

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

**на тему: «Управління виробництвом галузі тваринництва на підприємстві**

Виконав: **Марченко Іван Анатолійович**  
здобувач вищої освіти за спеціальністю  
073 «Менеджмент»

Керівник: **Харченко Тетяна Миколаївна**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: **Ткаль Ярміла Сергіївна**  
к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування Сумського НАУ

**Суми – 2024**

# СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

менеджменту імені професора Л.І.

Михайлової

Освітній ступінь

Бакалавр

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

А.І. Орехова

« \_\_\_\_ » « \_\_\_\_\_ » 20 \_\_\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ Марченко Івану Анатолійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1.Тема роботи:** Управління виробництвом галузі тваринництва на підприємстві

**2. База практичного дослідження:** ТОВ «КРС Україна» м. Суми  
керівник роботи Харченко Тетяна Миколаївна, кандидат економічних наук,  
доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від \_\_\_\_\_

**3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** \_\_\_\_\_

**4.Вихідні дані до роботи (проекту):**

*первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності суб'єктів господарювання, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління виробництвом галузі тваринництва.*

**5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) :**

- дослідити теоретико-методичні основи управління виробництвом галузі тваринництва на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- дослідити стан виробництва галузі тваринництва на підприємстві;
- провести оцінку управління виробництвом на підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення управління виробництвом на підприємстві.

**6. Дата видачі завдання**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проекту(роботи)                                                           | Строк виконання етапів проекту | Примітка |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| 1     | Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи           | вересень 2023 р.               | виконано |
| 2     | Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу                     | жовтень – грудень 2023 р.      | виконано |
| 3     | Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи | грудень – лютий 2024 р.        | виконано |
| 4     | Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи                                                | березень – квітень 2024 р.     | виконано |
| 5     | Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником                                       | квітень 2023 р.                | виконано |
| 6     | Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи                                              | квітень 2023 р.                | виконано |
| 7     | Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність                                       | травня 2024 р.                 | виконано |
| 8     | Рецензування кваліфікаційної роботи                                                               | 07 червня 2024 р.              | виконано |
| 9     | Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат                                          | 12 червня 2024 р.              | виконано |
| 10    | Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист                | 20 червня 2024 р.              | виконано |
| 11    | Захист кваліфікаційної роботи                                                                     | 26 червня 2024 р.              | виконано |

Здобувач :

\_\_\_\_\_

(підпис)

І.А. Марченко

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи):

\_\_\_\_\_

(підпис)

Т.М. Харченко

(прізвище та ініціали)

Перевірку на автентичність  
проведено

\_\_\_\_\_

(підпис)

Н.М. Баранік

(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота допущена  
до захисту

\_\_\_\_\_

(підпис)

М.О. Лищенко

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Марченко І.А. Управління виробництвом галузі тваринництва на підприємстві.**

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні підходи до управління виробництвом галузі тваринництва; надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «КРС Україна»; проведено дослідження виробництва галузі тваринництва на підприємстві; проведено оцінку управління виробництвом на підприємстві; запропоновані напрями удосконалення управління виробництвом на підприємстві ТОВ «КРС Україна».

Результатом проведеного дослідження виявлено, що підприємство ТОВ «КРС Україна» в 2023 році недоотримало виробництва м'яса ВРХ за рахунок приросту ВРХ - 8804,1 ц., за рахунок скорочення перевитрат кормів - 11649,6 ц. та за рахунок доведення продуктивності до рівня поліської м'ясної породи - 20239,0 ц. Загальна кількість недоотриманої продукції тваринництва складає 406 992, 7 ц, а втрачена виручка від реалізації становить 230320,68 тис. грн. Для удосконалення управління виробництва в галузі тваринництва на підприємстві ТОВ «КРС Україна» запропоновано напрямки: оптимізації кормовиробництва та годівлі тварин та вдосконалення селекційно-племінної роботи.

**Ключові слова:** управління, виробництво, підприємство, тваринництво, ВРХ, оптимізація, менеджмент.

## SUMMARY

**Marchenko I.A. Management of the production of animal husbandry at the enterprise.**

Qualification work on specialty 073 "Management", SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The qualification paper examines theoretical and methodological approaches to the management of production in the livestock industry; the organizational and economic characteristics of KRS Ukraine LLC are provided; conducted a study of the production of animal husbandry at the enterprise; an assessment of production management at the enterprise was carried out; proposed directions for improving production management at KRS Ukraine LLC.

As a result of the conducted research, it was found that the company "KRS Ukraine" LLC in 2023 underachieved the production of cattle meat due to the increase in cattle - 8804.1 tons, due to the reduction of feed overspending - 11649.6 tons. and at the expense of bringing productivity to the level of the Polish meat breed - 20,239.0 tons. The total amount of unreceived livestock products is 406,992.7 thousand, and the lost revenue from sales is 230,320.68 thousand UAH. To improve production management in the field of animal husbandry at KRS Ukraine LLC, the following directions are proposed: optimization of fodder production and animal feeding and improvement of selection and breeding work.

**Key words:** management, production, enterprise, animal husbandry, livestock, optimization, management.

## ЗМІСТ

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                           | 6  |
| РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління виробництвом галузі тваринництва на підприємстві | 9  |
| РОЗДІЛ 2 Аналіз управління виробництвом галузі тваринництва в ТОВ «КРС Україна»                 | 17 |
| 2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства                                      | 17 |
| 2.2 Аналіз стану виробництва галузі тваринництва на підприємстві                                | 26 |
| 2.3 Оцінка управління виробництвом на підприємстві                                              | 34 |
| РОЗДІЛ 3 Напрямки удосконалення управління виробництвом на підприємстві ТОВ «КРС УКРАЇНА»       | 42 |
| ВИСНОВКИ                                                                                        | 50 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                      | 53 |
| ДОДАТКИ                                                                                         | 57 |
| Додаток А Фінансова звітність ТОВ «КРС Україна» за 2021 рік                                     | 58 |
| Додаток Б Фінансова звітність ТОВ «КРС Україна» за 2022 рік                                     | 59 |
| Додаток В Фінансова звітність ТОВ «КРС Україна» за 2023 рік                                     | 60 |
| Додаток Г Апробація результатів досліджень                                                      | 61 |

## ВСТУП

**Актуальність.** В умовах ринкових відносин лише ефективна система управління його виробничою діяльністю може забезпечити підприємствам агропромислового комплексу ефективну роботу та конкурентні переваги. Організаційно економічні перетворення сільського господарства йдуть паралельно з диверсифікацією виробництва і розширенням автономії підприємств та їх підрозділів. Сьогодні керівник та спеціалісти підприємства повинні визначати і прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції, ціни, постачальників, ринки збуту тощо, щоб мати можливість швидко і, перш за все, правильно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. навколишнього середовища та відповідно адаптувати свою діяльність.

Актуальність управління виробництвом залежить від існуючої системи управління підприємством. Еволюція форм власності, розвиток оренди істотно видозмінюють зміст системи управління на підприємстві, але не применшують його ролі в нормальному функціонуванні підприємства. В агропромисловому комплексі виробничий процес опосередковується факторами імовірнісного характеру і система ефективного управління характеризується високою периферією, тому управління виробництвом набуває особливого значення[15].

Методичною основою під час написання кваліфікаційної роботи послужили праці таких вчених, як: Буняк Н.М.[3], Замлинський В. А.[4], Іжболдіна О.О.[5], Кирилюк І.М.[7], Маркіна І.А.[11], Перегуда Ю.В.[16], Селезньова Г. О.[19], Томчук О.Ф[23], Храпкіна В. В[25], Шевченко А.А.[27], Шиян Н.І.[28] та інші. Здійснені ними науково-практичні дослідження стали основою в управлінні виробництвом галузі тваринництва.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення та систематизація теоретичних засад та практичних підходів і особливостей до управління виробництвом галузі тваринництва.

Відповідно до цієї мети в роботі були поставлені в такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи управління виробництвом галузі

тваринництва на підприємстві;

- надати організаційно- економічну характеристику підприємства;
- дослідити стан виробництва галузі тваринництва на підприємстві;
- провести оцінку управління виробництвом на підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення управління виробництвом на підприємстві.

*Методологічною* основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних явищ. Для реалізації завдань були використані методи системного аналізу та синтезу, статистичні методи дослідження, графічні та аналітичні методи.

**Об'єктом дослідження** є процес управління виробництвом галузі тваринництва на підприємстві ТОВ «КРС Україна».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних заходів щодо вдосконалення управління виробництвом галузі тваринництва на підприємстві ТОВ «КРС Україна».

**Методи дослідження.** Теоретичні методи: теоретичний аналіз навчальної літератури; емпіричні методи: спостереження та вивчення фінансової документації, нормативних документів; економіко-математичні методи; статистичні методи.

**Інформаційною базою** дослідження слугували чинні законодавчі та нормативні акти, які регламентують роботу підприємств, періодичні видання, наукові праці провідних вчених у галузі менеджменту, фінансова звітність досліджуваного підприємства ТОВ КРС «Україна» за 2021-2023 рр., інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Інтернет.

**Практичне значення** для підприємства полягає в тому, що результати запропонованих заходів щодо оптимізації ефективного управління виробництвом можуть бути використані для покращення системи менеджменту підприємства.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 1-й науково-практичній конференції.

**Публікації.** За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 1 тезу у матеріалах науково-практичних конференцій.

1. Марченко І., Харченко Т. Управління виробництвом галузі тваринництва на підприємстві. *Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація: міжнародна науко-практична конференція. Харків. 2024.:* зб. тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (15-16 лютого 2024 р., м. Харків, Україна) -Харків. ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024, С.57-58.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 44 сторінки, в тому числі 20 таблиць та 6 рисунки. Список використаних джерел містить 33 найменування, викладених на 4 сторінках. Робота містить 4 додатки, викладених на 4 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

В процесі глобальних змін і швидкого розвитку виробництва набуває актуальності саме управління виробництвом на підприємстві. Саме ця ланка займається прийняттям рішень щодо виробництва продукції і послуг з мінімальними витратами згідно з вимогами клієнтів через процес управління плануванням, організування та контролю. Для досягнення цих цілей необхідно ефективне планування і контроль у виробничій діяльності.

Управління виробництвом – це сукупність багатьох бізнес-процесів виробничого підприємства від розробки та створення до ефективного управління, контролю та аналізу всіх його соціально-економічних систем. Щоб забезпечити безвідмовне, так би мовити, безперебійне протікання всього ланцюжка бізнес-процесів, потрібний якісний менеджмент. [9].

Також управління виробництвом орієнтується на принципах управління, таких як цілеспрямованість, врахування потреб та інтересів, ієрархічність, взаємозалежність, динамічна рівновага, економічність, активізація, системність, та єдиновладдя.

Зазвичай менеджери використовують збалансовану систему показників для того, щоб цілі організації зробити зрозумілими для співробітників, щоб визначити, як відстежувати досягнення цілей, і щоб впровадити механізм, що сигналізує про необхідність внесення в діяльність коригувальних дій.

Саме розуміння чітких потреб цінностей - пріоритет економічних принципів управління, професіоналізм менеджера як важлива вимога, гнучка організація управління, комунікабельність та впевненість, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища є ключовим індикатор в досягнення ефективності в галузі на управлінському рівні [11]. Таким чином, ефективне управління полягає в прийнятті ризиків, прагнення до новаторства та примноження соціального

капіталу. Виробництво є основою будь-якої економічної системи. У широкому розумінні виробництво — це створення певного корисного продукту — товарів, предметів, послуг, інформації, знання тощо.

Управління галузі тваринництва характеризується як організація та координація виробництва в напрямку комерційної діяльності, фінансів, маркетингу та управління трудовими ресурсами. Організація повинна забезпечити прибуток, який дозволить накопичувати достатні кошти для подолання можливих ризиків у майбутньому [19].

У сільському господарстві особливість полягає у тому, що в більшості випадків власник підприємства виконує також функції менеджера. Це може стосуватися фермерських господарств, приватних сільськогосподарських підприємств, товариств з обмеженою відповідальністю чи сільськогосподарських кооперативів. Поєднання функцій власника з функціями менеджера заключається в плануванні, організації та контролі.

На рисунку 1.1 наведено схему, що демонструє взаємодію основних функцій управління виробництвом в досягненні ефективності підприємства галузі тваринництва.

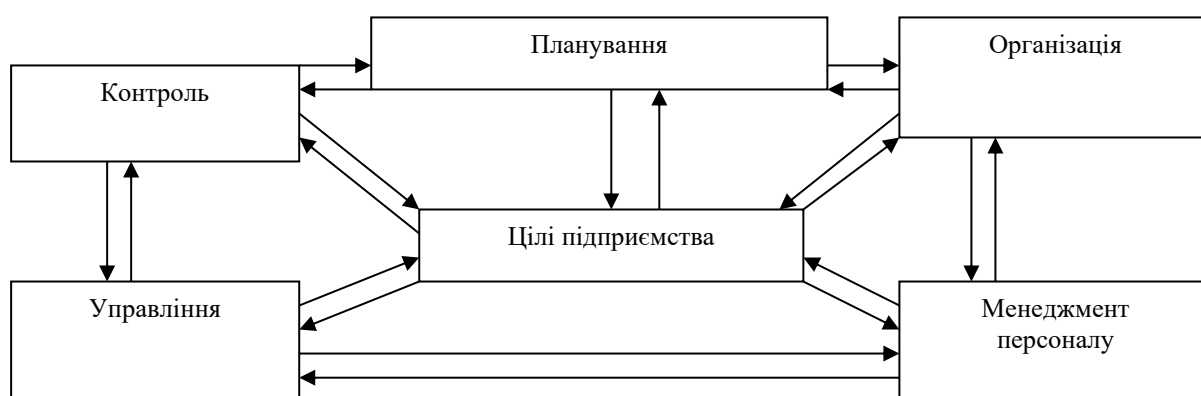


Рисунок 1.1 Функції управління виробництвом на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Планування виробництва пов'язане із завчасним вирішенням того, що буде вироблятися, коли вироблятиметься, де вироблятися і як бути вироблятися. Це включає в себе передбачення кожного кроку в процесі виробництва, щоб уникнути

всіх труднощів і неефективності в роботі підприємства. Планування виробництва було визначено як техніку прогнозування або уявляючи вперед кожен крок у довгій серії окремих операцій, кожен крок у потрібному місці, потрібного ступеня та в потрібний час, і кожна операція має бути виконана з максимальною ефективністю [25]. Іншими словами, планування виробництвом передбачає передбачення вузьких місць і визначення кроків, необхідних для забезпечення плавного та безперебійного потоку виробництва. Це визначає вимоги до матеріалів, техніки та трудових ресурсів; встановлює точну послідовність операцій для кожного окремого пункту і встановлює графік його виконання.

