

ПВНЗ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 МЕНЕДЖМЕНТ

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА МЕНЕДЖМЕНТ

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА
РОБОТА**

на тему:

Особливості менеджменту на аграрних підприємствах

(назва затвердженої теми)

(на прикладі ПСП «Зеленьківське»)

Магістрант (ка) _____
(підпис студента)

Павлов Олександр Миколайович
(прізвище, ім'я по-батькові студента)

Науковий
керівник _____
(підпис наукового керівника)

Кукса В.М. к.е.н., доцент
(прізвище, ініціали, наукове звання і ступінь)

Допущено до захисту “_____” 2024р.

Завідувач кафедри _____
(підпис)

Овсієнко Н.В., к.е.н., доцент
(прізвище, ініціали, наукове звання і ступінь)

Декан факультету _____
(підпис)

Амбер А.Ю.
(прізвище, ініціали)

Завідувач
навчальної частини _____
(підпис)

Козинець А.О.
(прізвище, ініціали)

Київ – 2024

ПВНЗ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУСПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 МЕНЕДЖМЕНТОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА МЕНЕДЖМЕНТ**ЗАВДАННЯ****на випускню кваліфікаційну магістерську роботу студентові (ці):****Павлову Олександрю Миколайовичу**

(прізвище, ім'я, по-батькові студента)

1. Тема роботи: Особливості менеджменту на аграрних підприємствах**2. Затверджена наказом по університету від “08 ” 03 2024 р. № 16**

3. Цільова установка на вихідні дані до роботи. Охарактеризувати аграрне підприємство як об'єкт управління; визначити сутність та специфіку управління аграрним підприємством; розглянути організаційно-методичне та інформаційне забезпечення аналізу діяльності аграрних підприємств; оцінити стан управління на досліджуваному аграрному підприємстві; встановити шляхи підвищення ефективності управління на досліджуваному аграрному підприємстві.

4. Перелік графічного матеріалу (з точним визначенням обов'язкових креслень). Випускна кваліфікаційна магістерська робота включає: 91 сторінок тексту, 7 рисунків, 20 таблиць, 58 використаних джерел.

5. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів, що їх стосуються:

Розділ	Науковий керівник	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання отримав

Розділ 1	к.е.н. Кукса В.М.	15.04.2024	15.04.2024
Розділ 2	к.е.н. Кукса В.М.	20.05.2024	20.05.2024
Розділ 3	к.е.н. Кукса В.М.	05.08.2024	05.08.2024

6. Зміст випускної кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань)

Теоретичні основи менеджменту аграрних підприємств; оцінка стану управління аграрним підприємством ПСП «Зеленьківське»; шляхи підвищення ефективності управління аграрним підприємством ПСП «Зеленьківське».

7. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної магістерської роботи	Термін виконання етапів випускної кваліфікаційної магістерської роботи	
		За планом	Фактично
1.	Обрання теми випускної кваліфікаційної магістерської роботи (ВКМР)	12.02.24 – 23.02.24	12.02.24
2.	Опрацювання літератури та інших джерел для написання ВКМР	11.03.24 – 12.04.24	12.04.24
3.	Виконання 1 розділу ВКМР	15.04.24 – 17.05.24	17.05.24
4.	Виконання 2 розділу ВКМР	20.05.24 – 21.06.24	21.06.24
5.	Виконання 3 розділу ВКМР, висновки	05.08.24 – 27.09.24	27.09.24
6.	Передзахист та проведення перевірки на плагіат	14.10.24 – 25.10.24	22.10.24
7.	Відгук керівника, рецензія	04.11.24 – 08.11.24	08.11.24

8. Дата видачі завдання “ 11 ” 03 2024 р.

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Аграрне підприємство як об'єкт управління	8
1.2. Сутність та специфіка управління аграрним підприємством	16
1.3. Організаційно-методичне та інформаційне забезпечення аналізу діяльності аграрних підприємств	25
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ПСП “ЗЕЛЕНЬКІВСЬКЕ”	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика аграрного підприємства	33
2.2. Аналіз діяльності та ресурсного забезпечення аграрного підприємства	40
2.3. Оцінка системи управління аграрного підприємства	47
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ПСП “ЗЕЛЕНЬКІВСЬКЕ”	57
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення організації виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства	57
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління аграрного підприємства	62
3.3. Економічна оцінка рекомендованих заходів	70
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Україна – аграрна держава та сільське господарство є фундаментальною галуззю національної економіки. У нинішніх умовах третій етап реформування сільського господарства, спрямований на модернізацію та сталий розвиток цієї галузі. Реалізуються державні програми та проекти, збільшуються обсяги державних інвестицій, покращується законодавча база, що дає надію на те, що найближчими роками потенціал сільського господарства суттєво зростатиме і частка галузі у валовій національній продукції країни суттєво збільшиться. Реформування вітчизняного АПК бумовлено розвитком ринкових відносин та інтеграцією економіки країни у світогосподарські зв'язки. При цьому успішна реалізація реформ неможлива без удосконалення систем управління на рівні кожного аграрного підприємства.

В умовах ринку забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств та галузі в цілому вимагає високої майстерності в управлінні з боку керівників та управлінського персоналу шляхом забезпечення достатньої та достовірної інформації про витрати, собівартість та інші аспекти їх діяльності. У зв'язку з цим особливу значущість набуває розвиток інформаційно-аналітичної системи, спрямований на підвищення ефективності виробничої та іншої діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах конкуренції, розробку механізмів прийняття оптимальних управлінських рішень, у тому числі щодо організації діяльності в рослинництві.

У нинішніх умовах визначення основних шляхів раціонального використання та управління наявними виробничими ресурсами, контроль за якістю та кількістю виробленої продукції, розрахунок та порівняння фінансових результатів з рівнем витрат за видами вирощуваної та реалізованої продукції та оцінка ефективності господарської діяльності в

цілому по сільськогосподарських підприємствах, можливі лише за умови наявності оптимальної системи управління.

Актуальність удосконалення системи управління аграрного підприємства, виявлення сутності та ролі інформаційно-аналітичної системи в управлінні діяльністю сільськогосподарських підприємств, недостатня вивченість теоретичних та організаційно-методичних аспектів управління на аграрних підприємствах, визначили вибір теми даної магістерської роботи та коло питань, що розглядаються в ній.

У розвитку теорії та практики сучасного менеджменту та у вирішенні проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління сільськогосподарським виробництвом внесли помітний внесок такі вчені-економісти, як: П.С. Безруких, Н.Г. Белов, М. М. Брик, С.А. Бороненкова, В. М. Жук, Л.В. Гольмакова, Н. В. Гончаренко, В.Б. Івашкевич, В.В. Ковальов, А.Д. Шеремет, В.Г. Ширококов, К. Друрі, Л.І. Хоружій, Дж. Фостер, Ч. Хорнгрен, Р. Ентоні, А. Яругова та інші.

Однак, незважаючи на наявність певної вивченості багатьох питань управління в цілому, комплексне, теоретичне та практичне дослідження особливостей менеджменту на аграрних підприємствах проводиться недостатньо, що багато в чому свідчить про нерозвиненість теоретико-методологічних та організаційно-методичних положень інформаційно-аналітичного забезпечення управління сільськогосподарської галузі.

Метою магістерської роботи є дослідження особливостей менеджменту та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління діяльністю аграрних підприємств.

Для досягнення мети в роботі вирішені наступні **завдання**:

- охарактеризувати аграрне підприємство як об'єкт управління;
- визначити сутність та специфіку управління аграрним підприємством;
- розглянути організаційно-методичне та інформаційне забезпечення аналізу діяльності аграрних підприємств;
- оцінити стан управління на досліджуваному аграрному підприємстві;

- встановити шляхи підвищення ефективності управління на досліджуваному аграрному підприємстві.

Об'єктом дослідження є діяльність аграрного підприємства ПСП “Зеленьківське”.

Предметом дослідження є система управління аграрного підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження служить діалектичний підхід до явищ та процесів господарського життя. У процесі дослідження застосовувалися системний та процесний підходи до вивчених проблем, загальнонаукові методи: аналіз та синтез, індукція та дедукція, моделювання та абстрагування, історико-логічний, а також прийоми апробування та експериментальної перевірки, систематизації досліджуваного теоретичного та практичного матеріалу.

Результати досліджень апробовані та оприлюднені в матеріалах XXVI Всеукраїнської науково-практичної конференції "Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість в умовах європейської інтеграції", 16 травня 2024 р.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Аграрне підприємство як об'єкт управління

Аграрний сектор зазвичай представляється у науковій літературі як елемент макроекономічної системи суспільного виробництва, побудований організаційно у виді міжгалузевого комплексу (АПК), сформованого на основі співпраці підприємств, що беруть участь у ланцюжку створення суспільного агропромислового продукту. При цьому він може розглядатися як відокремлена соціально-економічна система макrorівня, так і як сукупність соціально-економічних систем нижчого рівня (рис. 1.1).



Рис. 1.1. АПК як елемент макроекономічної системи

У системі суспільного розподілу праці АПК як міжгалузевий комплекс має більш широкі та менш чіткі межі макроекономічної системи, вхід у який

визначається необхідністю побудови ефективного мережевого ланцюжка створення кінцевого агропромислового продукту, незалежно від приналежності підприємств до галузі, при цьому утворюється більш широке коло учасників агропромислового виробництва, внаслідок чого відбувається розмивання галузевих меж за рахунок інтеграції виробничих процесів та диференціації технологій, щоб запропонувати кінцевому споживачеві більшу цінність.

Відповідно до ролі АПК у національному господарському комплексі, вибудованого у виді мережевого ланцюжка, для виконання життєзабезпечуючих функцій необхідна підтримка галузевого балансу, що дозволяє нівелювати дисбаланс галузевого розвитку та формувати репродуктивну базу макроекономічної системи. Отже, міжгалузевий комплекс як структурна частина макроекономічної системи, на відміну від традиційної галузевої побудови (яка передбачає наявність певного галузевого ядра, допоміжних та обслуговуючих виробництв), при певній комбінації підприємств-учасників агропромислового комплексу дозволяє освоювати та розвивати міжгалузеві зв'язки, створюючи мережу пов'язаних із сільськогосподарським виробництв. Їх відбір здійснюється не лише за критерієм виробничої доцільності та економічної вигоди, з урахуванням відповідної міжгалузевої специфіки (наприклад, виробничі зв'язки між переробною промисловістю та аграрними підприємствами), а також з врахуванням соціальної значущості як для всіх суб'єктів АПК, так й для кінцевого споживача. В якості головної мети формування в аграрному виробництві такого міжгалузевого ланцюга можна відзначити необхідність оптимізації прямого потоку доданої вартості від видобутку ресурсів до кінцевого споживання аграрної продукції та відповідного зворотного грошового потоку.

Агропродовольчий комплекс як об'єкт управління відноситься до територіально-галузевих утворень, організованих за ієрархічною ознакою. Виділення рівнів: держава – регіон – галузь – аграрне підприємство зумовило

необхідність формування багаторівневої системи управління як усім агропродовольчим комплексом, так і кожним окремим аграрним підприємством.

Структура АПК як міжгалузевого комплексу є гнучкою завдяки поєднанню економічної діяльності в межах базового сільськогосподарського виробництва та суміжних галузей – хімічної промисловості, енергетичної галузі, машинобудування, транспортного забезпечення, від яких здійснюється постачання ресурсів, а також харчової промисловості, орієнтованої на створення кінцевого продукту для споживачів.

Будь-яка економічна система являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, тому підприємства АПК в процесі своєї взаємодії повинні забезпечувати збереження найважливіших структурних елементів цієї системи та розвиток внутрішніх стимулів для розвитку оптимальної економічної діяльності. При цьому гнучкість та мобільність суб'єктів АПК в умовах мінливої економічної кон'юнктури можливо досягти лише за рахунок ефективного управління на рівні кожного окремого підприємства.

Агропродовольчий комплекс, внаслідок складності структури та множини внутрішніх та зовнішніх зв'язків, відноситься до складних динамічних нелінійних систем, що потребують значних витрат і зусиль, які спрямовуються на підтримку необхідного рівня керованості в умовах ризиків та невизначеності. Ю.І. Головня [14] пропонує відносити до класу складних такі системи, у моделях яких відчувається дефіцит інформації, необхідної для забезпечення необхідного рівня ефективності управління цими системами. На думку авторки, явною ознакою низького рівня складності системи є достатність інформації, необхідної для її якісного управління. Традиційно до складних систем належать системи, що об'єднують такий значний набір елементів, підсистем та зв'язків між ними, що отримання достатньо повної інформації про їх стан та тенденції розвитку суттєво ускладнене або навіть неможливо.

Оскільки агропродовольчий комплекс відноситься до класу складних систем, то, виходячи з принципу Ешбі (ефективне управління забезпечується тільки тоді, коли розмаїтість засобів суб'єкта управління не менше, ніж розмаїття станів об'єкта управління) слідує, що модель агропродовольчого комплексу як об'єкта управління об'єктивно має бути дуже великої розмірності. При цьому слід зазначити, що навіть застосування моделей великої розмірності не зможе забезпечити детермінованість управління територіально-галузевим утворенням будь-якого рівня. Оскільки агропродовольчий комплекс має всі ознаки відкритої економічної системи, він піддається впливу сукупності стохастичних чинників, які можна описати за допомогою спеціальних методів, а система управління агропродовольчим комплексом має формуватися за принципами організації стохастичних систем управління [14].

Складність управління агропродовольчим комплексом посилюється у зв'язку з тим, що інформація, що відображає стан об'єкта управління, характеризується високим ступенем неточності та спотворень (представляється у вигляді суми як справжніх значень, так й інформаційного шуму) та досить високим рівнем фрагментарності (виникає внаслідок зміни форм звітності), низького рівня деталізації та аналітики та т.ін.). На значних часових горизонтах вивчення реальної динаміки змін ускладнюється через нестачу порівнянних даних, а відновити інформацію в умовах неповноти інформаційного фонду неможливо.

Складність та неоднорідність соціально-економічних систем об'єктивно обумовлюють і певну специфіку організації систем управління ними. Ряд дослідників стосовно соціально-економічних систем аграрної сфери пропонує використовувати термін «агроекономічні системи», відзначаючи їх особливості як у плані їх функціонування, так і управління ними.

Специфіка організації управління розвитком агроекономічними системами різного рівня визначається особливостями об'єкта управління.

Оцінка існуючих підходів до локалізації об'єкта управління стосовно агроекономічних систем показує, що найчастіше в якості керованої підсистеми виділяються сільське господарство як галузь народного господарства, агропродовольчі комплекси як територіально-галузеві утворення різних рівнів, структури кластерного типу, інтегровані агропромислові структури та об'єднання сільськогосподарських виробників іншого роду, суб'єкти господарювання різних типів і категорій, представлені агропромисловими підприємствами (сільськогосподарськими організаціями), селянськими (фермерськими) господарствами, господарствами населення.

