, застосування та збільшення за рахунок прискорення процесів, що виключають обмеження та призводять до зростання можливостей його ефективного використання.

Виробничий потенціал може бути методично оцінений на основі проходження чотирьох етапів.

1 етап – Створення для оцінювання комплексних груп показників

2 етап – Проведення прогнозової оцінки виділених показників

3 етап – Інтегральна оцінка виробничого потенціалу

4 етап – Використання якісної шкали для проведення оцінки [14, 14, 24, 28, 35, 38, 63].

При цьому необхідно зазначити, що методів оцінки виробничого потенціалу є дуже багато. Основні з них представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Методи оцінювання виробничого потенціалу аграрного підприємства

Метод	Основний зміст	Переваги	Недоліки
Результативний	в основі методу є сума запланованих доходів, що при заданому виробничому потенціалі здатне досягнути агропідприємство	базується на здійсненні прогнозу, розрахунок перспективних результатів діяльності	Не має абсолютної точності, не має врахування вагових ресурсних коефіцієнтів
Витратний	базується на розмірі суми витрат, що припадають на активну складову основних засобів, технологію, задіяний персонал, оборотні активи, інформацію та інше	точний прорахунок суми витрат на визначений вид ресурсу	враховує не всі види ресурсів, не має акценту на можливості розвитку діяльності агропідприємства

Продовження таблиці 1.1

Метод	Основний зміст	Переваги	Недоліки
Експертний	враховує оцінку виробничого потенціалу на базі роботи експертних груп чи кожного експерта окремо	враховує думку авторитетних експертів агропідприємства	суб'єктивність підходу
Порівняльний	формування висновків на основі співставлення показників агропідприємства з його конкурентами	враховує крім внутрішніх компонентів й актуальну ринкову ситуацію	складнощі у виділенні лідера ринку для співставлення через прихованість внутрішньої інформації конкурентів
Функціональний	визначення виробничого потенціалу виходячи з того, що його розмір рівний величині продукції, що випускається, а обсяг його складових відповідно частині обсягу загального випуску агропродукції.	складові виробничого потенціалу та сам виробничий потенціал вимінюються у загальноприйнятих одиницях	великий обсяг розрахунків, відповідно необхідність довготривалих обчислювань з недопуском помилок, при цьому різна можливість впливу на загальний результат
Кореляційно-регресійний	можливість визначення та оцінювання потенціалу завдяки кореляційно-регресійному аналізу	допомагає визначити вплив окремих елементів на загальний результат	вимагає спеціальних знань та навичок
Еквівалентний	прийняття одної з частин виробничого потенціалу за базис та з використанням розрахунків перехід наступних елементів потенціалу до цієї величини	охоплює максимальний спектр ресурсів	вимагає особливої уваги при виборі елементу, що вскривається як основа. Некоректне його обрання призводить до невірних розрахунків

Продовження таблиці 1.1

Метод	Основний зміст	Переваги	Недоліки
Оптимізаційний	визначення цільової функції та побудова оптимізаційної моделі	прогнозує оптимальне використання наявного виробничого потенціалу для забезпечення оптимального результату	вимагає спеціальних знань та навичок для розрахунків складності у визначенні нормативів використання тих чи інших ресурсів у процесі виробництва
Індексний	реалізується через присвоєння індексів ваги для всіх видів ресурсів	передбачає порівняння звітних даних з базисними	пропорційність між окремими частинами виробничого потенціалу не врахована
Грошовий	передбачає відображення виробничого потенціалу та його елементів у грошовій формі	дозволяє провести оцінку структури потенціалу та проаналізувати його вплив на результат діяльності	не враховує перспективи в роботі
Комбінаційний	поєднання методів і використання одночасно декілька підходів	можливість більш глибокої оцінки виробничого потенціалу	зростання часу та складності проведення розрахунків
Індикативний	Порівняння з нормативами	дослідження резервів зростання ефективності потенціалу	фактор суб'єктивності при виборі нормативів

Розроблено автором на основі джерел [54; 49; 37]

За даними таблиці 1.1 визначено, що є багато різних підходів для аналізу та оцінки виробничого потенціалу суб'єкта агробізнесу. Кожне аграрне підприємство має можливість притримуватись окремого методу чи використовувати комбінацію методів для виявлення ефективності використання власного виробничого потенціалу, визначати його загальну

ефективність чи оцінювати окремі його елементи, вивчати лише внутрішню складову чи порівнювати з конкурентами ринку чи нормативами галузі.

На наш погляд лише комплексний підхід до оцінювання виробничого потенціалу може дати ефективний результат, особливо важливо виділити результативний, грошовий, порівняльний, індикативний та оптимізаційний. Такі методи надають можливість максимально комплексно оцінити виробничий потенціал, починаючи з запланованих результатів та необхідності їх досягнення, враховуючи грошовий вираз всіх ресурсів. Крім того важливо знати нормативні значення та враховувати їх, не відриватись від зовнішнього середовища, а саме завдяки порівняльному методу це можливо. Крім того важливим є врахування перспективи оптимізації використання ресурсів та можливості зростання їх ефективності за оптимальної кількості у процесі виробництва.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «СВІТАНОК СМ»

2.1 Організаційно-економічне забезпечення та ефективність управління ТОВ «Світанок СМ»»

ТОВ «Світанок СМ» знаходиться у Березівському районі Одеської області, село Старі Маяки. Розташування господарства припадає на центральну частину області. Природно-кліматичні умови місця розташування товариства відзначаються малосніжною, короткою, теплою зимою та теплим, довгим та достатньо сухим літом. Період без морозів складає 190 днів. Активний вегетаційний період в середньому складає 187 днів.

Власну бізнес діяльність ТОВ «Світанок СМ» формує з державними, фермерськими, кооперативними та іншими видами суб'єктів господарювання на базі договорів. Джерелом отримання доходів для досліджуваного підприємства є виручка (дохід) від реалізації продукції. Основними видами діяльності в господарстві є вирощування насіння зернових культур, а саме озимої пшениці, гороху, ячменю, а також фацелії та спельти. Для озимої пшениці господарство використовує такі високопродуктивні сорти як: Дачнянка, Зиск, Мудрість одеська, Злагода, Октава одеська, Клад, Гейзер, Перевага, Шестопалівка, Громада. Процес виробництва включає не тільки вирощування продукції, а й її очистку, крім того господарство забезпечує сертифікацію та наступне фасування продукції для відправки покупцеві. Господарство не виробляє продукцію для кінцевого споживача. Основна діяльність передбачає забезпечення насінням інші підприємства або оптова продаж продукції [60].

ТОВ «Світанок СМ» наголошує, що в своїй діяльності використовує лише якісне насіння та ліdersькі препарати для захисту рослин та

насіннєвого матеріалу. Господарство зазначає, що такими лідерами є компанії Bayer, Basf, Syngenta.

Також господарство займається наданням послуг, післяпродажне обслуговування господарств-клієнтів: допомога у слідкуванні за посівом та його прибиранням. Це дозволяє налагоджувати довгострокові контакти з покупцями, закріплювати їх довіру і налагоджувати ефективну стратегічну співпрацю.

В процесі своєї діяльності ТОВ «Світано СМ» працює під постійним впливом зовнішніх факторів у вигляді мікро та макросередовища. Ці фактори прямо чи опосередковано впливають на діяльність і мають позитивний чи негативний характер впливу. Для загального представлення впливу на діяльність суб'єкта господарювання доцільно розпочати з дослідження його зовнішнього, а саме макросередовища впливу. Такий аналіз ефективно можна представити завдяки методики PEST, що передбачає виявлення впливу чотирьох основних факторів впливу на кожне підприємство, до них відносяться політичні фактори, економічні, соціальної сфери та фактори технологічного характеру. Таке дослідження наведено у табл.2.1.

Аналізуючи таблицю 2.1 слід зазначити, що основний негативний фактор, що має ключову роль в діяльності будь-якого підприємства в сучасний момент це війна в Україні. В умовах війни діяльність схильна до високого рівня ризику, навіть при наявності високого виробничого потенціалу господарства в більшій мірі притримують свій потенціал через високий рівень невизначеності.

Поряд з тим агробізнес має високі перспективи для розвитку, за рахунок того, що при будь яких умовах має споживачів. А питання продовольчих проблем, що відкрились на фоні війни, дають можливість зрозуміти, що від сільського господарства України залежить не лише наша країна, а й багато інших, які не мають такого високого аграрного потенціалу.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз тенденцій макросередовища, що мають істотне значення для ТОВ «Світанок СМ»

Політична сфера	Бал	Економічна сфера	Бал
Політика воєнного часу	–5	Високий рівень міграції	–4
Політична нестабільність. Постійна боротьба між політичними силами	–4	Зростання інфляції	–5
Проект підтримки сільськогосподарських підприємств	+5	Корупція	–4
Направленість політики країни на вступ до ЄС	+5	Постійне падіння курсу національної валюти	–4
Націленість на продаж зерна на зовнішніх ринках	+4	Наявність активної конкуренції серед агровиробників	+5
Соціальна сфера	Бал	Сфера технологій	Бал
Підвищення національного духу і цінності власної країни та діяльності в цілому	+4	Постійний розвиток технологій	+4
Підвищення рівня важливості національних товарів на ринку	+5	Доступність до технологій	+5
Великий відділ кваліфікованих кадрів через воєнні дії	–5	Наявність досвіду в впровадженні інновацій	+5
Зростання цінності знань та навчання	+4	Висока вартість оновлень та нововведень	–5
Високий рівень безробіття	–4	Відкритий доступ до наукових розробок в мережі Інтернет	+4

Розроблено автором на основі джерел [15,60,61,62]

На наш погляд основними можливостями, що можуть бути виділені за рахунок PEST-аналізу є наявність в політичній сфері Проекту підтримки галузі сільського господарства та направленість на вхід до Європейського економічного простору, в економічній сфері наявність активної конкуренції, що є рушійною силою для росту в процесі боротьби.

В соціальній сфері позитивним є підвищення рівня важливості національних товарів, а в сфері технологій доступність до технологій та їх постійне вдосконалення.

На базі PEST-аналізу представимо у таблиці 2.2 аспекти мікро та макросередовища для ТОВ «Світанок СМ».

Таблиця 2.2 – Визначення ринкових можливостей і загроз ТОВ «Світанок СМ»

Параметри оцінки	Opportunities	Оцінка	Threats	Оцінка
1.Фактори конкуренції	Виробництво елітного насіння є конкурентною перевагою господарства	5	Висока конкуренція на ринку Березівського району та за його межами	5
2.Фактори попиту	Необхідність забезпеченням насінням інші господарства	5	Наявність потужних наукових інститутів насіннєвого спрямування	5
3.Фактори збуту	Наявність ринків збуту внутрішніх та зовнішніх	5	Потреби в детальному дослідженні ринків для виявлення найкращих каналів реалізації	5
4.Політико-правові	Проекти в законодавстві.	4	Війна на території України	5
			Проблеми в законодавчій бази.	3
	Працюючі законодавчі акти	4	Концепція розвитку політичної системи	3
			Політична боротьба	2
5.Економічні фактори	Середня ціна реалізації сільськогосподарської продукції	3	Рівень інфляції	4
			Курс національної валюти	3
6.Соціальні	Чисельність працездатного населення	4	Соціальні умови життя	5
	Середньомісячна заробітна плата в сільському господарстві	5	Рівень безробіття	4
			Потреба у працівниках високої кваліфікації	3
7.Науково-технічні фактори	Впровадження інноваційних технологій	5	Вартість впровадження інновацій	5
	Рівень інноваційно-інвестиційного досвіду	4		

Побудовано автором на базі джерел [25,26,46,60,61,62]

Аналізуючи ефективність системи управління ТОВ «Світанок СМ», можна зробити наступні висновки. Крім факторів макросередовища великі можливості надає мікросередовище.

Так виробництво елітного насіння є конкурентною перевагою господарства, Необхідність забезпеченням насінням інші господарства та наявність ринків збуту внутрішніх та зовнішніх є основними можливостями для досліджуваного товариства.

Крім того загрозами є висока конкуренція на ринку Березівського району та за його межами, наявність потужних наукових інститутів насінневого спрямування та потреби в детальному дослідженні ринків для виявлення найкращих каналів реалізації.

Внутрішнє середовище товариства можна представити в контексті плюсів та мінусів його діяльності (табл. 2.3).

В діяльності досліджуваного підприємства плюсів є більше ніж мінусів.

Сильними сторонами його діяльності є дворівнева бригадна структура управління надає можливість прискорювати передачу управлінських рішень, спеціалізація на доходних зернових та технічних культурах, виробництво елітного насіння, 2021-2022 є рентабельним та прибутковим, ціни на продукцію вищі за середні на ринку, якісне інноваційне обладнання (Якісне насіннеочищувальне обладнання Dorez, використання високопродуктивної сівалки Väderstad Tempo L 18 midi) та наявність маркетингових заходів в діяльності товариства (Наявність власного сайту, виважена цінова політика, можливість купівлі через сайт, наявність розділу для статей).

Серед слабких сторін можна виділити інноваційний розвиток входить до задач керівника, не відображено окремою посадою в структурі управління, екстенсивний тип вирощування гороху, період обороту активів більше року та необхідність розвитку в соц. мережах.

Таблиця 2.3 – Визначення сильних і слабих сторін ТОВ «Світанок СМ»

Параметри оцінки	Strengths	Оцінка	Weaks	Оцінка
1.Організація	Дворівнева бригадна структура управління надає можливість прискорювати передачу управлінських рішень	4	Інноваційний розвиток входить до задач керівника, не відображено окремою посадою в структурі управління	4
2.Виробництво	Спеціалізація на доходних зернових та технічних культурах, виробництво елітного насіння	5	Екстенсивний тип вирощування гороху	2
3. Фінанси	2021-2022 є рентабельним та прибутковим Ціни на продукцію вищі за середні на ринку	5	Період обороту активів більше року	3
4. Інновації	Якісне насіннеочищувальне обладнання Dorez Використання високопродуктивної сівалки Väderstad Tempo L 18 midi	5	-	
5.Маркетинг	Наявність власного сайту Виважена цінова політика Можливість купівлі через сайт Наявність розділу для статей	5 5 4 4	Необхідність розвитку в соц. мережах	3

Побудовано автором на основі даних статистичної звітності підприємства та джерел [1, 60]

Об'єднаємо ці данні з мікросередовищем та внутрішнім середовищем, щоб дослідити конкретно ТОВ «Світанок СМ» (табл. 2.4).

Аналізуючи таблицю 2.4 слід зазначити, що сильних сторін у досліджуваного господарства більше ніж слабких, що дозволяє йому ефективно працювати.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Світанок СМ»

	Можливості:		Бал	Загрози:	Бал
	Проект підтримки сільськогосподарських підприємств		+5	Політика воєнного часу	-5
	Направленість політики країни на вступ до ЄС		+5	Зростання інфляції	-5
	Наявність активної конкуренції серед агровиробників		+5	Великий відділ кваліфікованих кадрів через воєнні дії	-5
	Підвищення рівня важливості національних товарів на ринку		+4	Висока вартість оновлень та нововведень	-5
	Доступність до технологій		+5		
	Наявність досвіду в впровадженні інновацій		+5		
Сильні сторони:	Бал	Поле ССМ:		Поле ССЗ:	
-Рентабельність виробництва	+5	Доступність технологій при наявності високваліфікованого персоналу з досвідом роботи з новою технікою, високий виробничий потенціал та висока рентабельність дозволяють надалі збільшувати виробничі потужності та бути конкурентоспроможним на ринку		Політика воєнного часу, зростання інфляції, висока вартість нововведень можуть термозити процес розвитку виробничих потужностей.	
- Високий виробничий потенціал	+5				
- Високоякісне насіння зернових культур	+5				
- Присутність техніки, що дозволяє збільшити ефективність	+5				
-Висококваліфікований персонал	+5				
Слабкі сторони:	Бал	Поле СлСМ:		Поле СлСЗ:	
-Високі ризики в роботі в воєнний час	-5	Наявність досвіду впровадження інновацій дає змогу змінити і процес виробництва гороху для забезпечення вищих сталих прибутків.		Політика воєнного часу підвищує ризикованість кожного проекту та ефективної роботи в цілому	
- Низька ефективність вирощування зернобобових	-4				

Розроблено автором на основі джерел [15,60,61,62]

Поєднання можливостей з сильними сторонам підприємства дозволяє зробити наступний висновок: доступність технологій при наявності високваліфікованого персоналу з досвідом роботи з новою технікою, високий виробничий потенціал та висока рентабельність дозволяють надалі збільшувати виробничі потужності та бути конкурентоспроможним на ринку.