Організація в управлінні виробництвом означає злагоджене об'єднання виробничих ресурсів для виконання певної роботи з максимальною ефективністю. Це процес пошуку оптимальних структурних рішень, людей, які їх реалізують, перегрупування видів діяльності та формування цільових організаційних структур. Функція організації в управлінні включає визначення ієрархії, розподіл функцій та відповідальності, розробку функціональних обов'язків для найманого працівника, а також встановлення правил процесу відповідно до видів виробництва [7].

Функції управління персоналом включають такі аспекти: добір і найм працівників, що включає в себе оцінку їхніх кваліфікацій і можливостей виконувати певну роботу, а також визначення терміну залучення на роботу; навчання персоналу та оцінку їхньої діяльності, що передбачає чітке формулювання завдань для виконання робіт та пояснення їхніх вимог.

Виробничий контроль також приносить порядок в хаосі і випадкових виробничих процедурах. Це не тільки підвищує ефективність всього підприємства, а також робить його приємнішим місцем роботи для більшості працівників, які вважають за краще працювати й виконувати роботу краще якісного та вчасного контролю і плану. Ефективний контроль виробництва також дозволяє підтримувати робочі запаси на мінімумі, що робить можливим реальну економію як праці, так і матеріальних вкладень. Таким чином, хороший контроль виробництва допомагає компанії працювати та виробляти більш ефективно і досягти найменших можливих витрат.

Доцільно врахувати фактори, як і впливають на характер і величину та методи контролю виробництва на підприємстві:

1. Характер виробництва: виробництво зазвичай вимагає більше часу, тоді як у системі безперервного виробництва існують проблеми з інвентаризацією складніше, але операції керування досить прості через фіксовані процеси. У змішаних складах і системах виробництва на замовлення проблема контролю ще більше ускладнюється через одночасне планування та комбінований процес.

2. Обсяг операцій: Централізований контроль забезпечує безпеку ефективну координацію, але коли організація зростає в розмірах, стає необхідною децентралізація деяких функцій контролю виробництва. Ступінь децентралізації виконання діяльності залежить від обсягу операцій розташування [16].

На нашу думку, варто зацентрувати увагу важливості функції контролю в управлінні виробництвом на підприємстві рисунок 1.2.

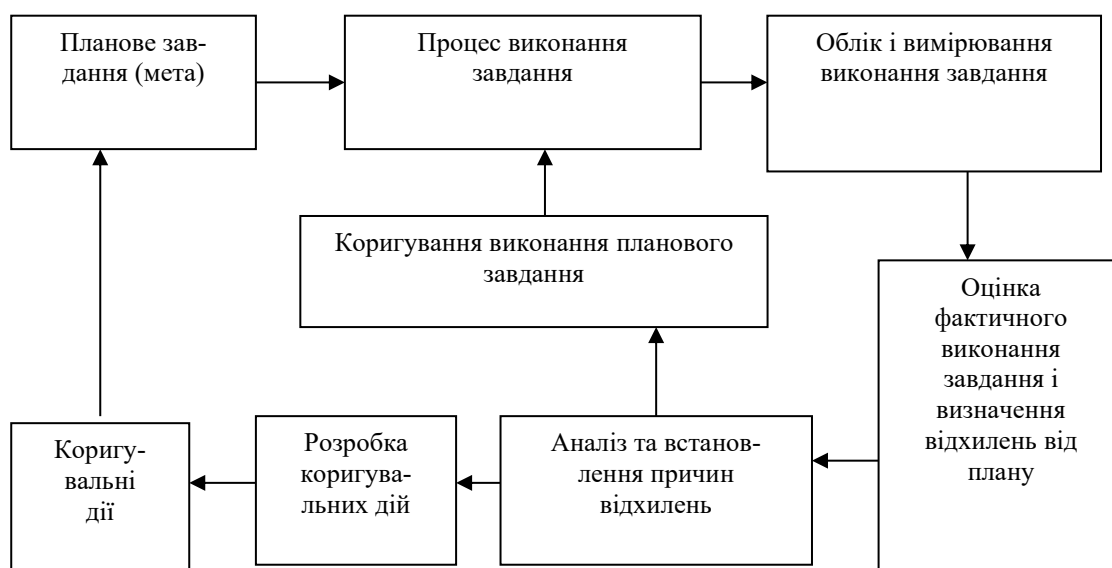


Рисунок 1.2 Контроль в процесі управління виробництвом

Джерело: побудова автором на основі власних досліджень

Також в рамках дослідження теоретичних основ управління виробництвом галузі тваринництва на підприємстві, не можна не підняти питання важливості прийняття та реалізацію управлінських рішень, які визначають економічні пропорції, параметри виробництва та ефективність використання ресурсів. Від

якості цих рішень значною мірою залежить успішність діяльності підприємства. Керівник несе відповідальність за прийняті рішення, і їх своєчасне наукове обґрунтування може стимулювати виробництво, а недоцільні чи запізнелі рішення можуть негативно впливати на результати праці.

В суспільстві виробництво використовує енергію підприємців, менеджерів та інших працівників, а також ресурси для збільшення прибутку за умови дотримання етичних принципів і участі в чесній конкурентній боротьбі. Крім безпосередньої виробничої діяльності, підприємці та менеджери також несуть відповідальність перед суспільством та повинні діяти відповідно до соціальної етики. Кожне підприємство використовує ресурси держави і має зобов'язання перед суспільством. Управління, як функція менеджменту, справді передбачає делегування влади та визначення відповідальності на різних рівнях організації. Це особливо важливо на невеликих аграрних підприємствах, де ресурси можуть бути обмеженими, а кожен працівник має велике значення для досягнення загальних цілей.

Ключовим аспектом є встановлення чітких механізмів комунікації та звітності, що дозволяють працівникам знати свою роль, відповідальність та межі власних повноважень. Це сприяє ефективному прийняттю рішень на різних рівнях організації та розвитку внутрішнього потенціалу. Успішне управління вимагає від менеджера не лише знань і умінь, але й мистецтва вирішення конфліктних ситуацій, мотивації персоналу та побудови ефективних команд. Тільки таким чином підприємство може досягти успіху та забезпечити стабільний розвиток саме в напрямку виробництва [4].

Таким чином, управління виробництвом галуззю тваринництва залежить від низки принципів. Розглянемо основні з них:

1. Принцип системності. Галузь тваринництва є складною системою, що включає виробництво, переробку, логістику, маркетинг та інші складові. Ефективне управління вимагає розгляду всіх цих елементів у їх взаємозв'язку та взаємодії [3].

2. Принцип цілісності. Тваринництво - це не лише виробництво продукції, а

й переробка, логістика, маркетинг, забезпечення кормами, ветеринарне обслуговування та інші складові.

3. Принцип взаємозалежності. Усі процеси в галузі пов'язані між собою і впливають один на одного. Зміни в одному елементі впливають на роботу всієї системи.

4. Принцип адаптивності. Здатність своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі завдяки налагодженим комунікаціям і координації між елементами.

5. Принцип управлінської ефективності. Управлінські рішення в галузі повинні бути спрямовані на максимізацію ефективності виробництва, мінімізацію витрат та оптимізацію використання ресурсів [5], а саме:

- управлінські рішення мають бути спрямовані на підвищення продуктивності тварин через селекцію, поліпшення умов утримання, годівлі тощо. Це дозволяє збільшити обсяги виробництва продукції;

- необхідно оптимізувати виробничі процеси, впроваджувати ресурсозберігаючі технології, скорочувати непродуктивні втрати для зменшення собівартості продукції;

- раціональне використання ресурсів. Ефективне управління передбачає оптимальне використання наявних ресурсів - кормів, обладнання, приміщень, робочої сили тощо. Не повинно бути ні дефіциту, ні надлишку ресурсів. Необхідно мінімізувати відходи виробництва, максимально переробляючи та утилізуючи їх з користю для виробництва. Впровадження сучасних технологій дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати праці та підвищити ефективність. Відстеження показників ефективності, аналіз відхилень і корегувальні дії для вчасного реагування.

Реалізуючи принцип ефективності, підприємства галузі можуть досягти максимальної продуктивності при оптимальному рівні витрат, забезпечуючи стабільне та прибуткове виробництво.

6. Принцип інноваційності. Для підвищення управлінської ефективності необхідно впроваджувати інноваційні технології, нові методи розведення та годівлі

тварин, автоматизацію процесів тощо [23].

Принцип інновацій є ключовим для забезпечення сталого розвитку та підвищення ефективності галузі тваринництва. Його реалізація передбачає:

- впровадження інноваційних технологій розведення та селекції тварин. Це включає використання сучасних методів генетичної селекції, трансплантації ембріонів, штучного запліднення для покращення продуктивних якостей поголів'я;
- використання інноваційних методів годівлі. Застосування збалансованих кормових сумішей, додавання біологічно активних добавок, використання нових видів кормових інгредієнтів для оптимізації процесу годівлі;
- автоматизація та цифровізація виробничих процесів. Впровадження систем автоматизованого мікроклімат-контролю, годівлі, доїння, відстеження стану здоров'я тварин тощо для підвищення ефективності;
- використання сучасного інноваційного обладнання. Застосування високопродуктивного устаткування на фермах, сучасних ліній переробки продукції;
- постійне впровадження інновацій дозволяє підвищувати продуктивність, ефективність використання ресурсів, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та забезпечувати сталий розвиток галузі тваринництва.

7. Принцип економічної ефективності. Управлінські рішення мають забезпечувати максимальну економічну вигоду від виробництва та реалізації продукції тваринництва [16].

Принцип економічної ефективності є ключовим для забезпечення прибутковості та сталого розвитку підприємств галузі тваринництва, а саме:

- максимізація доходів від реалізації продукції, управлінські рішення мають бути спрямовані на збільшення обсягів виробництва, підвищення якості продукції, вихід на нові ринки збуту для максимізації виручки. Оптимізація витрат виробництва. Необхідно впроваджувати ресурсозберігаючі технології, скорочувати непродуктивні витрати, ефективно використовувати кормові, енергетичні, матеріальні та трудові ресурси.
- ефективне управління основними та оборотними активами, тобто

раціональне використання обладнання, будівель, поголів'я тварин, оптимізація запасів для максимізації ефективності.

- мінімізація ризиків, своєчасна ідентифікація та управління виробничими, фінансовими, ринковими та іншими ризиками. Диверсифікація виробництва. Розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки для зниження ризиків та підвищення рентабельності.

Отже, дотримуючись принципу управлінської і економічної ефективності, в управлінні виробництвом галузі тваринництва підприємства можуть максимізувати прибутки, забезпечити стійке зростання та конкурентоспроможність на ринку.

Варто зазначити, що розумне управління ефективністю галузі тваринництва полягає не лише в удосконаленні рівня топ менеджменту, а передбачає і застосування новітніх кліматично-розумних практик тваринництва, зокрема: компостування стало найпоширенішою технологією, за нею йдуть утилізація гною, збереження кормів і скорочення поголів'я, тоді як виробництво біогазу мало найнижчий рівень впровадження. Паралельно з впровадженням компостування та обробки гною, припускається, що для фермерів є в пріоритеті досягнення двох напрямків в контексті ефективності: екологічна стійкість і комерційна життєздатність. Також підприємства, які працюють в галузі тваринництва повинні бути заохочені за вказівками експертів із дорадчої роботи в сільському господарстві, щоб запобігти деградації земель та надмірному випасу худоби.

Відкритими питаннями з ефективного управління на сьогодні залишаються висока вартість з покращення породи, наявності якісних кормів, переробка природного гній для паливо, залишок урожаїв для годування тварин, питань пов'язані з вільним випасом, низькою обізнаністю серед фермерів та підприємців управління галуззю тваринництва. Щоб подолати ці перешкоди, повинні бути зосереджені спільні зусилля між державними та неурядовими організаціями. Зміцнення спілкування через медіа ефективного управління каналами і підвищення обізнаності впливу ефективного управління в галузі тваринництва з метою підвищення рівня сталості сільського господарства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА В ТОВ «КРС УКРАЇНА»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство «КРС Україна» зареєстрована 04.08.2016 в формі товариства з обмеженою відповідальністю, Сумська обл., місто Суми, проспект Перемоги, будинок 147, приміщення 5-Б. Керівником організації є Бойко Євгеній Володимирович.