Сільське господарство є галуззю матеріального виробництва, що виробляє сирі, продукти рослинного та тваринного походження, які, у свою чергу, є продовольством для населення та сировиною для промисловості. Дані продукти рослинного та тваринного походження називаються сільськогосподарською продукцією, яка є сирим продуктом, отриманим в результаті виробничого процесу в рослинництві та тваринництві.

Ю.О. Лупенко, М.Й. Малік та В.В. Вітвіцький дають найбільш узагальнююче визначення сільськогосподарської продукції як результату сільськогосподарської діяльності (біотрансформації біологічних активів) аграрних підприємств [35, с. 16]. В силу того, що основу сільськогосподарської діяльності становлять три найбільш важливі види ресурсів: земля, тварини та рослини, в якості сільськогосподарської продукції визнається продукція, отримана від (зібрана з) біологічних активів підприємства, під якими розуміються живі тварини або рослини [29]. Визначення С.В. Кускової видається більш розгорнутим: це результат застосування відповідних біологічних активів – рослин або тварин, який одержують шляхом відокремлення від біологічного активу або шляхом припинення подальшої біотрансформації цього біологічного активу [31, с. 8].

Специфіка агроекономічних систем визначається не лише галузевими особливостями сільського господарства як елемента системи суспільного виробництва, а й особливостями організації відтворювальних процесів. У цій

ситуації управління агроекономічними системами може розглядатися з позицій управління аграрним виробництвом (сільським господарством).

Деякі дослідники [8], [15], [30] та ін. в якості об'єкта управління пропонують виділяти сільськогосподарське виробництво, розглядаючи процес управління у вигляді сукупності взаємопов'язаних організаційно-методичних, організаційно-технологічних та оціночно-розв'язуваних процедур, що реалізуються в рамках відокремлених етапів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Зміст організації процесу управління сільськогосподарським
виробництвом**

Етапи організаційного процесу управління с/г виробництвом	Зміст етапу	Результат етапу
Організаційно-методичний	Розробка стратегії та тактики управління, управлінської політики, регламентів управління	Наукова організація процесу управління
	Формування підсистеми нормативно-довідкового та методичного забезпечення управління	
	Формування підсистеми технічного забезпечення управління	
	Формування підсистеми інтелектуального забезпечення управління	
	Розробка проектів та вибір методів управління	
Організаційно-технологічний	Вимірювання фактів господарського життя, здійснення управлінських впливів	Управління процесами організації управління
	Реєстрація фактів господарського життя, формування управлінської звітності	
	Впровадження економічних методів управління та прогресивних проектів	
	Дотримання наукових способів, методичних прийомів та правил управління	
	Дотримання процедур управління (основних та локальних)	
Оціночно-вирішувальний	Узагальнення управлінської інформації, розробка управлінських рішень	Контроль якості управління
	Реалізація управлінських рішень	
	Регулювання господарських процесів	
	Оцінка ефективності системи управління та діяльності апарату управління	

На першому етапі, на їхній погляд, повинні бути реалізовані такі процедури як розробка стратегії та тактики управління, формування підсистем нормативно-довідкового, методичного, технічного та інтелектуального забезпечення управління, розробка проектів та вибір методів управління. На другому етапі – проведення моніторингу функціонування керованої підсистеми та фіксація фактів господарської діяльності, формування управлінської звітності, використання раціональних методів та інструментів управління, вироблення управлінських рішень, дотримання процедур управління.

Третій етап (оціночно-вирішувальний) пов'язаний із прийняттям управлінських рішень та їх реалізацією; регулювання всіх виробничо-фінансових процесів; контролем за виконанням рішень; оцінкою раціональності та ефективності чинної системи управління.

Певний інтерес, з погляду організації управління сільським господарством, представляє підхід, що орієнтується управління аграрним потенціалом аграрних підприємств або сільських територій [4, 23]. В якості стратегічної мети управління прихильники даного підходу виділяють залучення до господарського обігу максимально можливої кількості ресурсів, які мають територіальні агроутворення та окремі господарюючі суб'єкти, що формують їх економічний простір, та забезпечення максимальної віддачі їх використання в рамках підвищення ефективності аграрного виробництва та реалізації економічних інтересів виробників сільськогосподарської продукції та стійкості розвитку сільських територій [4, с. 25].

Ця група дослідників вважає, що саме через управління аграрним потенціалом можна забезпечити збалансованість та гармонійність використання територіальних та галузевих моделей розвитку локалізованих соціально-економічних систем з урахуванням можливостей диверсифікації в рамках реалізації сукупного потенціалу розвитку територіальних утворень різного рівня.

Традиційно в якості основних типів господарюючих суб'єктів аграрної сфери виділяють інтегровані формування, сільськогосподарські організації, селянські (фермерські) господарства та господарства населення. Але, очевидно, що кожен суб'єкт господарювання є унікальним через відмінності в рівні ресурсного забезпечення, в якості трудових ресурсів та управлінського персоналу, у збалансованості виробничої системи, у рівні адаптаційного потенціалу, у ступені інтегрованості в економічний простір та т.ін.

Ця унікальність вимагає формування унікальних організаційних структур, хоча, у ряді випадків, за основу можуть бути взяті типові структури, які успішно випробувані іншими господарюючими суб'єктами. При цьому необхідно відзначити, що в силу спільності функцій управління та певної однорідності управлінської діяльності спостерігається схожість інформаційних потоків, що забезпечують раціональний взаємозв'язок суб'єктів та об'єктів управління у процесі реалізації цих функцій. Певний рівень типовості інформаційних потоків створює об'єктивні передумови формування типової системи інформаційного забезпечення управління суб'єктами господарювання конкретного типу, що дозволяє на основі сучасних інформаційних технологій підвищити ефективність управлінської діяльності, скоротити час на обробку інформації, забезпечити необхідний рівень її достовірності та т.ін.

Крім того, відкритий характер агроекономічних систем об'єктивно передбачає інтенсивну взаємодію аграрних підприємств із зовнішнім середовищем та необхідність функціонування в рамках єдиного інформаційного простору систем вищого рівня (як територіальних, так і галузевих), що суттєво розширює функціонал систем інформаційного забезпечення управління окремими аграрними підприємствами та ускладнює їх структуру.

1.2. Сутність та специфіка управління аграрним підприємством

Управлінську діяльність у широкому значенні, як правило, розглядають у рамках трьох основних аспектів, виділяючи інформаційну, логіко-мислительну та організаційну діяльність.

Т.І. Савченко [44] в якості факторів, які зумовлюють виникнення помилок при організації управління, виділяє наступні:

- низький рівень пізнання процесів суспільного розвитку, що зумовлює фрагментарність їх опису;
- складність використання законів, що описують розвиток неживої матерії, тому що лише в окремих випадках вони адекватні специфіці соціально-економічних систем та управлінських процесів і практично не враховують специфіку різних фаз відтворювальних циклів та фаз еволюції економічних систем;
- високий рівень суб'єктивізму управління, що посилюється в умовах невизначеності середовища функціонування керованих підсистем та використання як основного інструменту планування та прогнозування економіко-математичних методів, що передбачають використання лінійного програмування при описі нелінійних процесів та систем.

Деякі дослідники пропонують вести мову про організаційне управління. Так, наприклад, А. А. Малицький визначає організаційне управління як усвідомлений, інформаційно-енергетичний процес впливу на економічну систему та її найближче оточення, що має на меті усунення проблем, що перешкоджають її злагодженому функціонуванню та цілеспрямованому розвитку [38]. В якості основних характеристик, що відбивають сутнісний бік цього економічного явища, він виділяє ряд моментів, які на думку автора даного дослідження достатньо повно відображають зміст процесу управління (табл. 1.2).

В умовах централізованої економіки система управління сільським господарством була ієрархічною лінійною структурою, орієнтованою на

виконання планових завдань кожним господарюючим суб'єктом відповідно до виділених ресурсів.

Таблиця 1.2

Зміст та характеристики процесу управління

Характеристики процесу управління	Зміст характеристик
Інформаційний процес, що реалізує функції зниження ентропії керованої підсистеми системи	Чим нижче ентропія, тим вищий рівень організації системи
Прояв усвідомленого бажання управлінця цілеспрямовано вплинути на керовану підсистему чи процес	Управління – це результат мисленнєвої творчості людини
Діяльність енергетичної природи	Вироблення та реалізація будь-якого управлінського рішення вимагають витрат певної кількості енергії різних видів та їх гармонійного поєднання
Цілеспрямований процес	Спонукальним мотивом управління є бажання людей досягти намічених цілей, задовольнити свої економічні та соціальні потреби

Перехід до ринкової економіки, який ліквідував домінанту адміністративних методів управління, різко трансформував всю систему функцій управління аграрним підприємством, що сформувалася на той момент. Відхід від фіксованих цін на продукцію та ресурси, відмова держави від гарантованих закупівель усієї виробленої продукції принципово змінила роль і функції управління постачальницько-збутовою діяльністю всіх суб'єктів господарювання в АПК. Посилення конкуренції на аграрних ринках на тлі практично повної відмови держави від їх регулювання та кардинального реформування колгоспно-радгоспної системи організації сільського господарства призвели до руйнування агропромислового комплексу як єдиного об'єкта державного управління та відповідної трансформації до багаторівневої системи управління аграрним виробництвом.

Втрата керованості найважливішим сектором економіки країни об'єктивно зумовила стрибкоподібне зростання міжгалузевого диспаритету цін, руйнування системи поділу аграрної праці, агропромислової інтеграції,

виробничої та споживчої кооперації, що склалася, і, зрештою, призвела до падіння обсягів вітчизняного аграрного виробництва та його ефективності. Ставка на малі форми господарювання, зроблена державою у перші роки радикальних економічних реформ за відсутності науково обґрунтованої стратегії розвитку агропродовольчого комплексу, прискорила процеси деградації значної частини сільськогосподарських організацій, руйнування їхньої матеріально-технічної бази та втрату фінансової самостійності.

Стійке зниження рівня продовольчої безпеки у подальшому змусило державу переглянути ставлення до сільського господарства. Зміна пріоритетів аграрної політики (акцент на розвиток великотоварного аграрного виробництва та активізацію процесів агропромислової інтеграції), ухвалення низки державних цільових програм з розвитку сільського господарства та агропродовольчого ринку, зростання обсягів державної підтримки аграрного сектору забезпечили його стабілізацію та формування умов зростання сільськогосподарського виробництва.

Разом з тим, система управління агропродовольчим комплексом, що постійно реформується, не забезпечувала збалансованості його розвитку, спостерігалось зростання монополізації основних продуктових і ресурсних ринків, різко прискорився процес практично необмеженої концентрації капіталу і землі в рамках окремих корпоративних структур, суттєво звужилися можливості розвитку малих форм господарювання в умовах обмеженого доступу до ресурсів та об'єктів інфраструктури.

У такій ситуації відновлення керованості аграрним виробництвом може бути забезпечене за рахунок консолідації зусиль усіх економічних агентів аграрних відносин: держави, галузевих спілок та асоціацій, корпоративних інтегрованих формувань, споживчих кооперативів та суб'єктів господарювання різних типів і категорій, представлених сільськогосподарськими організаціями, селянськими (фермерськими) господарствами, господарствами населення.

Процес побудови системи управління на сучасних аграрних підприємствах традиційно вважається дуже трудомістким через властиві цьому виду діяльності широкого спектру особливостей, групи яких представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Особливості аграрних підприємств, що впливають на побудову системи управління

Особливості	Характеристика
Природно-кліматичні	Сезонність виробництва, залежність від природно-біологічного циклу та погодних умов, розбіжність сезону та календарного (звітнього) року
Економічні	Попит та пропозиція, рівень ринкових цін на с/г продукцію, наявність та якісний склад конкурентів
Політичні	Стан законодавчої бази в галузі аграрного виробництва, політика захисту вітчизняного виробника, відносини з країнами-імпортерами та експортерами с/г продукції
Технологічні	Зв'язок технологічних процесів із землею та з живими організмами – рослинами та тваринами; поєднання послідовних технологічних та природних (біологічних) процесів; рівень розвитку аграрних технологій щодо селекції, насінництва, розведення тварин, їх ідентифікації та оцінки селекційних та племінних якостей та продуктивності
Технічні	Автоматизація та технічне забезпечення сільськогосподарського виробництва

Природно-кліматичні особливості є превалюючими серед інших для формування виробничої програми та побудови системи управління. Зокрема В.Г. Андрійчук [2] в першу чергу як визначальні особливості називає такі, як:

- сезонність та тривалість виробництва, зумовлені дією природних факторів та процесами біотрансформації біологічних ресурсів;
- отримання великого спектру продукції та використання її частини у власному виробництві;
- використання як основний засіб виробництва землі та інші особливості.

Авторський колектив у складі О.В. Захарчука, Я.Ф. Навроцького та О.В. Вишневецької [26] також відзначають специфіку сільського господарства в системі матеріального виробництва, що передбачає низку особливостей, які знаходяться під впливом різних груп факторів, переважно, природних та соціальних.

Усі вчені та спеціалісти аграрної сфери серед специфічних особливостей аграрних підприємств, які принципово відрізняють їх від підприємств інших галузей, виділяють основну – «процес виробництва пов'язаний із землею та з живими організмами – свійськими тваринами та сільськогосподарськими рослинами, які виступають в якості предметів праці» [49].

Також специфічною особливістю аграрних підприємств, що відрізняє галузь від інших, є залежність технологічних процесів «цілеспрямованого впливу на живі організми – вирощування їх до певних кондицій» від термінів виконання агротехнічних робіт, обумовлених вегетацією рослин, які мають виконуватись у суворій послідовності та в залежності від погодних прогнозів та природних кліматичних умов розміщення виробничих потужностей (власних та орендованих земельних площ господарства) [27].

Внаслідок наведених специфічних характеристик сільськогосподарського виробництва виникає розбіжність сезонності виробничих циклів із календарним роком, взятим за основу хронології управлінського циклу та звітності.

Виходячи із наведених особливостей, процес формування системи управління має забезпечувати виконання специфічних завдань та базуватися на сукупності положень, що відображають багатофункціональність сільського господарства та різнобічні аспекти управління агроекономічними системами.

До основних завдань системи управління аграрними підприємствами зазвичай відносять:

- створення законодавчої та нормативної бази управління, що регламентує організацію процесів розвитку суб'єктів господарювання аграрного сектора та порядок їх взаємодії один з одним та з спільнотами локалізованих територій, на яких вони функціонують;
- формування комфортних умов здійснення аграрного виробництва, зростання прибутковості та престижності сільськогосподарської праці;
- забезпечення координації економічних інтересів усіх суб'єктів сільської економіки, які ведуть виробничо-фінансову діяльність у межах локалізованих економічних просторів;
- розвиток системи активного просування техніко-технологічних, продуктових та організаційно-економічних інновацій;
- участь у формуванні та розвитку інфраструктури (виробничої, ринкової, логістичної, соціальної та ін.) у рамках адміністративно-територіальних утворень усіх рівнів;
- організація контролю за цільовим та раціональним використанням земельних ресурсів та збереженням їх продуктивності, забезпечення відкритості та прозорості механізмів перерозподілу продуктивних земель;
- створення на селі сприятливих умов забезпечення відтворення сільського населення та його людського капіталу, а також можливостей його реалізації;
- всіляке сприяння активізації процесів розширення відносин кооперації та інтеграції;
- підвищення мотивації сільського населення в частині його підприємницької та трудової активності з метою зростання рівня самозайнятості та доходів;
- розвиток системи інформаційно-консультаційного забезпечення сільськогосподарських виробників та інших суб'єктів сільської економіки.