При цьому співставлення слабких сторін з загрозами говорить про те, що політика воєнного часу підвищує ризикованість кожного проєкту та ефективної роботи в цілому.

Набуття сильних позицій на ринку не можливо без кваліфікованого персоналу, що забезпечить досягнення намічених цілей. На рисунку 2.1 представлено структуру управління досліджуваного аграрного підприємства.

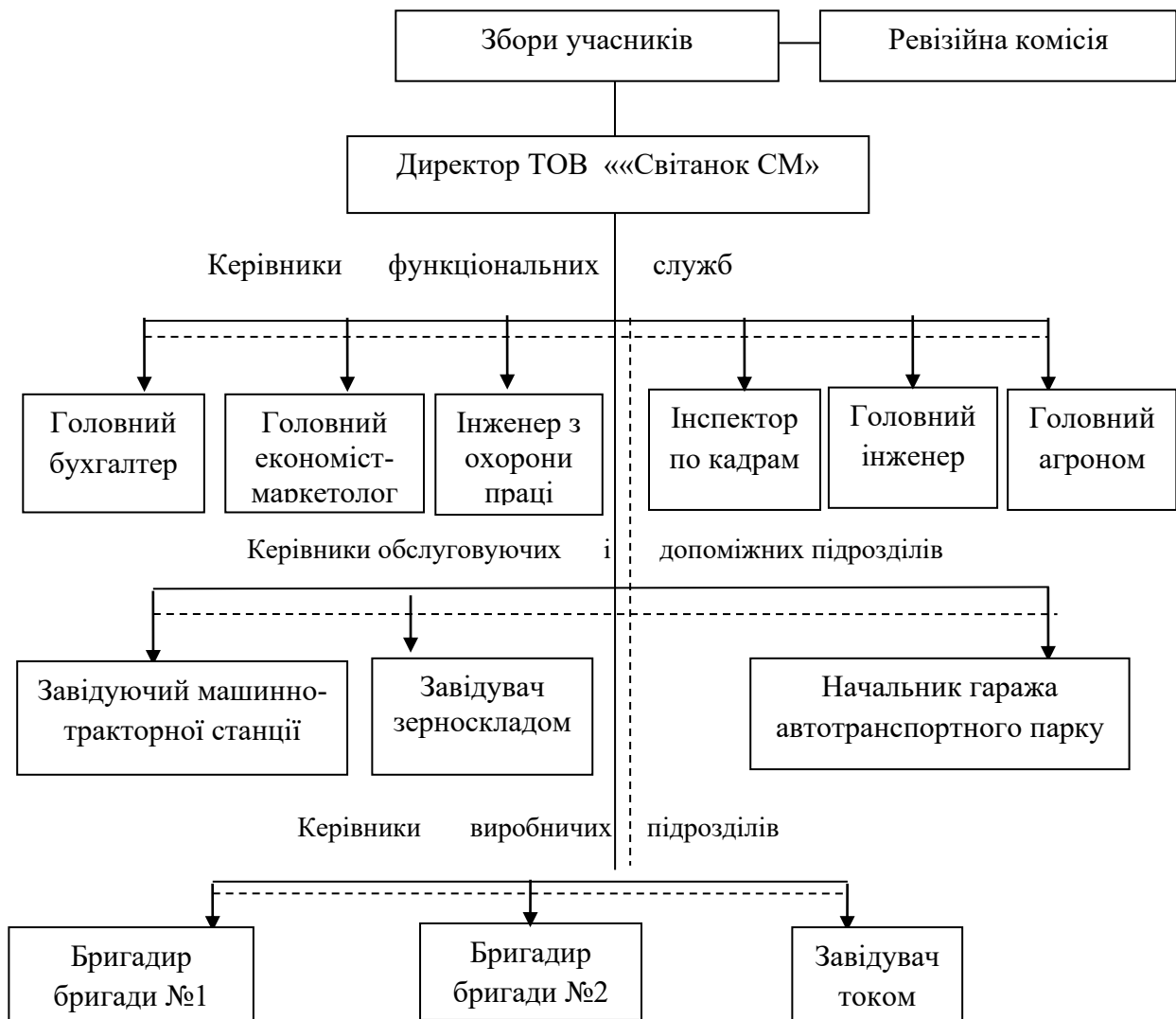


Рис. 2.1. – Організаційна структура управління ТОВ «Світанок СМ»

Побудовано автором на основі штатного розпису

Дана структура є дворівневою, за рахунок наявності двох бригад в рослинництві, головний агроном при цьому підпорядковано безпосередньо керівнику підприємства. Директор має в своєму підпорядкуванні 12 штатних працівників управлінського рівня. Така навантаженість на керівника є допустимою. Слід позитивно відзначитись наявністю маркетингового

напрямку в роботі, що дозволяє врахувати актуальну ринкову ситуацію і швидко реагувати на неї.

Ефективність управління представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Ефективність системи управління ТОВ «Світанок СМ»

Показники	2020р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. (+;-) до 2021 р.
Загальні показники				
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг, всього, тис.грн.	93598	183038	192337	98739
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	-17055	58127	62364	x
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	86033	67405	96285	10252
Середньорічна чисельність штатних працівників господарства, чол.	51	49	44	-7
в т.ч. працівників апарату управління, чол.	13	13	13	0
Прямі витрати на оплату праці, тис.грн.	1932,7	3637,9	4569,7	2637
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	776,8	1462,2	1660,6	884
в т.ч. працівників апарату управління, тис. грн.	195,0	364,0	468,0	273
Показники результативності діяльності персоналу управління				
<i>Отримано чистого доходу від реалізації продукції, робіт і послуг:</i>				
- на 1-го працівника апарату управління, тис.грн.	7199,8	14079,8	14795,2	7595
- на 1 грн. прямих витрат на оплату праці, грн.	48,4	50,3	42,1	-6
- на 1 грн. витрат на оплату праці штатних працівників, грн.	120,5	125,2	115,8	-5
- 1 грн. заробітної плати управлінських кадрів, грн.	480,0	502,9	411,0	-69
<i>Отримано чистого прибутку (збитку):</i>				
- на 1-го працівника апарату управління, тис.грн.	-1311,9	4471,3	4797,2	x
- на 1 грн. прямих витрат на оплату праці, грн.	-8,8	16,0	13,6	x
- на 1 грн. витрат на оплату праці штатних працівників, грн.	-22,0	39,8	37,6	
- 1 грн. заробітної плати управлінських кадрів, грн.	-87,5	159,7	133,3	x
Показники економічності діяльності персоналу управління				
Питома вага управлінських працівників у загальному штаті працюючих, %	25,49	26,53	29,55	4,06
Питома вага прямих витрат на оплату праці у загальній собівартості продукції, %	2,25	5,40	4,75	2,50
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у фонді оплати праці штатних працівників, %	25,10	24,89	28,18	3,08
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у собівартості продукції, %	0,23	0,54	0,49	0,26

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Аналізуючи ефективність системи управління ТОВ «Світанок СМ», можна зробити наступні висновки. Чистий дохід господарства в динаміці зріс на 98739 тис. грн. Чистий прибуток в динаміці 2 років також зріс, крім того зросла собівартість продукції на 10252 тис. грн.

Середня чисельність штатних працівників зменшилась на 7 чол. На це першочерговою причиною є механізація процесу виробництва, що має місце, поряд з тим працівники апарату управління є незмінними і разом з директором складають 13 осіб.

Прямі витрати на оплату праці зросли на 2637 тис. грн. Фонд оплати праці штатних працівників зріс на 884 тис. грн., а управлінських працівників на 273 тис. грн.

Показники результативності діяльності персоналу управління свідчать, що за останні 3 роки відбулось зростання в динаміці рівня доходу на 1 працівника на 7595 тис. грн., за рахунок зростання доходів та зменшення працівників. При цьому чистий дохід на 1 грн прямих витрат на оплату праці зменшився на 5 грн, а на оплату праці штатних працівників на 6 грн., крім того на оплату управлінського персоналу на 69 грн.

Щодо розподілу чистого прибутку існують аналогічні тенденції в динаміці 2 років, 2020р. був збитковим для досліджуваного товариства.

Показники економічності діяльності персоналу управління свідчать, що питома вага управлінських працівників у загальній кількості працівників в 2022 році дещо збільшилась на 4,06 в.п. і склала 29,55 %, це відбулось за рахунок, загального зменшення кількості працівників, в той час як кількість управлінців за штатом – залишилася незмінною.

Так само зросла питома вага прямих витрат на оплату праці у загальній собівартості продукції на 2,5 в.п., а питома вага заробітної плати управлінських працівників у фонді оплати праці штатних працівників на 3,08 в.п., питома вага заробітної плати управлінських працівників у собівартості продукції зросла на 0,26 в.п. і складає 0,49%.

Отже, господарство є забезпеченим управлінським персоналом з високою кваліфікацією, про що свідчить зростання доходів та прибутків. Крім того проведені SWOT та PEST аналіз надають можливість стверджувати, що господарство має перспективи до нарощування власного виробничого потенціалу та досягнення ще кращих результатів в перспективі.

2.2. Аналіз виробничого потенціалу ТОВ «Світанок СМ»

Виробничий потенціал аграрного підприємства з позиції ресурсного підходи, вимагає аналізу всіх видів ресурсу, що використовуються в процесі виробництва продукції. До них належать земельні ресурси, та їх структура, трудові ресурси, оборотні активи, що складаються з основних та необоротних активів, фінансові ресурси, у вигляді власного та позикового капіталу.

В основі цього дослідження є загальне визначення розмірів товариства та динаміка змін в його розмірах за 3 останні роки (табл. 2.6).

Розглянувши дані, які наведені в таблиці 2.4, слід зробити наступні висновки. Так, середньорічна чисельність штатних працівників зменшилася в динаміці. на 3,7%. При цьому площа сільськогосподарських угідь зменшилась на 3,1%, серед них зменшилась кількість саме орендованих земель. Невеликі зменшення в трудових ресурсах не вплинули на процес виробництва, господарство нарощує виробництво і в динаміці об'єм зернових зріс на 91%, а соняшнику – на 25,5%.

Серед активів підприємства відбулись збільшення на 49,5%, так середньорічна вартість основних виробничих засобів зросла за 2020-2022р. на 19,9%, а загалом необоротні активи – на 12,3%. В свою чергу середньорічна вартість оборотних активів зросла на 51,7%.

Середньорічна вартість власного капіталу зросла на 44,8%, а середньорічна вартість позикового капіталу на 68%.

Таблиця 2.6 – Розміри ТОВ «Світанок СМ»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р. в % до 2020р.
Середньорічна кількість штатних робітників, чол.	51	49	44	86,3
з них зайнято: в рослинництві	51	49	44	86,3
Площа сільськогосподарських угідь, га	7328	7660	7421	101,3
З них ріллі, га	7328	7660	7421	101,3
З них орендовано, га	7242	7574	7335	101,3
Об'єм виробництва, ц:				
Зернові та зернобобові	52530	192187,7	100327,3	191,0
Соняшник	50776	85095	63739,4	125,5
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис.грн	21656	18461	25959	119,9
Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн	143644	172678	217885	151,7
Середньорічна вартість необоротних активів, тис.грн	37041	34392,5	41609,5	112,3
Середньорічна вартість активів, тис.грн	173567	207071	259520	149,5
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	144965	156634	209977	144,8
Середньорічна вартість позикового капіталу, тис.грн.	28602	48937	48043	168,0

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Тобто маємо нарощування, земельних ресурсів, активів та капіталів, що є позитивним для господарства.

Дослідимо детальніше земельні ресурси господарства, що представлені ріллею і повністю підлягають посіву. Господарство не має серед власних чи орендованих земель парів (таблиця 2.7).

Розглянувши дані, які наведені в таблиці 2.7, слід зробити наступні висновки. Загалом посівні площі зросли на 93 га або 1,3% за рахунок орендованих земель. При цьому площі зернових культур скоротились на 293 га або 7,9%, серед них скоротились посіви кукурудзи на зерно на 557 га або 70,4%, зернобобових 0 на 766 га або 79,8%. Повністю відсутні посіви ячменя озимого у 2022р. За рахунок таких зменшень зросли посіви озимої пшениці на 1381 га або 87,4%.

Таблиця 2.7 – Розмір і структура посівних площ в ТОВ «Світанок СМ»

Структура посівних площ	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022р. до 2020р.	
	га	%	га	%	га	%	+ / -	%
Зернові	3683	50,3	4725	61,7	3391	45,7	-293	92,1
пшениця озима	1580	21,6	3221	42,1	2962	39,9	1381	187,4
кукурудза на зерно	792	10,8	293	3,8	235	3,2	-557	29,6
ячмінь озимий	351	4,8	851	11,1	0	0,0	-351	0,0
зернобобові	960	13,1	360	4,7	194	2,6	-766	20,2
Технічні всього	3595	49,1	2885	37,7	3987	53,7	391	110,9
гірчиця	100	1,4	0	0,0	0	0,0	-100	0,0
ріпак	80	1,1	0	0,0	1239	16,7	1159	1548,6
соняшник	3595	49,1	2885	37,7	2748	37,0	-848	76,4
Насіння культур кормових інших	50	0,7	50	0,7	44	0,6	-6	88,2
Разом посівна площа	7328	100	7660	100,0	7421	100,0	93	101,3

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Крім того відбулись збільшення посів технічних культур на 391 га або 10.9%, при цьому росту набули посіви ріпаку – на 1159 га або і 15,5 раз, посіви соняшнику скоротись на 848 га або 3,6%.

Посіви кормових зменшились не суттєво на 6 га і займають у 2022р. 44 га.

Загалом господарство володіє великою посівною площею, що дозволяє вирощувати продукцію.

Для забезпечення виробництва необхідно наявність техніки та інших засобів для процесу виробництва. Ці ресурси включені в обороті та необоротні активи. Основою необоротних активів є основні засоби, дослідимо ефективність їх використання у табл. 2.8.

Розглянувши дані, які наведені в таблиці 2.8, слід зробити наступні висновки. Вартість основних засобів в середньому збільшилась на 28,6%, при цьому сума зносу зросла на 32,3%.

Коефіцієнт зносу незначно зріс і склав у 2022р. 0,64. Коефіцієнт придатності є більшим за 1, складає 1,56 та на противагу зносу незначно зменшився на 2,8%.

Таблиця 2.8 – Економічна ефективність використання основних засобів

Показники	2020	2021р.	2022р.	2022р. (+;-) до 2020р.
Вартість основних засобів на початок року, тис. грн.	50017	53294	54192	108,3
Вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	53294	54192	78642	147,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	51656	53743	66417	128,6
Сума зносу на кінець року, тис. грн.	32096	38469	42447	132,3
Коефіцієнт зносу	0,62	0,72	0,64	102,9
Коефіцієнт придатності	1,61	1,40	1,56	97,2
Рентабельність основних засобів, %	-33,02	108,16	93,90	x

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Рентабельність основних засобів на 2022р. склала 93,9%, що є високим показником.

Для оцінки виробничого потенціалу важливо визначити наявний склад та структуру активів і чи присутня інвестиційно-інноваційна діяльність на даний момент в господарстві. (табл. 2.9).

Розглянувши дані, які наведені в таблиці 2.9, слід зробити наступні висновки. Протягом 2020-2022рр. всі активи зросли на 104898 тис. грн. або 58,9%, при цьому необоротні активи зросли на 14434 тис. грн або на 39%, серед них найбільше зростання мали саме інвестиції. Вони стосуються незавершених капітальних інвестицій, що за 3 роки зросли на 17 тис. грн або в 3,4 рази, що говорить про наявність інноваційно-інвестиційної діяльності в господарстві.

Крім того, вартість оборотних активів зросла на 90431 тис. грн або на 64,1%, в першу чергу за рахунок зростання вартості готової продукції на 49637 тис. грн або в 24 рази, всі запаси мають тенденцію до зростання. Крім того є зростання дебіторської заборгованості на 1964 тис. грн або в 3 рази.