ТОВ «КРС Україна» займається різноманітними видами діяльності, проте основним напрямком є розведення великої рогатої худоби та буйволів. Додаткові види діяльності включають змішане сільське господарство, оптову торгівлю живими тваринами, допоміжну діяльність у рослинництві та тваринництві, оптову торгівлю зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, роздрібну торгівлю квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах, вантажний автомобільний транспорт, оптову торгівлю м'ясом і м'ясними продуктами, оптову торгівлю шкірсировиною, шкурами та шкірою, а також діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною та живими тваринами.

ТОВ «КРС Україна» діє відповідно до норм діючого законодавства України:

- Цивільний кодекс України. Глава 65 Цивільного кодексу України містить загальні положення щодо товариств з обмеженою відповідальністю, включаючи сільськогосподарські ТОВ.
- Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Цей закон містить загальні положення про створення, реєстрацію та управління ТОВ, включаючи сільськогосподарські.
- Закон України «Про сільське господарство». Закон містить норми, які стосуються сільськогосподарської діяльності та можуть бути застосовані до

сільськогосподарських ТОВ.

- Податковий кодекс України. Податковий кодекс містить положення про оподаткування прибутку сільськогосподарських ТОВ та податки, які можуть застосовуватися до них.

- Закон України «Про земельні відносини». Закон визначає правила використання та обігу сільськогосподарських земель, що стосуються сільськогосподарських ТОВ.

- Закон України «Про валютне регулювання та валютний контроль». Цей закон встановлює правила обігу іноземної валюти, що можуть стосуватися експорту аграрної продукції та інших операцій сільськогосподарських ТОВ.

Споживачами продукції ТОВ «КРС Україна» яка спеціалізується на реалізації великої рогатої худоби та буйволів, є різні групи споживачів та підприємства, включаючи такі:

- м'ясопереробні заводи. М'ясо іншої великої рогатої худоби та буйволів використовуються для виробництва м'ясних продуктів, таких як сосиски, ковбаси, консерви та інші м'ясні вироби;

- ресторани та гастрономічні заклади. М'ясну продукти іншої великої рогатої худоби включаються до меню ресторанів і кафе;

- фермерські ринки і приватні покупці. Товариства та особи, які спеціалізуються на придбанні м'яса безпосередньо є споживачами продукції ТОВ.

Спеціалізація сільського господарства полягає у розвитку конкретних галузей виробництва товарної продукції в різних регіонах і господарствах. Цей розвиток визначається виробничими показниками, що враховують природні і економічні умови, і характеризується зосередженням виробництва певних видів продукції.

Це об'єктивний і природний процес, що розвивається на основі науково-технічного прогресу і відображає галузеву структуру та виробничий напрямок сільськогосподарських підприємств.

Ресурсний потенціал ТОВ «КРС Україна» спеціалізується на розведенні іншої великої рогатої худоби та буйволів, включає в себе різні компоненти та

ресурси, необхідні для функціонування підприємства та виробництва продукції.

Загальний ресурсний потенціал ТОВ «КРС Україна» складається з цих складових і грає ключову роль у забезпеченні стабільної та прибуткової діяльності компанії у галузі розведення великої рогатої худоби та буйволів в таблиці 2.1 наведемо обсяги реалізації продукції тваринництва.

Таблиця 2.1 - Динаміка реалізації м'яса ВРХ на підприємстві

| Вид продукції | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Абсолютний приріст |                   | Відносний приріст, % |                   |
|---------------|---------|---------|---------|--------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
|               |         |         |         | 2022 р до 2021р.   | 2023 р до 2022 р. | 2022 р до 2021р.     | 2023 р до 2022 р. |
| М'ясо ВРХ     | 384583  | 817372  | 632255  | 432789             | -185117           | 212,5                | -22,7             |

Джерело: розраховане автором на основі: ф. 50 с-г

Найбільший абсолютний приріст у 2022 році порівняно з 2021 спостерігався в реалізації м'яса на 432789 тис. грн. У 2023 році порівняно з 2022 роком ми бачимо дуже негативну ситуацію, виручка від реалізації зменшилася -185117 тис. грн. рис.2.1.

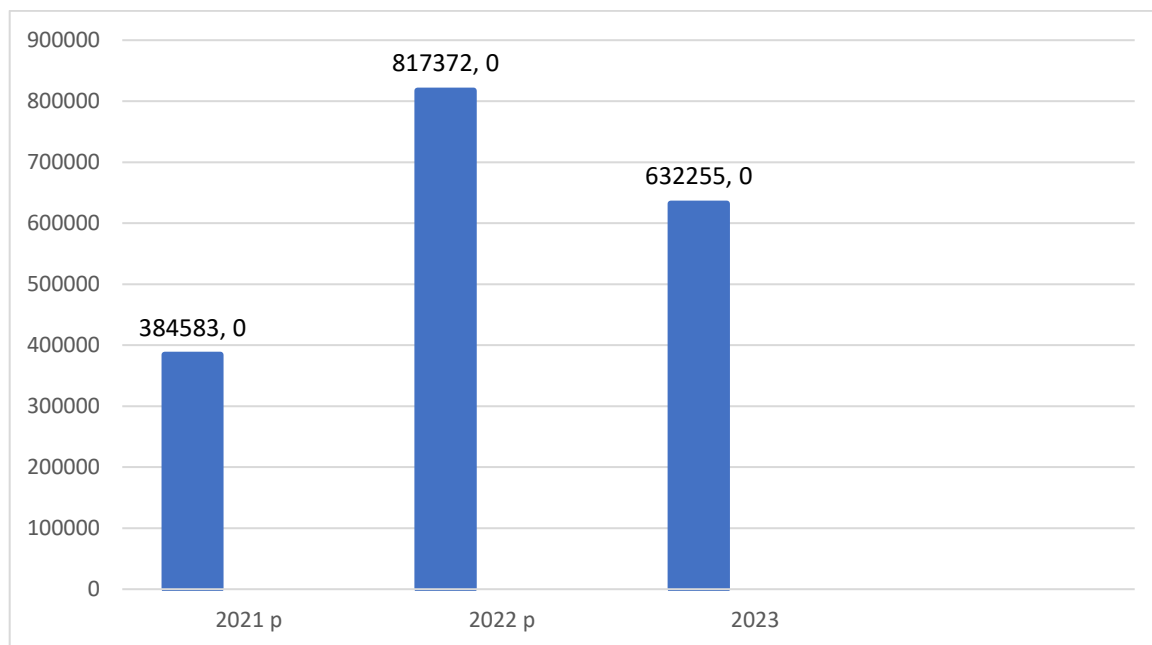


Рисунок 2.1 – Динаміка загальної реалізації продукції на підприємстві за 2021 - 2023 роки, тис. грн.

Джерело: розраховане автором на основі: ф. 50-сг

Найвищий відносний приріст у 2022 році порівняно з 2021 роком був у реалізації м'яса 212,5%, а в 2023 році порівняно з 2022 роком – він зменшився до - 22,7 %.

Отже, зменшення спостерігалось у реалізації м'яса, що може свідчити про зміщення реалізації об'єму продукції підприємства. На цю ситуацію вплинуло дуже багато факторів, а саме військовий стан в країні який негативно впливає на економічні відносини в цілому по всіх галузях виробництва.

Основні фонди в сільському господарстві включають у себе засоби виробництва, які безпосередньо використовуються у процесі виробництва та призначені для створення продукції. Це можуть бути будівлі та споруди, сільськогосподарська техніка, інструменти, обладнання та інше. Ці фонди є ключовими для забезпечення продуктивності та ефективності сільськогосподарського виробництва. Вони розділяються на фонди, призначені специфічно для сільськогосподарської діяльності, такі як машини для обробки ґрунту або комбайни, і фонди загального використання, які можуть включати будівлі і транспортні засоби таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 - Забезпеченість основними виробничими засобами та ефективність їх використання, тис.грн.

| Показники           | Роки  |       |       | 2023 р. в % до 2021 р. |
|---------------------|-------|-------|-------|------------------------|
|                     | 2021  | 2022  | 2022  |                        |
| Фондозабезпеченість | 120   | 219   | 200   | 166                    |
| Фондоозброєність    | 19,03 | 30,02 | 30,12 | 158                    |
| Фондовіддача        | 0,48  | 0,08  | 0,09  | 19                     |
| Фондоємність        | 6,71  | 11,54 | 10,41 | 156                    |

Джерело: проведені розрахунки автором на основі: ф. 1 «Баланс»

Фондозабезпеченість (вартість основних засобів на одного працівника) зросла на 66% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про збільшення капіталоозброєності праці. Фондоозброєність (вартість основних засобів на одиницю площі) також значно підвищилась - на 58% у 2023 році відносно 2021 року, що означає зростання технічного оснащення виробництва.

Фондовіддача різко знизилася з 0,48 у 2021 році до 0,09 у 2023 році, що вказує

на неефективне використання наявних основних засобів. Фондоємність зросла на 56% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що також свідчить про недостатньо ефективну віддачу від використання основних засобів.

Отже, дані показують, що підприємство нарощувало забезпеченість основними засобами, однак ефективність їх використання значно знизилася у 2023 році.

Потрібно вживати заходи щодо підвищення фондівіддачі та зниження фондоємності, можливо, шляхом модернізації застарілого обладнання, впровадження ресурсозберігаючих технологій, посилення контролю за використанням основних засобів. Збільшення зношеності основних засобів показує не ефективну діяльність підприємства щодо покращення технічного забезпечення підприємства.

Дослідження складу та структури оборотних активів підприємства за період з 2021 по 2023 роки надає можливість отримати уявлення про те, яким чином змінювалася динаміка цих активів протягом зазначеного періоду та як вони відображають загальну фінансову ситуацію підприємства таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Склад і структура оборотних активів підприємства ТОВ «КРС Україна»

| Показник                                                         | 2021 р.         |                | 2022 р.         |                | 2023 р.         |                | Відхилення тис. грн. |
|------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------------|
|                                                                  | Сума, тис. грн. | Питома вага, % | Сума, тис. грн. | Питома вага, % | Сума, тис. грн. | Питома вага, % |                      |
| Виробничі запаси, тис.грн.                                       | 2886,2          | 35,02          | 297,1           | 19,46          | 408,9           | 11,68          | - 2478               |
| Готова продукція, тис.грн.                                       | 2886,2          | 35,02          | 297,1           | 19,46          | 408,9           | 11,68          | - 2478               |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги, тис.грн. | 2752,1          | 33,41          | 3896,8          | 35,88          | 989,6           | 28,08          | -1763,5              |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, тис.грн.  | 364,5           | 4,37           | 1668,9          | 23,35          | 1003,5          | 24,47          | 639                  |
| Інша поточна дебіторська заборгованість, тис.грн.                | 776,5           | 9,41           | 1100,1          | 15,39          | 583             | 16,52          | 194                  |
| Грошові кошти та їх еквіваленти, тис.грн.                        | 22,4            | 0,27           | 194,4           | 2,72           | 539,6           | 15,31          | 517,2                |
| Всього оборотних активів, тис.грн.                               | 6801,7          | 100            | 7147,2          | 100            | 3524,8          | 100            | -3276,9              |

Джерело: проведені розрахунки автором на основі: ф. 1 «Баланс»

Зазначені розрахунки свідчать про зростання суми оборотних активів з 6801,7 тис. грн. у 2021 році до 3524,8 тис. грн. у 2023 році. Це може свідчити про неефективне використання оборотних активів.

У структурі оборотних активів в ТОВ «КРС Україна» за 2021 рік найбільшу частку займає дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги 28,08%, заборгованість за розрахунками з бюджетом 24,47% та інша поточна дебіторська заборгованість 16,52%.

Аналіз складу та структури оборотних активів підприємства дозволяє зробити висновок, що розміщення оборотних активів у сфері виробництва та обігу протягом аналізованого періоду було нераціональним, що призвело до їх неефективного використання.

Зазвичай власні оборотні кошти підприємства піддаються значним змінам через коливання обсягів виробництва, асортименту продукції, умов постачання та реалізації. У зв'язку з цим, підприємство зазвичай залучає короткострокові банківські кредити та інші джерела для формування оборотних активів.

За період з 2021 по 2023 роки на досліджуваному підприємстві відбулися зміни використання оборотних коштів, що, ймовірно, призвело до погіршення стану використання цих коштів. Це, безумовно, має негативний вплив на зростання виробничих можливостей підприємства.

Зважаючи на значення робочої сили у виробничому процесі, трудові ресурси в сільському господарстві мають велике значення. Це якісна сукупність працівників, які створюють різноманітні цінності та послуги для суспільства.

Ефективна робота підприємства залежить від наявності необхідного професійного та кваліфікаційного складу працівників і відповідної кадрової структури. У сільському господарстві працівників можна класифікувати за характером виконуваної роботи, типом найму та тривалістю зайнятості.

У товаристві з обмеженою відповідальністю «КРС Україна» важливо розглянути наявність трудових ресурсів і визначити їхню кількість та структуру в контексті діяльності підприємства таблиця 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка трудових ресурсів в підприємстві

| Категорія працівників                                        | Середньооблікова кількість, чол. |          |          | 2023 р.<br>в % до<br>2021 р. |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------|----------|------------------------------|
|                                                              | 2021 р.                          | 2022 р.  | 2023 р.  |                              |
| Загальна чисельність працівників, чол.                       | 10                               | 10       | 14       | 140                          |
| Управлінський персонал, чол.                                 | 4                                | 4        | 4        | 166                          |
| Інші категорії працівників, чол.                             | 6                                | 6        | 10       | 134                          |
| Середньорічний фонд заробітної плати працівників тис. грн.   | 766,0                            | 1331,0   | 1568,0   | 204,7                        |
| Середньорічний фонд заробітної плати одного працівника, грн. | 76600,0                          | 133100,0 | 112000,0 | 146,2                        |

Джерело: розраховане автором на основі: ф. 1-ПВ «Звіт з праці»

Отже, аналізуючи дані з таблиці 2.4 про динаміку та структуру трудових ресурсів у ТОВ «КРС Україна» ми спостерігаємо певні тенденції.