Формування системи управління має здійснюватися виходячи з таких положень:

- основною метою державного управління аграрним виробництвом є забезпечення збалансованого розвитку агропродовольчого комплексу з урахуванням економічних інтересів усіх суб'єктів аграрних відносин;
- до ключових завдань державного управління аграрним виробництвом відносяться: забезпечення сприятливого конкурентного середовища та сумлінної конкуренції між усіма суб'єктами аграрних відносин;
- управління аграрним виробництвом має здійснюватися у межах системи управління сільським розвитком;
- розвиток корпоративного сектору аграрної сфери не повинен призводити до монополізації аграрних ринків та обмеження потенціалу розвитку малих форм господарювання;
- зростає роль у лобіюванні інтересів виробників окремих видів продовольства та сільськогосподарської продукції галузевих спілок та асоціацій;
- агропромислова інтеграція є ефективним засобом консолідації інтересів суб'єктів господарювання різних типів у рамках формування безперервних технологічних ланцюжків;
- споживча кооперація є одним із найдоступніших інструментів консолідації інтересів малих форм господарювання аграрної сфери в рамках розвитку системи їх інфраструктурного забезпечення та ін.

Забезпечення високого рівня керованості системою аграрного виробництва можливе лише за умови забезпечення ефективної взаємодії всіх суб'єктів системи управління через узгодження їх цілей та визначення сфери їх управлінських компетенцій. Найважливішу роль підвищенні ефективності системи управління аграрним виробництвом грає інформатизація процесів управління, що передбачає широке використання інформаційних технологій для реалізації конкретних управлінських завдань та формування інформаційного базису системи підготовки та прийняття управлінських рішень.

Виходячи зі специфіки предметної сфери управління аграрним підприємством, доцільно в системі управління виділяти окремі процеси, зокрема: управління виробництвом, управління персоналом, управління витратами, управління оборотними коштами, управління формуванням прибутку, управління машинно-тракторним парком, управління стадом, управління ризиками, управління конкурентоспроможністю, управління маркетингом, управління та маркетинг, управління інноваціями, управління змінами та т.ін.

У своєму дисертаційному дослідженні М.В. Горіховський [16] дійшов висновку, що виділення окремих об'єктів управління визначається, з одного боку, спрямованістю функцій управління, з іншого, – характером реалізованих завдань. Зазначений автор пропонує виділяти такі групи управлінських завдань:

- завдання, пов'язані з вирішенням проблем реалізації суспільно значимих спільних потреб конкретної соціально-економічної системи та такі, що зумовлюють виникнення функцій управління, та визначають основний зміст процесу управління;

- завдання, пов'язані з організацією системи управління, забезпеченням її стабільності, надійності та сталого розвитку та орієнтовані на формування та розвиток раціональних організаційних структур та такі, що відображають універсальні види сільськогосподарської діяльності конкретних суб'єктів управління;

- завдання, пов'язані з організацією внутрішніх технологій управлінської діяльності, що визначають спрямованість зусиль апарату управління на забезпечення базових потреб об'єктів управління та стійкість їх відтворення.

Для більшості аграрних підприємств характерним є формування відносно складних систем управління, що відображають конкретний тип організаційної структури.

Узагальнюючи досвід розвитку інтегрованих агропромислових формувань у вітчизняному АПК, науковці М.Й. Малік та О.А. Нужна [37] пропонують виділяти їх кілька основних організаційних форм:

- об'єднання у формі договірних відносин між взаємодіючими господарюючими суб'єктами без створення нових органів управління та за умови збереження автономії та статусу юридичної особи (ініціатором процесу інтеграції, як правило, виступає переробне підприємство);

- агропромислові формування з реєстрацією юридичної особи, які забезпечують реалізацію функцій організаційно-економічної координації (асоціації, спілки та т.ін.);

- об'єднання, утворені через злиття капіталів учасників та оформлення нової юридичної особи, в якій всі учасники, що об'єднуються, набувають статусу структурних підрозділів (агрофірми);

- об'єднання, утворені на основі забезпечення перехресного володіння акціями учасників інтеграційних процесів;

- інтегровані формування холдингового типу, що забезпечують інтеграцію суб'єктів господарювання різних галузей шляхом поглинання окремих юридичних осіб та формування відносин між материнською та дочірніми структурами;

- фінансово-промислові групи, що базуються на реалізації ідеології виробничої, технологічної та фінансової інтеграції суб'єктів господарювання різних форм власності.

Для більшості агропромислових підприємств властиві лінійна, функціональна та лінійно-функціональна організаційні структури. Але чим складнішою стає система, чим жорсткішою стає конкурентна боротьба, тим істотнішими будуть трансформації організаційної структури, пов'язані з адаптацією суб'єкта господарювання до змін середовища функціонування.

1.3. Організаційно-методичне та інформаційне забезпечення аналізу діяльності аграрних підприємств

На рівні аграрних підприємств поряд із загальними функціями управління (планування та прогнозування, організація, контроль, регулювання, координація, облік та аналіз, мотивація) доцільно виділяти, так звані забезпечуючі функції, що дозволяють конкретизувати предметну область реалізації загальних функцій (управління виробництвом, машинно-тракторним парком, постачанням та збутом, управління стадом та т.ін.). Відповідно до цього має бути забезпечено відповідність функцій системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління господарюючого суб'єкта аграрної сфери сукупності функцій (загальних та забезпечуючих), що реалізуються підсистемою сільськогосподарського виробника.

Аналіз служить сполучною ланкою між виробництвом, обліком та управлінням, оскільки саме в процесі аналізу облікова інформація аналізується аналітиками, виявляються відхилення, причини, встановлюються фактори, формулюються висновки та розробляються рекомендації для керівництва для прийняття ним оптимальних управлінських рішень (рис. 1.2).

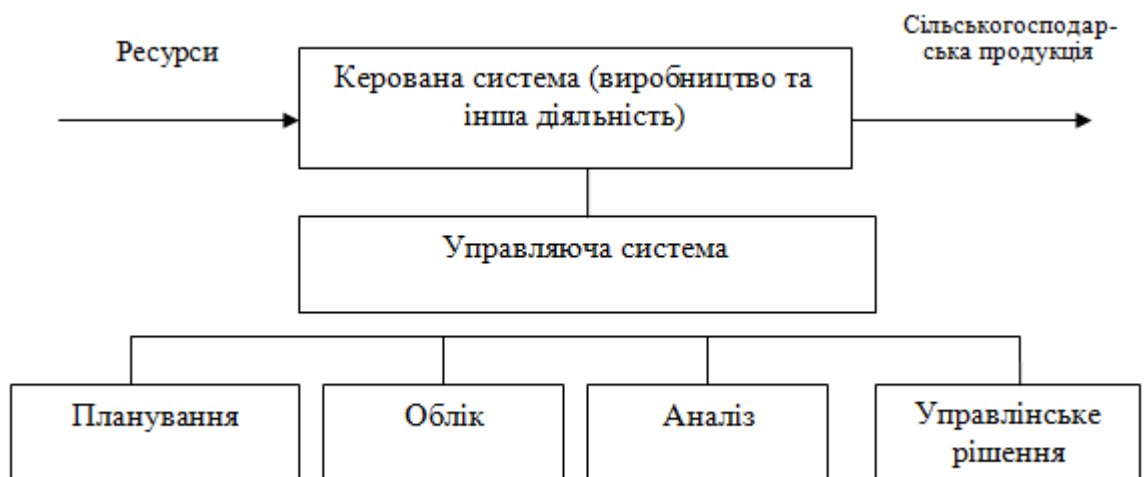


Рис. 1.2. Місце аналізу у системі управління діяльністю аграрних підприємств

Методика оцінки результативності діяльності аграрних підприємств передбачає наявність та взаємодію нижченаведених елементів та інформацій, що дозволяє побудувати наступну організаційно-інформаційну модель аналізу діяльності аграрного підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Організаційно-інформаційна модель аналізу діяльності аграрного підприємства

На думку автора даного дослідження, для прийняття рішення з тих чи інших питань управління діяльністю аграрних підприємств, важливим

завданням обліково-аналітичної системи є формування та надання корисної інформації для прийняття управлінських рішень. Але, виникає питання щодо досягнення можливості формування такої корисної інформації для управління як важливого завдання. Тут відповідь криється в сутності аналізу господарської діяльності в системі економічних наук, у мірі її озброєності сучасними ефективними методами та методиками, що застосовують, у тому числі, на практиці розвинених західних країн.

У сільськогосподарській галузі в силу специфічних особливостей застосовуються певні методики аналізу, що дозволяють більш оптимально оцінити їхню результативність діяльності, а також дозволяють виявити внутрішньогосподарські резерви поліпшення їх виробничої діяльності.

При дослідженні сільськогосподарської економіки слід дотримуватися думки М. І. Ковальчука: «Під методом науки в широкому розумінні розуміють спосіб дослідження свого предмета. Специфічні для різних наук способи підходу до вивчення свого предмета, у тому числі й аналізу сільськогосподарського виробництва, базуються на загальному діалектичному методі пізнання» [28, с. 24].

Науковець також зазначає, що основні методологічні особливості методів аналізу впливають саме у діалектичному методі пізнання, оскільки цей метод «...виходить з того, що всі явища та процеси необхідно розглядати у постійному русі, зміні, розвитку; ... вчить, що кожен із них треба розглядати як єдність та боротьбу протилежностей»; його використання в аналізі означає, що «вивчення господарської діяльності підприємств має проводитись з урахуванням усіх взаємозв'язків» [28, с. 24].

До таких методологічних рис методу аналізу належать:

1. Необхідність постійного застосування способу порівняння, який також дуже широко застосовується під час аналізу сільськогосподарського виробництва: фактичні обсяги виробництва продовольчих товарів порівнюються з плановими показниками, з обсягами минулих років, із середньогалузевими тощо. Це дозволяє виявити відхилення від планових та

від середньогалузових показників, вивчити динаміку та тенденцію розвитку сільськогосподарського виробництва, а також сформулювати об'єктивну та достовірну інформацію, необхідну для прийняття рішень.

2. Необхідність розгляду кожного окремого об'єкта, що вивчається як єдність і боротьбу протилежностей: вивчення внутрішніх суперечностей, позитивних і негативних сторін окремих аспектів системи сільськогосподарського виробництва сприяє отриманню достовірної інформації, необхідної для вирішення того чи іншого питання, пов'язаного з цією системою.

3. Необхідність розгляду окремого досліджуваного об'єкта з урахуванням взаємозв'язків з іншими залежностями. З цієї вимоги випливає, що виробнича діяльність сільськогосподарських підприємств не може бути правильно зрозуміла при ізольованому її розгляді, тобто без зв'язку з іншими видами діяльності.

4. Здатність створювати умови для вимірювання впливів факторів на результати діяльності сільськогосподарських товаровиробників та підприємств агропромислового комплексу. Це дозволяє виміряти, наскільки за рахунок того чи іншого фактора змінилася величина обсягу виробництва сільськогосподарської продукції. Така інформація є дуже корисною для більш точного діагнозу стану економіки та обґрунтованих рекомендацій за результатами аналізу.

5. Необхідність керуватися принципом системності аналізу, тобто розглядати сільськогосподарське підприємство як автономну систему, що складається з сукупності численних окремих елементів, що мають тісний взаємозв'язок, забезпечення якого потребує їхньої взаємодії.

Одним з ефективних методів аналізу є факторний аналіз, який сприяє виявленню факторів, що негативно або позитивно впливають на результати діяльності окремих сільськогосподарських підприємств та підприємств агропромислового комплексу в цілому.

Основними завданнями аналізу обсягу сільськогосподарського виробництва є:

- оцінка ступеня виконання плану виробництва сільськогосподарської продукції та вивчення її динаміки за 3-5 останніх звітних періодів;
- визначення та оцінка впливу факторів на зміну обсягу сільськогосподарського виробництва;
- пошук внутрішньогосподарських резервів збільшення обсягу сільськогосподарського виробництва;
- розробка рекомендацій з метою освоєння виявлених резервів.

Обсяг сільськогосподарського виробництва може виражатися у таких вимірниках, як натуральних, умовно-натуральних, трудових та грошових. Для отримання узагальнюючого показника обсягу діяльності сільськогосподарські підприємства застосовують порівняні чи поточні ціни, тобто. вартісну оцінку.

Виконання виробничої програми сільськогосподарських підприємств оцінюється в основному за натуральними показниками обсягу сільськогосподарського виробництва (штуки, тонни тощо), що використовуються при аналізі сільськогосподарського виробництва за їх окремими видами та групами.

Умовно-натуральні показники (тисячі умовних банок, витрати на розрахунку 1 га посівної площі тощо) як і вартісні, дають узагальнену характеристику обсягів виробництва деяких продовольчих товарів, наприклад, огірків, томатів тощо.

Загальноприйнято, що аналіз повинен починатися з вивчення динаміки обсягу сільськогосподарського виробництва, розрахунку базисних та ланцюгових темпів зростання та приросту у тваринництві та у рослинництві, які безпосередньо впливають на величину витрат, прибуток та рентабельність сільськогосподарських підприємств.

Базисні темпи зростання сільськогосподарського виробництва розраховуються шляхом розподілу кожного наступного рівня до першого року динамічного ряду, а ланцюгові – до попереднього.

До основних функцій системи інформаційного забезпечення управління суб'єкта господарювання аграрної сфери пропонується відносити:

- формування єдиного інформаційного простору сільськогосподарського виробника;
- інтеграцію суб'єкта в інформаційний простір систем більш високого рівня;
- розвиток інформаційної інфраструктури суб'єкта;
- моніторинг змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування суб'єкта;
- формування єдиного інформаційного фонду суб'єкта;
- автоматизацію окремих функціональних завдань управління (планування, облік, контроль, регулювання та ін.);
- автоматизацію завдань тактичного та оперативного управління;
- формування систематизованих масивів інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень;
- забезпечення регламентованого доступу до єдиного інформаційного фонду відповідно до управлінських компетенцій;
- інформатизацію агротехнологій та окремих технологічних процесів та операцій;
- оптимізацію інформаційних потоків та інформатизацію документообігу та ін.

Таким чином, оптимальна обліково-аналітична система має інтегрувати у собі процеси виявлення, вимірювання, збору, зберігання, аналізу, оцінки, підготовки та передачі об'єктивної інформації, необхідної менеджерам для виконання своїх функціональних обов'язків.

Висновки до розділу 1

Агропродовольчий комплекс як об'єкт управління відноситься до територіально-галузових утворень, організованих за ієрархічною ознакою. Виділення рівнів: держава – регіон – галузь – аграрне підприємство зумовило необхідність формування багаторівневої системи управління як усім агропродовольчим комплексом, так і кожним окремим аграрним підприємством.