Таблиця 2.9 – Склад і структура активів ТОВ «Світанок СМ» на кінець року, тис. грн

Види активів	2020р.		2021р.		2022р.		2022р. до 2020р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Необоротні активи	37041	20,8	31744	13,5	51475	18,2	14434	139,0
- незавершені капітальні інвестиції	7	0,004	11	0,005	24	0,01	17	342,9
- основні засоби	21198	11,9	15723	6,7	36195	12,8	14997	170,7
- довгострокові біологічні активи	616	0,3	790	0,3	36	0,0	-580	5,8
- інші фінансові інвестиції	15220	8,5	15220	6,5	15220	5,4	-	100,0
Оборотні активи	141159	79,2	204197	86,5	231572	81,8	90413	164,1
- запаси	32119	18,0	80069	33,9	87679	31,0	55560	273,0
в тому числі: - виробничі запаси	4226	2,4	20873	8,8	6742	2,4	2516	159,5
- незавершене виробництво	25735	14,4	39040	16,5	29142	10,3	3407	113,2
- готова продукція	2158	1,2	20156	8,5	51795	18,3	49637	2400,1
- дебіторська заборгованість за роботи і послуги	979	0,5	4364	1,8	2943	1,0	1964	300,6
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1151	0,6	926	0,4	1471	0,5	320	127,8
- інша поточна дебіторська заборгованість	99430	55,8	117701	49,9	133960	47,3	34530	134,7
- грошові кошти (готівка)	40	0,0	137	0,1	57	0,02	17	142,5
- грошові кошти (рахунки в банках)	7440	4,2	56	0,02	5156	1,8	-2284	69,3
- інші оборотні активи	-	-	944	0,4	306	0,1	306	-
Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	-	-	-	-	51	0,02	51	-
Валюта балансу	178200	100,0	235941	100,0	283098	100,0	104898	158,9

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Отже в товаристві присутнє нарощування активів, що є позитивним для його розвитку.

Дослідимо показники ефективності використання оборотних активів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники ефективності використання оборотних активів ТОВ «Світанок СМ»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. (%) до 2020р.
Сума обороту (чистий дохід від реалізації), тис.грн.	93598	183038	192337	205,5
Середньорічна сума оборотних активів, тис.грн.	143644	172678	217885	151,7
Середньорічна сума запасів, тис.грн.	41110	56094	83874	204,0
Середньорічна сума дебіторської заборгованості, тис.грн.	97290	112276	130683	134,3
Середньорічна сума грошових коштів, тис.грн.	4830	3836,5	2703	56,0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,65	1,06	0,88	135,5
Коефіцієнт оборотності запасів	2,28	3,26	2,29	100,7
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,96	1,63	1,47	153,0
Коефіцієнт оборотності грошових коштів	19,38	47,71	71,16	367,2
Період обороту оборотних активів, днів	552	340	408	73,8
Період обороту запасів, днів	158	110	157	99,3
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	374	221	245	65,4
Період обороту грошових коштів, днів	19	8	5	27,2
Рівень рентабельності оборотних активів, %	-9,83	28,07	24,03	x

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Розглянувши дані, які наведені в таблиці 2.10, слід зробити наступні висновки. Сума обороту, тобто чистий дохід зріс в 2 рази, при цьому середньорічна сума оборотних активів зросла на 51,7%, коефіцієнт оборотності всіх оборотних активів складає у 2022р. 0,88. Є меншим за 1,

тому період обороту цих активів більше року і складає 408 дні. Хоча період обороту дещо більший за рік, поряд з тим в динаміці зменшився на 26,2%.

Середньорічна сума запасів зросла в 2 рази, коефіцієнт їх обороту майже не змінився і є на рівні 2,29, тим самим період обороту склав 157 днів, що є позитивним результатом.

Середньорічна сума дебіторської заборгованості зросла на 34,3%, Коефіцієнт її оборотності складає 1,47 і зріс на 53%, відповідно зменшився період їх обороту і склав 245 днів у 2022р.

Середньорічна сума грошових коштів зменшилась на 44%., коефіцієнт їх оборотності є високим і складає 71,16. Період обороту 5 днів.

Такі позитивні результати відобразились в рівні рентабельності 24,03% в 2022р.

Надалі дослідимо обсяги виробництва, як результат виробничого потенціалу господарства.

Таблиця 2.11 – Обсяги виробництва видів продукції ТОВ «Світанок СМ», ц

Види продукції	2 020р.	2 021р.	2 022р.	2022 р. до 2020 р.	
				%	(+/-)
Зернові і зернобобові всього	52530	192188	100327	191,0	47797
Пшениця озима	23077	132481	91462	396,3	68385
Кукурудза на зерно	18381	18926	8252,8	44,9	-10128
Ячмінь озимий	6023	37058	-	-	-6023
Зернобобові культури	8186	3722,6	612,1	7,5	-7574
Ріпак озимий	593		18780	3167,0	18187
Соняшник	50776	85095	63739	125,5	12963
Насіння культур кормових інших	177	177	137	77,4	-40

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Розглянувши дані, які наведені в таблиці 2.11, слід зробити наступні висновки. Обсяг виробництва зернових культур, незважаючи на зменшення в деяких посівах зріс на 91% або 47797 ц, це відбулось за рахунок обсягів виробництва пшениці, що зросла в 4 рази або 68385 ц. Інші ж обсяги

зернових зменшились. Обсяги виробництва технічних культур збільшились, так соняшнику на 25,5 % або 12963 ц. При цьому ріпаку озимого в 2 рази або 18187 ц.

Отже, провівши дослідження ресурсного потенціалу, можна стверджувати, що господарство забезпечено ресурсами, ці ресурси є ефективними. Це надає можливість розвивати потенціал підприємства надалі та закріплювати позиції товариства на ринку.

2.3 Економічна ефективність виробничого потенціалу ТОВ «Світанок СМ»

Виробничий потенціал підприємства крім того, що включає в себе ресурси повинен працювати на здобуття економічного ефекту від діяльності.

Враховуючи сучасні підходи до визначення величини виробничого потенціалу підприємства та переходячи до оцінки ефективності його використання, треба зазначити, що особливістю як економічного потенціалу підприємства, так і його складової – виробничого потенціалу є те, що всі його елементи функціонують одночасно і в сукупності, а це, в свою чергу, вимагає інтегрального підходу до визначення ефективності використання виробничого потенціалу.

Такий підхід в оцінці чинників ефективності використання виробничого потенціалу підприємств обумовлений впливом інновацій, нестабільністю зовнішніх чинників господарювання, кон'юктурними умовами виробництва. Внаслідок впливу цих факторів постійно відбуваються певні структурні зрушення всередині виробничого потенціалу, а також якісні та кількісні зміни техніко-економічних показників, що його характеризують.

У загальному вигляді ефективність функціонування виробничого потенціалу визначає ступінь досягнення деякого потенційного результату діяльності підприємства за визначений період часу. Допустимі і недопустимі відхилення від потенційного результату виробничо-господарської діяльності

підприємства, перевищення якого є в принципі неможливим внаслідок дії тих чи інших технологічних або економічних причин, відображають поняття "низька" і "висока" ефективність. На нашу думку, формування рівня ефективності виробничого потенціалу підприємства здійснюється за рахунок критеріїв ефективності його складових, які в свою чергу, оцінюються через систему показників ефективності їх використання.

Тому важливим аспектом дослідження є виявлення економічної ефективності сформованої спеціалізації підприємства та виявлення можливості подальшого розвитку.

В першу чергу дослідимо урожайність основної продукції (табл. 2.12).

Розглянувши дані, які наведені в таблиці 2.12, слід зробити наступні висновки. Урожайність пшениці озимої, як і посівні площі зросла. Вона зросла в 2 рази або 16,3 ц/га, при цьому не зважаючи на зменшення посівних площ урожайність кукурудзи зросла на 51,5% або 12 ц/га. Щодо гороху, то спостерігається як зменшення посівних площ, так і урожайності – на 62,1% або 5,2 ц/га.

Таблиця 2.12 – Урожайність культур в ТОВ «Світанок СМ», ц/га

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %	
				%	+/-
Пшениця озима	14,6	41,1	30,9	211,5	16,3
Кукурудза	23,2	64,6	35,2	151,5	12,0
Ячмінь озимий	17,2	43,6	-	-	x
Горох	8,3	10,3	3,2	37,9	-5,2
Ріпак	7,4	-	15,2	204,5	7,7
Соняшник	14,1	29,5	23,2	164,2	9,1
Насіння культур кормових інших	3,5	3,5	3,1	87,8	-0,4

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Розширення площ технічних культур супроводжується зростанням їх урожайності на 64,2 % для соняшнику та в 2 рази для ріпаку. Щодо насіння інших кормових, то спостерігається незначне зменшення їх урожайності.

Крім того, важливо виявити зміни в собівартості виробленої продукції (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Собівартість 1 ц виробленої продукції в ТОВ «Світанок СМ», грн./ц

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				%	+/-
Пшениця озима	1325,1	326,1	585,8	44,2	-739,2
Кукурудза	303,8	240,0	928,4	305,6	624,6
Ячмінь озимий	480,2	263,2	-	-	-
Горох	501,8	1073,3	4219,1	840,7	3717,2
Ріпак	3035,2	-	1370,1	45,1	-1665,2
Соняшник	372,1	381,3	715,0	192,1	342,8

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Розглянувши дані, які наведені в таблиці 2.9, слід зробити наступні висновки. Собівартість 1 ц виробленої продукції має тенденцію до зменшення для тої продукції, яка є основою спеціалізації. Тобто собівартість озимої пшениці зменшилась на 739,2 грн/ц або 55,8%, а ріпаку – на 1665,2 грн/ц або 54,9%.

При цьому по соняшнику, що займає також велике значення в діяльності господарства відбулось збільшення собівартості на 92,1% або 342,8 грн/ц. Кукурудза, що має зменшення у площах, та відповідно у виробництві, собівартість зросла в 3 рази, а для гороху що також має негативні тенденції зросла в 8 раз.

Основним показником ефективності є рівень рентабельності, що відображає скільки у відсотках прибутку по відношенню до собівартості. Ці дослідження представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники рівня рентабельності (збитковості) виробництва основних видів продукції ТОВ «Світанок СМ», %

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р. (+/-)
Пшениця озима	-64,9	136,2	32,3	x
Кукурудза	46,3	181,1	46,5	0,1
Ячмінь озимий	4,6	107,1	-	-
Горох	37,6	-37,0	-	-
Ріпак	5,9	56,6	12,6	6,7
Соняшник	123,2	347,2	228,5	105,3

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Розглянувши дані, які наведені в таблиці 2.14, слід зробити наступні висновки, що незважаючи на зростання собівартості, за наявності вигідної ціни рівень рентабельності соняшнику є дуже високим і складає 228,5%. При цьому культури з найбільш позитивними тенденціями – пшениця та ріпак є також рентабельними. Рівень рентабельності пшениці 32,3%, ріпаку 12,6%. Крім того кукурудза на зерно є рентабельною, її рівень складає 46,5%. Слід зазначити, що найвищі показники були у 2021р., поряд з тим динаміці 3 років господарство отримало приріст ефективності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ РЕСУРСІВ В ТОВ «СВІТАНОК СМ»

3.1 Управління впливом виробничого потенціалу на збутову діяльність ТОВ «Світанок СМ»

Виробничий потенціал суб'єкта господарювання представляє собою потенційну готовність виробляти продукцію певного асортименту, якості та кількості, яка б в умовах обмеженості ресурсів задовольняла і попит, що є на ринку і забезпечувала ефективність, конкурентоспроможність та сталий розвиток самому підприємству.

Основний результат вдалого використання виробничого потенціалу є продукція, яку виробили і яка може бути реалізована. Нами вже визначено, що досліджуване господарство забезпечено ресурсами, ефективно їх використовує і виробляє високоякісне насіння.

Воно використовує інноваційні сорти зернових культур, високоякісний посівний матеріал для технічних культур.

Так основними сортами при вирощуванні пшениці є: Перевага, Амандус, Злагода Одеська, Паннонікус, Гейзер, Громада, Даянянка, Елад, Мудрість Одеська, Зиск, Октава Одеська, Шестопалівка. Для виробництва ячменю використовують сорт Дев'ятий вал, гороху НС Мороз.

Такі сорти зернових культур дозволяють отримувати більше виробництво за рахунок урожайності, тобто представляють інтенсивний тип розвитку товариства. При цьому це дозволяє отримувати товар високої якості, який має попит на ринку.

Виявимо який асортимент може реалізовувати товариство за наявного виробничого потенціалу і в якій мірі відбувається його реалізація (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Обсяги реалізації основних видів продукції в ТОВ «Світанок СМ», ц

Асортимент продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	В середньому за три роки	2022р. до 2020р., %
Зернові і зернобобові всього	56672	180332	71417	102807	126,0
Пшениця озима	17306	122518	63094	67639	364,6
Кукурудза на зерно	27650	17830	8323	17934	30,1
Ячмінь озимий	3530	36810	-	13447	-
Горох	7962	3174	-	3712	-
Ріпак озимий	528	87	17828	6148	3376,5
Соняшник	50776	37654	64274	50901	126,6

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Розглянувши дані, які наведені в таблиці 3.1, слід зробити наступні висновки, що в господарстві активно реалізуються як зернові культури, так і технічні. При цьому спостерігається рост реалізації пшениці озимої і 3.6 раз. В середньому за 3 роки вона реалізується об'ємом 67639 ц. Поряд з тим інші зернові культури зазнали зменшень у кількості реалізованої продукції. Так кукурудзи на зерно у 2022р. реалізовувалось на 69,9% менше за 2020р., а ячмінь і горох не мали реалізації у 2022р.

Серед технічних культур, значно зросла реалізація ріпаку – в 33 рази. При цьому обсяги реалізації соняшнику збільшились на 26,6%.

Товариство має вузьку спеціалізацію і невеликий асортимент продукції, поряд з тим необхідність дотримуватись нормативів сівозмін не дозволяє аграрним підприємствам звужувати свій асортимент до 2-3 культур, тому на наш погляд відсутність ячменю і гороху у 2022р. може бути лише в рамках 1 року, поряд з тим такі культури повинні залишатись в сівозміні і тим самим в асортименті продукції товариства.

Співставлення виробленої і реалізованої продукції може нам надати показник товарності продукції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Рівень товарності основних видів продукції в ТОВ «Світанок СМ», %

Асортимент продукції	2 020 р.	2 021 р.	2 022 р.	2022р. до 2020р., +/-
Зернові і зернобобові всього	107,9	93,8	71,2	-36,7
Пшениця озима	75,0	92,5	69,0	-6,0
Кукурудза на зерно	150,4	94,2	100,9	-49,6
Ячмінь озимий	58,6	99,3	-	-
Горох	100,0	85,3	-	-
Ріпак озимий	89,0		94,9	5,9
Соняшник	100,0	44,2	100,8	0,8

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Розглянувши дані, які наведені в таблиці 3.2, слід зробити наступні висновки, що рівень товарності по зерновим культурам має зменшення, так загалом по зерновим культурам на 36,7 в.п., при цьому для пшениці на 6 в.п., кукурудзи на зерно – на 49,6 в.п. Слід зазначити, що рівень товарності продукції є високим, поряд з тим для пшениці озимої є потенціал для збільшення його рівня.

По технічним культурам рівень товарності зріс. Так для ріпаку озимого на 5,9 в.п., а для соняшнику – на 0,8 в.п. Рівень товарності соняшнику є більший за 100%, що означає, що крім вже виробленої продукції є продаж запасів минулого року. Слід зазначити, що для реалізації соняшнику 2021р. був невдалим в господарстві, було реалізовано лише 44,2% від виробленої продукції, поряд з тим рівень рентабельності цієї реалізації був 347,2%, тобто продукція, що реалізувалась продана по вигідним умовам з високою ціною, але якщо б було реалізовано весь вироблений соняшник за такого каналу можна б було подвоїти доходи від його реалізації.

Дослідимо за якими цінами відбувалась реалізація продукції на ринку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Середні реалізаційні ціни 1 ц основних видів продукції ТОВ «Світанок СМ», грн.

Асортимент продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р. до 2020р., %
Зернові і зернобобові всього	576,5	643,9	675,4	117,2
Пшениця озима	628,6	670,2	666,1	106,0
Кукурудза на зерно	548,2	673,8	745,8	136,1
Ячмінь озимий	502,5	538,9	-	-
Горох	590,8	678,4	-	-
Ріпак озимий	1085,4	1311,4	1620,6	149,3
Соняшник	1093,3	1739,5	1765,1	161,4

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Розглянувши дані, які наведені в таблиці 3.3, слід зробити наступні висновки, що ціни на зернові та зернобобові культури зросли в динаміці на 17,2%, при цьому по пшениці озимій на 6%, по кукурудзі на зерно на 36,1%.

Серед технічних культур відбувся ріст цін на ріпак на 49,3%, а на соняшник на 61,4%.