У порівнянні з 2021 роком у 2023 році середньорічна кількість працівників зросла на 40%, що становить 4 чоловіки. Це може свідчити про зростання обсягів виробництва або розширення діяльності підприємства.

Найбільша кількість працівників, а саме 14 чоловік, працює на виробництві продукції. Це може свідчити про основну направленість діяльності підприємства і вказує на великий обсяг виробництва продукції.

Середньорічний фонд заробітної плати в 2023 році збільшився на 104% порівняно з 2021 роком. Проте, не зважаючи на це збільшення, середньомісячна заробітна плата зменшилася на 1758,6 гривень.

Це може бути зумовлено різними факторами, такими як зміни у структурі персоналу, збільшення кількості працівників на низькооплачуваних посадах або зміни у системі оплати праці.

Для досягнення стратегічної мети ТОВ «КРС Україна» - зростання товарообігу за рахунок збільшення обсягів, оптимізації торгових процесів та підвищення операційної ефективності, у 2023 році співробітників ТОВ «КРС Україна» було переведено зі відрядної системи оплати праці на погодинну. Щоб цей перехід був успішним, по-перше, у компанії було підвищено мотивацію працівників; по-друге, співробітники ТОВ «КРС Україна» були проінформовані про нові вимоги і, по-третє, були впроваджені механізми щодо забезпечення

зворотного зв'язку між окремими співробітниками та їх безпосереднім керівником. Ефективним інструментом у вирішенні поставлених завдань є оцінка персоналу.

У цьому положенні зафіксовано основні положення у сфері управління персоналом та корпоративної культури компанії. Так було в ТОВ «КРС Україна» трудові ресурси компанії розглядаються як основний капітал підприємства. Метою політики управління персоналом ТОВ «КРС Україна» є забезпечення компанії висококваліфікованими та мотивованими співробітниками, створення умов для їхньої результативної роботи та розвиток людського капіталу ТОВ «КРС Україна» відповідно до обраної стратегії. Відповідальність за реалізацію політики управління персоналом у «КРС Україна» покладено на всіх керівних працівників підприємства за організаційної та методологічної підтримки служб управління персоналом.

Фінансовий стан підприємства характеризується системою показників, які відображають наявність, розміщення, використання, фінансових ресурсів підприємства та всієї виробничо-господарської діяльності підприємства.

Дані про основні економічні показники розвитку підприємства, а також про їх вплив на прибуток і рівень рентабельності наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних економічних показників підприємства «КРС Україна»

| Показники                                    | 2021 р.  | 2022 р.  | 2023 р.  | Відхилення(+,-)<br>2023 р. до 2021<br>р. |
|----------------------------------------------|----------|----------|----------|------------------------------------------|
| Виручка від реалізації, тис.грн.             | 384583,0 | 817372,0 | 632255,0 | 247672,0                                 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис.грн | 335247,0 | 737666,0 | 635872,0 | 300625,0                                 |
| Валовий прибуток, тис. грн.                  | 49336,0  | 79706,0  | -3617,0  | -52953,0                                 |
| Інші операційні доходи, тис.грн.             | 17086,0  | 36986,0  | 29080,0  | 11994,0                                  |
| Загальний дохід, тис.грн.                    | 66422,0  | 116692,0 | 25463,0  | -40959,0                                 |
| Витрати, тис.грн.                            | 82207,0  | 138866,0 | 97199,0  | 14992,0                                  |
| Збиток, тис.грн.                             | 15785,0  | 22174,0  | 71736,0  | 55951,0                                  |
| Рівень збитковості, %                        | -19,2    | -15,9    | -73,8    | -54,6                                    |

Джерело: розраховане автором на основі: ф 2 «Звіт про фінансові результати»

Аналізуючи основні економічні показники, ми бачимо що виручка від реалізації в 2023 році в порівнянні з 2021 роком збільшилась на 247672,0 тис. грн і складає 632255,0 тис. грн. Так ж аналогічна ситуація спостерігається і по собівартості продукції вони збільшилися 300625,0 тис грн. і в 2022 році склали 635872 тис. грн.

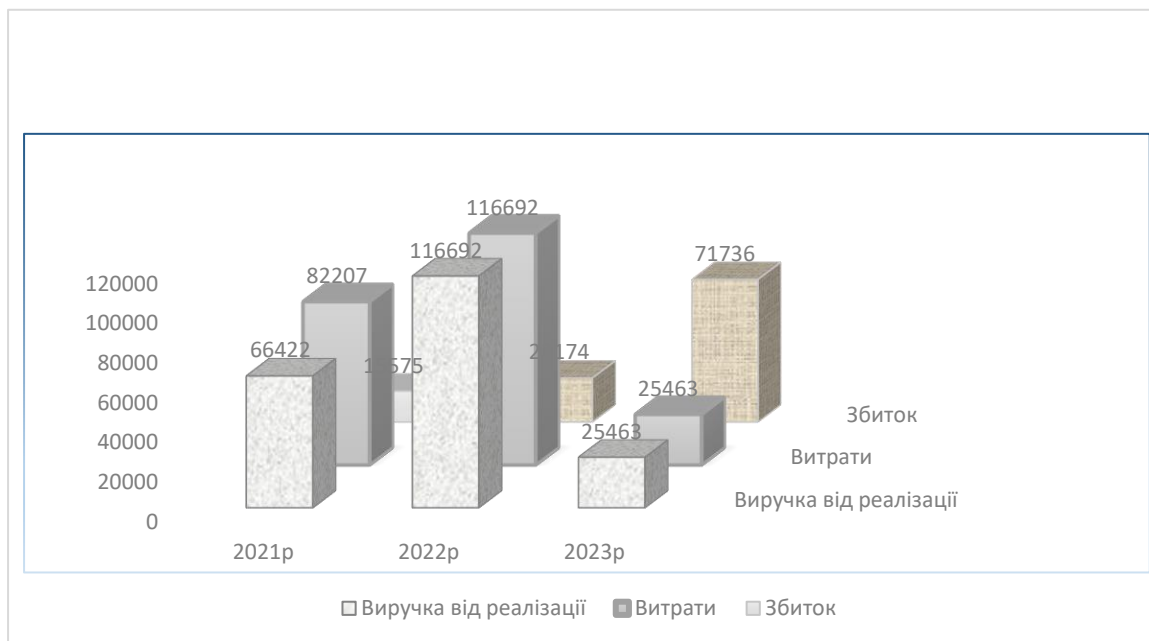


Рисунок 2.2 - Динаміка економічних показників, тис. грн.

Джерело: розраховане автором на основі: ф 2 «Звіт про фінансові результати»

Але не зважаючи на збільшення виручки від реалізації, собівартість реалізованої продукції також різко збільшилась на 300625,0 тис. грн в порівнянні з 2021 роком і в 2023 році становить 635872,0 тис. грн.

Порівнюючи 2023 рік з 2021 роком ми можемо відмітити, що рівень сукупної збитковості збільшився на 54,6 пв.

Звідси ми бачимо зміну у всіх показниках в 2022 році, починаючи від виручки від реалізації до витрат, але не зважаючи на такий різкий перепад у показниках.

Загальною тенденцією є погіршення фінансової ефективності ТОВ «КРС Україна» протягом розглянутих років. Підприємство зазнає втрат і неефективно використовує свої активи та власний капітал.

За вищевказаними показниками можна сформулювати деякі рекомендації і

висновки для «КРС Україна»:

1) необхідність ретельного аналізу фінансів. Підприємство має провести детальний аналіз фінансового стану, ідентифікувати фактори, що призводять до втрат, і вжити заходів для їх усунення.

2) оптимізація витрат. Доцільно розглянути можливості для оптимізації витрат, включаючи витрати на виробництво, управління та інші господарські витрати.

3) моніторинг і контроль. Необхідно регулярно проводити моніторинг фінансового стану підприємства та вчасно реагувати на будь-які проблеми чи відхилення від плану.

4) робота з партнерами і клієнтами. Доцільно розвивати партнерські відносини з постачальниками і споживачами продукції для забезпечення стабільного споживання та поставок сировини.

Загальною метою є відновлення прибутковості та ефективності підприємства, а також створення плану дій для забезпечення стійкого розвитку в майбутньому. Кожен рік має свої виклики, і дії, проведені сьогодні, можуть суттєво вплинути на успішність в майбутньому

## **2.2 Аналіз стану виробництва галузі тваринництва на підприємстві**

Найважливішою галуззю продуктивного тваринництва України є скотарство, яке постачає незамінні продукти харчування і цінну сировину для харчової промисловості.

Скотарство є однією із системоутворюючих галузей аграрної економіки, розвиток якої сприяє вирішенню продовольчої проблеми країни, фінансовій стійкості сільського господарства і більш повній зайнятості населення.

Однак не зважаючи на винятково важливу роль м'ясного скотарства у розвитку агропромислового комплексу в умовах ринкових відносин, воно має істотне значення для зростання національної економіки. Проте дослідження проблеми відродження галузі в останні роки здійснюється недостатньо. Об'єктивно

оцінюючи стан у галузі м'ясного скотарства, необхідно визнати, що нині тут мають місце негативні тенденції спаду виробництва та його ефективності. Кризова ситуація в галузі м'ясного скотарства призвела до різкого зниження поголів'я тварин, скорочення виробництва м'яса, погіршення його якості і втрати зовнішнього ринку. В більшості господарств взагалі відмовились від збиткової галузі.

Враховуючи загальну негативну тенденцію розвитку м'ясного скотарства у господарствах суспільного сектору, проаналізуємо показники та визначимо тенденції розвитку галузі м'ясного скотарства у підприємстві в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Показники розвитку виробництва ВРХ

| Показники                     | 2021 р  | 2022 р  | 2023 р  | Відхилення<br>2023 р до<br>2021 р (+/-) |
|-------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------------------|
| Середньорічне поголів'я, гол. | 11322   | 9795    | 10964   | -358                                    |
| Основне стадо, гол.           | 554     | 512     | 646     | 92                                      |
| Валове виробництво, ц         | 49816,8 | 32811,7 | 48540,8 | -1276                                   |
| Середньодобовий приріст, г    | 387     | 406     | 409     | 22                                      |

Джерело: розраховане автором на основі: ф. 50-сг

З аналізу таблиці 2.6 зазначимо, що відбулися по деяким показникам такі зміни, а саме позитивним є те що основне стадо збільшилося в 2023 році в порівнянні з 2021 роком на 92 голови. Середньорічне поголів'я зменшилося в 2023 році на 358 голів, а в порівнянні з 2022 роком збільшилося на 1169 голів. Валове виробництва має також зменшення на 1276 ц по відношенню 2023 року до 2021 року, а в порівнянні з 2022 роком відбулося збільшення валового виробництва ВРХ 15729 ц.

Дані зміни повинні відбуватись у оптимальному співвідношенні. А коли темпи витрат перевищуватимуть темпи якісних змін і зокрема прибутку за рахунок цих змін то зрештою підприємство відмовиться від ведення діяльності у даній галузі, яка буде збитковою для нього.

Враховуючи динаміку розвитку виробництва ВРХ вищенаведених показників, слід відмітити, що в зміна виробництва приростів ВРХ залежить від зміни поголів'я тварин, а саме виробництво м'ясного скотарства розвивається

інтенсивним шляхом. Вибраний напрямок є негативним явищем, так як підвищення виробництва на інтенсивній основі не дає збільшення його прибутковості.

Для більш детального аналізу в таблиці розрахуємо як вплинула зміна основних факторів, а саме поголів'я та продуктивності на зміну валового виробництва приростів ВРХ в плановому році в порівнянні 2023 роком таблиця 2.7.

Таблиця 2.7 - Вплив факторів на приріст живої маси ВРХ

| Показники                                 | Значення показника |
|-------------------------------------------|--------------------|
| Середньорічне поголів'я, голів:           |                    |
| 2021 р.                                   | 11322              |
| 2023 р.                                   | 10964              |
| Середньодобовий приріст, г:               |                    |
| 2021 р.                                   | 387                |
| 2023 р.                                   | 409                |
| Валове виробництво, ц:                    |                    |
| 2021 р.                                   | 49816,8            |
| 2023 р.                                   | 48540,8            |
| умовний показник                          | 49178,8            |
| Відхилення валового виробництва всього, ц | 1276               |
| В т.ч. за рахунок зміни поголів'я:        | 358                |
| продуктивності                            | 918                |

Джерело: розраховане автором на основі: даних таблиці 2.6

Після проведення аналізу факторів впливу живої маси, можна зробити висновки, що ці два фактори мають пряме відношення на результат як по збільшенню поголів'я і валового виробництва, та і навпаки, із зниженням вказаних факторів – валове виробництво може зменшуватися. Отже, за рахунок зменшення в 2023 році поголів'я тварин на відгодівлі на 358 голів у порівнянні із 2021 роком валове виробництво зменшилося на 1276 центнера. Продуктивність середньодобового приросту збільшилась на 22,0 г, що забезпечило збільшення валового виробництва на 918 ц. Сума впливу двох вище згаданих факторів в загальному, як бачимо, дала збільшення валового виробництва.

Враховуючи, що виробництво продукції галузі тваринництва часто буває збитковим, зазначимо, що тваринництво існує в товаристві, як джерело безперервних грошових надходжень, тому що випуск продукції не впливає на сезонність. Основні причини неефективного виробництва продукції тваринництва

є висока собівартість виробництва та реалізації 1ц м'яса ВРХ, що має стійку тенденцію до зростання. А тому, проаналізуємо динаміку затрат на 1 голову та виробничої собівартості на 1 ц приросту ВРХ в наступній таблиці.