Агропродовольчий комплекс, внаслідок складності структури та множини внутрішніх та зовнішніх зв'язків, відноситься до складних динамічних нелінійних систем, що потребують значних витрат і зусиль, які спрямовуються на підтримку необхідного рівня керованості в умовах ризиків та невизначеності.

Специфіка організації управління розвитком агроекономічними системами різного рівня визначається особливостями об'єкта управління. Оцінка існуючих підходів до локалізації об'єкта управління стосовно агроекономічних систем показує, що найчастіше в якості керованої підсистеми виділяються сільське господарство як галузь народного господарства, агропродовольчі комплекси як територіально-галузеві утворення різних рівнів, структури кластерного типу, інтегровані агропромислові структури та об'єднання сільськогосподарських виробників іншого роду, суб'єкти господарювання різних типів і категорій, представлені агропромисловими підприємствами (сільськогосподарськими організаціями), селянськими (фермерськими) господарствами, господарствами населення.

Традиційно в якості основних типів господарюючих суб'єктів аграрної сфери виділяють інтегровані формування, сільськогосподарські організації, селянські (фермерські) господарства та господарства населення. Але, очевидно, що кожен суб'єкт господарювання є унікальним через відмінності в рівні ресурсного забезпечення, в якості трудових ресурсів та управлінського персоналу, у збалансованості виробничої системи, у рівні

адаптаційного потенціалу, у ступені інтегрованості в економічний простір та т.ін.

Процес побудови системи управління на сучасних аграрних підприємствах традиційно вважається дуже трудомістким через властиві цьому виду діяльності широкого спектру особливостей, серед яких привелюючими слід вважати природно-кліматичні умови.

На рівні аграрних підприємств поряд із загальними функціями управління (планування та прогнозування, організація, контроль, регулювання, координація, облік та аналіз, мотивація) доцільно виділяти, так звані забезпечуючі функції, що дозволяють конкретизувати предметну область реалізації загальних функцій (управління виробництвом, машинно-тракторним парком, постачанням та збутом, управління стадом та т.ін.). Відповідно до цього має бути забезпечено відповідність функцій системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління господарюючого суб'єкта аграрної сфери сукупності функцій (загальних та забезпечуючих), що реалізуються підсистемою сільськогосподарського виробника.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ПСП “ЗЕЛЕНЬКІВСЬКЕ”

2.1. Організаційно-економічна характеристика аграрного підприємства

Приватне сільськогосподарське підприємство ПСП “Зеленьківське” утворене 25 липня 2003 року на засадах приватної власності громадянина Лисенко Р. М. для здійснення сільськогосподарської підприємницької діяльності з метою одержання прибутку, знаходиться в с. Зеленькі Тальнівського району.

Головною метою діяльності підприємства є виробництво, переробка та реалізація аграрної продукції, а також надання засновнику підприємства та найманим працівникам можливості щодо ведення сільського господарства та здійснення інших пов’язаних з ним, видів діяльності.

Основною діяльністю господарства є тваринництво та вирощування рослинницької продукції.

Предметом діяльності, згідно із статутом підприємства, є:

- організація та ведення сільськогосподарського виробництва, реалізації продукції і сировини;
- переробка сільськогосподарської продукції як власного виробництва, так і придбаної у інших виробників;
- оптова і роздрібна торгівля продукцією власного виробництва та іншими товаро-матеріальними цінностями, що належать товариству, а також продукцією придбаної для реалізації;
- зайняття підсобними промислами та виробництво товарів широкого вжитку;
- надання агротехнічних та інших послуг жителям населених пунктів, селянським підприємствам та іншим суб’єктам підприємницької діяльності;
- виготовлення, ремонт та реалізація малогабаритної сільськогосподарської техніки, інструментів, дрібного інвентарю;

- надання транспортних та комунально-побутових послуг працівникам підприємства та мешканцям Тальнівського району.

Характеристика загальної забезпеченості ПСП “Зеленьківське” земельними угіддями за останні три роки наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Забезпеченість ПСП “Зеленьківське” земельними угіддями за 2021-2023 рр.

Показники	2021	В % від загальної площі	2022	В % від загальної площі	2023	В % від загальної площі	Відх., га
Загальна земельна площа, га	6448	100,00	6448	100,00	6448	100,00	-
Усього сільгосп. угідь	6081	94,31	6081	94,31	6081	94,31	-
З них: ріллі	5276	81,82	5276	81,82	5276	81,82	-
сіножаті	71	1,10	71	1,10	71	1,10	-
пасовища	542	8,41	542	8,41	542	8,41	-
багаторічні насадження	16	0,25	16	0,25	16	0,25	-
Лісові масиви	169	2,62	169	2,62	169	2,62	-
Деревно-чагарникові рослини	44	0,68	44	0,68	44	0,68	-
Інші землі	154	2,39	154	2,39	154	2,39	-

За даними табл. 2.1 видно, що площа земельних угідь ПСП “Зеленьківське” у 2023 р. порівняно з 2021 р. не змінилася та становить 6448 га. Також не змінилися усі показники використання загальної земельної площі аграрного підприємства. Із загальної площі аграрного підприємства 94,31% складають сільськогосподарські угіддя, що говорить про хороше співвідношення земель у господарстві. Питома вага ріллі в земельних угіддях господарства не змінюється протягом останніх трьох років і становить 81,82%, що свідчить про велику площу посіву, зокрема зернових культур.

Клімат Тальнівського району помірно континентальний із спекотним сухим літом та холодною зимою. Середня тривалість періоду із середніми добовими температурами вище 0⁰С – 232 дні, з температурами вищими за 10⁰С – 157 днів.

За характером зволоження ПСП “Зеленьківське” належить до зони нестійкого зволоження з річним показником опадів 455 мм, у тому числі: у квітні-жовтні – 306 мм; у листопаді-березні – 151 мм.

Середня висота снігового покриву в полі у січні становить 10 см, середня з найбільших висот оцінюється у 20 см. Період зі сніговим покривом – 106 днів. Повторюваність малосніжних зим (з найбільшою декадною висотою снігу менше 20 см) становить 30–40 %, багатосніжних (з висотами понад 50 см) – близько 10%. До кінця другої декади квітня, у метровому шарі ґрунту запаси продуктивної вологи становить близько 130 мм. Середній із найбільших запасів води становить 50 мм. Період активної вегетації рослин характеризується такими показниками (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ґрунтово-кліматична характеристика посівних площ
ПСП “Зеленьківське”

Показник	Значення
Середня тривалість безморозного періоду, днів	160
Середня тривалість періоду вегетації рослин, днів	157
Середньорічна сума опадів, мм	240
Середній ґрунтовий запас води, мм	50
Гідротермічний коефіцієнт	0,8 — 1,0

Таким чином, ґрунтово-кліматичні умови ПСП “Зеленьківське” сприятливі для ведення сільського господарства, зокрема рослинництва.

Оскільки діяльність ПСП “Зеленьківське” тісно пов'язана з сільським господарством, спостерігаються певні прояви сезонності у виробництві і в діяльності аграрного підприємства. Тому розподіл робіт іде приблизно таким чином: осінь і весна – оранка земель, літо – збирання трави і силосної кукурудзи, зима – ремонт техніки.

Аналіз основних показників, що характеризують діяльність аграрного підприємства ПСП “Зеленьківське” за 2021 – 2023 роки наводяться в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників, що характеризують діяльність
ПСП “Зеленьківське” за 2021 – 2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
1.Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	21362	21294	23321	-68	-0,3	+2027	+9,5
2.Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	17771	17745	19434	-26	-0,1	+1689	+9,5
3.Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	11812	12021	12400	+209	+1,8	+379	+3,2
4.Валовий прибуток, тис. грн.	5959	5724	7034	-235	-3,9	+1310	+22,9
5.Операційні витрати, тис. грн.	335	5867	921	+5532	+1651	-4946	-84,3
6.Фінансові витрати	-	5082	3773	+5082	-	-1309	-25,7
7.Чистий прибуток, тис. грн.	91	307	340	+216	+237,4	+33	+10,8
8. Рентабельність продукції, % (р.4 / р.3 x 100)	50,4	47,6	56,7	-2,8	-5,5	+9,1	+19,1
9.Рентабельність підприємства, % (р.7 / р.3 x 100)	0,77	2,55	2,74	+1,78	+231,2	+0,19	+7,5

За період, що аналізується, спостерігається зменшення виручки від реалізації у 2022 році у порівнянні з 2021 роком на 68 тис. грн., що складає 0,3 %, у 2023 році у порівнянні з 2022 роком виручка від реалізації збільшилася на 2027 тис. грн., тобто 9,5 %. Чистий дохід зменшився у 2022 році у порівнянні з 2021 роком на 26 тис. грн., тобто 0,1 % та збільшився у 2023 році у порівнянні з 2022 роком на 1689 тис. грн., тобто 9,5 %. На дохідність ПСП “Зеленьківське” суттєво впливає місцеположення земельних ділянок.

Собівартість реалізованої продукції ПСП “Зеленьківське” збільшилася у 2022 році на 209 тис. грн., тобто 1,8 % та у 2023 році на 379 тис. грн., що

складає 3,2 % порівняно з попереднім роком. На аграрному підприємстві спостерігається зменшення валового прибутку у 2022 році на 235 тис. грн., тобто 3,9 % та його збільшення у 2023 році на 1310 тис. грн., тобто 22,9 % порівняно з попереднім роком.

Позитивна тенденція спостерігається у динаміці чистого прибутку. Так, у 2022 році відбувалося збільшення показника на 216 тис. грн., що складає 237,4 % (більш ніж у три рази) відносно минулорічного значення, у 2023 році збільшення чистого прибутку складало 33 тис. грн., тобто 10,8 % у порівнянні з попереднім роком.

Оцінюючи відносні показники господарської діяльності слід зазначити, що рентабельність продукції зменшилася на 2,8 % у 2022 році та збільшилися на 9,1 % у 2023 році. Рентабельність аграрного підприємства збільшилася на 1,78 % у 2022 році та на 0,19 % у 2023 році.

Для того, щодо детальніше проаналізувати фінансовий стан аграрного підприємства необхідно розрахувати і провести оцінку ліквідності ПСП “Зеленьківське”, адже саме за результатами даних показників можна оцінити швидкість перетворення активів у кошти. Для цього складаємо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності ПСП “Зеленьківське” за 2021 – 2023 роки

№ п/п	Назва показника	Формула для розрахунку	Роки			Відхилення		Нормативн е значення
			2021	2022	2023	22/21	23/22	
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + короткострокові ЦП) / Поточні зобов'язання	0,03	0,10	0,08	-0,7	-0,02	>0 збільшення
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - товарно-матеріальні запаси) / Поточні зобов'язання	0,18	0,25	0,18	0,07	-0,07	0.6-0.8
3	Коефіцієнт проміжної ліквідності	(Оборотні активи – Виробничі запаси – НВЗ) / Поточні зобов'язання	2,14	2,08	2,36	-0,06	0,28	>1
4	Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	4,72	4,27	4,34	-0,45	0,07	збільшення

За результатами табл. 2.4 проаналізуємо: коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році зменшився на 0,7 п.п. порівняно з 2021 роком, а у 2023 році зменшився на 0,02 п.п. Коефіцієнт швидкої ліквідності найвищим був у 2022 році і становив 0,25 п.п., але у 2023 році даний показник зменшився на 0,07 п.п. Коефіцієнт проміжної ліквідності у 2022 році зменшився на 0,06 п.п., а у 2023 році він збільшився на 0,28 п.п. порівняно з показником попереднього року.

В цілому можна стверджувати, що ліквідність на протязі двох років зменшувалася порівняно з попереднім роком, зокрема за рахунок зменшення коефіцієнта поточної ліквідності. Дана зміна є негативним аспектом, адже в подальшому зменшення такими темпами призведе до погіршення платіжної можливості підприємства. Проте виходячи з поданих результатів простежується достатність грошових коштів для покриття збитків, які виникають і потребують покриття у найменші строки.

Щодо коефіцієнта швидкої ліквідності, то показник є нижчим за встановлений норматив і вказує на те, що у підприємства недостатньо грошових коштів для швидкого розрахунку на першу вимогу. Зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності вказує на зменшення одиниці найбільш ліквідних активів на одиницю термінових боргів, але навіть дане зменшення не впливає на платоспроможність підприємства.

Коефіцієнт покриття запасів збільшився у 2023 році, що є позитивним для підприємства і вказує про зростання на одиницю коштів вкладених у запаси до довгострокових зобов'язань. Зменшення частки запасів в активах у 2022 році порівняно з попереднім говорить про те, що на підприємстві скоротилися запаси і зросла готова продукція, що в свою чергу зменшує витрати а їх зберігання.

Розрахунок показників фінансової стійкості ПСП “Зеленьківське” наведено у додатку А.

Динаміка розрахованих коефіцієнтів показана на рис. 2.1.

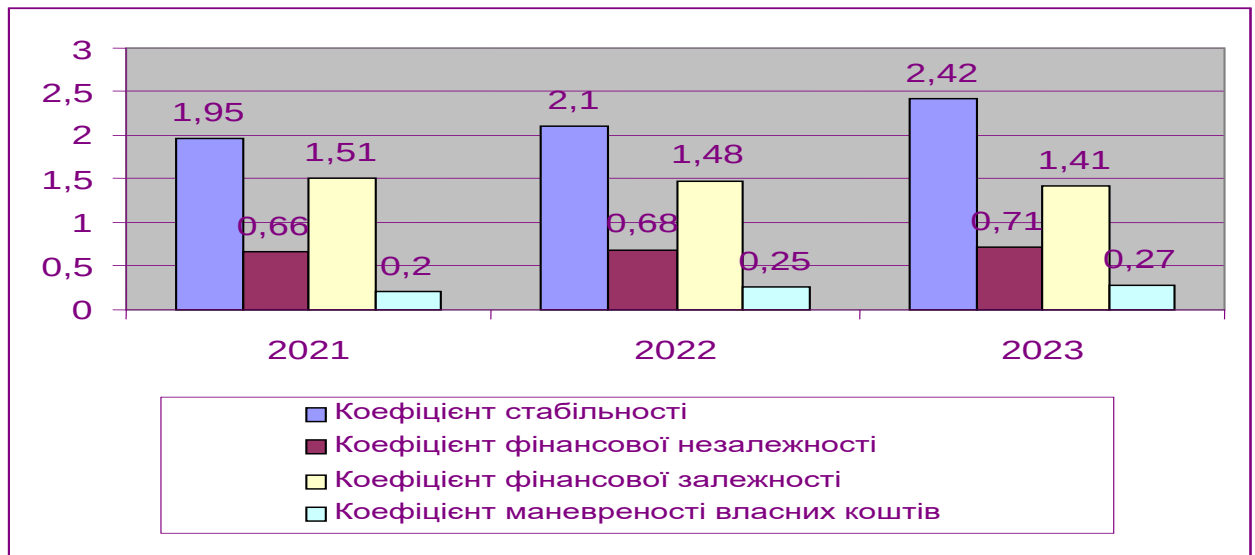


Рис. 2.1. Динаміка показників фінансової стійкості
ПСП “Зеленьківське” за 2018 – 2020 роки

Коефіцієнт автономії зріс у 2022 році на 0,02 п.п. в порівнянні з попереднім роком, а у 2023, році на 0,03 п.п. Коефіцієнт фінансової залежності зменшився у 2022 році на 0,03 п.п. порівняно з 2021 роком, а у 2023 році на 0,07 п.п. Коефіцієнт фінансової стабільності як у 2022 році так і у 2023 році зріс відповідно на 0,15 та 0,32 п.п. відповідно. Зростання відбулося по коефіцієнту маневреності власних коштів на 0,05 і на 0,02 п.п. відповідно у 2022 і 2023 р.р. Коефіцієнт залежності підприємства від довгострокових зобов’язань зменшувався за два роки на 0,05 і на 0,06 п.п. Щодо коефіцієнта заборгованості, то він як у 2022 році мав тенденції до зменшення на 0,02 п.п, так і в 2023 році зменшився на 0,03 п.п.