Оцінку цін на продукцію підкріпимо цінами, що сформувались на ринку сільськогосподарської продукції за період дослідження (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Порівняння середніх цін за 1 ц основних видів продукції ТОВ «Світанок СМ» з середніми цінами по Україні, грн.

Асортимент продукції	2020р.		ТОВ «Світанок СМ» до середнього	2022р.		ТОВ «Світанок СМ» до середнього
	Середня ціна по Україні	ТОВ «Світанок СМ»		Середня ціна по Україні	ТОВ «Світанок СМ»	
Пшениця озима	501,8	628,6	125,3	609,7	666,1	109,3
Кукурудза на зерно	466,9	548,2	117,4	655,5	745,8	113,8
Ячмінь озимий	435,3	502,5	115,4	563,3	-	-
Горох	622,4	590,8	94,9	803	-	-
Ріпак озимий	1085,3	1085,4	100,0	1503,7	1620,6	107,8
Соняшник	1085,3	1093,3	100,7	1503,7	1765,1	117,4

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства та джерелом [17]

Розглянувши дані, які наведені в таблиці 3.4, слід зробити наступні висновки. Ціни реалізації в досліджуваному господарстві більші за середні ціни по Україні як в 2020р., так і в 2022р. Тобто цінова політика підприємства направлена на акцент на високій якості продукції, що виробляється і відповідна висока якість передбачає високу ціну.

Для більш глибокого дослідження асортименту продукції та визначення місце кожного товару в діяльності товариства доповнимо аналіз з допомогою матриці БКГ (Бостонської консалтингової групи). Для цього аналізу скористаємось даними щодо чистих доходів від реалізації продукції, даними щодо їх структури та динамікою змін в період дослідження. Для початку проведення аналізу розглянемо структуру чистих доходів від реалізації продукції в товаристві (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та його структура за видами в ТОВ «Світанок СМ»

	Сільськогосподарські культури та види продукції	2 020 р.		2 021 р.		2 022 р.		В середньому за 2020-2022 рр.		2022р. до 2020р., %
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
	Зернові та зернобобові всього	32671,0	36,4	116118,0	63,9	48236,5	25,3	65675,2	42,6	147,6
1	пшениця озима	10879,2	12,1	82112,2	45,2	42028,8	22,1	45006,7	29,2	386,3
2	кукурудза на зерно	15157,3	16,9	12014,0	6,6	6207,6	3,3	11126,3	7,2	41,0
3	ячмінь озимий	1773,7	2,0	19838,7	10,9	-	-	7204,1	4,7	-
4	горох	4703,9	5,2	2153,3	1,2	-	-	2285,7	1,5	-
5	Ріпак	573,1	0,6	114,1	0,1	28892,0	15,2	9859,7	6,4	5041,2
6	Соняшник	55514,3	61,8	65498,6	36,0	113452,9	59,5	78155,3	50,7	204,4
	Продукція сільського господарства	89791,7	100	181730,7	100,0	190581,4	100,0	154034,6	100	212,2

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Розглянувши дані, які наведені в таблиці 3.5, слід зробити наступні висновки, що в середньому у структурі реалізації основну питому вагу займає соняшник – 50,7%, при цьому зернові культури займають 42,6%, а серед них 29,2% - озима пшениця. Тобто спеціалізацію господарство можна охарактеризувати як технічно-зернову.

Серед продукції основного росту в динаміці набули чисті доходи від ріпаку, що зросли в 50 раз, що дозволило в 2022р. цій культурі зайняти 15,2% у структурі реалізації, витіснивши ячмінь озимий, горох та кукурудзу. Також в динаміці зросли чисті доходи від пшениці озимої майже в 4 рази та соняшнику в 2 рази. Це відобразилось у загальному зростанні доходів в 2 рази.

Наочно результати таблиці представлені на рисунку 3.1.

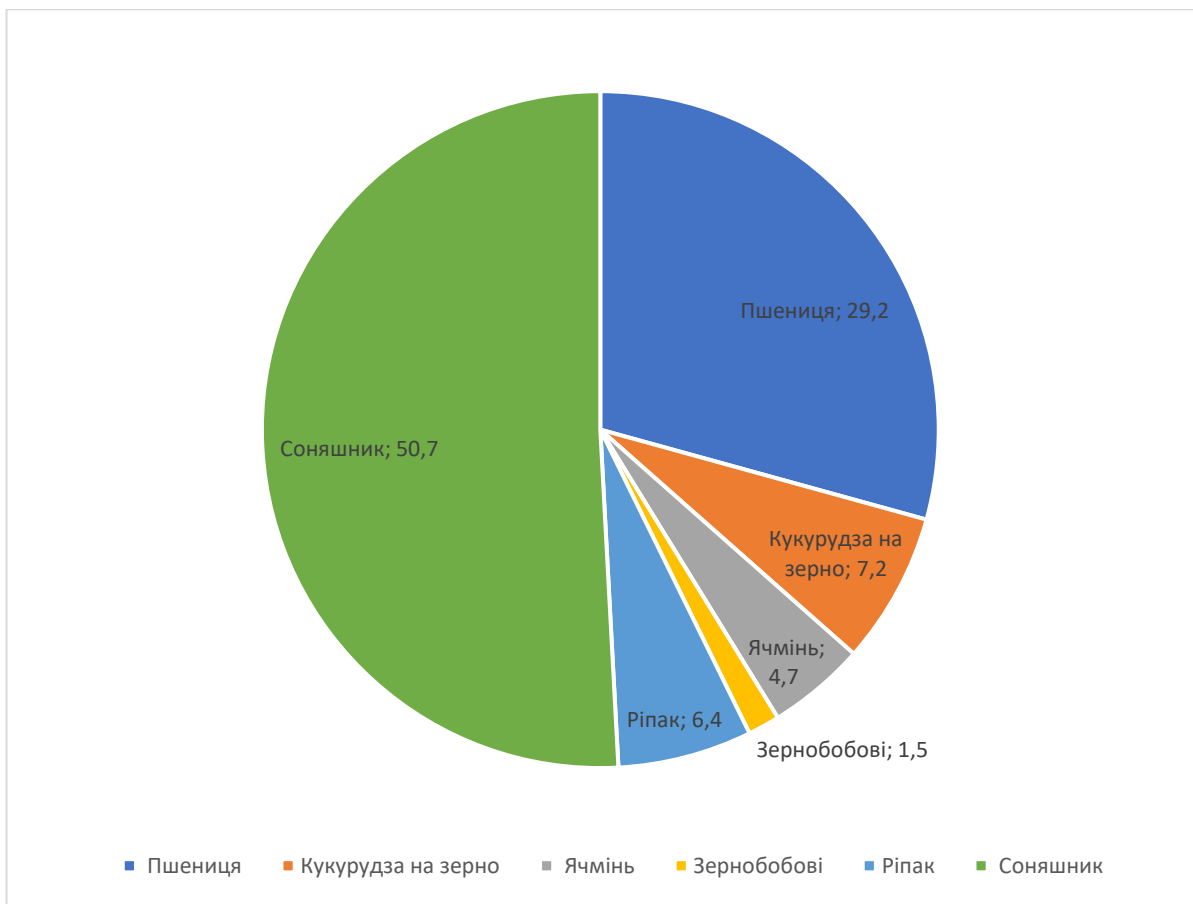


Рис.3.1 Рівень спеціалізації ТОВ «Світанок СМ»

Побудовано автором

При побудові матриці Бостонської консалтингової групи відбувається поділ на чотири групи товарів: «Знаки питання», «Зірки», «Дійні корови» та «Собаки».

Перевагами використання матриці є:

1. матриця дозволяє порівняти конкурентні позиції товарів у складі портфеля бізнесу підприємства;
2. матриця визначає напрями раціонального розподілу фінансових ресурсів підприємства;
3. матриця дає можливість визначення стратегій подальшого розвитку товарів підприємства;
4. наочність та простота побудов: визначення ринкової частки і темпів росту ринку не потребують надто великих зусиль.

Цей поділ відбувається з допомогою вибору точок переходу з групи в групу.

Вертикальна лінія визначається діленням загальної суми часток товарів на їх кількість, тобто $100 \% / 6 = 16,7 \%$ і називається частка ринку.

Горизонтальна лінія розраховується при визначенні середньої арифметичної між темпами розвитку отриманих чистих доходів і називається «середня лінія портфелю». При цьому приймаються до розгляду лише позитивні прирости.

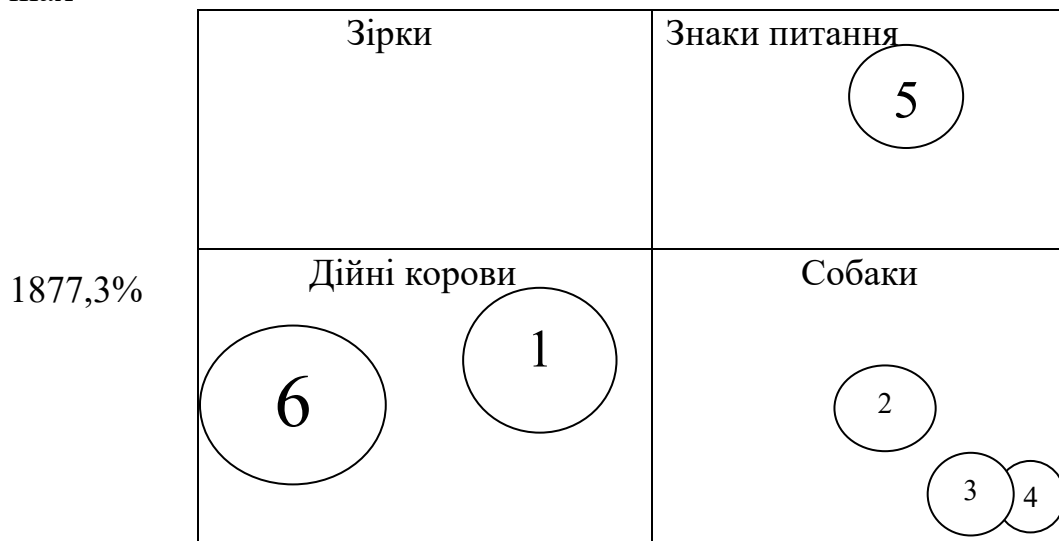
В нашому випадку темп росту ринку є наступним:

$$TRP = (386,3 + 5041,2 + 204,4) / 3 = 1877,3\%$$

Візуально результати представляються у вигляді матриці, на якій кожен товар позначається кругом відповідно розміру в залежності від власної частки, та на позиції відповідно до визначених границь переходу від одного квадрату до іншого.

Ці результати візуалізовано на рис. 3.2.

ТРР
max



max

16,7%

min ЧР

Рис. 3.2. – Позиціювання товарів ТОВ «Світанок СМ», у матриці БКГ (BCG)

Власні дослідження автора

Отримані результати матричного аналізу за матрицею БКГ визначено, що на даний момент «Зірок» в господарстві не має, тобто тих товарів що одночасно вже займають і високу частку і мають високі темпи нарощування позицій.

При цьому «Знаком питання» для товариства є ріпак і це обумовлено його стрімким розвитком у 2022р. Чисті доходи та обсяги реалізації цієї продукції зросли найбільше за цей період.

«Дійними коровами» є соняшник та озима пшениця, це обумовлено їх високою часткою ринку. Обидві культури мають приріст у доходах в динаміці. Тобто мають активний розвиток, поряд з тим не такий стрімкий як «Ріпак».

До «Собак» увійшли всі інші зернові культури: кукурудза, ячмінь озимий та горох через відсутність росту доходів для кукурудзи та відсутності продажів таких культур для ячменю та гороху. Крім того в середньому ці культури не мають високої частки.

Отже, для підприємства важливо утримувати високі позиції «Дійних корів» - пшениці та соняшнику, адже ця продукція може надати перспективи розвитку іншій продукцією. І з точки зору виробничого потенціалу є основою отримання стабільних фінансових ресурсів, дає можливість оновлення матеріальних та технологічних, залучення інноваційних ресурсів.

Важливим є також досягнення успіху у розвитку ріпаку та стабілізації його позиції, крім того виведення з «Собак» іншої зернової та зернобобової продукції. Що, хоча й не займає великої частки у структурі посівів та отриманих доходів, поряд з тим формує більш широкий асортимент продукції та забезпечує нові можливості для пошуку покупців, що мають попит на ці товари.

3.2 Напрями управління розвитком виробничим потенціалом в ТОВ «Світанок СМ»

Управління виробничим потенціалом аграрного товариства є довготривалим процесом, що передбачає ряд завдань, які представляють собою певну послідовність взаємопов'язаних дій, які передбачають направлення функцій управління у комплексі з засобами передачі інформації та комунікації та прийняття виважених управлінських рішень в безперервному часовому просторі (рис. 3.3).

При цьому функції управління стосовно виробничого потенціалу можуть бути складовою його загальної системи так і бути передані на виконання окремому підрозділу товариства. В досліджуваному ТОВ «Світанок СМ» цими питаннями займається як безпосередньо керівник підприємства, так і відділ економіки та маркетингу. Дуже важливо підходити до питання управління виробничим потенціалом комплексно, тобто поєднувати управління у відділі з загальним управлінням у лиці директора.

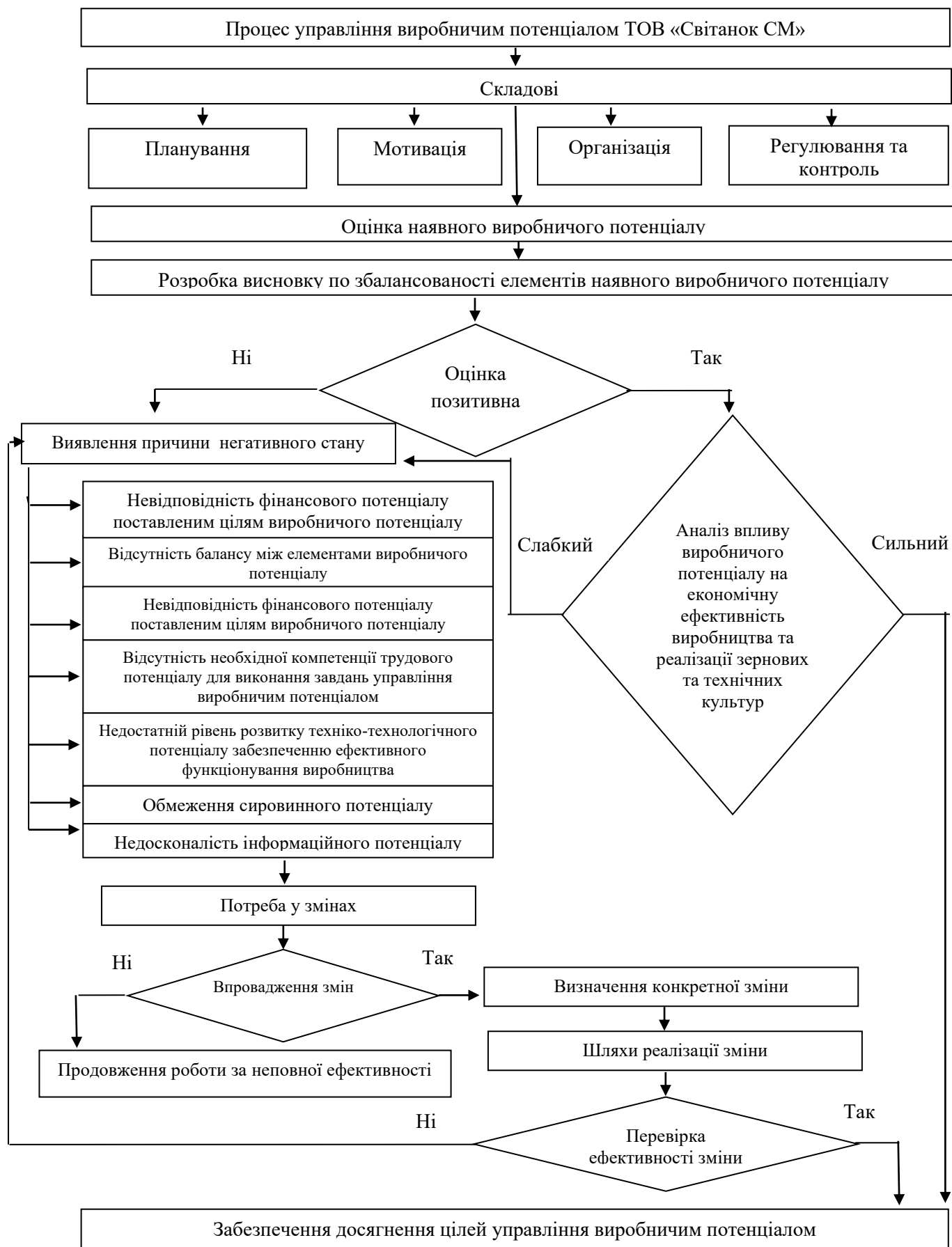


Рис. 3.3 Алгоритм управління виробничим потенціалом

Власні дослідження автора

Тому що управління лише на рівні відділу має ризик упущення комплексного підходу, який може бути у директора. Поряд з тим тільки на рівні директора є ризик недооцінки наявного вже потенціалу, що знає точно працівники відділу економіки та маркетингу

Запропонований алгоритм передбачає на основі оцінки виробничого потенціалу проведення розробки висновку по збалансованості елементів наявного виробничого потенціалу.