Таблиця 2.8- Виробнича собівартість м'яса ВРХ

| Показники                                             | 2021 р.  | 2022 р.   | 2023 р.   | 2023 р. до 2021 р. у % |
|-------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|------------------------|
| Середньорічне поголів'я ВРХ, голів.                   | 11322    | 9795      | 10964     | -358                   |
| Вироблено продукції, ц.                               | 49816,8  | 32811,7   | 48540,8   | -1276                  |
| Витрати, понесені на виробництво продукції, тис. грн. | 243718,7 | 212441,62 | 283047,46 | 39328,8                |
| Затрати на 1 голову, грн.                             | 21520,0  | 21680,0   | 25816,1   | 4296,1                 |
| Виробнича собівартість 1 ц, грн.                      | 4892,3   | 6471,9    | 5831,1    | 938                    |

Джерело: розраховане автором на основі: ф. 50-сг

Аналізуючи дані таблиці 2.8 зазначимо, що собівартість виробництва м'яса ВРХ на підприємстві є високою. Відмічаємо збільшення собівартості виробництва 1 ц яловичини у 2023 році до 5831,1 грн в порівнянні з 2022 роком - 4892,3грн, що на 938 грн. більше.

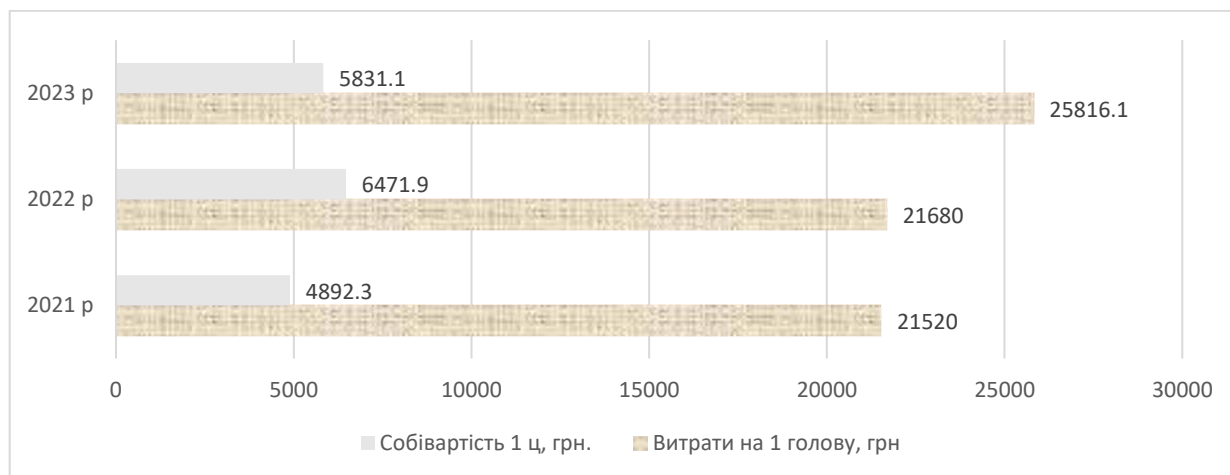


Рисунок 2.3 - Динаміка собівартості продукції, тис. грн.

Джерело: розраховане автором на основі: ф. 50-сг

Збільшення собівартості відбулося відповідно до зростання затрат на 1 голову ВРХ, так у 2023 році на утримання 1 голови ВРХ на відгодівлі було витрачено коштів на 4296,1 грн. ніж у 2021 році, а саме 5831,1 грн, а в 2021 році ця

сума становила 4892,3 грн. для встановлення причин різкого зростання собівартості проаналізуємо її зміну за статтями витрат наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9- Структура собівартості приросту ВРХ по статтях витрат

| Статті витрат                       | 2021р.       |      | 2022 р.      |      | 2023 р.      |      | Відхилення<br>+,- 2023 р<br>до 2021 р,<br>тис. грн |
|-------------------------------------|--------------|------|--------------|------|--------------|------|----------------------------------------------------|
|                                     | тис.<br>грн. | %    | тис.<br>грн. | %    | тис.<br>грн. | %    |                                                    |
| Прямі витрати на оплату праці       | 577,3        | 11,8 | 608,3        | 9,4  | 962,1        | 6,5  | 384,8                                              |
| Відрахування на соціальні заходи    | 92,9         | 1,9  | 213,6        | 3,3  | 134,1        | 2,3  | 41,2                                               |
| Прямі матеріальні витрати:          | 3625,2       | 81,7 | 4724,5       | 73   | 4116,7       | 87,8 | 491,5                                              |
| корми                               | 2304,3       | 67,1 | 3151,8       | 48,7 | 2629,8       | 75,1 | 325,5                                              |
| нафтопродукти                       | 494,1        | 1,1  | 155,3        | 2,4  | 688,1        | 4,3  | 193,9                                              |
| оплата послуг сторонніх організацій | 401,2        | 0,7  | 783,1        | 2,1  | 693,9        | 1,9  | 292,7                                              |
| решта матеріальних витрат           | 626,2        | 12,8 | 627,78       | 19,7 | 384,8        | 6,6  | -241,3                                             |
| Амортизація                         | 166,3        | 3,4  | 401,2        | 6,2  | 157,4        | 2,7  | -8,1                                               |
| Інші витрати                        | 430,5        | 1,3  | 524,2        | 8,1  | 40,8         | 0,7  | -389,7                                             |
| Виробнича собівартість всього:      | 4892,3       | 100  | 6471,9       | 100  | 5831,1       | 100  | 938                                                |

Джерело: розраховане автором на основі: ф. 50-сг

Аналізуючи таблиця 2.9 ми бачимо, що найбільша вартість витрат займають прямі матеріальні витрати, у 2023 році вони складали 87,8 %, з них найбільшу частину витрат займають корми - 75,1%. Вартість кормів у 2023 році становить 2629,8 тис. грн, що значно більше в порівнянні з 2021р., в 2023 році на корми було витрачено на 325,5 тис. грн. більше. Таке збільшення вартості витрат на корми пов'язане із збільшенням вартості кормів.

В 2023 році витрати на оплату праці зросли і становили 962,1 тис. грн, що на 384,8 тис. грн більше ніж у 2021 році. Відповідно до зростання витрат на оплату праці зросла частка витрат на відрахування на соціальні заходи.

Виробничі витрати по галузі м'ясного скотарства значно збільшилась і у 2023 році становили 5831,1 тис. грн, що на 19,2 % більше, ніж в 2021 році коли їх сума становила 4892,3 тис. грн.

Аналіз собівартості за елементами витрат здійснюється є метою вивчення

зміни рівня собівартості продукції під впливом використання ресурсів підприємства (трудових, засобів праці, предметів праці). Такий аналіз необхідний також для того, щоб вивчити матеріаломісткість, енергомісткість, трудомісткість, та фондомісткість і встановити вплив технічного прогресу на структуру витрат. Наприклад, якщо питома вага зарплати у витратах виробництва зменшується, то це свідчить про підвищення технічного рівня підприємства, про зростання продуктивності праці.

Показники ефективності виробництва продукції являються основою, допомога яких дає можливість аналізувати стан і динаміку економічних процесів. Показники ефективності виробничого процесу повинні достатньо точно показувати реальність всіх процесів, які є допоміжними елементами у правильності прийняття управлінських рішень. Розрахунки ефективності виробництва яловичини в відображено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Показники економічної ефективності виробництва м'яса ВРХ

| Показники                                             | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення<br>2023 р. до<br>2022 р., +,- |
|-------------------------------------------------------|---------|---------|---------|------------------------------------------|
| Продуктивність, гр                                    | 387     | 406     | 409     | 22                                       |
| Вироблено продукції, ц                                | 49816,8 | 32811,7 | 48540,8 | -1276                                    |
| Фізична маса реалізованої продукції, ц                | 45184   | 27101,4 | 44940,0 | -244,0                                   |
| Рівень товарності, %                                  | 90,0    | 82      | 92      | 2                                        |
| Витрачено кормів на 1 ц приросту, ц<br>к.од.          | 8,4     | 12,3    | 9,3     | 0,9                                      |
| Ціна реалізації 1 ц, грн                              | 4121,40 | 5310,0  | 5660,0  | 945,2                                    |
| Повна собівартість реалізованої<br>продукції 1 ц, грн | 4892,3  | 6471,9  | 5831,1  | 938                                      |
| Збиток від реалізації в розрахунку на<br>1ц, грн      | -770,9  | -1161,9 | -171,1  | -942                                     |
| Рівень збитковості, %                                 | 15,75   | 17,0    | 2,9     | -12.85 пв                                |

Джерело: розраховане автором на основі: ф. 50-сг

Аналізуючи економічну ефективність виробництва м'яса ВРХ необхідно зазначити, що виробництво продукції галузі м'ясного скотарства у підприємстві є збитковим та нерентабельним. Проте, за досліджуваний період збиток на 1ц ВРХ зменшився на 599,8 грн, відповідно зменшився збиток на 1 ц реалізованої продукції

у 2023 році до -171,1 грн в порівнянні з 2021 роком, коли рівень даного показника становив -770,9 грн.

У підприємстві збільшився рівень товарності на 2 % у 2023 р. Зменшився рівень збитковості у динаміці 2021-2023р. з 15,75 % до 2,9 %. Позитивним фактором є збільшення ціни реалізації на 1539,0 грн в порівнянні з 20021 роком. Основними причинами неефективного виробництва є висока собівартість реалізації 1ц яловичини та низькі реалізаційні ціни за 1 ц 5660,0 грн – 2023 р., причому зростання собівартості відбувається швидшими темпами ніж зростання ціни.

Виробничий процес у тваринництві повторюється щоденно, але є певні відмінності в утриманні тварин у різні періоди. У стійловий період, особливо взимку, знижується продуктивність тварин, зростає ціна кормів, збільшуються витрати їх на одиницю продукції, збільшується обсяг робіт на фермі з утримання худоби, що призводить до збільшення витрат праці і витрати на отримання однакової кількості продукції порівняно з пасовищним періодом. Варто дослідити вплив факторів на собівартість ВРХ таблиця 2.11.

Таблиця 2.11 - Вплив факторів на собівартість ВРХ

| Показники                                                                    | Значення показника |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 2021 рік:                                                                    |                    |
| витрати на 1 голову, грн                                                     | 21520,0            |
| вихід продукції від 1 голови, кг                                             | 281,8              |
| собівартість 1 ц, грн.                                                       | 4892,3             |
| 2023 рік                                                                     |                    |
| витрати на 1 голову, грн                                                     | 25816,1            |
| вихід продукції від 1 голови, кг                                             | 274,6              |
| собівартість, 1 ц. грн.                                                      | 5831,1             |
| Умовна собівартість при витратах 2021року на виході продукції 2023 року, грн | 5361,5             |
| Загальне відхилення собівартості 1 ц (+,-), грн                              | 939,8              |
| в тому числі за рахунок змін:                                                |                    |
| витрат на 1 голову, грн                                                      | 4296,1             |
| продуктивності, грн                                                          | 3356,3             |

Джерело: розраховане автором на основі: розрахунків таблиці 2.10

Аналізуючи вплив факторів на собівартість приросту ВРХ можна побачити, що загальне відхилення собівартості становить 939,1 грн. В тому числі за рахунок

зростання витрат на 1 голову собівартість зменшилась на 4296,1 грн, а за рахунок підвищення продуктивності відбулося зниження собівартості на 3356,3 грн. Отже для зниження собівартості необхідно зменшити витрати на 1 голову та збільшити продуктивність ВРХ на основі зміцнення кормової бази, збалансованої за всіма елементами годівлі тварин.

Економічна ефективність виробництва м'яса великої рогатої худоби визначається, з одного боку, наявністю виробничо-технологічних знань у керівників, з іншого боку, - ціною на м'ясо ВРХ, яка залежить як від каналу реалізації, так і від якості виробленої продукції.

Важливу роль у підвищенні ефективності відіграють суто економічні фактори – ціна реалізації, собівартість, прибуток. Проаналізуємо вплив основних факторів – кількості товарної продукції, ціни реалізації і повної собівартості реалізації 1 ц живої ваги ВРХ на зміну прибутку в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Розрахунок впливу факторів на формування прибутку (збитку) від реалізації живої ваги ВРХ

| Показники                                            | Значення показника |
|------------------------------------------------------|--------------------|
| Кількість реалізованої продукції, ц                  |                    |
| 2021 р                                               | 45184              |
| 2023 р.                                              | 44940,0            |
| Відхилення, (+,-)                                    | -244               |
| Повна собівартість 1 ц, грн.                         |                    |
| 2021 р                                               | 4892,3             |
| 2023 р.                                              | 5831,1             |
| відхилення, (+,-)                                    | 938,8              |
| Середня ціна реалізації 1 ц, грн.                    |                    |
| 2021 р                                               | 4121,4             |
| 2023 р.                                              | 5660,0             |
| відхилення, (+,-)                                    | 1518,6             |
| Збиток у 2021 році, тис. грн.: - всього              | -770,9             |
| - на 1 ц, грн                                        | - 681,35           |
| Збиток у 2023 р., тис. грн                           | -171,1             |
| Відхилення прибутку (збитку) всього, тис. грн:       | 599,9              |
| в т.ч. за рахунок зміни: об'єму реалізації продукції | -244               |
| собівартості                                         | - 938,8            |
| ціни реалізації                                      | 1518,6             |

Джерело: розраховане автором на основі: таблиці 2.11

Отже, збиток від реалізації м'яса ВРХ за період 2021-2023 рр. зменшився на

599,0 тис. грн за рахунок більш швидкого темпу росту ціни реалізації відносно собівартості виробництва. В тому числі за рахунок зміни об'єму реалізованої продукції збиток збільшився на 244 тис. грн, а за рахунок зростання собівартості - на 939,8 тис. грн, проте збільшення ціни реалізації призвело до зменшення збитку на 599,9 тис. грн. Проте, ріст цін не перекрив зростання собівартості і, відповідно, не забезпечив отримання прибутку. У загальному збиток від реалізації у 2021 році склав 770,9 тис. грн, а в 2021 році – 171,1 тис. грн.