Зробивши розрахунки слід зазначити, що ПСП “Зеленьківське” не залежить від своїх поточних зобов’язань перед постачальниками, бюджетом, про що свідчить коефіцієнт автономії. Така незалежність говорить про те, що господарство має гарантованість за розрахунками з кредиторами і можливо зможе вчасно погасити свої борги. Таким чином, результати аналізу дозволяють зробити висновок про наявність нормального фінансового стану, на що вказує розмір та тенденція зміни основних фінансових коефіцієнтів.

2.2. Аналіз діяльності та ресурсного забезпечення аграрного підприємства

Проаналізуємо забезпеченість ПСП “Зеленьківське” основними засобами та оцінимо їх технічний стан (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз забезпеченості ПСП “Зеленьківське” основними виробничими фондами за 2021 – 2023 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2021	2021	2023	2022 / 2021	2023 / 2022.
1. Первісна вартість основних засобів, тис. грн	21967	21678	22231	-289	+553
2. Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	14812	10837	8953	-3975	-1884
3. Знос основних засобів, тис. грн	7155	10841	13278	+3686	+2437
4. Площа с/г угідь, га	1392	5654	2785	+4262	-2869
5. Середньорічна чисельність працівників, чол	42	98	63	+56	-35
6. Коефіцієнт зносу основних засобів, % (р.3/р.1)	32,6	50,0	59,7	+17,4	+9,7
7. Фондозабезпеченість, тис. грн. (р.2 / р.4)	10,64	1,92	3,21	-8,72	+1,29
8. Фондоозброєність, тис. грн (р.2 / р.5)	352,7	110,6	142,1	-242,1	+31,5

За результатами аналізу забезпеченості ПСП “Зеленьківське” основними виробничими фондами можна зробити висновок про негативні тенденції. Так, збільшення коефіцієнту зносу основних фондів свідчить про високий ступінь спрацьованості основних фондів – якщо на початок періоду фонди були зношені на 32,6 %, то на кінець періоду показник збільшився до 59,7 %. Фондозабезпеченість зменшилася у 2022 році у порівнянні з 2021 роком на 8,72 тис. грн. на га угідь, у 2023 році спостерігається несуттєве збільшення показника на 1,29 тис. грн., але показник значно менший, ніж у 2021 році. Також негативним є зменшення фондоозброєності у 2022 році у порівнянні з 2021 роком на 242,1 тис. грн. на чоловіка, у 2023 році показник збільшується на 31,5 тис. грн., але є значно меншим, ніж у 2021 році.

Отже, можна зазначити, що забезпеченість підприємства основними фондами з кожним роком погіршується.

Аналіз ефективності використання основних засобів ПСП “Зеленьківське” наводиться в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз ефективності використання основних засобів
ПСП “Зеленьківське” за 2021 – 2023 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2021	2021	2023	2022 / 2021	2023 / 2022.
1. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	14812	10837	8953	-3975	-1884
2. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	17771	17745	19434	-26	+1689
3. Чистий прибуток, тис. грн.	91	307	340	+216	+33
4. Площа с/г угідь, га	1392	5654	2785	+4262	-2869
5. Середньорічна чисельність виробничих працівників, чол	42	98	65	+56	-35
6. Фондовіддача (р.2/р.1)	1,20	1,64	2,17	+0,44	+0,53
7. Фондомісткість (р.1 / р.2)	0,83	0,61	0,46	-0,22	-0,15
8. Фондозабезпеченість, тис. грн. (р.1 / р.4)	10,64	1,92	3,21	-8,72	+1,29
9. Фондоозброєність, тис. грн (р.1 / р.5)	352,7	110,6	142,1	-242,1	+31,5
10. Рентабельність основних засобів, % (р.3 / р.1 x 100)	0,6	2,8	3,8	+2,2	+1,0

За результатами оцінки показників можна зробити висновок, що ефективність використання основних фондів підвищується. Так, фондовіддача у 2022 році у порівнянні з 2021 роком збільшилася на 0,44 грн, у 2023 році порівняно з 2022 роком фондовіддача збільшилася на 0,53 грн. збільшення показника відбувалося як за рахунок збільшення доходу, так і за рахунок зменшення середньорічної вартості основних фондів. У 2022 році у порівнянні з 2021 роком спостерігається зменшення фондомісткості на 0,22 грн, у 2023 році – на 0,15 грн. також позитивним є збільшення рентабельності

на 2,2 % у 2022 році та на 1 % у 2023 році у порівнянні з попереднім роком. Негативним є зниження показників фондозабезпеченості та фондоозброєності у 2022 році, але у 2023 році відбувалося збільшення зазначених показників.

Проаналізуємо забезпеченість ПСП “Зеленьківське” оборотними коштами. Склад та структура оборотних активів наводиться в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Склад та структура оборотних активів ПСП “Зеленьківське”
за 2021 – 2023 роки, тис. грн.

Показники	Абсолютні величини			Питома вага, %			Відхилення (+,-)			
	2021	2021	2023	2021	2021	2023	2022 / 2021		2023 / 2022.	
							Тис. грн	ПВ, %	Тис. грн	ПВ, %
Виробничі запаси	355	136	434	2,1	0,6	2,7	-219	-1,5	+298	+2,1
Незавершене виробництво	8148	10745	8646	47,7	47,6	53,3	+2597	-0,1	-2099	+5,7
Готова продукція	1304	4348	4813	7,6	19,2	29,7	+3044	+11,6	+456	+10,5
Векселі одержані	1350	1350	-	7,9	6,0	-	0	-1,9	-1350	-6,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5188	5694	2070	30,4	25,2	12,8	+506	-5,2	-3624	-12,4
Дебіторська заборгованість за рахунками	493	100	116	2,9	0,4	0,7	-393	-2,5	+16	+0,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	97	97	97	0,6	0,4	0,6	0	-0,2	0	+0,2
Грошові кошти	137	109	54	0,8	0,5	0,3	-28	-0,3	-55	-0,2
Інші оборотні активи	5	17	-	0,03	0,07	-	+12	+0,04	-17	-0,07
Усього оборотних активів	17077	22596	16230	100	100	100	+5519	-	-6366	-

Аналізуючи структуру оборотних активів підприємства зазначимо, що максимальна частка припадає на незавершене виробництво, яка на початку

періоду складала 47,7 %. Питома вага виробничих запасів у 2021 році складає 2,1 %, готової продукції – 7,6 %, векселів одержаних – 7,9 %, дебіторська заборгованість за продукцію – 30,4 %, дебіторська заборгованість за розрахунками – 2,9 %, грошові кошти – 0,8 %, інші оборотні активи займають 0,03 %.

У 2022 році спостерігається зменшення виробничих запасів на 219 тис. грн., збільшення незавершеного виробництва на 2597 тис. грн. та готової продукції на 3044 тис. грн., збільшення дебіторської заборгованості за продукцію на 506 тис. грн. та зменшення дебіторської заборгованості за розрахунками на 393 тис. грн, зменшення грошових коштів на 28 тис. грн, збільшення інших оборотних активів на 12 тис. грн. Загальна вартість оборотних активів збільшилася на 5519 тис. грн. В результаті зазначених змін відбувалися наступні структурні зрушення: зменшення частки виробничих запасів на 1,5 %, збільшення частки готової продукції на 11,6 %, зменшення частки незавершеного виробництва на 0,1 %, зменшення частки векселів на 1,9 %, зменшення частки дебіторської заборгованості за товари на 5,2 % та за розрахунками на 2,5 %, зменшення частки грошових коштів на 0,3 % та збільшення частки інших оборотних активів на 0,04 %.

У 2023 році спостерігається збільшення виробничих запасів на 298 тис. грн., зменшення незавершеного виробництва на 2099 тис. грн., збільшення готової продукції на 456 тис. грн., зменшення дебіторської заборгованості за продукцію на 3624 тис. грн. та збільшення дебіторської заборгованості за розрахунками на 16 тис. грн, зменшення грошових коштів на 55 тис. грн, зменшення інших оборотних активів на 17 тис. грн. Загальна вартість оборотних активів зменшилася на 6366 тис. грн. В результаті зазначених змін відбувалися наступні структурні зрушення: збільшення частки виробничих запасів на 2,1 %, незавершеного виробництва – на 5,7 %, збільшення частки готової продукції на 10,5 %, зменшення частки векселів на 6 %, зменшення частки дебіторської заборгованості за товари на 12,4 % та збільшення частки дебіторської заборгованості за розрахунками на 0,3 %, зменшення частки

грошових коштів на 0,2 % та зменшення частки інших оборотних активів на 0,07 %. В цілому можна зазначити, що структура оборотного капіталу є ефективною.

Показники ефективності використання оборотних активів надаються в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники оборотності оборотних активів ПСП “Зеленьківське”
за 2021 – 2023 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2021	2021	2023	2022 / 2021	2023 / 2022.
1. Залишки оборотних активів, тис. грн	17077	22596	16230	+5519	-6366
1.1. грошових коштів	137	109	54	-28	-55
1.2. коштів у розрахунках	7133	7258	2283	+125	-4975
1.3. запасів	9807	15229	13893	+5422	-1336
2. Обсяг реалізації продукції, тис. грн					
2.1. за продажними цінами	17771	17745	19434	-26	+1689
2.2. за собівартістю	11812	12021	12400	+209	+379
2.3. односторонній оборот, тис. грн (р.2.2/360)	32,81	33,39	34,44	+0,58	+1,05
3. Оборотність оборотних активів, дні (р.1 / р.2.3)	520,5	676,7	471,3	+156,2	-205,4
3.1. грошових коштів	4,2	3,3	1,6	-0,9	-1,7
3.2. коштів у розрахунках	217,4	217,4	66,3	0	-151,1
3.3. запасів	298,9	456,1	403,4	+157,2	-52,7
4. Число оборотів оборотних активів, раз (р.2.2 / р.1)	0,7	0,5	0,8	-0,2	+0,3
4.1. грошових коштів	86,2	110,3	229,6	+24,1	+119,3
4.2. коштів у розрахунках	1,7	1,7	5,4	0	+3,7
4.3. запасів	1,2	0,8	0,9	-0,4	+0,1
5. Прибуток	91	307	340	+216	+33
6. Рентабельність оборотних активів, % (р.5 / р.1)	0,53	1,35	2,09	+0,82	+0,74

За результатами оцінки показників можна зробити висновок, що значення показників є дуже низькими, що свідчить про уповільнений оборот.

У 2022 році у порівнянні з 2021 роком оборотність знизилася. У 2023 році спостерігається прискорення обороту, але незначне. Позитивним є збільшення показника рентабельності оборотних коштів, але показник залишається дуже низьким.

Далі проаналізуємо структуру грошових надходжень від реалізації товарної продукції (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Склад та структура грошових надходжень від реалізації товарної продукції ПСП “Зеленьківське” за 2021 – 2023 роки, тис. грн.

Вид продукції	Абсолютні величини			Питома вага, %			Відхилення (+,-)			
	2021	2021	2023	2021	2021	2023	2022 / 2021		2023 / 2022.	
							Тис. грн	ПВ, %	Тис. грн	ПВ, %
Зернові та зернобобові, в т.ч.	1625	10983	7720	37,2	61,9	39,7	+9358	+24,7	-3263	-22,2
Пшениця озима	68	1593	374	1,6	9,0	1,9	+1525	+7,4	-1219	-7,1
Пшениця яра	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Жито	-	149	-	-	0,8	-	+149	+0,8	-149	-0,8
Гречка	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Кукурудза на зерно	15	6097	5138	0,3	34,4	26,4	+6082	+34,1	-959	-8,0
Ячмінь озимий	-	-	691	-	-	3,6	-	-	+691	+3,6
Ячмінь ярий	1503	2787	1517	34,4	15,7	7,8	+1284	-18,7	-1270	-7,9
Горох	-	15	-	-	0,1	-	+15	+0,1	-15	-0,1
Овес	39	273	-	0,9	1,5	-	+234	+0,4	-273	-1,5
Просо	-	26	-	-	0,1	-	+26	+0,1	-26	-0,1
Сорго	-	43	-	-	0,2	-	+43	+0,2	-43	-0,2
Соняшник	1212	1372	4252	27,7	7,7	21,9	+160	+20,0	+3180	+14,2
Соя	625	1113	659	14,3	6,3	3,4	+488	-8	-454	-2,9
Ріпак озимий	215	3575	600	4,9	20,1	3,1	+3360	+15,2	-2975	-17
Інша продукція рослинництва	-	-	6203	-	-	31,9	-	-	+6203	+31,9
Всього: продукція рослинництва	3677	17043	19434	84,1	96,0	100	+13366	+11,9	+2391	+4
Послуги	694	629	-	15,9	4,0	-	-65	-11,9	-629	-4,0
Усього по господарству:	4371	17745	19434	100	100	100	+13374	-	+1689	-

Аналізуючи структуру грошових надходжень підприємства, слід зазначити, що максимальна частка доходу припадає на продукцію рослинництва. Так, у 2018 році надходження від продукції рослинництва склали 84,1 % від загальної суми доходу, переважна частка яких припадала на ячмінь ярий – 34,4 %, соняшник – 27,7 % та сою – 14,3 %. Також підприємство у 2018 році отримувало дохід від надання послуг – 15,9 %.

У 2019 році частка продукції рослинництва збільшилася до 96 %, причому спостерігаються суттєві зміни у структурі продукції. Так, максимальна частка припадає на кукурудзу – 34,4 %, ріпак озимий – 20,1 % та ячмінь ярий – 15,7 %. Частка послуг складала 4 %.

У 2020 році найбільша питома вага припадає на кукурудзу, соняшник та іншу продукцію рослинництва, послуги підприємством не надавалися.

В цілому слід зазначити позитивну тенденцію збільшення доходів, що свідчить про покращення забезпечення власними фінансовими ресурсами. Щорічна зміна вирощуваних культур дає можливість не лише пристосовуватися до ринкової кон'юнктури, але й підвищувати родючість земельних ресурсів.