При цьому якщо оцінка позитивна, то проводиться аналіз впливу виробничого потенціалу на економічну ефективність виробництва та реалізації зернових та технічних культур. І якщо він є сильним, то вважається, що ціль управління виробничим потенціалом досягнута.

Якщо ж ні, то необхідно провести виявлення причини негативного стану, в одній з частин виробничого потенціалу:

- Невідповідність фінансового потенціалу поставленим цілям виробничого потенціалу;
- Відсутність балансу між елементами виробничого потенціалу;
- Невідповідність фінансового потенціалу поставленим цілям виробничого потенціалу;
- Відсутність необхідної компетенції трудового потенціалу для виконання завдань управління виробничим потенціалом;
- Недостатній рівень розвитку техніко-технологічного потенціалу забезпеченню ефективного функціонування виробництва;
- Обмеження сировинного потенціалу;
- Недосконалість інформаційного потенціалу.

За результатами виявлення причини визначається потреба у змінах. Якщо приймається рішення впровадження змін, то відбувається визначення конкретної зміни, шляхи реалізації зміни та перевірка ефективності зміни. Якщо зміна була ефективною, то забезпечується досягнення цілей управління виробничим потенціалом.

Якщо зміна не принесла конкретного позитивного ефекту, то відбувається повернення до моменту визначення причин негативного стану і проходження етапів алгоритму знову за новою визначеною проблемою.

Наразі, коли фінансові ресурси більшості підприємств є обмеженими цікавими для погляду є проекти, що пропонують вирішення проблем без суттєвих затрат ресурсів. Одним із таких методів може бути краудсорсинг.

Якщо приймають рішення щодо застосування краудсорсингу, важливо встановити перелік функцій, які передаються на краудсорсинг.

Краудсорсинг (від англ. crowd – «натовп» і sourcing – «використанням ресурсів») – передача деяких виробничих функцій невизначеному колу осіб, вирішення суспільно значимих завдань силами добровольців, як правило, за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Краудсорсинг можна розглядати як своєрідну альтернативу аутсорсингу. Основною перевагою краудсорсингу порівняно з аутсорсингом є збереження контролю за процесом вирішення проблеми та відсутність потреби у повній компенсації витрат сторонньої організації на виконання робіт. Тобто, порівняно з аутсорсингом, де певні функції компанії виконує стороння організація на підставі угоди за грошову винагороду, в краудсорсингу усю необхідну роботу роблять неоплачувані або малооплачувані фахівці-аматори, які витрачають свій вільний час на розв'язання проблем, проведення досліджень та розробок, а деколи навіть на будівництво, реконструкцію певного об'єкта чи виробництво певного продукту.

В економічно розвинених та інноваційно активних країнах краудсорсинг укорінився в корпоративній культурі великих компаній. Його використовують абсолютно у всіх сферах: в науці, медицині, складних технологічних проектах, соціальному і культурному співробітництві, а також в креативних конкурсах і розробках цифрового контенту.

За різними оцінками, від 70 до 90% світових брендів вдаються до краудсорсингу. Більше того, компанії вже навчилися оцінювати ефективність впровадження рішень, прийнятих з його допомогою.

Основою краудсорсингу є віртуальні спільноти, які стали «робочим місцем» для багатьох творчих людей, та платформи – інтернет-майданчики, які забезпечують їх функціонування. Прикладами таких платформ є Zoopra.com, 99designs, Amazon Mechanical Turk, CrowdFlower, SETI@home, Вікіпедія, WikiHow, Root Wireless, Deadcellzones.com, Digg, IdeaScale, Kickstarter, ArtistShare, FilmRiot, Kiva.com, Chaordix, InnoCentive, RedBubble, Intrade, ScriptLance, Netflix, X-Prize та ін. [90] Ці платформи спеціалізуються на різних видах краудсорсингу, а підприємство може скористатися їх послугами для вирішення поставлених інноваційних задач.

В основу явища краудсорсингу покладено застосування так званої крауд-технології в діяльності підприємства. Зазначимо, що крауд-технологія – це взаємодія підприємства з широким колом осіб (що на англійській мові визначається як «Crowd») за допомогою Інтернет-технологій, з метою використання ресурсів широкого загалу, для вирішення специфічних завдань підприємств або організацій[90].

Крауд-технологія знайшла відображення у багатьох процесах управління підприємствами (рис.3.4.)

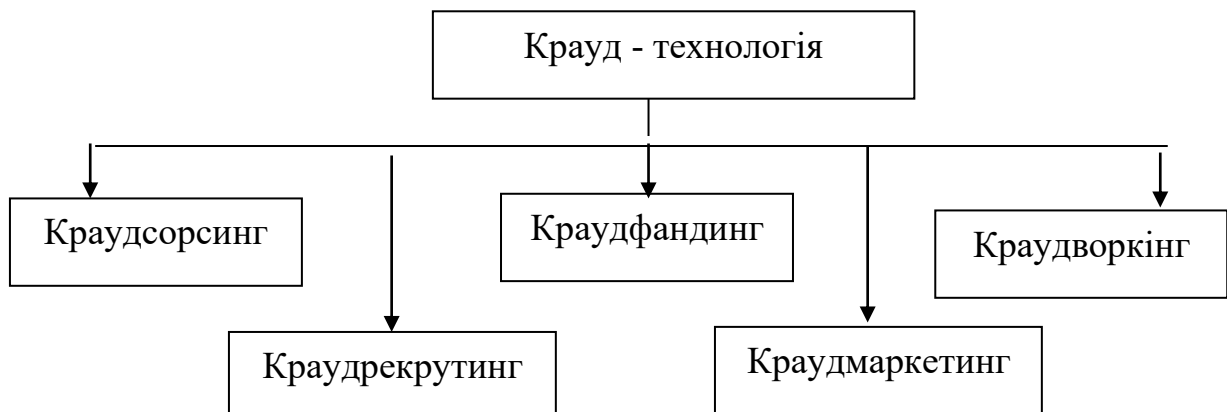


Рис.3.4. Можливості застосування крауд-технології у діяльності ТОВ «Світанок СМ».

Побудовано автором на основі джерел [90,91].

Розглянемо більш детальніше кожен зі сфер застосування крауд-технології.

Як вже зазначалося, спочатку крауд-технологія зайшла своє відображення в понятті краудсорсингу.

Краудсорсинг передбачає передачу певних виробничих функцій невизначеному колу осіб (на підставі публічної оферти, без укладання трудового договору). При цьому використовуються колективний інтелект і синергія взаємодії великої кількості людей. Поняття краудсорсингу з'явилося від англійського: crowd – «натовп» і sourcing – «підбір ресурсів». Цей термін був введений Джефом Хауї і Марком Робінсоном у 2006 році. Та характеризує спосіб використання потенціалу широкого загалу [91].

Краудсорсинг дав поштовх щодо розвитку інших понять пов'язаних з застосуванням крауд-технології, відповідних до специфіки діяльності. Так з'являється поняття краудфандинг. Краудфандинг (від англ. Crowd funding, crowd — «натовп», funding — «фінансування») — це колективна співпраця людей, які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси разом, як правило через Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій.

Також серед сучасних методів залучення зовнішнього персоналу компанії використовують такий метод, як краудворкінг. Краудворкінг (crowd - натовп і working - робота - Ред.) швидко розвивається. Для виконання серйозних завдань компанії можуть залучати до роботи людей з усіх куточків світу, а їм навіть не обов'язково виходити для цього з дому [91].

Краудрекрутінг - це спосіб відбору найбільш перспективних носіїв професійних компетенцій, необхідних конкретній компанії на основі показників їх роботи в краудсорсинговому проекті, тобто через спостереження та оцінювання діяльності учасників в модельній ситуації, що імітують робочий процес [90].

Краудмаркетинг — це процес маркетингового управління на основі закономірностей функціонування натовпу (crowd), що спрямоване на

залучення ефекту від взаємодії учасників натовпу для досягнення маркетингових цілей компанії з використанням принципу оптимального управління. Завдяки використанню крауд-технології можна агрегувати інформацію, досвід, думки, прогнози, уподобання й оцінки, та на цій основі продукувати нові ідеї і приймати маркетингові рішення [91].

Розглянемо, який результат від застосування крауд-технологій в різних сферах діяльності ТОВ «Світанок СМ», та яку вигоду може отримати товариство від застосування методів краудсорсингу (табл.3.6.)

З метою підвищення рівня виробничого потенціалу ТОВ «Світанок СМ» може використовувати краудсорсинг і його складові для створення контенту, пошуку управлінських рішень, збирання інформації для маркетингових досліджень, розвідування ринку на готовність до продукту в цілому, тестування програмного забезпечення і, звичайно, краудфандинг.

До цих п'яти слід також додати дуже перспективний напрям краудрекрутинг, що дозволяє знаходити кадри для бізнесу. Цей шлях вже засвоїли багато корпорацій, які поповнюють свої лави класними фахівцями з «вулиці», найчастіше взагалі без досвіду».

Отже, можна стверджувати, що краудсорсинг активно розвивається в якості моделі для вирішення будь-якого виду проблем і завдань, що постають як перед бізнесом. В рамках парадигми краудсорсингу розв'язання певної задачі передається на розгляд довільній і численній групі людей, за рахунок чого вартість і час досягнення результату радикально знижуються.

Фінансова стратегія підприємства може здійснюватися засобами краудфандингу або краудінвестингу. Цей підхід є особливо актуальним за умов обмеженості власних фінансових ресурсів та високою вартістю позичкових коштів. Навіть великі зарубіжні та транснаціональні корпорації використовують «крауд»-технології для проектування та фінансування своїх «пілотних» проектів.

Таблиця 3.6. - Напрямки застосування крауд-технології в діяльності ТОВ «Світанок СМ»

Функції підприємства	Методи краудсорсингу	Результат застосування краудсорсингу
Виробництво	Краудворкінг – залучення трудових ресурсів зовні для спрощення та прискорення процесів виробництва.	Скорочення часу на процес виробництва. Скорочення коштів на виробництво
Маркетинг	Краудсорсинг – використання ресурсів натовпу для вирішення маркетингових завдань, наприклад, розробка дизайну упаковки, логотипу, концепції рекламної компанії. Краудмаркетинг – це управління широким колом споживачів, об'єднаних у спільноти, з метою реалізації комерційних інтересів компанії.	Велика кількість ідей для вирішення маркетингових завдань компанії: інформація, матеріали для стратегії просування та ін.. Збільшення кількості споживачів, що знають про бренд, збільшення цільової аудиторії.
Інновації	Краудсорсинг (відкриті інновації) – використання потенціалу широкого загалу для отримання ідей нових продуктів, нових технологій, нових методів.	Сотні ідей інновацій продуктових, технологічних, технічних, наукових.
Фінанси	Краудфандинг – залучення фінансових ресурсів для реалізації нових продуктів, ідей, програм.	Фінансові ресурси для нових проектів
Кадрова політика)	Краудрекрутинг – відбір найефективніших працівників у краудсорсинговому проекті з метою їх працевлаштування в компанії на постійній основі	Ефективні трудові ресурси, потенціал яких компанія могла оцінити в ході краудсорсингового проекту.

Складено на основі джерела [91]

Неоціненим є внесок «крауд»-технологій у формування інформаційного потенціалу підприємств. Сучасні засоби комунікацій, а саме застосування Інтернету дозволяють перейти до безпосереднього

індивідуального контакту практично з кожним клієнтом компанії. Що одночасно допомагає підприємствам реалізувати клієнтоорієнтований підхід у власній виробничо-збутовій діяльності.

На сучасному етапі маркетингові технології перебувають у стадії якісних змін. Цьому сприяють, перш за все, розвиток інформаційних технологій та глобалізація. В умовах розвитку і поширення глобальних засобів зв'язку компанія не може не скористатися послугами реклами, PR-акцій, опитувань. Це значно підвищує ефективність і віддачу зусиль маркетингологів, «мозковий штурм» на будь-яку тему, скажімо, назва для нового продукту, девіз для рекламної кампанії або ідея щодо поліпшення якості обслуговування.

По-друге, краудсорсінг можна застосовувати як спосіб збирання даних для маркетингового дослідження, з метою вивчення попиту, конкурентного середовища, лояльності споживачів до якогось продукту.

По-третє - створення реального продукту. Завдяки використанню інтернет-простору, його соціальних мереж і різноманітних платформ підприємство може сформувати інформаційну базу краудсорсингових рішень.

За допомогою краудсорсингу можливо не тільки отримати зворотний зв'язок з клієнтом, але і на основі їх бачення і уявлення щодо нового продукту скорегувати свою рекламну стратегію і навіть істотно зменшити витрати товариства.

Важливим є те, що в процесі краудсорсингу підприємство в обмежений ним самим час отримує не одне, а кілька варіантів рішень на поставлене через інтернет-контент завдання.

Крім того, застосування краудсорсингових рішень в управлінні виробничим потенціалом підприємства можливе лише за умови позитивного результату оцінювання їх відповідності цілям управління виробничим потенціалом підприємства.

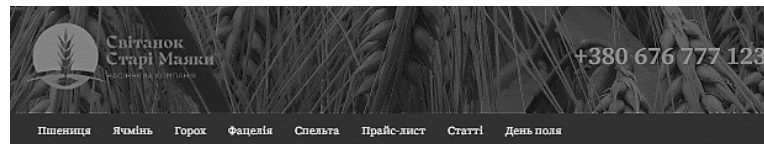
Проте варіабельність отриманих рішень вимагає від керівництва підприємством поміркованого підходу до їх відбору. Як правило, приймаються до уваги ті рішення, які є найбільш доопрацьованими і придатними до впровадження з одного боку, і такі, що відповідають поставленим підприємством завданням, - з іншого. Тому прийняття того чи іншого краудсорсингового рішення керівництвом підприємства може здійснюватися за допомогою як експертів-професіоналів, так і через процедури «голосування» та «тестування» знову-таки засобами «крауд»-технологій у мережі Інтернет.

При проведенні оцінки виробничого потенціалу досліджуваного ТОВ «Світанок СМ» було визначено, що товариство має потужний виробничий потенціал. Воно ефективно використовує наявні ресурси та знаходиться на етапі розвитку. Господарство приділяє увагу інноваційному розвитку, забезпечує оновлення техніки та технологій на основі інноваційних наукових розробок.

Господарство має свій власний сайт, де висвітлюється інформація, про товари та послуги, що надає товариство. Є розділ з статтями, де товариство ділиться власним досвідом ведення сільського господарства (рис. 3.5).

Поряд з тим інформаційний потенціал в господарстві розкрито не повністю. Недоліками є:

- на сайті компанії не відображено весь асортимент продукції;
- прайс лист забезпечує інформацію лише на насіннєвий матеріал
- на сторінці бажано представити інформацію щодо управлінського персоналу товариства, їх досвід роботи та досягнення
- розділ статей оновлюється не часто, що призводить до мінімальної залученості читачів на сторінку
- товариство не відображає власну роботу в соціальних мережах.



НАСІННЄВА КОМПАНІЯ «СВІТАНОК СМ»

Ми знаходимося в селі Старі Маяки Березівського району, що на Одещині.

Основною діяльністю нашого підприємства є виробництво насіння пшениці, ячменю, гороху, фацелії і спельти, включно з очищенням, сертифікацією, фасуванням в мішки та біг-беги для продажу сільгоспвиробникам.

Для захисту насіннєвого матеріалу в виробництві застосовуються препарати лідерів галузі Syngenta, Basf, Bayer.

Також наші агенти надають агрономічну підтримку з посівом та прибиранням врожаю підприємствам, що використовують наше насіння.