Отже, основним напрямом подальшого розвитку скотарства й підвищення його економічної ефективності є інтенсифікація виробництва яловичини на основі зміцнення кормової бази, підвищення рівня годівлі тварин. Впровадження комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів і переведення галузі на новітні технології. Використання високопродуктивних, спеціалізованих порід худоби, підвищення якості тваринницької продукції.

З урахуванням перелічених особливостей сучасного стану скотарства необхідно вирішити найбільш важливі завдання: узгодити нормативну базу щодо стимулювання розвитку скотарства, яка б відповідала завданням інтенсифікації галузі, за умови надання державної підтримки, передусім у питаннях кредитування та формування соціальної інфраструктури; розробити і забезпечити реалізацію дієвого механізму активізації інвестиційної активності для оновлення основних засобів із раціональними пропорціями формування виробничих потужностей; підвищити ефективність наукових досліджень та активізувати інноваційні процеси щодо створення високопродуктивних порід худоби, розведення племінних тварин; створення умов для формування ефективної інфраструктури ринку молочної продукції.

### **2.3 Оцінка управління виробництвом на підприємстві**

Діяльність ТОВ «КРС Україна» здійснюється на посиланнях і дотриманні нормативної бази, а саме: Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою

відповідальністю», Закон України «Про господарські товариства», Постанова Кабінету Міністрів України від 27 березня 2019 року № 367 «Деякі питання дерегуляції господарської діяльності, Закон України «Про внесення змін до Господарського кодексу України щодо усунення правових колізій у вимогах до статутів товариств з обмеженою та додатковою відповідальністю».

Підприємство діє виходячи з статуту (відповідно ст. 4 Закону Про господарські товариства). Установчі документи товариства передбачені чинним законодавством та узгоджені з Антимонопольним комітетом України. Установчі документи містять відомості про вид діяльності товариства.

Організаційна структура господарства - визначає, як різні частини підприємства будуть взаємодіяти між собою. Вона відображає внутрішню будову підприємства та організаційне поєднання його структурних одиниць на основі спеціалізації та розподілу праці.

Організаційна структура визначається такими факторами, як спеціалізація господарства, розмір і конфігурація його території, наявність і розміщення будівель та інфраструктури, доступність робочої сили тощо. Вона може бути дуже різноманітною в залежності від характеру діяльності підприємства та його потреб. Організаційна структура господарства і його виробнича структура є тісно пов'язаними між собою, оскільки вони визначають, як виробничі процеси будуть організовані та керовані. Ці структури доповнюють одна одну, створюючи базу для ефективного функціонування господарства.

Одна з найпоширеніших моделей, діяльності управління підприємством є так звана функціональна модель, яка в свою чергу описує поетапну діяльність управління керівника за допомогою перерахування його функцій. В ТОВ «КРС УКРАЇНА» це мале підприємство, тому управлінські функціональні обов'язки покладені на директора господарства. Саме керівник розподіляє функціональні зобов'язання між працівниками товариства, які в свою чергу не завжди несуть їх функціональні зобов'язання.

За ефективність діяльності та виховну роботу підлеглих, цими питаннями займається менеджер, по своїм функціональним зобов'язанням вони мають на це

право і відповідають за результативність своєї праці.

При розподілі управлінських трудових відносин на підприємстві являє собою справедливий процес відокремлення для окремих видів, які в процесі виробничої діяльності мають право самостійно приймати управлінські рішення без обговорення з керівником. До таких працівників відносяться робітники найнятих сторонніми організаціями. Доцільно розглянемо організаційну структуру на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 - Структура управління ТОВ «КРС Україна»

Джерело: розроблене автором на основі: штатного розпису підприємства

Лінійно-функціональна організаційна структура управління, особливістю якої є те, що всі підлеглі знаходяться в підпорядкуванні лише керівнику підприємства і виконують свої зобов'язання.

Дана структура заснована по напрямку діяльності принципу поєднання поділу наказів, відповідно до якого, керівник має лише право надавати накази. Цей принцип спрямований на об'єднаність управлінської діяльності.

Ця організаційна структура формує ефективний і дієвий стиль управлінського апарату із взаємним підпорядкуванням у вигляді ієрархічної градації, отже директор має кількох працівників, який підпорядковується лише

керівнику підприємства.

Керівник підприємства виконує функціональні обов'язки керуючого входять такі напрямки роботи: Визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства. Визначає напрями розвитку підприємства у формуванні цінової, кредитно-банківської, податкової та страхової політики, соціальної та зовнішньоекономічної діяльності.

Головний бухгалтер підприємства організує роботу бухгалтерської служби, контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій. Вимагає від підрозділів, служб та працівників забезпечення неухильного дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів

До обов'язків юриста входить підготовка і складання договорів, контрактів, участь у підготовці юридичних висновків, консультування з різних правових аспектів, участь у переговорах з клієнтом і юристами, які представляють контрагентів по угодах, представлення клієнта у судах, в різних органах державної влади.

Менеджери не мають права видавати накази один одному, вони повинні робити це лише через керівника. От чому таку структуру і назвали однолінійною.

У практиці управління лінійна організаційна структура рідко використовується, як правило, малими підприємствами, які виконують не дуже складні виробничі процеси (однорідну продукцію).

Так, відмінно від машин та технологій, люди можуть надавати інтелектуальний внесок у сільське господарство та сферу його обслуговування. Навіть у сучасному виробничому середовищі, де автоматизація та механізація грають важливу роль, працівники залишаються невід'ємною складовою процесу.

Людський фактор включає в себе інтелект, креативність, досвід та вміння приймати рішення, які не можуть бути повністю заміщені автоматизованими системами. Навіть у виробництві, де багато процесів автоматизовані, людська праця залишається важливою для контролю, планування, обслуговування та адаптації до змінних умов.

Тому залучення працівників до сільськогосподарського виробництва, навіть

якщо їхня роль не безпосередньо пов'язана з виробничими процесами, є важливою для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності сільського господарства.

Крім цього слід здійснювати оцінку виконання наступних функцій: планування роботи підрозділу; підбор, розстановка, підготовка персоналу; організація продуктивної діяльності; контроль та оцінка праці; мотивація творчої діяльності підлеглих таблиця 2.13.

Таблиця 2.13 - Оцінка праці адміністративного персоналу підприємства

| №   | Напрямки оцінки                                                             | Оцінка |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1.  | Планування роботи підрозділу                                                | 4      |
| 2.  | Підбор та розстановка персоналу підрозділу                                  | 4      |
| 3.  | Організація продуктивної діяльності підрозділу                              | 4      |
| 4.  | Контроль та оцінка праці підлеглих                                          | 4      |
| 5.  | Мотивація діяльності підлеглих                                              | 3      |
| 6.  | Підвищення кваліфікації, творча та суспільна активність                     | 4      |
| 7.  | Авторитетність                                                              | 4      |
| 8.  | Вплив на формування сприятливого соціально-психологічного клімату колективу | 3      |
| 9.  | Дотримання термінів виконання завдань                                       | 3      |
| 10. | Досягнення запланованих результатів діяльності підрозділу                   | 3      |
|     | Середня оцінка                                                              | 3,8    |

Джерело: складено автором на основі [13]

Як бачимо з результатів оцінки праці адміністративного персоналу, наведеної в таблиці 2.13, середня оцінка діяльності адміністративного персоналу підприємства складає 3.8 бали. Це зумовлено недостатньо ефективною системою мотивації на підприємстві, а також недостатнім врахуванням соціально-психологічних аспектів управління. Отримані оцінки, а також результати їх математичної обробки які дають можливість сформулювати наступний висновок.

В середньому отримано 0% відмінних, 60% добрих та 40% задовільних оцінок. Це свідчить, як про не досить позитивні результати діяльності керівництва підприємства, так і про значні можливості покращання діяльності керівників і спеціалістів досліджуваного підприємства, потрібно змінити концепцію

управління і в першу чергу розробити та запровадити нові напрями удосконалення управління на підприємстві. Розрахунок якісних параметрів оцінки праці адміністративного персоналу в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Розрахунок якісних параметрів оцінки праці адміністративного персоналу

| Оцінки | Адміністративний персонал підприємства |      |               |
|--------|----------------------------------------|------|---------------|
|        | Кількість                              | Сума | % до підсумку |
| «5»    | -                                      | -    | 0             |
| «4»    | 6                                      | 24   | 60            |
| «3»    | 4                                      | 16   | 40            |
| Разом  | 10                                     | 40   | 100           |

Джерело: складено автором на основі [13]

Точно, непрямі оцінки результативності доповнюють кількісні показники, дозволяючи зрозуміти більш повну картину про продуктивність працівників і їх внесок у досягнення результатів. Вони дають можливість оцінити такі аспекти, як оперативність, напруженість, інтенсивність та складність праці, якість виконаної роботи та інші. Ці непрямі оцінки базуються на відповідності виконаної роботи «ідеальним» стандартам та очікуванням, що постають від посадових обов'язків і функцій працівника. Наприклад, якість праці може бути оцінена за допомогою порівняння результатів з встановленими стандартами, або за рівнем задоволення клієнтів та якістю виконаних завдань.

Такий підхід допомагає керівництву отримати глибше порозуміння ефективності працівників та ідентифікувати області для поліпшення.

Оцінка результатів праці з використанням непрямих оцінок є важливою частиною процесу управління персоналом і сприяє покращенню ефективності діяльності організації.

Поліпшити системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна, перш за все, за рахунок підвищення рівня ефективності розвитку комп'ютерних технологій. Насамперед це є важливим чинником для системи фінансового менеджменту, бюджетування та управління витратами. Для повної картини оцінки управління на підприємстві доцільно також проаналізувати і якісні показники ефективності системи менеджменту організації.

Як єдиний синтетичний показник використовується індекс (коефіцієнт) ефективності управлінської праці, який об'єднує значення індексів економічності та продуктивності управлінської праці. Проаналізуємо інтегральний показник оцінки управлінської праці ТОВ «КРС Україна» таблиця 2.15.

Таблиця 2.15 - Розрахунок інтегрального показника оцінки управлінської праці в ТОВ «КРС Україна»

| п/п | Показники і їх вимірники                              | 2021 р.  | 2023 р.  |
|-----|-------------------------------------------------------|----------|----------|
| 1   | Всього працівників на підприємстві, осіб              | 10       | 14       |
| 2   | В т.ч. працівників апарату управління, осіб           | 4        | 4        |
| 3   | Фонд заробітні плати, тис. грн                        | 766,0    | 1568,0   |
| 4   | В т.ч. фонд зарплати працівників управління, тис.грн. | 325,0    | 557,0    |
| 5   | Всього затрат, тис. грн                               | 182207,0 | 97199,0  |
| 6   | Витрати на утримання апарату управління тис. грн      | 4894,0   | 4143,0   |
| 7   | Зроблено робіт, тис. грн                              | 384583,0 | 632255,0 |
| 8   | Отримано прибутку (+), збитку (-), тис. грн.          | 15785,0  | 71736,0  |

Джерело: складено автором на основі [18]

Таблиця 2.16 - Результативні показники визначення ефективності управлінської праці підприємства

| №   | Показники і їх вимірники                                                                            | 2021 р. | 2022 р. | Індекс |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|--------|
| 1.  | Питома вага в %<br>а) працівників апарату управління в загальній кількості працівників підприємства | 66,6    | 40,0    | 0,6    |
| 2.  | б) зарплати працівників апарату управління в загальному фонді зарплаті господарства                 | 15,65   | 24,5    | 1,6    |
| 3.  | в) зарплати працівників апарату управління в загальних затратах підприємства                        | 0,9     | 2,6     | 2,7    |
| 4.  | г) витрат на утримання апарату управління в загальних витратах підприємства                         | 5,9     | 4,7     | 0,8    |
| 5.  | Е – індекс економічності апарату управління $(a+b+v+g)/4$                                           | X       | X       | 1,4    |
| 6.  | Виконано робіт:<br>а) на одного працівника апарату управління, тис. грн..                           | 96145,7 | 15863,7 | 0,2    |
| 7.  | б) Виконано робіт на 1 грн. Зарплати працівників апарату управління, грн..                          | 502,1   | 1135,1  | 2,3    |
| 8.  | в) на 1 грн. витрат на утримання апарату управління, грн.                                           | 78,58   | 3,3     | 0,04   |
| 9.  | г) отримано прибутку на 1 працівника апарату управління, грн.                                       | 18150   | 17934,0 | 0,9    |
| 10. | Ф – індекс продуктивності апарату управління $(a+b+v+c)/4$                                          | X       | X       | 0,86   |
| 11. | Еф – індекс ефективності управлінської праці $F+(1-E)$                                              | X       | X       | 0,76   |

Джерело: складено автором на основі [18]

Розрахувавши індекс ефективності управлінської праці який становить 0,20 він характеризується суттєвим зниженням показників за всіма складовими, тобто управління на підприємстві на дуже низькому рівні. Так, аналізуючи систему управління підприємством, важливо враховувати не лише кількість підпорядкованих працівників кожному керівнику, але й ступінь їхньої підпорядкованості. Велика кількість підпорядкованих одному керівнику може призвести до перевантаження та неефективного розподілу обов'язків і відповідальності. З іншого боку, надто розгалужена структура управління з багатьма керівниками може призвести до ускладнення прийняття рішень, затримок у виконанні завдань та зростання витрат на утримання апарату управління.