Як відомо, базою для оцінки рівня використання сільськогосподарськими підприємствами наявних у них виробничих ресурсів вважається вартість виробленої ними валової сільськогосподарської продукції. Узагальнюючі показники виробничої діяльності ПСП “Зеленьківське” залежать від структури наявних у них сільськогосподарських угідь (за їх видами), родючості ґрунтів, набору вирощуваних сільськогосподарських культур, їх урожайності та співвідношення площ під ними.

В умовах сучасного фінансового стану аграрних підприємств великого значення набуло їх забезпечення оборотними засобами виробництва (зокрема, мінеральними добривами, отрутохімікатами, паливом і мастилами тощо).

2.3. Оцінка системи управління аграрного підприємства

Структурна та функціональна складність агропродовольчого комплексу об'єктивно зумовлюють складність системи управління його розвитком. Ієрархічний характер об'єкта та системи управління ПСП “Зеленьківське” припускають неоднорідність управлінських завдань, що реалізуються на різних рівнях управління аграрним підприємством, та зумовлюють відмінності у складі та структурі інформаційно-аналітичного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії.

Організаційна структура являє собою сукупність виробничих, допоміжних та обслуговуючих та управлінських підрозділів, які здійснюють свою діяльність на основі кооперації та поділу праці. В якості ланок організаційної структури основного виробництва аграрного підприємства виступають виробничі підрозділи: відділення, виробничі ділянки, цехи, бригади, ферми, ланки та ін.

В ПСП “Зеленьківське” розвинені такі провідні галузі сільського господарства як рослинництво та тваринництво. Відповідно, аграрне підприємство має три цехи:

- цех рослинництва, у склад якого входять дві тракторно-полівничі бригади;
- цех тваринництва: молочна ферма, комплекс відгодівлі ВРХ, вівчарський комплекс;
- цех механізації та електрифікації, куди входять машинний двір, автогараж, ремонтна майстерня, електрогосподарство.

Також окремо виділяється їдальня та складське господарство (склад ПММ та запасних частин та склад готової продукції та кормів).

Організаційна структура ПСП “Зеленьківське” представлена на рис. 2.2.



Рис.2.2. Організаційна структура ПСП “Зеленьківське”

Директору ПСП “Зеленьківське” підпорядковуються:

- заступник директора з економіки, якому підпорядковані планово-економічний відділ та відділ продажу;
- головний агроном, який очолює цех рослинництва, представлений двома тракторними бригадами;
- головний зоотехнік, який очолює цех тваринництва, у підпорядкуванні якого знаходиться молочна ферма та комплекс ВРХ;
- головний інженер, який відповідає за допоміжні виробничі процеси, йому підпорядковані відповідні служби;
- головний бухгалтер, у підпорядкуванні якого свої функції виконує бухгалтерія;
- завідувач складом, відповідальний за виконання всіх складських операцій;

- завідувач їдальні, відповідальний за харчування працівників підприємства;
- інспектор з кадрів, який виконує всі функції з персоналу та охорони праці.

Основні виробничі процеси з рослинництва забезпечуються тракторно-полівничими бригадами – постійний виробничий підрозділ рослинництва, що включає механізаторів та працівників ручної праці. За ним закріплюються постійна ділянка землі та техніка. Практично бригада виконує самостійно всі види робіт з вирощування та збирання врожаю, транспортні та господарські роботи з використанням тракторів.

Тракторно-полівничі бригади тісно взаємодіють з тваринницькою фермою, особливо з питань виділення техніки, підмінних працівників, забезпечення тваринництва кормами, насамперед зерновими та зеленими, які виробляють бригади. За кожною бригадою закріплено основні засоби, трудові та земельні ресурси.

Тип представленої структури управління ПСП “Зеленьківське” – лінійно-функціональний. Ця структура поєднує в собі переваги лінійних та функціональних структур. Для її формування використовують шахтний принцип побудови та спеціалізації у процесі управління. Підрозділи утворюються за видами діяльності організації. Функціональні підрозділи ділять більш дрібні виробничі, кожен із яких виконує обмежений перелік функцій.

Організаційна структура ПСП “Зеленьківське” має чотири рівні управління, аналіз яких наведено в табл. 2.10.

Дані таблиці 2.5 свідчать про наявність наступних рівнів:

- перший рівень – вищий представлений директором;
- другий і третій рівень – керівники вищої та середньої ланки;
- четвертий рівень – спеціалісти та працівники виробничих цехів та господарств.

Таблиця 2.10

Аналіз рівнів управління ПСП “Зеленьківське”

Рівень	Керівник	Кількість працівників, зайнятих на рівні	Співвідношення чисельності поточного рівня до чисельності наступних рівнів
1	Директор	1	1/65
2	Заст. директора з економіки (1) Головний агроном (1) Головний зоотехнік (1) Головний інженер (1) Головний бухгалтер (1) Зав. складами (1) Зав. їдальні (1) Інспектор з кадрів (1)	8	8/56
3	Бригадири тракторно-полівничих бригад (2) Завідувач молочної ферми (1) Завідувач комплексу з відгодівлі ВРХ (1)	4	4/52
4	Спеціалісти та працівники цехів і господарств; В т.ч. постійних	52 25	-

Аналіз професійної та кваліфікаційної структури фахівців апарату управління підприємства наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Структура спеціалістів апарату управління ПСП “Зеленьківське”

за рівнем освіти (на 01.01.2024)

Найменування структурного підрозділу	Усього працівників на посадах фахівців, осіб	У тому числі, осіб			Співвідношення фахівців з вищою та середньою спеціальною освітою
		з вищою освітою	із середньою спеціальною освітою	практики на посадах спеціалістів	
Директор	1	1	-	1	1
Цех рослинництва	3	1	2	1	1:2
Цех тваринництва	3	2	1	3	3:2
Допоміжне виробництво	4	1	3	3	4:3
Бухгалтерія	3	2	1	1	1:2
Планово-економічний відділ	2	1	1	1	1:1
Відділ продажів	2	2	-	1	1:0
Інспектор з кадрів	1	1	-	1	1
Зав. складом	1	1	-	1	1
Разом:	20	12	8	13	12:8

На підставі проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

- на даному аграрному підприємстві спостерігається тенденція до заміщення посад фахівцями з найвищим рівнем освіти;
- на посадах спеціалістів в апараті управління використовується значна кількість практиків;
- співвідношення фахівців за рівнем кваліфікації (вищої та середньої спеціальної освіти) залежно від підрозділу варіюється в межах від 1:0 до 4:3;
- в середньому по підприємству на 8 спеціалістів із середньою спеціальною освітою припадає 12 спеціалістів із вищою освітою.

Проведемо аналіз норм керованості керівників вищої та середньої ланки ПСП “Зеленьківське” в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз норм керованості керівників

Керівник	Кількість підлеглих	Норма керованості
Директор	9	3-12
Головний бухгалтер	3	
Інспектор з кадрів	-	
Зав. складами	2	
Зав. їдальні	4	
Завідувач молочної ферми	10	
Завідувач комплексу з відгодівлі	4	
Начальники цехів	8-15	
Бригадири	5-10	

Як видно з табл. 2.12, кількість підлеглих у керівників вищої та середньої ланки ПСП “Зеленьківське” не завжди відповідає нормам керованості. У завідувача складів у підпорядкуванні лише 2 особи, у начальників цехів у підпорядкуванні до 15 осіб.

Загалом за чисельністю апарату управління можна сказати, що на одного керівника в середньому припадає 4 виробничі працівники. Дане співвідношення чисельності апарату управління (1-3 рівень) до чисельності

виробничих працівників (4 рівень) не відповідає галузевим нормам (3-12 осіб на 1 керівника).

Проаналізуємо склад та структуру трудових ресурсів ПСП “Зеленьківське” (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Склад та структура трудових ресурсів ПСП “Зеленьківське”

Категорії працівників	2021		2022		2023	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
По аграрному підприємству - всього	64	100	68	100	65	100
<i>Працівники, зайняті у сільськогосподарському виробництві – всього</i>	61	95,31	62	91,18	59	90,76
у тому числі: робочі постійні	40	62,5	40	58,82	38	58,46
з них:						
трактористи-машиністи	10	15,63	7	10,29	6	9,23
оператори машинного доїння	4	6,25	4	5,88	4	6,15
скотарі ВРХ	8	12,5	8	11,76	7	10,77
Робочі сезонні та тимчасові	1	1,56	1	1,47	1	1,54
<i>Службовці, з них:</i>	20	31,25	21	30,88	20	30,77
керівники	6	9,38	6	8,82	6	9,23
спеціалісти	12	18,75	13	19,12	12	18,46
<i>Працівники, зайняті у підсобних виробництвах</i>	2	3,13	5	7,35	5	7,69
<i>Працівники торгівлі та громадського харчування</i>	1	1,56	1	1,47	1	1,54

Як видно з таблиці 2.13, чисельність працівників підприємства зменшилася на 3 особи за рахунок зменшення працівників, зайнятих у сільському господарстві.

Об'єктивну характеристику ефективності управління можна отримати за допомогою наступних показників (табл. 2.14).

Розраховані показники свідчать про екстенсивне використання техніки. Так, кількість відпрацьованих машино-днів на один комбайн за три останні роки скоротилася на 6,74%, а денний виробіток на один комбайн зріс на 30,58%. Інтенсивність використання комбайнів у зерновиробництві низька: коефіцієнт використання комбайнів у роботі становить 0,23, а одним комбайном у 2023 р. було відпрацьовано 82 дні, що на 5 днів або 5,75% нижче за показник 2021 року.

Таблиця 2.14

Показники ефективності управління ПСП “Зеленьківське”

Показник	2021	2022	2023	Відхилення	
				абс.	віднос., %
Кількість комбайнів, шт.	16	15	13	-3	-18,75
Відпрацьовано за рік машино-днів	1392	1275	1066	-326	-23,42
Відпрацьовано за рік машино-змін	1424	1275	1079	-345	-24,23
Відпрацьовано за рік машино-годин	10822	10200	8560	-2262	-20,90
Відпрацьовано в середньому одним комбайном за рік машино-днів	87	85	82	-5	-5,75
Відпрацьовано в середньому одним комбайном за рік машино-змін	89	85	83	-6	-6,74
Відпрацьовано в середньому одним комбайном за рік машино-годин	676,38	680,00	658,46	-	-
Середня тривалість зміни, год	7,60	8,00	7,93	0,33	4,34
Коеф-т використання комбайнів у роботі	0,24	0,23	0,23	-0,02	-4,17
Коефіцієнт змінності	1,02	1,00	1,01	-0,01	-0,98
Середній виробіток на 1 комбайн, га					
- річна	469,00	500,27	577,23	108,23	23,08
- денна	5,39	5,89	7,04	1,65	30,61
- змінна	5,27	5,89	6,95	1,68	31,88
- годинна	11,09	11,04	11,40	0,30	2,80

За підсумками проведеного аналізу можна дійти висновку, що у цілому структура підрозділів апарату управління ПСП “Зеленьківське” скомпонована відповідно до розв’язуваних виробничих завдань, склад керівних працівників має високий освітній та кваліфікаційний рівень, проте можна назвати такі недоліки:

1. Основні підрозділи мають неоптимальний склад керівних працівників, високий освітній та кваліфікаційний рівень, однак оскільки чисельність виробничого персоналу значно менша за оптимальний для сільськогосподарських підприємств рівень.

2. Низький рівень рентабельності свідчить про невідповідність організації виробництва завданням стратегічного розвитку підприємства. Так, керівник кожного структурного підрозділу виконує поставлені

оперативні завдання, при цьому відсутня координація загального стратегічного розвитку. Для підвищення рентабельності доцільно розглянути напрями діяльності з переробки сировини з метою одержання продукції з більш високою доданою вартістю, для чого слід розширити виробничі потужності шляхом введення до організаційної структури відповідних підрозділів.

3. На підприємстві діє їдальня, діяльність якої, згідно зі штатним розкладом, забезпечується однією штатною одиницею. В результаті виникають перебої в роботі – це приміщення доцільно передати в оренду під діяльність громадського харчування із укладанням договору на організацію харчування працівників ПСП “Зеленьківське”.

Висновки до розділу 2

Оцінка стану управління аграрним підприємством проведена на матеріалах приватного сільськогосподарського підприємства ПСП “Зеленьківське”, яке було утворене 25 липня 2003 року на засадах приватної власності громадянина Лисенко Р. М. для здійснення сільськогосподарської підприємницької діяльності з метою одержання прибутку, та знаходиться в с. Зеленькі Тальнівського району.

В процесі аналізу встановлено, що ґрунтово-кліматичні умови ПСП “Зеленьківське” сприятливі для ведення сільського господарства, зокрема рослинництва. Досліджуване аграрне підприємство забезпечене виробничими ресурсами, розраховані показники свідчать про достатньо ефективне їх використання. У штатному розкладі ПСП “Зеленьківське” за станом на початок 2024 року числяться 65 працівників, проте для виконання сезонних робіт підприємство залучує тимчасових працівників в залежності від виникаючих потреб.

Тип організаційної структури управління ПСП “Зеленьківське” – лінійно-функціональний. Ця структура поєднує в собі переваги лінійних та

функціональних структур. Для її формування використовують шахтний принцип побудови та спеціалізації у процесі управління. Підрозділи утворюються за видами діяльності організації. Функціональні підрозділи ділять на більш дрібні виробничі, кожен із яких виконує обмежений перелік функцій. Організаційна структура ПСП “Зеленьківське” має чотири рівні управління:

- перший рівень – вищий представлений директором;
- другий і третій рівень – керівники вищої та середньої ланки;
- четвертий рівень – спеціалісти та працівники виробничих цехів та господарств.

На підставі проведеного аналізу професійної та кваліфікаційної структури фахівців апарату управління ПСП “Зеленьківське” зроблено висновки, що на даному аграрному підприємстві спостерігається тенденція до заміщення посад фахівцями з найвищим рівнем освіти; на посадах спеціалістів в апараті управління використовується значна кількість практиків; співвідношення фахівців за рівнем кваліфікації (вищої та середньої спеціальної освіти) залежно від підрозділу варіюється в межах від 1:0 до 4:3; в середньому по підприємству на 8 спеціалістів із середньою спеціальною освітою припадає 12 спеціалістів із вищою освітою.

Загалом за чисельністю апарату управління можна сказати, що на одного керівника в середньому припадає 4 виробничі працівники. Дане співвідношення чисельності апарату управління (1-3 рівень) до чисельності виробничих працівників (4 рівень) не відповідає галузевим нормам (3-12 осіб на 1 керівника).

В цілому за підсумками проведеного аналізу зроблено висновок, що структура підрозділів апарату управління ПСП “Зеленьківське” скомпонована відповідно до розв’язуваних виробничих завдань, склад керівних працівників має високий освітній та кваліфікаційний рівень, проте виявлені такі недоліки:

1. Основні підрозділи мають неоптимальний склад керівних працівників, високий освітній та кваліфікаційний рівень, однак оскільки чисельність виробничого персоналу значно менша за оптимальний для сільськогосподарських підприємств рівень.