Ми поєднуємо декілька напрямків роботи, а саме:

- Первинне насінництво задля поєднання переваг новітніх наукових досягнень із можливостями сучасної індустрії насінництва;
 - Виробництво і продаж високоякісного насіння.
- Наші флагмани: озима пшениця Дачнянка, Октава одеська, Мудрість одеська, Шестопалівка, Гейзер, Зиск, Громада, Клад, Заагода, Перевага.
- Наш досвід у виробництві, обробці і продажу насіння є гарантією плідної співпраці.
- Ми комбінуємо знання сільського господарства і наше розуміння виробників, щоб запропонувати вам конкурентоздатне насіння, що максимально використовуватиме продуктивність землі, зберігаючи доступну і привабливу ціну.
 - Завдяки нашому інноваційному підходу до біологічних досліджень, ми пропонуємо можливості для розвитку гнучких технологій, що покращують врожайність і потенціал насіння, змінюючи правила гри.

Наші переваги:

Рис. 3.5 Web-сайт ТОВ «Світанок СМ»

Джерело [60]

Крім того бажано також залучити наступні засоби рекламування продукції ТОВ «Світанок СМ»:

- Пряма поштова реклама («дірект мейл») – дозволить максимально точно направити рекламне звернення точково на адресатів, що в перспективі можуть стати новими клієнтами.
- Зовнішня реклама в Березівському районі та Одеській області сприяє високій частоті повторних контактів, охоплює велику споживчу аудиторію.
- Реклама у мережі Інтернет.

Для конкретизації медіа-каналів треба представити медіа-носії, якими буде розповсюджена реклама ТОВ «Світанок СМ»:

1. Зовнішня реклама:

- Розташування рекламного звернення товариства на біл-бордах: розміщення: при в'їзді в товариство, на трасі Одеса - Київ. Розміри біл-бордів: 6м x 3м

- Розташування світлової реклами (у вигляді біл-борда з підсвітленням): розміщення: м. Одеса (район: об'їзна дорога)

- Розміщення біл-борда в районному центрі розташування товариства – м. Березівка. Розміри: 6м x 3м.

2. Пряма поштова реклама («дірект мейл») – забезпечення господарств району, фермерських господарств, зернотрейдерів Півдня України повною інформацією про насіннєвий матеріал, що пропонує товариство, його характеристики, переваги, корисний матеріал для допомоги у вирощуванні та збору врожаю

3. Реклама у мережі Інтернет - підвищити частоту оновлення інформації на сайті, використання соц мереж для презентації інформації про товариство, банерна реклама на сайтах за ключовими словами: сільське господарство, сільськогосподарська техніка, насіннєвий матеріал, зернові та технічні культури, аграрна сфера.

Переваги та недоліки обраних каналів розповсюдження інформації представлені в табл. 3.7

Рекламне звернення є ключовим елементом в межах процесу рекламного впливу на потенційного споживача. Саме через рекламне звернення товариство може налагодити контакт із його цільовою аудиторією, які в подальшому можуть стати потенційними покупцями. Рекламне звернення включає в себе значну кількість елементів рекламної комунікації. Серед них: сутність проведення комунікації і застосовані коди, які допомагають сприйняттю представленого звернення його отримувачем. Рекламне звернення також можна представляти як основний інструмент для реалізації та досягнення цілей рекламної компанії.

Таблиця 3.7 - Характеристики запропонованих медіа-каналів

Засоби розповсюдження реклами	Переваги	Недоліки
Пряма поштова реклама	особистісний характер; висока точність вибору аудиторії; відсутність реклами конкурентів, гнучкість; низька вартість	Розташування у відділі «Пропозиції» може ігноруватись або бути не помічено серед багатьох реклам
Зовнішня реклама	висока частота повторних контактів, охоплення великої споживчої аудиторії	широкий характер звернення, відсутність точного вибору аудиторії
Реклама на місці продажу	Низька ціна і висока точність, можливість прямого звернення до потенційного покупця	вимагає вірного оформлення та презентації товару на місці
Сувенірна реклама	Мають заохочувальний характер, можуть допомагати в прихильності, створюють приємне враження	Вимагають креативного підходу, розробки унікального сувенірного матеріалу
Реклама у Інтернеті	Направлення на конкретну цільову аудиторію, часте нагадування та інформування, низька вартість по відношенню до телебачення	Потребує додаткових знань для якісного налаштування реклами, залучення SMM спеціалістів, контент менеджера, програміста

Побудовано автором за джерелом [46].

З врахуванням балансу між показниками «охоплення цільової аудиторії – частота звернення» можна виділити 2 види рекламної кампанії:

Екстенсивна – коли основна перевага надається охопленню більшої аудиторії, для максимального інформування про товари та послуги споживачів;

Інтенсивна – основне направлення на частотність, що є основою для максимального запам'ятовування через рекламне звернення кампанії чи товару споживачем.

ТОВ «Світанок СМ» засновуючись на наявних маркетингових цілях, використовує екстенсивний тип рекламної кампанії, з ціллю максимізувати аудиторію, що може побачити звернення. Особливість рекламної кампанії також є її сезонний характер. Найбільш активна фаза рекламування припадає на початок посівних робіт та після жнив. Поряд з тим за рахунок наявності можливості зберігання продукції також важливо проводити рекламну кампанію в зимовий період, поряд з тим з меншою інтенсивністю.

Проект графіку проведення рекламної кампанії наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Графік рекламної кампанії ТОВ «Світанок СМ»

Квартал	Місяць	Засоби розповсюдження реклами					
		Біл-борд 1	Біл-борд 2	Біл-борд 3	Пряма поштова розсилка	Реклама у мережі Інтернет	Участь у ярмаркі
I	1	х	х	х			
	2	х	х	х			
	3	х	х	х	х	х	
II	4	х	х	х	х	х	
	5	х	х	х	х	х	
	6	х	х	х			
III	7	х	х	х	х	х	
	8	х	х	х	х	х	
	9	х	х	х	х	х	х
IV	10	х	х	х	х	х	х
	11	х	х	х			
	12	х	х	х			

Власні дослідження автора

Згідно графіку планується цілорічна наявність біл-бордів, пряма поштова розсилка та реклама в мережі Інтернет у березні, квітні, травні та липні, серпні та вересні. Крім того участь у ярмарках в вересні та жовтні.

Участь у ярмарках, як додатковий спосіб залучення споживачів актуальний варіант інформаційного забезпечення потенційних споживачів, через специфіку діяльності товариства. Його товар направлений в основному на інші підприємства, а отже спеціалізовані ярмарки повинні бути активно використанні для розповсюдження інформації

Важливим питанням при реалізації є розробку рекламного бюджету, що буде включати витрати на введення запропонованих заходів та оцінювати доцільність проведення рекламних заходів.

Таблиця 3.9 - Бюджет рекламної компанії ТОВ «Світанок СМ»

Засоби реклами	Компанія	Ціна за місяць, грн	Кількість місяців	Всього витрат, грн.
Білборд 1	https://billboards.com.ua/	4000	12	48000
Білборд 2	https://billboards.com.ua/	4500	12	54000
Білборд 3	https://billboards.com.ua/	3400	12	40800
Пряма поштова реклама	https://elit-web.ua/	4590	7	181300
Реклама в Інтернеті	https://elit-web.ua/	24000	7	84000
Участь у ярмаркі	«Святковий кошик за грошик»	32646	2	65292
Всього	х	х	х	408222

Власні дослідження автора

За даними господарства воно має високу прибутковість в період дослідження тому господарство має змогу витрати 408 тис. грн в рік на розвиток інформаційного потенціалу (табл. 3.10).

Розглянувши дані, які наведені в таблиці 3.10 , слід зробити наступні висновки, що за період дослідження спостерігались значні збільшення витрат на збут, куди включені й витрати на комунікації та рекламу, при цьому згідно проєкту по оптимізації виробництва та реалізації продукції (пункт 3.3.) доходність господарства зросте і тим самим в проєкті ми плануємо залишити витрати по тим статтям, що вже є в 2022р. та додати витрати на інформування та залучення нових споживачів, загалом такі витрати складуть 11,85% в розрахунку до собівартості.

Такий відсоток витрат на збутові та комунікаційні заходи є прийнятним для товариства, і може бути використаний для його подальшого розвитку.

Таблиця 3.10 – Проєкт витрат на збут на рекламу в ТОВ «Світанок СМ» на 2025р.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	В середньому за 2020-2022рр.	Проєкт на 2025р.	Проєкт до середнього
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	93598	183038	192337	156324	325719	208,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	86033	67405	96285	83241	145482	174,8
Витрати на збут, тис. грн.	1166	7236	16827	8410	17235	204,9
Відсоток витрат на збут до собівартості продукції, %	1,36	10,74	17,48	10,10	11,85	

Власні дослідження автора

Отже, згідно запропонованого алгоритму управління виробничим потенціалом господарство матиме можливість вчасно реагувати на ситуації, які спричинені в першу чергу впливом зовнішнього середовища, його мінливістю та обмеженістю ресурсів, що можуть бути використані в процесі виробництва продукції. При цьому важливо розуміти, що для ефективного управління виробничим потенціалом необхідно мати готовність до введення змін, інновацій та нововведень, які сприяють розвитку підприємства, покращенню його ефективності та забезпечують довготривалий результат.

3.3. Удосконалення управління виробничим потенціалом в ТОВ «Світанок СМ» на основі економіко-математичного моделювання

Забезпечення розвитку виробничого потенціалу товариства вимагає проведення прогнозу його розвитку на перспективу, з врахуванням оптимального використання всіх ресурсів в умовах їх обмеженості. В цьому аспекті допомагає економіко-математичне моделювання, що дозволяє завдяки засобам Excel прорахувати оптимальну необхідну кількість ресурсів, що забезпечать ефективний процес виробництва та сприятимуть сталому розвитку.

Ключовим питанням в постановці задачі оптимального плану управління виробничим потенціалом, є обґрунтування напрямків використання ресурсного потенціалу господарств, формування максимальних фінансових результатів, достатніх для погашення кредиторської заборгованості та створення сприятливих умов для економічного росту.

Виходячи із стану економічного рівня розвитку виробництва продукції сільського господарства, визначених пріоритетів і умов господарювання, можна сформулювати наступну постановку задачі: виходячи з досягнутого рівня економічного розвитку, знайти такий план використання виробничих ресурсів, який забезпечив оптимальні розміри концентрації умов, з урахуванням відтвореного розвитку виробничого потенціалу, відповідав би вимогам системи сівозмін в землеробстві та забезпечив би найкращі фінансово-економічні результати. Важливим є визначення критеріїв оптимальності.

Економіко-математична задача передбачає отримання оптимальних рішень за критерієм максимум балансового прибутку, що в найбільшій мірі відповідає цілям розвитку економіки у ринкових умовах. Балансовий прибуток тут визначається як різниця між вартістю реалізованої продукції та її повною собівартістю. При розробці оптимальних розрахунків не

передбачається збитковість розвитку ні однієї галузі чи виду діяльності, тому у даному випадку, балансовий прибуток це є чистий прибуток. Визначення об'ємів реалізації продукції здійснювалось за досягнутим рівнем, за кращі роки та врахуванням динамік.

За критерій оптимальності ми візьмемо максимізацію валового прибутку від реалізації продукції, адже для кожного підприємства це є основна ціль його діяльності.

Особливим моментом при постановці задачі оптимізації є визначення виробничо-економічних зв'язків підприємств з матеріально-технічного забезпечення та реалізації продукції. Важливою складовою є врахування умов виконання орендно-кредитних зобов'язань.

Економіко-математична задача галузі сільського господарства повинна включати наступні умови:

- інтенсивне використання земельних ресурсів в напрямку розвитку виробництва продукції зернових, технічних культур, овочів, плодів, винограду, кормо виробництва;
- наукове дотримання вимог сівозмінної системи землеробства;
- напрямки використання сільськогосподарської продукції;
- альтернативні варіанти технологій виробництва продукції;
- формування результативних показників виробничо-фінансової діяльності.

Для проведення таких досліджень визначимо основні параметри для формування та вирішення моделі. В першу чергу на основі даних, про площі посівів культур визначимо мінімальні та максимальні площі, що вони можуть займати (табл. 3.10).

Розглянувши дані, які наведені в таблиці 3.10 , слід зробити наступні висновки, що площа озимої пшениці займатиме в межах 1868 - 2689 га, в свою чергу кукурудзи на зерно 150-672 га, площа ячменя озимого – 474-672 га, гороху 348 – 747 га.

Таблиця 3.10 - Допустимі коливання сільськогосподарських культур у площах ріллі в ТОВ «Світанок СМ», га

Групи і види культур	Питома вага	
	мінімум	максимум
- озима пшениця	1868	2689
- кукурудза на зерно	150	672
- озимий ячмінь	474	672
- горох	348	747
- ріпак	468	1494
- соняшник	3000	3362
- насіння культур кормових інших	48	75
Пари	200	200

Власні дослідження автора

Серед технічних культур в проєкті запропоновані площі під ріпаком в межах 468-1494 га, а площі під соняшником – 3000 -3362 га. Також планується залишити виробництво насіння культур кормових інших для внутрішнього призначення, на їх вирощування відведено 48-75 га.

Для оновлення ресурсного потенціалу землі запропоновано вивільнити 200 га під пари. Для забезпечення відпочинку землі і наступне більш ефективне її використання.

Крім того для вирішення задачі необхідно забезпечити планові показники урожайності, затрат праці, ціни та собівартість реалізованої продукції. В проєкті ми відмічаємо, що господарство веде вже свою діяльність ефективно і тому для збільшення цієї ефективності ми пропонуємо раціональне використання внесення добрив (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11 - Внесення добрив в ТОВ «Світанок СМ», ц. корм. од

Види продукції	Витрати добрив на 1 ц продукції:		
	азотних (N)	фосфорних (P)	калійних (K)
- озимої пшениці	1,45	1,3	1,5
- ячменю озимого	1,5	1,4	1,5
- кукурудзи на зерно	1,4	1,3	1,4
- гороху	1,2	1,1	1,2
- соняшнику	1,7	1,6	1,8
- ріпак озимий	1,6	1,7	1,9

Власні дослідження автора

Використання добрив забезпечить приріст урожайності та тим самим сприятиме інтенсивному вирощуванню культур.

Крім того на основі ринкових тенденцій та даних діяльності підприємства сформовані проєктні ціни та проєктна собівартість продукції. Згідно нормативів представлені планові затрати праці на виробництво цієї продукції (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Техніко-економічні коефіцієнти вхідних параметрів економіко-математичної задачі оптимізації в ТОВ «Світанок СМ»

Види продукції	Урожайність, ц з 1 га	Затрати праці	Ціни реалізації продукції, грн. за 1 ц	Повна собівартість продукції, грн. за 1 ц
пшениця озима	41,1	1,1	873	554,3
кукурудза на зерно	64,6	1,3	1230	589,7
ячмінь озимий	43,6	1,1	1144	480,2
горох	10,3	0,9	1290	1060,1
ріпак	15,2	2,5	1810	1342,1
соняшник	29,5	2,6	1950	590,3
насіння культур кормових інших	3,6	1,1	-	-

Власні дослідження автора

Розглянувши дані, які наведені в таблиці 3.12, слід зробити наступні висновки, що плануються зростання урожайності культур до рівня дуже ефективного для господарства 2021р., крім того зростання цін, за рахунок наявності таких ринкових тенденцій та зростання собівартості через зростання вартості ресурсів.

На основі отриманих вхідних параметрів моделі можна побудувати економіко-математичну модель, що як відомо, формується на базі загальної задачі лінійного програмування.

Характерна особливість її формування полягає у задіянні сум добутків розмірів кожного виду діяльності і техніко-економічних коефіцієнтів витрат -

реалізації в визначеному співвідношенні з наявним виробничим потенціалом і видів товарів між собою.

Для економічного вирішення економіко-математичної задачі оптимізації необхідно сформулювати змінні та обмеження задачі. Вони представлені у додатку А. Критерій оптимальності представленої задачі – максимізація валового прибутку від реалізації продукції.

Рішення задачі проводилось з застосуванням програмного забезпечення Microsoft Excel , а саме надбудови «Розв’язувач». Модель містить 25 змінних та 41 обмеження та має оптимальний розв’язок у розмірі 180205397 грн валового прибутку в проєкті на 2025р. (додаток Б).

Обґрунтуємо детальніше отримані результати під час оптимізації.