Оптимальна організаційна структура має бути збалансованою, з урахуванням обсягу та складності виробничих процесів, розміру підприємства, його цілей та завдань. Вона повинна сприяти ефективному функціонуванню апарату управління та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Отже, незважаючи на всеохоплюючий характер кризових явищ в економіці, на жаль ТОВ «КРС Україна» не проявила здатність отримати позитивні результати діяльності в попередніх періодах та спрямувати свій потенціал на напрямки діяльності. Рівень ефективності управління ТОВ «КРС Україна» можна оцінити як дуже низький, оскільки показник економічної ефективності протягом трьох років має збиткове значення.

### РОЗДІЛ 3

#### НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КРС УКРАЇНА»

В Україні спостерігаються негативні тенденції в розвитку тваринництва. Особливих складнощів набули ці процеси у м'ясному скотарстві - швидкими темпами воно згорталось у сільськогосподарських підприємствах і дещо зростало у господарствах населення. Істотно підвищилися матеріальні й трудові витрати на одержання продукції галузі, внаслідок чого її виробництво збиткове, що в кінцевому підсумку замикає коло всіх негативних проблем, які склалися у галузі. Основними причинами є негативний вплив на вітчизняних товаровиробників руйнівних нерегульованих економічних процесів жорсткого ринкового змісту, несприятливий диспаритет цін на сільськогосподарську і промислову продукцію, відсутність цивілізованого ринку збуту продукції та державної підтримки галузі, правова незахищеність сільських товаровиробників.

Однією з головних проблем тваринництва останніх років була збитковість виробництва, що виникла внаслідок реструктуризації агроформувань та переходу до ринкових відносин господарювання. Особливості вирощування ВРХ призвели до того, що галузь м'ясного скотарства потрапила в найбільш скрутне становище.

Умови, що склалися у вітчизняному тваринництві, призвели до зменшення поголів'я великої рогатої худоби, а отже – до зниження рівня виробництва яловичини. У більшості областей України джерелом виробництва м'яса яловичини була молочна худоба. Практично ліквідовано спеціалізовані відгодівельні підприємства у зонах інтенсивного вирощування технічних культур і місцях їхньої переробки. Відбувається катастрофічне зменшення м'ясних ресурсів, тобто молодняк для вирощування на м'ясо не ставлять на відгодівлю, а реалізують як телятину на ринках. Потенціал продуктивності генофонду сільськогосподарських тварин реалізується далеко не повністю (не більше 40%).

Основна проблема – це створення міцної кормової бази, здатної забезпечити

повну реалізацію генетичного потенціалу. Крім того, у племінних господарствах первинний зоотехнічний і племінний облік проводиться не на належному рівні. Ці та інші чинники обумовлюють стрімко зростаючий дефіцит яловичини, резервом поповнення якої може слугувати імпорту або власне виробництво. За останні роки виробництво м'яса яловичини в Україні з розрахунку на одну особу становить у межах 11–15 кг, що вказує на критичність ситуації.

Такий спад зумовлений різким занепадом тваринництва в сільськогосподарських підприємствах насамперед через несприятливу цінову ситуацію на ринку продукції тваринництва та відсутність ефективного фінансово-економічного механізму її підтримки. Нову державну економічну політику, спрямовану на захист і підтримку тваринництва, було започатковано лише тоді, коли показники розвитку аграрного сектору економіки країни наблизились до критичного значення.

Подальше скорочення виробництва продукції тваринництва такими самими темпами призвело до повної втрати м'ясного скотарства. Займаючи одне з основних місць у продовольчому підкомплексі, м'ясне скотарство визначає не тільки частку у виробництві продукції, й суттєво впливає на економічний стан сільських територій, на рівень забезпечення соціально необхідними продуктами харчування.

Призупинити занепад скотарства та підвищити конкурентоспроможність його продукції можна за умови розробки і виконання довгострокової національної програми відродження і стабілізації м'ясопродуктового підкомплексу.

Основні положення зазначеної програми мають розроблятися на базі прийнятих законів розвитку сільського господарства і державного прогнозування. При розробці цієї програми потрібно передбачати насамперед зростання обсягів виробництва м'яса яловичини на основі збільшення чисельності поголів'я та підвищення їх середньодобового приросту ваги.

Виробництво м'яса яловичини і його подальша переробка є основними складовими галузі м'ясного скотарства, але вони не можуть ефективно функціонувати у відриві від інших галузей сільськогосподарського виробництва,

без кооперування та інтеграції виробничих процесів в системі всього агропромислового комплексу.

Тому галузь м'ясного скотарства є органічною складовою м'ясопродуктового підкомплексу АПК і питання формування її розвитку неможливо розглядати у відриві від питань розвитку і формування всього АПК. Виробництво м'яса яловичини функціонує в рамках м'ясопродуктового підкомплексу і має повний набір системних ознак: характерних структурою, входом, процесом, виходом, прямими і зворотними зв'язками. Тому віднесення цього підкомплексу до системних об'єктів цілком виправдано.

Досвід роботи ТОВ «КРС Україна» підтверджує, що використання генетично розвинених корів є ключовим фактором у підвищенні ефективності тваринництва. Щоб максимізувати їх генетичний потенціал, необхідна відповідна кормова база, яка має задовольняти всі потреби тварин у харчових, мінеральних речовинах та вітамінах. Більшість продуктивності корів (65-70%) залежить від рівня кормління. Отже, важливо, щоб корми були високої якості, економічно доступними та забезпечували всі необхідні поживні речовини.

Для удосконалення управління виробництва галузі тваринництва на підприємстві ТОВ «КРС Україна» можна запропонувати кілька ключових напрямків таблиця 3.1

Таблиця 3.1 - Напрямки удосконалення управління виробництва в галузі тваринництва

| Напрямки                                           | Рекомендовані заходи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Оптимізація кормовиробництва та годівлі тварин: | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Впровадження сучасних технологій вирощування та заготівлі високоякісних кормів</li> <li>-розробка збалансованих раціонів з урахуванням потреб тварин на різних стадіях</li> <li>-використання кормових добавок, пробіотиків для підвищення конверсії корму</li> <li>- автоматизація системи годівлі для оптимізації витрат корму</li> </ul> |
| 2. Вдосконалення селекційно-племінної роботи:      | <ul style="list-style-type: none"> <li>-генетичний відбір тварин з високим продуктивним потенціалом</li> <li>-використання сучасних методів розведення (трансплантація ембріонів, штучне запліднення)</li> <li>- імпорт племінного поголів'я з метою покращення генофонду стада</li> <li>- моніторинг та управління відтворенням поголів'я</li> </ul>                               |

Джерело: розраховане автором на основі власних досліджень

Комплексна реалізація таких заходів дозволить підприємству ТОВ «КРС Україна» підвищити ефективність господарювання в галузі тваринництва, збільшити обсяги виробництва і прибутковості.

Корми - один з найважливіших видів матеріальних ресурсів, необхідних для виробництва тваринницької продукції, оскільки продуктивність тварин на 50 - 80% залежить від факторів внутрішнього середовища, з яких найголовнішим є годівля. Створення міцної кормової бази в кожному господарстві передбачає таку систему і структуру виробництва кормів, яка б повністю забезпечувала протягом року поголів'я ВРХ якісними і повноцінними кормами.

Кормова база господарства має забезпечувати тварин кормами як за кількістю, так і за вмістом у них поживних речовин у певних пропорціях. Тому постійно виникає потреба вишукувати резерви підвищення поживності кормів, тобто збалансувати їх по перетравному протеїну.

Резерви збільшення виробництва яловичини в за рахунок збалансованості кормів по перетравному протеїну наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Резерви збільшення виробництва яловичини в ТОВ «КРС Україна» за рахунок збалансованості кормів за 2023 рік

| Показники                                                                                               | В середньому по підприємству | Норматив               | Відхилення, ±       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------|---------------------|
| Збалансованість кормів по перетравному протеїну, гр.                                                    | 100                          | 120                    | -20                 |
| Нормативний приріст живої маси на 1 г перетравного протеїну, гр.                                        | 11                           |                        |                     |
| Середньорічне поголів'я, гол.                                                                           | 10964                        |                        |                     |
| Приріст, одержаний за рахунок доведення збалансованості кормів по перетравному протеїну до нормативного | За день, г                   | За рік на 1 голову, кг | На все поголів'я, ц |
|                                                                                                         | 220                          | 80,3                   | 8804,1              |

Джерело: розраховане автором на основі [3]

Аналізуючи дані таблиці 3.2 можна зробити висновок, що за рахунок доведення збалансованості кормів по перетравному протеїну до норми можна додатково одержати до 220 г приросту живої маси за день, а 80,3 кг за рік на 1 голову ВРХ, а при наявному поголів'я 10964 голів – 8804,1 ц.

Рівень годівлі худоби є основним чинником впливу на економічну ефективність виробництва яловичини. Однак він діє, насамперед, на зростання продуктивності худоби, а уже через її рівень – на підвищення показників економічної ефективності виробництва яловичини. Проведемо аналіз витрат кормів для виробництва м'яса ВРХ в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Резерв збільшення виробництва м'яса ВРХ за рахунок скорочення перевитрат кормів в 2023 році, ц

| Показники                                                                          | Значення показників |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Кількість фактично виробленої продукції                                            | 48540,8             |
| Витрати кормів, ц к. од.: на 1 ц продукції у 2023 році                             | 9,3                 |
| за нормативами                                                                     | 7,5                 |
| на всю продукцію: 2023рік                                                          | 451429,4            |
| при нормативах на фактично отриману продукцію                                      | 364056,0            |
| Перевитрати кормів, ц к. од.                                                       | 87373,4             |
| Процент до нормативної потреби, %                                                  | 24                  |
| Резерв збільшення виробництва м'яса ВРХ за рахунок скорочення перевитрат кормів, ц | 11649,6             |

Джерело: розраховане автором на основі [5]

Проаналізувавши таблицю 3.2. можна побачити, що в підприємстві існують значні перевитрати кормів, у 2023 році обсяг перевитрати кормів становив 364056,0 ц к. од., що на 24 % більше від нормативної потреби. Отже, при доведенні витрат кормів на 1 ц приросту до нормативних резерв збільшення виробництва м'яса ВРХ становить 11649,6 ц.

Аналізом встановлено, що низький рівень годівлі обумовлений незбалансованістю кормів за вмістом поживних речовин, недостатньою забезпеченістю сільськогосподарською технікою, паливо-мастильними матеріалами та запчастинами. Це вплинуло на недодержання технологічної дисципліни при посіві, догляді і збиранні кормових культур, результатом чого став недобір кормів потрібної кількості та відповідної якості.

Цілком природно, що значні витрати на корми спричиняють в свою чергу і зростання витрат на утримання 1 голови тварин.

В Україні ведеться селекційна робота з покращення існуючих м'ясних порід,

типів і виведення нових, тобто чистопородне розведення із залученням бугаїв світового генофонду, консолідація масиву, збільшення його поголів'я. Селекційні зусилля при виведенні нових порід слід спрямовувати на підвищення енергії росту тварин, максимальне використання кормів, здатності давати важкі туші з високим виходом м'якоті, не високим вмістом жиру у м'ясі, низьким вмістом кісток у туші, доброю відтворною здатністю.

Створення поліської м'ясної породи дало змогу створити більш якісну племінну базу для розвитку галузі спеціалізованого м'ясного скотарства. Поліська м'ясна порода відрізняється від інших тим, що створена вона виключно за рахунок власних вітчизняних племінних ресурсів.

При створенні поліської м'ясної породи було враховано специфіку Поліської кліматичної зони, де спостерігаються значні коливання температур повітря при одночасній високій вологості, що зумовлює легеневі захворювання у тварин м'ясних порід, котрі не адаптовані до цих умов.

Поліську м'ясну породу, окрім Житомирської області, наразі розводять ще в 6 областях України. В Житомирській області є 4 племінних заводи та 6 племінних репродукторів. По 3 племінних заводи і репродукторів мають Київська, Рівненська, Львівська області, по одному – Хмельницька та Вінницька, ще два наявні у Чернігівській області.

Проведемо підрахунок резерву збільшення продукції за рахунок продуктивності до рівня поліської м'ясної породи в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Резерв збільшення виробництва продукції за рахунок доведення продуктивності до рівня поліської м'ясної породи у 2023 році

| Види і групи тварин                  | Вид продукції | Середньо річне поголів'я | Середньодобовий приріст, г   |                        | Додатковий вихід продукції |                     |
|--------------------------------------|---------------|--------------------------|------------------------------|------------------------|----------------------------|---------------------|
|                                      |               |                          | В середньому по підприємству | Поліська м'ясна порода | За один кормо день, г      | На все поголів'я, ц |
| Молодняк ВРХ і тварини на відгодівлі | приріст       | 10964                    | 415,4                        | 600                    | 184,6                      | 20239,0             |

Джерело: розраховане автором на основі [23]

Аналізуючи дані таблиці 3.4. можна зробити висновок, що при збільшенні продуктивності до рівня поліської м'ясної породи підприємство може додатково отримати 20239,0 ц живої ваги. Додатковий вихід продукції 184,6 г на 1 голову.