2. Низький рівень рентабельності свідчить про невідповідність організації виробництва завданням стратегічного розвитку підприємства. Так, керівник кожного структурного підрозділу виконує поставлені оперативні завдання, при цьому відсутня координація загального стратегічного розвитку. Для підвищення рентабельності доцільно розглянути напрями діяльності з переробки сировини з метою одержання продукції з більш високою доданою вартістю, для чого слід розширити виробничі потужності шляхом введення до організаційної структури відповідних підрозділів.

3. На підприємстві діє їдальня, діяльність якої, згідно зі штатним розкладом, забезпечується однією штатною одиницею. В результаті виникають перебої в роботі – це приміщення доцільно передати в оренду під діяльність громадського харчування із укладанням договору на організацію харчування працівників ПСП “Зеленьківське”.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ПСП “ЗЕЛЕНЬКІВСЬКЕ”

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення організації виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства

В аналітичному розділі магістерського дослідження вивчено та проаналізовано діяльність ПСП “Зеленьківське”. Проведений аналіз показав, що собівартість зернових та зернобобових у 2023 р. збільшилась. Встановлено, що найбільш рентабельними для підприємства є операції зі зберігання та складування зерна, проте якщо у 2022 році їх обсяг значно збільшився та рентабельність становила 121,7 %, то у 2023 році сталося зниження рентабельності до 29,5 %, що на 24,2 % менше, ніж у 2021 році.

Резервом зниження витрат є підвищення врожайності, яке не виявлено, але такі резерви можна отримати за рахунок зниження витрат на насіння та витрат на добриво на 1 га посівної площі ПСП “Зеленьківське”. Тут можна порекомендувати застосовувати інноваційні технології зі зниження витрати добрив.

Так, для зниження витрат на 1 га посівної площі ПСП “Зеленьківське” рекомендовано використовувати нульову систему обробітку ґрунту. Сьогодні в більшості країн світу вона відома як No-Till, виявлено, що при поверхневій обробці ґрунту на глибину 5-7 см (при так званій мінімальній обробці ґрунту – Mini-Till) зберігаються природні дрени, утворені останками кореневої системи рослин, що розкладаються, і каналці, утворені дощовими хробаками. Система природних дрен і каналців роблять ґрунт як би пухким на велику глибину – набагато більшу, ніж це відбувається при оранні, здатній пропускати всередину масиву ґрунту повітря і вологу.

Поверхнева обробка ґрунту на глибину 5-7 см дозволяє знизити потребу в мінеральних добривах на 15-20%, отримувати сходи після посіву навіть без дощу та врожаї навіть у посуху.

Якщо ґрунт систематично орати, то при проходах тракторів, комбайнів та сільськогосподарських машин накопичується ущільнення ґрунту на досить велику глибину, розпушується тільки орний шар і таким чином створюється так звана підплужна підошва, яка не пропускає вглиб масиву ґрунту зимову вологу. У додатку Б (рис. Б.1) представлений розріз ґрунту, на якому добре помітні зони з різною щільністю.

Талі води змушені стікати з поверхні полів у яри, річки, прирікаючи рослини на посуху, або збираються в «блюдця», заболочуючи місцевість. Приклад такого процесу показано на рис. Б.2 додатку Б – весна, сніг розтанув. Там де не оралось – волога ввібралася в ґрунт, де орались – волога насатила орний шар і далі йти не може, змушена випаровуватися, залишаючись на поверхні поля.

Ще один дуже важливий фактор: відмовившись від оранки, підприємство економить величезну кількість дизельного палива – до 50-70% від ґрунту, що витрачається на механізовані обробітки, посів, догляд за посівами та збирання кормових культур за традиційними технологіями [19].

Протягом одного - двох років мінімальної обробки зникає підплужна підошва, ґрунт оживає: починає краще зберігати зимову вологу та пропускати повітря, перестає закислятися. Своєрідним індикатором початку «оживання» ґрунту є збільшення кількості дощових хробаків на квадратному метрі масиву ґрунту глибиною 10-15 см до 20-25.

Виробництво зерна з високими якісними показниками в достатній кількості має вирішальне значення в забезпеченні населення України продовольством, підвищенні матеріального рівня життя людей і піднесенні ефективності виробництва продукції рослинництва. Раніше цю проблему розв'язували, в основному, завдяки ефективному використанню наявних ресурсів традиційних озимих та ярих сортів пшениці. За розрахунками науково-дослідних установ НААН України збільшення урожайності озимої пшениці з 3 до 5,5 тонн на гектар дає змогу зменшити собівартість одиниці продукції на 55%.

Як показує світовий досвід та досвід кращих зерновиробничих підприємств України, найважливішим фактором зростання врожайності зернових культур є впровадження створених селекціонерами нових високоврожайних сортів. За однакових умов забезпеченості виробничими ресурсами нові сорти дають на третину продукції більше, ніж старі.

Дослідження науково-дослідних установ свідчать, що нові сорти озимої пшениці дозволяють при дотриманні всіх елементів технології одержувати урожайність на 33% більшу, ніж середня й на 89% ніж старі сорти, а озимого ячменю відповідно на 28 і 56%. За останні десять років у середньому недобір зерна в Україні через використання старих сортів становив понад 2,5 млн тонн, а їхня питома в структурі зернових збільшилася до 40%.

Науково-дослідні установи НААН України в останні роки запропонували зерновиробникам певні нові сорти озимої пшениці, а саме:

- сорт Турунчук – (заявник – Селекційно-генетичний інститут – Національний центр насинезнавства та сортовивчення НААНУ). Сорт низькорослий, зимостійкість вища за середню – підвищена. Не вилягає, не осипається. Посухостійкий і за роки випробування в зоні Степу середня врожайність становила 63,4 ц/га. Прибавка до національного стандарту – 2,5 ц/га. Максимальний урожай сорту – 99 ц/га;

- сорт Дюк того ж самого заявника – зимостійкість підвищена, посухостійкий, не осипається і не вилягає. Середня врожайність за роки випробування в зоні Степу – 63,2 ц/га. Максимальний урожай сорту – 96 ц/га. Внесено до Державного реєстру сортів рослин та рекомендовано для вирощування в зоні Степу [2].

За даними наукових установ та кращих господарств нові сорти озимої пшениці Ліона, Фаворитка, Журавка Одеська, Шестопалівська у 2022 році у виробничих умовах забезпечили урожайність на рівні 70 – 80 ц/га, а Володарка, Білосніжка, Богдана, Голубка Одеська – 80 – 85 ц/га та Лебідка Одеська – понад 100 центнерів з гектара. Урожайність нових сортів ярого

ячменю Еней, Санктрум, Геліос і Набат – склала від 40 до 45 ц з гектара посівів.

Останнім часом вітчизняні селекціонери створили нові форми пшениці, а саме: сорти-дворучки, які можуть стати надійною допомогою в збільшенні виробництва продовольчого зерна з високими показниками якості. Ці сорти мають властивість швидко адаптуватися і добре рости та розвиватися як за осіннього, так і за весняного висівання. Тому їх ще називають перехідними, альтернативними, факультативними ярими, факультативними озимими, зимуючими.

На запити й нагальні потреби виробництва в Інституті фізіології рослин і генетики вперше в Україні створено сорти пшениці-дворучки Хуторянка, Зимоярка і Бірюза. Після успішного екологічного випробування, в 2022 році їх передано в державне випробування. Сьогодні перші два сорти вже занесено до державного Реєстру сортів рослин, придатних для поширення в Україні. З них за деякими показниками сорт Хуторянка кращий, особливо для південного Степу.

Сорт Хуторянка – високоврожайний, високо інтенсивного типу, лідер за врожайністю серед зареєстрованих типово ярих сортів пшениці. За осінньої сівби врожайність становила (за даними держвипробування) 65,8 ц/га, що вище за національні стандарти (сорт Подолянка) на 4,5 ц/га, за весняного висіву – 48 ц/га, або на 1,2 ц/га вища за показники стандартів. Сорт має добру посухостійкість, а стійкість до вилягання висока.

Борошномельні та хлібопекарські властивості добрі. Зерно містить 13,6 – 14,2% білка, 27,9 – 29,9% – сирої клейковини. Сорт зараховано до цінних пшениць, має здатність формувати сильне зерно і це дуже важливо на сучасному етапі, коли в Україні зменшилися валові збори озимої пшениці з високими якісними показниками, а в світі зростає на неї попит.

Для одержання стійких великих врожаїв доброякісного зерна важливо враховувати можливість конкретного ґрунтового-кліматичного району, поля і сорту, послідовно підтримувати родючість ґрунту. При вирощуванні це

можливо забезпечити лише на основі інтенсифікації виробництва. До того ж важливим є послідовний, комплексний підхід до її здійснення.

Проведене дослідження дозволило виявити такі основні фактори, що впливають на ефективність сільськогосподарського виробництва ПСП “Зеленьківське”:

- прозорість, узгодженість бізнес та технологічних процесів;
- оперативність у прийнятті управлінських рішень;
- системні помилки, що призводять до збитків;
- відсутність єдиної ІТ-системи управління;
- недостатній контроль операційних витрат та витрати енергоресурсів;
- ефективність роботи та кваліфікація персоналу.

Існуючий спрощений підхід оцінки послуг ПСП “Зеленьківське” за показниками якості, собівартості не відображає реальну картину ефективності. З огляду на це можна оптимізувати вплив на питому собівартість кожного параметра окремо.

При цьому сукупний вплив усіх параметрів на питому собівартість можна аналізувати, оптимізуючи функцію сумарної питомої собівартості з урахуванням ваги кожного параметра.

Вага кожного з параметрів має визначатися стратегічними завданнями ПСП “Зеленьківське” шляхом визначення значень вагових коефіцієнтів.

Досягнення оптимальних значень показників можливе шляхом розробки та реалізації інтегральної системи, що включає такі основні модулі:

1. логістики – управління транспортним господарством та процесами його функціонування;
2. якості – управління якісними характеристиками зернових вантажів;
3. надійності – управління надійністю обладнання та технічної системи;
4. безпеки – управління екологічною безпекою;

5. модуль повної синхронізації – управління та автоматизований розрахунок показників сукупної ефективності ПСП “Зеленьківське” за рослинництвом та тваринництвом.

Перша націлена на мінімізацію витрат, друга – на забезпечення якісної роботи основного обладнання маршруту як єдиного збалансованого механізму.

Повна оптимізація маршрутів підприємства передбачає максимальне використання існуючих резервів мінімізації собівартості перевалки зерна та здійснюється шляхом аналізу залежності питомої собівартості від усього переліку можливих маршрутів вивантаження транспортних засобів.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління аграрного підприємства

Можна констатувати, що з кінця 90-х років минулого століття спостерігається зростання безсистемного придбання сільськогосподарськими виробниками комп'ютерної техніки та програмного забезпечення та спроби великих аграрних формувань сформувати власні служби, що реалізують функції інформаційного забезпечення. Відсутність на ринку програмного забезпечення, адаптованого до потреб сільськогосподарських виробників, призводить до того, що в першу чергу впроваджуються програми бухгалтерського обліку, тоді як додатки, орієнтовані на реалізацію інших функцій управління, практично ніде не використовуються. Практично повсюдно відсутня стратегія інформатизації суб'єктів господарювання та розуміння необхідності її проведення.

Відсутність типових розробок, що враховують специфіку сільського господарства як галузі суспільного виробництва, різко підвищують вартість програмного забезпечення, використання якого не гарантує зростання ефективності аграрного виробництва. Вкрай низький рівень розвитку інформаційної інфраструктури суттєво обмежує можливості суб'єктів господарювання аграрної сфери щодо їх повноцінної інтеграції в єдиний

інформаційний простір АПК.

В даний час існує три потенційно можливі шляхи інформатизації господарюючих суб'єктів аграрної сфери. Перший шлях пов'язаний зі стихійною інформатизацією як інструменту задоволенню власних, безсистемно виникаючих інформаційних потреб та адаптації до вимог, що висуваються зовнішнім середовищем. Другий шлях передбачає державне централізоване управління інформатизацією аграрного сектора у рамках єдиної стратегії її розвитку. Третій шлях – так звана «напрямна інформатизація» – передбачає м'який вплив держави на вибір моделі інформатизації та формування єдиного інформаційного простору.

Структурна та функціональна складність сільськогосподарського виробництва об'єктивно зумовлюють складність системи управління його розвитком. Ієрархічний характер об'єкта та системи управління припускають неоднорідність управлінських завдань, що реалізуються на різних рівнях управління, та зумовлюють відмінності у складі та структурі інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії.

В якості основних недоліків існуючої системи інформаційного забезпечення управління розвитком ПСП “Зеленьківське” можна вказати:

- фрагментарність інформаційного фонду за наявності значного «інформаційного шуму», зумовлена відсутністю єдиної ідеології збору та систематизації даних, що відображають процеси розвитку аграрного сектору економічних систем різного рівня;

- фрагментарність сукупності реалізованих управлінських завдань, пов'язана з відсутністю на ІТ-ринку готових програмних продуктів, адаптованих під вирішення завдань комплексної інформатизації управління аграрним виробництвом та інтегрованих з автоматизованими інформаційними системами управління регіональною економікою та її структурними та функціональними елементами.

Якщо значна частина інформації, що відображає розвиток сільськогосподарських організацій та селянських (фермерських) господарств,

виходить органами управління сільським господарством регіону на основі обробки зведених річних звітів даних категорій сільськогосподарських виробників, то інформація про розвиток сектора господарств населення регіону формується на основі вибірових обстежень. Достовірність результатів цих вибірових обстежень та їх відповідність реаліям сьогодення викликають у автора даного дослідження певні сумніви, які посилюються відсутністю у відкритому доступі даних у межах сільських поселень. Можливі спотворення об'єктивної інформації про стан об'єкта управління можуть призвести до помилок під час вирішення управлінських завдань.

Для мінімізації спотворення інформації про розвиток господарств населення доцільно, на думку автора, щорічно проводити вибірові обстеження не окремих домашніх господарств по всій сукупності поселень, а суцільні обстеження окремих поселень, що суттєво підвищить достовірність статистичної інформації.

При цьому слід зазначити суперечливість даних про функціонування аграрних підприємств, що надходять із різних джерел, а також дублювання значної частини інформації, що надходить до регіональних органів управління аграрним виробництвом. Ліквідація цієї проблеми можлива на основі чіткої регламентації складу інформаційного фонду із зазначенням джерел та строків надходження інформації, уніфікації форм вхідних, проміжних та вихідних документів, використання єдиних методик та алгоритмів обробки первинної інформації.