В першу чергу представимо проєкт структури посівних площ сільськогосподарських культур в товаристві (табл. 3.13)

Таблиця 3.13 – Проектна структура посівних площ ТОВ «Світанок СМ»

Показники	В середньому за 2020-2022рр.		Проект на 2025р.		Проект до середнього	
	га	%	га	%	га	%
Зернові та зернобобові, всього, в тому числі:	3933	52,6	3754	50,3	-179	95,5
- озима пшениця	2588	34,6	2798	37,5	211	108,1
-кукурудза на зерно	440	5,9	228	3,1	-212	51,9
- ячмінь озимий	401	5,4	329	4,4	-71	82,2
- горох	504	6,7	398	5,3	-106	79,0
Ріпак	440	5,9	468	6,3	28	106,5
Соняшник	3076	41,2	3000	40,2	-76	97,5
Насіння культур кормових інших	48	0,6	48	0,6	-	100,0
Пари	-	-	200	2,7	200	-
Всього ріллі	7470,1	100	7470	100	0	100,0

Власні дослідження автора

Розглянувши дані, які наведені в таблиці 3.13 , слід зробити наступні висновки, що в проєкті на 2025р. планується в першу чергу ввести пари в

структуру, що вивільнить з процесу виробництва 200 га ріллі. Це призведе до зменшень по зерновим культурам на 179 га, при цьому оптимізаційна модель передбачає розширення посівів озимої пшениці на 211 га або 8,1% та збільшення посівів ріпаку до середніх на 28 га або 6,5%. Це призведе до зменшення посівних площ кукурудзи, ячменю та гороху та до незначного зменшення посівів соняшнику. Поряд з тим, при інтенсивних технологіях таке зменшення у посівних площах не планує зменшення у обсягах виробництва продукції. Ці обсяги представлені в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Проект обсягів виробництва продукції на товарні цілі в ТОВ «Світанок СМ», ц

Показники	В середньому за 2020- 2022рр.	Проект на 2025р	Проект до середнього	
			+/-	%
Зернові та зернобобові, всього, в тому числі:	102807	148226	45419	144,2
- озима пшениця	67639	115015	47376	170,0
-кукурудза на зерно	17934	14752	-3182	82,3
- ячмінь озимий	13447	14360	913	106,8
- горох	3787	4099	312	108,2
Ріпак	6148	7114	966	115,7
Соняшник	50901	88500	37599	173,9

Власні дослідження автора

Розглянувши дані, які наведені в таблиці 3.14, слід зробити наступні висновки, що навіть при зменшенні посівних площ зернових культур, за рахунок вищої урожайності при нормативному внесенні добрив планується отримати валове виробництво на 44,2% більше за середнє по переднім рокам. Обсяг виробництва пшениці, при цьому зростає на 70%, ячменю на 6,8%, гороху на 8,2%. Лише обсяги виробництва кукурудзи, через значне скорочення площ під культурою зменшаться на 17,7%.

Обсяги виробництва на реалізацію ріпаку у плані зростуть на 966 ц або 15,7%, а обсяги соняшнику зростуть на 37599 ц або 73,9%.

Слід відзначити, що в проєкті закладено рівень товарності 100%, тобто вся проєктна продукція повинна бути реалізована і повертаючись до результатів діяльності господарства такий рівень товарності є прийнятним, виходячи з результатів 2020-2022рр.

Такі тенденції намічені й в вартісному показникові стосовно реалізації продукції (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 - Проєктна структура реалізованої продукції в ТОВ «Світанок СМ»

Види продукції	В середньому за 2020-2022рр.		Проєкт на 2025р		Проєкт до середнього	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зернові та зернобобові, всього, в тому числі:	65675	42,6	140269	43,1	74594	213,6
- озима пшениця	45007	29,2	100408	30,8	55401	223,1
-кукурудза на зерно	11126	7,2	18145	5,6	7019	163,1
- ячмінь озимий	7204	4,7	16428	5,0	9224	228,0
- горох	2286	1,5	5288	1,6	3002	231,3
Ріпак	9860	6,4	12876	4,0	3016	130,6
Соняшник	78155	50,7	172575	53,0	94420	220,8
Разом по сільському господарству	154035	100,0	325719	100,0	171685	211,5

Власні дослідження автора

Розглянувши дані, які наведені в таблиці 3.15 , слід зробити наступні висновки, що завдяки дотриманню ринкових цін на якісну продукцію рослинництва планується зростання чистих доходів від реалізації всієї продукції. Так зернових та зернобобових культур на 74594 тис. грн або в 2 рази, при цьому озимої пшениці на 55401 тис. грн або в 2 рази також в 2 рази очікується зростання доходів від реалізації ячменю та гороху. Чисті доходи від реалізації кукурудзи на зерно, незважаючи на зменшення в площах і обсягах зростуть на 7019 тис. грн або 63,1%.

В проєкті передбачено зростання доходів від реалізації ріпаку на 3016 тис. грн. або 30,6%, а соняшнику на 94420 тис. грн або в 2 рази.

Це призведе до зростання доходів загалом на 171685 тис. грн або в 2 рази.

Дослідимо загальну економічну ефективність діяльності та виробничого потенціалу досліджуваного товариства (табл 3.16).

Таблиця 3.16 – Проєкт розвитку економічної ефективності діяльності та виробничого потенціалу ТОВ «Світанок СМ», тис. грн.

Показник	Середнє за 2020-2022 рр.	Проєкт на 2025 р.	Проєкт до середнього	
			+ / -	%
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.	156324	325719	169395	208,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	83241	145482	62241	174,8
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.	73083	180205	107122	246,6
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.				
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	2092,7	4360,4	2268	208,4
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	3256,8	7402,7	4146	227,3
на 1 грн. основних виробничих засобів, грн.	7,1	12,5	5	176,8
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.				
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	978,4	2412,4	1434	246,6
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	1522,6	4095,6	2573	269,0
на 1 грн. основних виробничих засобів, грн.	3,3	6,9	4	209,2
Рівень рентабельності (+) виробничої діяльності, %	87,8	123,9	36	x

Власні дослідження автора

Розглянувши дані, які наведені в таблиці 3.15 слід зробити наступні висновки, що згідно оптимізаційної моделі, крім зростання чистого доходу в

2 рази, планується зростання валового прибутку в 2,5 рази, крім того собівартість реалізованої продукції зросте на 62241 тис. грн або 74,8%.

Ці результати нададуть можливість збільшити чистий дохід в розрахунку на основні ресурси, так на 100 га сільськогосподарських угідь планується отримати 4360,4 тис. грн чистого доходу, що на 2268 тис. грн або в 2 рази більше ніж в середньому за 3 роки. Крім того на 1 середньорічного працівника планується отримати 7402,7 тис. грн чистого доходу, що на 4146 тис. грн або також в 2 рази більше за середні показники, на 1 грн основних засобів планується отримати 12,5 тис. грн чистого доходу, що на 5 тис. грн або 76,8% більше за середні значення.

При цьому, щодо валового прибутку в проєкті також намічені позитивні тенденції. Так валовий прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь складе 2412 тис. грн., що на 1434 тис. грн або в 2,5 рази більше за середнє значення, крім того на 1 працівника планується отримати 4095,6 тис. грн валового прибутку, що на 2573 або в 2,7 раз більше за середнє значення. Також планується отримати 6,9 тис. грн на 1 грн основних виробничих засобів, що на 4 тис грн або в 2 рази більше за середні данні за 2020-2022рр.

Такі позитивні результати сприятимуть зростанню рівня рентабельності виробничої діяльності до 123,9%, що на 36 в.п. більше за середні данні періоду дослідження.

Отже, оптимізація процесу виробництва та розподілу ресурсів, що є складовими виробничого потенціалу товариства надають можливість ефективно працювати в умовах обмеженості ресурсів, забезпечують ріст та розвиток суб'єкта агробізнесу.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі представлено узагальнення теорії та практики щодо управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів. За результатами виконаного дослідження можна надати наступні висновки:

1. Виробничий потенціал аграрного підприємства представляє собою сукупність взаємопов'язаних ресурсів, в частині виробництва, що забезпечують при певній взаємодії вихід конкретного ефекту, як виробничого так і економічного, мають властивості системи та можуть сприяти досягненню встановленої мети при врахуванні умов як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Отже, виробничий потенціал аграрного підприємства є складною та динамічною системою, його ефективність залежить від ефективності взаємодії всіх його елементів, досягнення власних цілей можливе при врахуванні стану зовнішнього середовища.

2. Механізм управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства для досягнення визначених цілей та завдань повинен поєднувати класичні інструменти та методи управління з новітніми технологіями в управлінні. При цьому необхідно проведення безперервного процесу дослідження ресурсної складової аграрного підприємства, забезпечення здійснення практичного впровадження функцій та форм завдяки використанню новітніх методів, важелів та інструментів, що формують цей механізм, залучення найсучасніших управлінських технологій. Це сприятиме постійному удосконаленню механізму управління розвитком виробничого потенціалу в умовах обмеженості наявних ресурсів аграрного підприємства, забезпечить його ефективне функціонування та досягнення поставлених цілей та задач його діяльності.

3. Лише комплексний підхід до оцінювання виробничого потенціалу може дати ефективний результат, особливо важливо виділити результативний, грошовий, порівняльний, індикативний та оптимізаційний. Такі методи надають можливість максимально комплексно оцінити

виробничий потенціал, починаючи з запланованих результатів та необхідності їх досягнення, враховуючи грошовий вираз всіх ресурсів. Крім того важливо знати нормативні значення та враховувати їх, не відриватись від зовнішнього середовища, а саме завдяки порівняльному методу це можливо. Крім того важливим є врахування перспективи оптимізації використання ресурсів та можливості зростання їх ефективності за оптимальної кількості у процесі виробництва.

4. Господарство є забезпеченим управлінським персоналом з високою кваліфікацією, про що свідчить зростання доходів та прибутків. Крім того проведені SWOT та PEST аналіз надають можливість стверджувати, що господарство має перспективи до нарощування власного виробничого потенціалу та досягнення ще кращих результатів в перспективі.

Поєднання можливостей з сильними сторонам підприємства дозволяє зробити наступний висновок: доступність технологій при наявності висококваліфікованого персоналу з досвідом роботи з новою технікою, високий виробничий потенціал та висока рентабельність дозволяють надалі збільшувати виробничі потужності та бути конкурентоспроможним на ринку. При цьому співставлення слабких сторін з загрозами говорить про те, що політика воєнного часу підвищує ризикованість кожного проєкту та ефективної роботи в цілому.

5. Провівши дослідження ресурсного потенціалу, можна стверджувати, що господарство забезпечено ресурсами, ці ресурси є ефективними. Це надає можливість розвивати потенціал підприємства надалі та закріплювати позиції товариства на ринку.

6. Загальний аналіз ефективності виробничого потенціалу товариства свідчить про те, що досліджуване аграрне господарство має потужний потенціал. Чистий прибуток у 2022р. є найвищим за 3 роки, і складає 62364 тис. грн. Значні зростання валового прибутку відобразились при визначенні на одиницю, так на 1 працівника валовий прибуток зріс в 15 раз, на 1000 грн

основних фондів сільськогосподарського призначення зріс в 10 раз, а на 100 га сільськогосподарських угідь в 13 раз.

Чистий прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь в динаміці збільшився і склав у 2022р. 840,3 грн., а на 1 працівника – 1417,4 грн. На 1000 грн. основних фондів сільськогосподарського призначення по відношенню до 2021 р. дещо зменшився і склав 2402,4 грн.

Рівень рентабельності в досліджуваному господарстві є високим, у 2022 р. 64,8%, при цьому по відношенню до 2021р. є меншим на 21,4 відсоткових пункти.

Тобто товариство володіє достатньою кількістю ресурсів для ефективного виробництва і використовує їх ефективно. Господарство має прибуткову зерно-технічну спеціалізацію, продає насіння високої якості та вкладаючи кошти в виробничі потужності забезпечує зростання урожайності при одночасному зменшенні собівартості продукції. Таким чином господарство отримує 2 роки високі прибутки і має можливість займатись в перспективі подальшим розвитком власного потенціалу.

7. Згідно матричного аналізу з використанням матриці Бостонської консалтингової групи, для підприємства важливо утримувати високі позиції «Дійних корів» - пшениці та соняшнику, адже ця продукція може надати перспективи розвитку іншій продукцією. І з точки зору виробничого потенціалу є основою отримання стабільних фінансових ресурсів, дає можливість оновлення матеріальних та технологічних, залучення інноваційних ресурсів.

Важливим є також досягнення успіху у розвитку ріпаку та стабілізації його позиції, крім того виведення з «Собак» іншої зернової та зернобобової продукції. Що, хоча й не займає великої частки у структурі посівів та отриманих доходів, поряд з тим формує більш широкий асортимент продукції та забезпечує нові можливості для пошуку покупців, що мають попит на ці товари.

8. Запропонований алгоритм управління виробничим потенціалом передбачає на основі оцінки виробничого потенціалу проведення розробки висновку по збалансованості елементів наявного виробничого потенціалу. При цьому якщо оцінка позитивна, то проводиться аналіз впливу виробничого потенціалу на економічну ефективність виробництва та реалізації зернових та технічних культур. І якщо він є сильним, то вважається, що ціль управління виробничим потенціалом досягнута. Якщо ж ні, то необхідно провести виявлення причини негативного стану, в одній з частин виробничого потенціалу.

За результатами виявлення причини визначається потреба у змінах. Якщо приймається рішення впровадження змін, то відбувається визначення конкретної зміни, шляхи реалізації зміни та перевірка ефективності зміни. Якщо зміна була ефективною, то забезпечується досягнення цілей управління виробничим потенціалом. Якщо зміна не принесла конкретного позитивного ефекту, то відбувається повернення до моменту визначення причин негативного стану і проходження етапів алгоритму знову за новою визначеною проблемою.

Згідно запропонованого алгоритму управління виробничим потенціалом господарство матиме можливість вчасно реагувати на ситуації, які спричинені в першу чергу впливом зовнішнього середовища, його мінливістю та обмеженістю ресурсів, що можуть бути використані в процесі виробництва продукції. При цьому важливо розуміти, що для ефективного управління виробничим потенціалом необхідно мати готовність до введення змін, інновацій та нововведень, які сприяють розвитку підприємства, покращенню його ефективності та забезпечують довготривалий результат.

9. Згідно оптимізаційної моделі, в проєкті планується зростання чистого доходу в 2 рази, валового прибутку в 2,5 рази. Ці результати нададуть можливість збільшити чистий дохід в розрахунку на основні ресурси, позитивні результати сприятимуть зростанню рівня рентабельності

виробничої діяльності до 123,9%, що на 36 в.п. більше за середні данні періоду дослідження.

При проведенні оцінки виробничого потенціалу досліджуваного господарства було визначено, що товариство має потужний виробничий потенціал. Воно ефективно використовує наявні ресурси та знаходиться на етапі розвитку. Господарство приділяє увагу інноваційному розвитку, забезпечує оновлення техніки та технологій на основі інноваційних наукових розробок.

Оптимізація процесу виробництва та розподілу ресурсів, що є складовими виробничого потенціалу товариства надають можливість ефективно працювати в умовах обмеженості ресурсів, забезпечують ріст та розвиток суб'єкта агробізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агенство інтернет маркетингу Elit-web. URL: <https://elit-web.ua/>
2. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*, 2018. №4. С. 22-25.
3. Академічний тлумачний словник. URL: <http://sum.in.ua/s/potencial>.
4. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Мінцберг Г. пер. Корнута Р. К: «Наш формат», 2018. с.408
5. Афанасьєв М.В. Білоконенко Г.В. Економічна діагностика : навч. метод. посіб. Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2007. – 296 с.
6. Бізнес довідник "Флагма". URL: <https://flagma.ua/luzga-podsolnechnika-so420721-2.html>.
7. Білоусько Н. Л. Вплив забезпеченості основними засобами на економічну ефективність підприємства. *Економіка & держава*. 2013. № 4. С. 84–87.
8. Веселков А. Т. Шляхи оптимізації ефективності використання виробничого потенціалу підприємств. *Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль*. 2005. № 6. С. 46-49.
9. Влюсюк Г. В. Аналіз та оцінка існуючих систем управління витратами. *Держава та регіони*. 2009. № 6. –С. 78–79. 5
10. Войнаренко М. Зінченко С., Злепко С. Вдосконалення методів оцінки діяльності машинобудівних підприємств при прийнятті фінансових рішень. *Контроль і управління в складних системах (КУСС-2008) : матеріали ІХ міжнар. конференції (м. Вінниця, 21–24 жовтня 2008 р.)*. с112- 116.
11. Воронкова А. Е., Пономарьов В. П., Дібніс Г. І. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. К.: Техніка, 2000. 152 с.

12. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємств: діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища шк., 1995. 265 с.
13. Гонтарева І.В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств : монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2011. 480 с.
14. Дацій Н. В. Принципи формування та нарощення виробничого потенціалу регіону. *Економіка & держава*. 2010. № 11. С. 103
15. Дейнеко Л. В., Завгородня М. Ю. Посткризовий розвиток текстильної промисловості України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2011. Вип. 2. URL: <http://nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/texts.html>
16. Денисенко М. П. Дослідження інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості: стан і проблеми. *Фондовий ринок*. 2008. № 6. С. 22–28.
17. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
18. Дзюбинська Х. М. Шашина М. В. Обґрунтування необхідності виявлення факторів впливу на рівень виробничого потенціалу підприємств. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 15-16 грудня 2017 р.) «Сучасні тенденції в економіці та управлінні»*. Запоріжжя: ГО «Східноукраїнський інститут економіки та управління», 2017. С.18-19.
19. Дзюбинська Х. М., Шашина М. В. Обґрунтування необхідності застосування систем ощадливого виробництва для підвищення ефективності промислових підприємств, *Економіка та суспільство*, 2018. – №18.
20. Друкер П. Ефективне керування. Економічні завдання та оптимальні рішення. Д. : Нова, 2006. 288 с. 17.
21. Дуда С.Т., Танцюра А.О. Методичні основи оцінювання виробничого потенціалу підприємства. 2005. 164 с.
22. Ерегін Є. Ю. Управління розвитком потенціалу наукомісткого підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук.. Д., 2007. 21 с.11319.

23. Жилінська Л. О. Основні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства. *Економічний часопис*. XXI. 2012. № 9–10. С. 53–56.
24. Зайцева О. І. Управління виробничим потенціалом промислових підприємств в умовах ринкової самоорганізації. *Науковий журнал «Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції»*. Херсон : ХНТУ, 2015. № 17 (6). Т. 1. С. 83–86.
25. Закон України «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини» від 03.09.2013 № 425-VII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>
26. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text>
27. Захаренко М.М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 59-65.
28. Іванов В. Б., Кохась О. М., Хмелевський С. М. Потенціал підприємства. К. : Кондор, 2009. – 300 с.
29. Івахнік Д. Є., Григор'єв В. З. Оптимізація виробничої програми підприємства в умовах ринкових відносин. *Маркетинг*. 1999. № 1. С. 8–11.
30. Ісмаїлов Н. М. Значення організації обліку та аналізу фінансових результатів у зміцненні та нарощуванні економічного потенціалу компанії. *Економіка & держава*. 2013. № 10. С. 49–54.
31. Іщук С. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств. *Регіональна економіка*. 2010. № 3. С. 48–56.
32. Квятковська Л.А. Формування оцінки ефективності виробничого потенціалу промислового підприємства з використанням збалансованої системи показників. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=238>.

33. Кобрин Л.Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. Наукові записки. 2019. №1 (58). С. 132-138.
34. Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура / Л. В. Коваль // Вісник Національного університету "Львівська політехніка", 2010. – № 690 : Логістика. – С. 59-65.
35. Коновал В. В. Методичні підходи до оцінки ефективності використання виробничого потенціалу промислових підприємств. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. II (42). Т. 1. Ч. II. С. 325–331.
36. Кононенко І.В., Колесник М.Е., Лобач Є.В. Процес багатокритеріальної оптимізації змісту проекту під час використання методології РМВОК. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 2 (1045).
37. Коюда О. П., Воліков В. В. Взаємозв'язок інтелектуального та інноваційного потенціалів. *Проблеми науки*. 2011. № 7. С. 12 -16.
38. Краснокутська Н. Дефініція поняття «потенціал підприємства» в контексті розвитку мікроекономічної теорії. *Вісник КНТЕУ*. 2011. № 5. С. 54–64.
39. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
40. Крикавський Є.В. Логістика для економістів: Підручник. Львів: Вид-во національного університету "Львівська політехніка", 2004. 448 с.
41. Круш П. В., Зеленська М. О. Методологічні підходи до розкриття сутності категорії «потенціал підприємства». *Теорії мікро-макроекономіки: зб. наук. праць*. К., 2009. С. 12-18.
42. Круш П.В., Бойко Т.О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. Підприємництво та інновації. 2015. №1. С. 75-83.

43. Кузнєцова Т.В., Красоввська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2016. – 195 с.
44. Кузьменко Л.В. Формування виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2015. №2. С. 205-211.
45. Лапін Є. В. Оцінка економічного потенціалу підприємства: монографія. Суми : Університетська книга, 2004. 360 с.
46. Левіна М.О. Сучасні процеси в розвитку маркетингу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. За матеріалами III міжнародній науково-практичній конференції [Проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку України в XXI столітті]*. – Кам'янець-Подільський, 2010. с. 259-262
47. Левіна-Костюк М. О., Мельничук О. І., Даніленко О. В., Лагодієнко В. В., Ткачук Г. О. Оптимізація виробничої діяльності фермерського господарства з використанням економіко-математичних методів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 4. С. 112–120. URL: <http://ujae.org.ua/en/optimization-of-farm-production-activity-using-economic-and-mathematical-methods/>
48. Левіна-Костюк М.О., Колєсник М.М. Управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів. *Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: Збірник матеріалів I Міжнародної наукової-практичної конференції* (м. Одеса, 1 листопада 2023 р). Одеса, ОДАУ. 2023 с.156-158
49. Левіна-Костюк М.О., Мельничук О.І., Телічко Н.О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. №43 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1726/1663>

50. Левченко Ю.Г., Ратушняк Ю.Ю. Теоретичні основи формування та використання виробничого потенціалу підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №12. С. 623-626.
51. Лісовенкова І. М. Виробничий потенціал підприємства: методологічні підходи. *Економічний вісник НГУ*, 211. №2. С. 47-55.
52. Макарова Г. Когнітивне моделювання у прогнозуванні економічного
53. Макарова Г. Когнітивне моделювання у прогнозуванні економічного потенціалу підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2013. № 4. С. 81-91.
54. Марушков Р. В. Оцінка використання економічного потенціалу підприємства (на прикладі підприємств галузі друку): автореф. дис... канд. екон. наук. Д., 2000. 24 с.
55. Мельничук О.І., Левіна-Костюк М.О., Лівінський А.І. Використання економіко-математичних методів в управлінні проектами оптимізації структури виробництва сільськогосподарської продукції. *Матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті»* (21-22 жовтня 2021), м. Одеса, ОДАБА. 2021.с. 144-148
56. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посіб. К.: Вища школа, 2003. 278 с.
57. Нгуєн Т. Т. Ханг. Виробничий потенціал поліграфічних підприємств та ефективність його використання в умовах ринку: автореф. дис... канд. екон. наук. Д., 2001. 21 с.
58. Орлов О. О., Гончар О. І. Маржинальний підхід до оцінювання потенціалу підприємства. *Прометей: регіон. зб. наук. пр. з економіки*. Дружківка, 2014. Вип. 2 (44). С. 156-162.
59. Остапенко Т.В. Виробничий потенціал підприємств АПК: поняття та оцінка. *Молодий вчений*. 2014. №4. С. 100-104.

60. Офіційний сайт «Світанок Старі Маяки. Насіннєва компанія». URL: <https://svitanoksm-seeds.com.ua/sivalku-vaderstad-tempo-l-18-midi-vyprobuvaly-u-skladnyh-umovah/>
61. Постанова КМУ «Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 р.» від 19 вересня 2007 р. № 1158. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>
62. Постанова КМУ «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
63. Пригара О. Інноваційна політика підприємства: сучасні виклики та Перспективи. *Маркетинг в Україні*. 2012. № 6. С. 41–45.
64. Приб К.А., Патика Н.І. Діагностика в системі управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 432 с.
65. Проект Закону України Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=33>
67. Ревуцький Л. Д. Виробнича потужність, продуктивність та економічна активність підприємств. *Оцінка, управлінський облік та контроль*. Х. : Перспектива, 2002. 240 с. 58.
68. Розміщення зовнішньої реклами в будь-якій точці України. URL: <https://billboards.com.ua/>
69. Россоха В. В. Потенціал аграрного підприємства: методологія дослідження. *Економіка АПК*. – 2005. – № 4. – С. 35-40.
70. Рудницька О.М., Біленська Я.Р. Шляхи покращення фінансового стану українських підприємств, 2009. С. 132-138 URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2009_649/19.pdf (дата звернення 15.11.2020).
71. Саблук П.Т. Проблеми забезпечення дохідності агропромислового виробництва в Україні. *Економіка АПК*. – 2008. № 4. С. 19-37.

72. Саблук П.Т. Юрчишин В.В. Розробка аграрної доктрини. *Агропромисловий комплекс України: стан, тенденції та перспективи розвитку: інформ.-аналіт. зб.* К.: ІАЕ УААН, С. 45.
73. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2007. 668 с.
74. Савченко О. В. Сутність та складові організаційно-економічного механізму стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві. *Ефективна економіка.* № 12. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2635.6>
75. Садеков А. А. Цурик В. В. Управління підприємством в умовах кризи. Донецьк : ДонГУЕТ, 2006. 178 с.
76. Салига С.Я., Салига К.С., Кирилова Л.І., Скачкова О.В. Удосконалення методів оцінки ефективності діяльності підприємства. Запоріжжя : ЗІДМУ, 2007. 56 с.
77. Семенова В. Г. Економіка та організація інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства: навч. посіб. Обухів: Друкарня ФОП Гуляєва, 2017. 185 с.
78. Скоробогата Л.В. Оцінка та технології обліку економічного потенціалу діяльності підприємств [Текст]: дис. к.е.н.: 08.06.04 / Скоробогата Лариса Вікторівна; “Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України”. – Київ, 2005. – 220 с.
79. Сладкевич В.П. Чернявський А.Д. Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. К.: МАУП, 2007. 488 с.
80. Смолінська В.Б. Інноваційна діяльність підприємств аграрної сфери. *Науковий вісник НЛТУ України.* Вип. 20.10. 2010. С. 238-241.
81. Стадник В.В. Йохна М. А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: Підручник. К.: Хмельницький: ХНУ, 2011 - 332с.

82. Старовойтов М. К., Фомин П. А. Практичний інструментарій організації управління промисловим підприємством: монографія,. – К.:Вища школа, 2009. – 294 с. 66.
83. Тарасюк Г.М., Ярмолюк М.Ю. Деякі напрями удосконалення управління формуванням та використанням виробничого потенціалу підприємства. *Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки*. С. 109-110.
84. Терещук Н.С., Погасій О.Г. Управління виробничим потенціалом підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/217.pdf>
85. ТОВ «Світанок СМ». Земельні ділянки у власності. URL: <https://opendatabot.ua/l/owner/03766582>
86. Толпежніков Р.О. Методика оцінювання виробничого потенціалу підприємства. *Економіка і регіон*, 2012. №6 С.102-106.
87. Тюленева, Ю. В. Сичков О. Л. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород : Видавничий дім "Гельветика", 2015. Вип. 5. С. 126–129.
88. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К. : КНЕУ, 2006. – 316 с.
89. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та аналіз: Навч. посіб./ Ю.С. Цал-Цалко. – К.: Вища школа, – 2003. – 278 с.
90. Що таке краудворкінг: скільки можна заробити, сидячи вдома? - URL: http://www.bbc.co.uk/ukrainian/entertainment/2013/09/130909_crowdworking_115money_ek.shtml
91. Що таке краудсорсинг: спокусливий маркетинговий агресор. *Практичний маркетинг*. 2011г. №1. URL:<http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/crowdsourcing.htm>

Додатки

Змінні величини задачі:

Посівні площі сільськогосподарських культур:

- X1 озимої пшениці
- X2 озимого ячменю
- X3 горох
- X4 кукурудза на зерно
- X5 ріпак озимий
- X6 соняшнику
- X7 насіння культур кормових інших
- X8 Пар

Виробництво продукції на реалізацію:

- X9 озимої пшениці
- X10 озимого ячменю
- X11 горох
- X12 кукурудза на зерно
- X13 ріпак озимий
- X14 соняшнику

Виробництво продукції для цілей господарства

- X15 насіння культур кормових інших

- X16 **Затрати праці**

Добрива

- X17 N - кількість
- X18 P- кількість

- X19 К- кількість
- X20 N- вартість
- X21 P- вартість
- X22 К- вартість
- X23 **Вартість реалізованої продукції**
- X24 **Собівартість реалізованої продукції**
- X25 **Валовий прибуток господарства**

Критерій оптимальності досліджуваної задачі – **максимум балансового прибутку.**

Обмеження задачі:

1. Блок 1

По використанню площ ріллі	га	X1	+X2	+X3	+X4	+X5	+X6	+X7	+X8	=	7470
Мінімальні площі озимої пшениці	га	X1	>=	1868							
Максимальні площі озимої пшениці	га	X1	<=	2989							
Мінімальні площі озимого ячменю	га	X2	>=	274							
Максимальні площі озимого ячменю	га	X2	<=	672							
Мінімальні площі кукурудзи	га	X3	>=	150							
Максимальні площі кукурудзи	га	X3	<=	672							
Мінімальні площі гороху	га	X6	>=	348							
Максимальні площі гороху	га	X6	<=	747							
Мінімальні площі соняшнику	га	X7	>=	3000							
Максимальні площі соняшнику	га	X7	<=	3362							
Мінімальні площі	га	X8	>=	468							

ріпаку озимого

Максимальні площі ріпаку озимого	га	X8	<=	1494
-------------------------------------	----	----	----	------

Мінімальні площі насіння культур кормових інших	га	X9	>=	48
---	----	----	----	----

Максимальні площі насіння культур кормових інших	га	X9	<=	575
--	----	----	----	-----

Площа пару	га	X10	=	200
------------	----	-----	---	-----

Блок 2

По виробництву озимої пшениці	ц	41,1X1	-X9	=	0
По виробництву озимого ячменю	ц	43,6X2	-X10	=	0
По виробництву гороху	ц	10,3X3	-X11	=	0
По виробництву кукурудзи	ц	64,6X4	-X12	=	0
По виробництву ріпаку	ц	15,2X5	-X13	=	0
По виробництву соняшнику	ц	29,5X6	-X14	=	0
По виробництву насіння культур кормових інших	ц	3,6X7	-X15	=	0

Блок 3

Гарантоване виробництво озимої пшениці	ц	X9	>=	115015
Гарантоване виробництво озимого ячменю	ц	X10	>=	14360
Гарантоване виробництво гороху	ц	X11	>=	4099
Гарантоване виробництво кукурудзи	ц	X12	>=	14360
Гарантоване виробництво ріпаку озимого	ц	X13	>=	6458
Гарантоване виробництво соняшнику	ц	X14	>=	66537
Гарантоване виробництво насіння культур кормових інших	ц	X15	>=	164

Блок 4

Трудові ресурси,	люд.- год.	1,1X1	+1,1X2	+0,9X3	+1,3X4	+2,5X5	+2,6X6	+1,1X7	=0
---------------------	---------------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	----

Блок 5

Витрати добрив на 1 ц продукції: -азотних (N)	кг д.р.	1,45X9	1,5 X10	1,2 X11	1,4 X12	1,70 X13	-100 X17	=	0
- фосфорних (P)	кг д.р.	1,30 X9	1,4 X10	1,1 X11	1,3 X12	1,60 X13	-100 X18	=	0
- калійних (K)	кг д.р.	1,50 X9	1,5 X10	1,2 X11	1,4 X12	1,80 X13	-100 X19	=	0
Вартість добрив: - азотних (N)	тис. грн.	2,8 X34	-1 X17	=	0				
- фосфорних (P)	тис. грн.	2,9 X35	-1 X18	=	0				
- калійних (K)	тис. грн.	3 X36	-1 X19	=	0				

Блок 6

По вартості реалізовано ї продукції	грн .	1144X10	+1290X11	+1230X12	+1810 X13	+1950X14	-X23=0
-------------------------------------	-------	---------	----------	----------	-----------	----------	--------

По собівартості реалізовано ї продукції	грн .	480X10	+1060X11	+590X12	+1342 X13	+590X14	-X24=0
---	-------	--------	----------	---------	-----------	---------	--------

По прибуток в цілому по господарству грн.		X23	- X20-X21-X22	-X24	-X25	=	0
---	--	-----	---------------	------	------	---	---