Для забезпечення конкурентоспроможності товарів за якістю необхідно, насамперед, визначити чіткі цілі щодо неї і розробити на підприємстві технічні умови, а також вжити інших заходів, що забезпечують якість товарів згідно з визначеними цілями. Лише ті підприємства можуть розраховувати на успіх, в яких виробничий процес орієнтований на постійне забезпечення якості, її підтримку. Але при цьому основну увагу слід звертати на функціональний аспект якості, що вказує, наскільки продукція підприємства задовольняє сучасні потреби споживачів. Адже якість продукції може відповідати внутрішнім технічним умовам підприємства, встановленим стандартам, але якщо їх конструкція (набір вимог і характеристик, що містяться в цих технічних умовах і стандартах) відстала від вимог споживачів, така продукція не користуватиметься попитом.

Економічна ситуація в галузі м'ясного скотарства, що склалася внаслідок спаду виробництва сировини, потребує змін у підходах до розв'язання назрілих проблем, опрацювання і впровадження принципово нової моделі функціонування цього сектора, яка б дала можливість у короткий термін стабілізувати виробництво і забезпечити передумови розвитку м'ясопродуктового підкомплексу.

Нами були рекомендовані напрями по удосконаленню управління виробництва галузі тваринництва на підприємстві ТОВ «КРС Україна», а саме: оптимізація кормовиробництва і годівлі тварин та вдосконалення селекційно-племінної роботи.

Таким чином, після проведеного дослідження, щодо виявлення резервів збільшення виробництва м'яса ВРХ, ТОВ «КРС Україна» в 2023 році недотримало продукції, а саме за рахунок приросту ВРХ - 8804,1 ц, за рахунок скорочення перевитрат кормів - 11649,6 ц та за рахунок доведення продуктивності до рівня поліської м'ясної породи - 20239,0 ц. Загальна кількість недоотриманої продукції тваринництва складає 406992,7 ц., а втрачена виручка від реалізації становить 230 320,68 тис.грн.

Якщо керівництво підприємства прислухається до наших рекомендованих порад, то в майбутньому покращить показники управління виробництва в цілому. Кошти які підприємство отримає додатково може використати для закупівлі нових високопродуктивних порід тварин (Українська м'ясна, Волинська, Поліська порода), закупівлю більш якісних кормів. А також поліпшувати й удосконалювати технологію виробництва до новітніх науково-технічних прогресів.

## ВИСНОВКИ

Управління виробництвом характеризується, перш за все, співвідношенням результатів управлінської діяльності топ менеджменту підприємства, їх результативність лідерських і професіональних якостей переноситься на ефективність діяльності підприємства. Ефективне керівництво це вміння керівника змусити або спонукати, зацікавити підлеглих йому працівників трудитися енергійно, продуктивно, з високою віддачею. Оскільки завданням управління є цілеспрямований вплив на керований об'єкт для забезпечення досягнення поставлених цілей, управління виробництвом може бути оцінена за ступенем досягнення цих цілей: за кінцевими результатами виробничої діяльності, за якістю планування, по ефективності вкладень, по збільшенню швидкості оборотності капіталу.

Найважливіший індикатор ефективної виробничої діяльності підприємства – показник результативності, який розраховується як співвідношення вартості реалізованої продукції і витрат на виробництво. Основним елементом структури системи виробничого менеджменту можна вважати виробниче планування, спрямоване на те, щоб випуск продукції відбувався певним чином і включав планування розподілу виробничих площ, витрат сировини витрат трудових резервів, управління запасами.

За результатами проведеного дослідження зроблено висновок, що основною метою комерційного підприємства є отримання прибутку, проте його отримання лише за умови ефективного управління.

Підприємство відзначається фінансовою нестабільністю, оскільки протягом розглянутих років воно зазнало значних втрат і має негативні показники рентабельності. Це створює серйозні фінансові труднощі.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «КРС УКРАЇНА», яке займається різноманітними видами діяльності, проте основним напрямком є розведення великої рогатої худоби та буйволів.

Споживачами підприємства є м'ясопереробні заводи, гастрономічні заклади ресторани, фермерські ринки та приватні покупці. Підприємство входить в 10 провідних підприємств по експорту тварин, але військовий стан вплинув на зменшення поставок, бо без морського транспортування дуже складно обійтися, тому що сухопутне транспортування в декілька разів дорожче, адже всі країни замовники це східні країни – Лівія, Єгипет, Йорданія, Азербайджан та інші.

Незважаючи на складний стан військовий стан, підприємство прагне не зменшувати обсяги виробництва, про свідчить структура товарної продукції підприємства де виручка від реалізації в 2023 році складає 632255 тис.грн., що на 247672 тис. грн. більше ніж вона була 2021 році.

Основні економічні показники, а саме виручка від реалізації в 2023 році в порівнянні з 2021 роком збільшилась на 247672,0 тис. грн і складає 632255,0 тис. грн. Так ж аналогічна ситуація спостерігається і по собівартості продукції, вони збільшилися 300625,0 тис грн. і в 2022 році склали 635872 тис. грн. Але не зважаючи на збільшення виручки від реалізації, собівартість реалізованої продукції також різко збільшилась в два рази, собівартість продукції впливає на отримання прибутку. А так як собівартість має тем збільшення швидший чим реалізаційні ціни, то підприємство має збиткові показники. Рівень збитковості підприємства складає 73,8%, він збільшився на 54,6 пв.

Аналізуючи галузь тваринництва, можна відмітити, що середньорічне поголів'я в 2023 році збільшилося на 1169 голіву, в порівнянні з 2022 роком зменшилося на 358 голів. Валове виробництва має також зменшення на 1276 ц по відношенню 2023 року до 2021 року, а в порівнянні з 2022 роком відбулося збільшення валового виробництва ВРХ 15729 ц. Відмічаємо збільшення собівартості виробництва 1 ц яловичини у 2023 році в порівнянні з 2021 роком до 5831,1грн. Рівень збитковості галузі 2023р. 2,9 %.

Товариства за останні роки зазнало великих втрат, індикатори рентабельності були негативними. Це свідчить про невідповідність витрат доходам і низьку ефективність управління фінансами.

ТОВ «КРС Україна» потребує комплексного відновлення фінансової стійкості та прибутковості. Це може включати в себе реорганізацію фінансової структури, оптимізацію витрат, покращення якості продукції та розвиток стратегії для виходу з фінансових труднощів.

Для удосконалення управління виробництва в галузі тваринництва на підприємстві ТОВ «КРС Україна» запропонували такі напрямки - оптимізації кормовиробництва та годівлі тварин та вдосконалення селекційно-племінної роботи.

Кормова база господарства має забезпечувати тварин кормами як за кількістю, так і за вмістом у них поживних речовин у певних пропорціях. Тому постійно виникає потреба вишукувати резерви підвищення поживності кормів, тобто збалансувати їх по перетравному протеїну. Резерв збільшення виробництва м'яса ВРХ за рахунок скорочення перевитрат кормів, на підприємстві не раціонально використовують корми, великий відсоток з них тварини топчуть. Резерв збільшення виробництва продукції за рахунок доведення продуктивності до рівня поліської м'ясної породи.

Комплексна реалізація таких заходів дозволить підприємству ТОВ "КРС Україна" підвищити ефективність господарювання в галузі тваринництва, збільшити обсяги виробництва і прибутковість.

Таким чином, після проведеного дослідження, щодо виявлення резервів збільшення виробництва м'яса ВРХ, ТОВ «КРС Україна» в 2023 році недотримало продукції, а саме: за рахунок приросту ВРХ - 8804,1 ц, за рахунок скорочення перевитрат кормів - 11649,6 ц та за рахунок доведення продуктивності до рівня поліської м'ясної породи - 20239,0 ц. Загальна кількість недоотриманої продукції тваринництва складає 406992,7 ц., а втрачена виручка від реалізації становить 230320,68 тис.грн. Якщо керівництво підприємства прислухається до наших рекомендованих порад, то в майбутньому покращить показник управління виробництва в цілому. Кошти які підприємство отримає додатково може використати для закупівлі нових високопродуктивних порід тварин, закупівлю більш якісних кормів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний сектор економіки: підсумки 2022 та прогноз на 2023 рік. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/> (дата звернення 15.04.2024)
2. Бойко Л.В. Виклики та проблеми фермерських господарств у період невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління* №11. 2024. С. 98-103.
3. Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. пр.* 2022. Вип. 2 (88). С. 56-61.
4. Замлинський В. А. Структурні перетворення галузі тваринництва в контексті глобальної продовольчої безпеки. *Економіка АПК*. 2019. –№ 4. С. 22-28.
5. Іжболдіна О.О., Карамушка О.М., Сичова М.О., Шрамко І.Є. Аналіз стану виробництва продукції тваринництва в Україні. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*. №12, 2021. С. 48-57.
6. Карп'як М. О. Особливості функціонування ринку м'яса в Україні та його вплив на розвиток економіки регіонів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2020. № 1. С. 77-80.
7. Кирилюк І. М. Розвиток спеціалізованого виробництва як чинник ефективного управління якістю продукції тваринництва. *Інвестиції : практика та досвід*. 2019. № 23. С. 52-58.
8. Ковальова О.М., Ралкова К.С. Виробничий потенціал галузі тваринництва України: аналіз стану та перспективи розвитку у післявоєнний період. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2022. Том 27. Випуск 2 (92). С.13.-19.
9. Лаврук Л., Корженівська Н., Ткачук В., Лаврук О., Хелдак М. Управління відтворення галузі тваринництва як основа її інвестиційно – інноваційного розвитку // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 2021, №3. URL: <http://are-journal.com> (дата звернення 21.04.2024)

10. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Еволюція розвитку інформаційних систем управління підприємством. *Економічний форум*. 2021. Т. 1, №4. С. 85-94.
11. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління. *Фінанси України*. 2022. № 6. С. 24–32.
12. Марченко І., Харченко Т. Управління виробництвом галузі тваринництва на підприємстві. *Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація: міжнародна науко-практична конференція*. Харків. 2024. С.57-58.
13. Могильна Л.М. Визначення проблемних питань щодо управління сільськогосподарським підприємством під час здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 40. С. 258-263.
14. Могильна Л.М. Теоретичні аспекти управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства. *Збірника наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління»*. Вип. 48, 2020. С. 139- 146. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2020-48-139-146>. (дата звернення 11.03.2024)
15. Негрей М., Тараненко, А., Костенко, І. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Economy and Society*, 40. 2022. С.45-52.
16. Перегуда Ю.В. Цифрові інструменти конкурентоспроможності продукції тваринництва. *Вісник СНАУ №(2 (92), 2022* С. 38-46.
17. Савченко Л., Левицький М. Огляд наявних систем регулювання мікроклімату в тваринництві *Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми конструювання, виробництва та експлуатації сільськогосподарської техніки»*. Кропивницький: ЦНТУ. 2023. С.430
18. Сайт Міністерство аграрної політики та продовольства України, “Моніторинг стану галузей тваринництва”. Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/ua/napryamki/tvarinnictvo/analiz-ta-monitoringstanu-galujej-tva> (дата звернення 12.04.2024)

19. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. №38. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/2020> (дата звернення 10.03.2024)
20. Синявіна Ю., Бутенко Т. Перспективи розвитку галузі тваринництва в умовах цифровізації. *Економічний аналіз*. 2021. Том. 31. №1. С. 178-195.
21. Строченко Н.І., Ковальова О.М. Управління сезонністю праці як фактор підвищення продуктивності виробництва. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 72. С.114-121.
22. Тітенко З. Формування стратегії розвитку аграрних підприємств з метою підвищення рівня їх фінансової безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2023 (4(04)), С 46-51.
23. Томчук О.Ф. Аналітичне забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств та його удосконалення ( Warsaw, Poland). *East European Scientific Journal*. 2020. № 3 (55). р. 54-66
24. Харальд фор Вітцке. *Європейський Green Deal (EGD) та сільське господарство: Наслідки для України*. 2022. <https://dspace.organic-platform.org/xmlui> (дата звернення 18.04.2024)
25. Храпкіна В. В., Дерев'янко І. С. Управлінський контроль в системі менеджменту підприємства. *Держава та регіони*. 2021. № 3. С. 59–64.
26. Хромушина Л.А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств на засадах еколого-економічної безпеки. *Управління розвитком соціально-економічних систем : П'ята Міжн. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Харків, 26-30 квітня 2021 р.). Харків, ХНТУСГ ім. Петра Василенка*, 2021. URL: <https://khntusg.com.ua/trivaie-mizhnarodnanaukovo-praktichna-internet-konferencija> (дата звернення 16.03.2024)
27. Шевченко А.А. Стан розвитку тваринництва в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022 рік. Том 7, № 2. С.82-90
28. Шиян Н.І. Розвиток скотарства як чинник формування соціальної ефективності. *Економіка АПК*. 2019. №2. С.32-41.

29. European Commission. (2024, Квітень 23). *Agriculture and rural development*. [https://agriculture.ec.europa.eu/index\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/index_en) (дата звернення 07.04.2024)
30. Khristoforova, O., Babenko, V., & Levytska, K. (2019). Improvement of the organizational and economic mechanism of managing the efficiency of the enterprise's activities. *Market Infrastructure*, 37. <https://doi.org/10.32843/infrastruct37-63> (дата звернення 05.05.2024)
31. Організаційні структури управління підприємствами, їх види і детальна характеристика : веб-сайт. URL: <https://pidruchniki.com/> (дата звернення 23.04.2024)
32. Шляхи вдосконалення систем управління підприємством : веб-сайт. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/> (дата звернення 16.05.2024)
33. Як вивести тваринництво із кризи. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/-yak-vivesti-tvarinnitstvo-iz-krizi> 948 (дата звернення 19.05.2024)

# ДОДАТКИ