Ефективність роботи зерновиробництва може бути суттєво підвищена шляхом застосування сучасних технологій автоматизації на базі комп'ютерів та промислових контролерів. Аграрному підприємству ПСП "Зеленьківське" можна запропонувати впровадити комплексну програму автоматизації сільськогосподарського виробництва «BAS АГРО. ERP». Автоматизована система управління (АСУ) дозволить:

- зменшити кількість помилок персоналу;
- автоматично виконувати послідовність включень/вимкнень

обладнання для приймання, сушіння, очищення, перевалки та відвантаження зерна;

- автоматизувати процеси обліку;
- здійснити дистанційне керування процесами на елеваторі;
- протоколювати температурні режими у силосах;
- виконувати функції технологічних блокувань та захистів;
- сигналізувати про аварійні та передаварійні ситуації;
- зберігати у пам'яті протоколи дій операторів;
- відображати на моніторі комп'ютера значення всіх технологічних параметрів та перебіг технологічних процесів;
- контролювати справність технологічного обладнання;
- використовувати три режими роботи: місцевий (з кнопок постів, минаючи систему автоматики - під час налагодження або ремонту), ручний дистанційний (з операторської, через систему автоматики) та автоматичний;
- вести технічний чи комерційний облік енергоресурсів;
- розмежувати доступ персоналу до інформації відповідно до заздалегідь призначених прав;
- спостерігати всі процеси у вигляді мнемосхем на моніторах кількох комп'ютерів, об'єднаних у локальну мережу.

Пропонована система «BAS АГРО. ERP» може бути використана для заміни застарілої релейної автоматики на сучасні програмовані логічні контролери та комп'ютери зі зручним програмним забезпеченням.

Схема роботи АСУ на прикладі зернопереробних операцій показана на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Схема роботи АСУ (на прикладі зернопереробних операцій)

1. Автоматизація приймання зерна дозволяє:

- розпізнавати номери машин;
- вести облік кількості та сорту зерна, що надійшло;
- виконувати дистанційний вимір ваги на електронних вагах;
- модернізувати існуючі ваги шляхом встановлення електронних датчиків ваги;
- вести базу даних прийнятого зерна із зазначенням кількості, сортності, вологості та інших параметрів;
- включати аспіраційне обладнання, шнекові транспортери, автозавантажувач, обладнання завантаження в силос та т.ін.

2. Автоматизація сушіння та очищення зерна. При сушінні зерна автоматизується вибір маршруту руху зерна, включення/вимкнення технологічного обладнання, виконання технологічних захистів та блокувань, а також інші функції.

Система «BAS АГРО. ERP» дозволяє контролювати правильність розподілу зерна за силосами відповідно до його сорту.

3. Автоматизація перевалки зерна між силосами.

При перевалюванні зернопродуктів автоматизована система дозволяє:

- вибрати маршрут руху зерна шляхом вказівки силосу-джерела, силосу-приймача і, при необхідності, проміжного силосу;
- врахувати несправне обладнання та показувати лише допустимі маршрути перевалки;
- автоматично керувати послідовністю включення та вимикання технологічного обладнання;
- відображати на мнемосхемах у комп'ютері стан технологічного обладнання у процесі перевалки.

4. Протоколування подій.

Усі дії, які виконуються в автоматизованій системі, протоколюються в журналі подій і можуть бути проаналізовані під час розслідування причин аварійних ситуацій.

Система забороняє також неправильні дії персоналу шляхом захисного блокування спрацьовування виконавчих механізмів.

Адміністратор системи може встановити різні рівні дозволів доступу до системи для оператора, наладчика, начальника цеху та директора. Як показує практика, під час використання даної автоматизованої системи управління собівартість обробки зерна знижується на 8-12%.

Позитивною характеристикою цієї системи є також її індивідуальний підхід безпосередньо до кожного підприємства. Автоматизована система має дворівневу архітектуру. На нижньому рівні використовуються програмовані контролери NLcon-1AT та модулі введення-виведення серії NL для керування окремими одиницями технологічного обладнання; всі контролери об'єднані в промислову мережу на основі інтерфейсу RS-485. На верхньому рівні ієрархії знаходяться один або кілька офісних комп'ютерів, розташованих у різних приміщеннях (будинках) та об'єднаних у мережу Ethernet.

На підставі проведеного аналізу фактичного стану структури управління ПСП “Зеленьківське” та виявлених недоліків доцільно внести низку пропозицій щодо її вдосконалення.

Існуюча система управління є лінійно-функціональною, тобто найпоширенішою у системі сільськогосподарського виробництва. Удосконалення системи управління має на меті скорочення витрат на управління та підвищення ефективності виробництва в цілому.

Для оптимізації організаційної структури управління ПСП “Зеленьківське” пропонуються наступні заходи:

1. Для ефективної роботи галузі рослинництва та підвищення окупності продукції за рахунок проведення пропонованих у попередньому підрозділі агротехнічних та агрономічних заходів пропонуємо привести штат агрономічної служби у відповідність до нормативів.

Фактична збиральна площа ПСП “Зеленьківське” за результатами 2023 року становить 6081 га. У відповідність до нормативу (3 500 ум. га на 1 агронома) чисельність агрономічної служби в господарстві повинна

становити 2 особи. При цьому один із бригадирів тракторно-польовничої бригади має агрономічну освіту. Також в організації є головний агроном і агроном-насіннявод, які виконують багато дублюючих функцій. Тому при поєднанні посад цих спеціалістів може вивільнитися додаткова штатна посада. У зв'язку з вищесказаним пропонуємо агрономічну службу скомплектувати з 1 головного агронома та 1 агронома (з роширеним колом функцій). Тим самим вивести зі штатного розкладу вузькоспеціалізовану додаткову посаду агронома-насінняводу.

2. З метою підвищення рентабельності ввести до організаційної структури на базі простоюючої колишньої вівчарні цех з переробки молочної продукції – виробництво сирів. У зв'язку з цим запровадити посаду заступника директора з виробництва, у підпорядкування якому також передати склади.

3. Також пропонуємо ідальню передати в оренду під відповідний вид діяльності у комерційній структурі, тим самим усунувши її з оргструктури, а повноваження з укладання та продовження угоди з оренди приміщення та коригування умов з організації харчування персоналу ПСП “Зеленьківське” передати безпосередньо директору. Це дозволить не лише підвищити дохід підприємства, а й суттєво покращити діяльність даного структурного підрозділу.

4. З розвитком повноцінних ринкових відносин аграрне підприємство ПСП “Зеленьківське” почало відчувати у своїй діяльності суттєві проблеми. На сьогоднішній день у господарстві відсутня чітка цінова політика, немає взаємозв'язку між процесом виробництва та реалізацією сільськогосподарської продукції. Часто підприємство збуває свою продукцію за низькими цінами, хоча можна було б продавати за вищою ціною – це відбувається через незнання кон'юнктури ринку сільськогосподарської продукції.

ПСП “Зеленьківське” поки не в змозі впровадити дорогу розгалужену маркетингову службу, залучати фахівців з боку, які погано знають ситуацію,

що склалася в господарстві. І тому важливою частиною при вдосконаленні структури управління можна вважати перетворення відділу продажу шляхом запровадження посади маркетолога, який вивчатиме кон'юнктуру ринку та координуватиме всі аспекти виробничо-збутової діяльності підприємства. Розвиток маркетингової діяльності на підприємстві дозволить збільшити товарність продукції, реалізувати продукцію в періоди масового попиту, знайти найбільш вигідних покупців, збільшити виручку та ефективність діяльності.

5. З метою удосконалення інформаційного забезпечення ПСП “Зеленьківське” впровадити посаду системного адміністратора у підпорядкуванні головного інженера.

Коригування організаційної структури управління для реалізації наведених пропозицій показано на рис. 3.2.

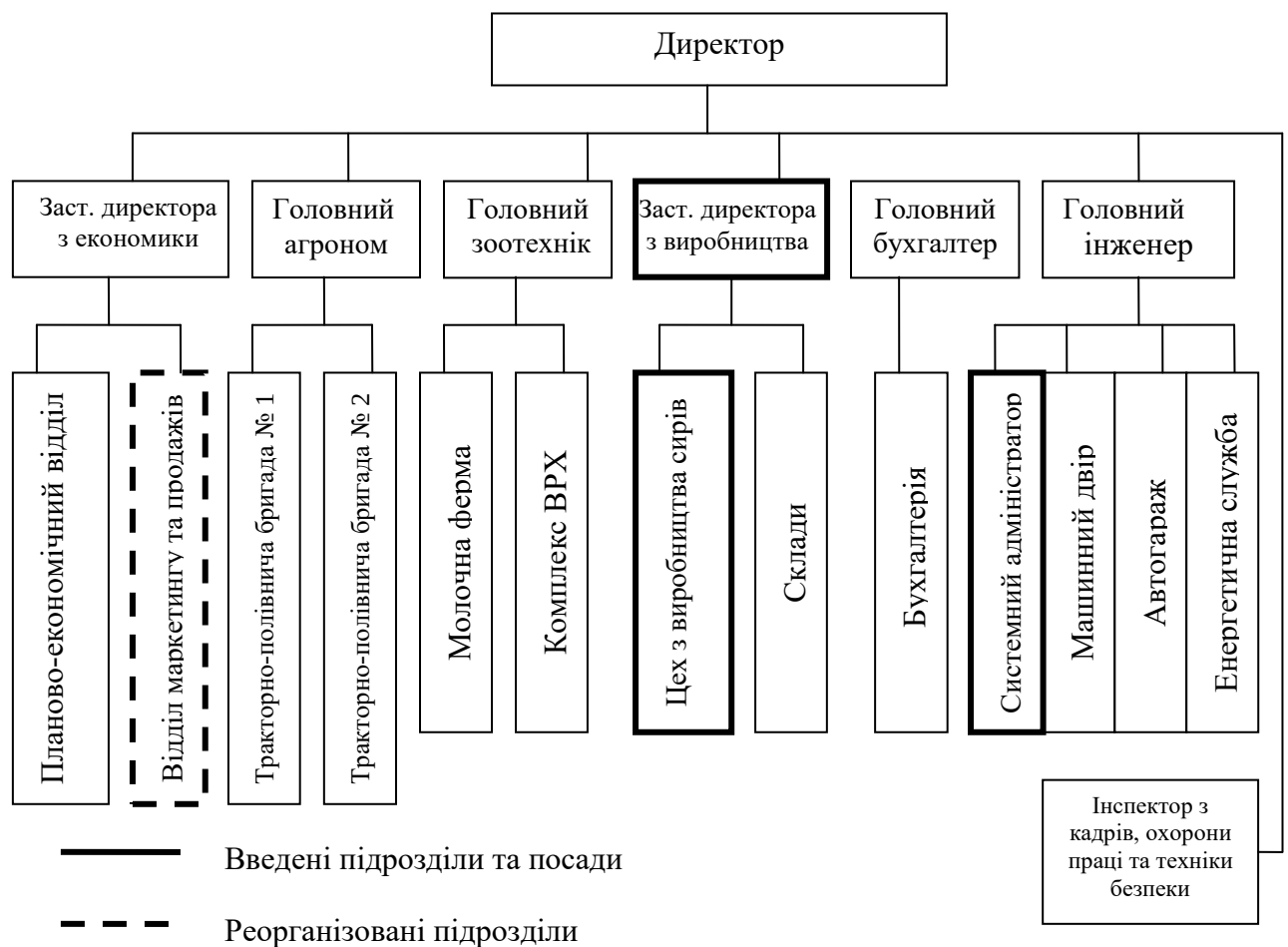


Рис.3.2. Реорганізована організаційна структура ПСП “Зеленьківське”

Таким чином, удосконалення структури управління ПСП “Зеленьківське” буде полягати в скороченні вузькоспеціалізованої посади агронома-насіннявода та посади завідувача їдальнею при одночасному розширенні штату працівників підприємства на 6 осіб. Введені посади – заступник директора з виробництва, системний адміністратор та маркетолог. Первісна комплектація цеху з виробництва сирів персоналом при наявному обсязі виробництва молока – 3 особи (керівник, технолог та робітник) з подальшим розширенням штату.

3.3. Економічна оцінка рекомендованих заходів

Визначимо ефективність схеми обробітку ґрунту при зерновиробництві Mini-Till. Так, дослідним шляхом встановлено, що при даній обробці ґрунту потреба у мінеральних добривах скорочується на 15-20%. Крім того, відмовившись від оранки, підприємство економить 50-70% дизельного палива, що витрачається на механізовану обробку ґрунту, посів, догляд за посівами та збирання кормових культур за традиційними технологіями [25].

У ПСП “Зеленьківське” є необхідні для застосування цієї інноваційної технології сівалки та посівні комплекси. Для отримання хорошого врожаю зерна за даної технології рекомендується використання Аплікатора Модель 6000 для внесення добрив у різних формах восени, навесні та по вегетації. Придбання даного апарату планується у компанії Kverneland Group. Вартість аплікатора складає 2136 тис. грн.

У розрахунках використовуємо мінімальні значення ефектів від використання системи Mini-Till, оскільки використання інновації вимагає часу на повне освоєння технології та, як правило, максимальний ефект від впровадження інновацій складається після повного освоєння технології.

У таблиці 3.1 подаємо розрахунок економічної ефективності даного заходу.

Таблиця 3.1

Оцінка економічної ефективності застосування Mini-Till у зерновиробництві
ПСП “Зеленьківське”

Показник	2023	З урахування м заходів	Відхилен- ня
Собівартість виробництва зерна, тис. грн.	20456	17556	-2900
Обсяг виробництва зерна, ц	49410	49410	0
Обсяг виробництва зерна, тис. грн.	41445	41445	0
Валовий прибуток від реалізації зерна, тис. грн.	20989	23889	2900
Рентабельність виробництва, %	102,61	136,07	33,47
Рентабельність продажів, %	50,64	57,64	7,00
Собівартість 1 ц.	414,01	355,31	-58,69

Витрати на добрива у 2023 році становили 8081 тис. грн., за умови їх зниження на 15% вони становитимуть:

$$\text{Вуд} = 8081 - (8081 * 0,15) = 6869 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на дизельне паливо у 2023 році становили 3574 тис. грн. За умови їх зниження на 50% вони становитимуть:

$$\text{Вдп} = 3574 - (3574 * 0,50) = 1787 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, витрати на вирощування зерна за умови застосування схеми обробітку ґрунту при зерновиробництві Mini-Till складуть:

$$C = 20456 - 8081 + 6968 - 3574 + 1787 = 17556 \text{ тис. грн.}$$

Загальна собівартість зерновиробництва скоротиться на 2900 тис. грн. Внаслідок зниження собівартості зросте валовий прибуток від виробництва та реалізації зерна на 2900 тис. грн. Збільшиться рентабельність виробництва на 33,47% та рентабельність продажів на 7%. Загальна ефективність зерновиробництва зросте внаслідок зниження собівартості 1 ц зерна на 58,69 грн./ц.

Таким чином, річна економія складе:

$$20456 - 17556 = 2900 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт ефективності дорівнює відношенню річної економії до витрат на впровадження та розробку:

$$K_e = 2900 / 2136 = 1,36$$

Срок окупаемости равен отношению затрат на внедрение и разработку к годовой экономии:

$$T_{ок} = 2136/2900 = 0,74 \text{ роки.}$$

$$T_{ок} = 0,74 * 12 = 8,8 \text{ міс.}$$

Тобто впроваджувана технологія обробітку ґрунту окупить себе через 8,8 місяців.

Економічну оцінку рекомендованих заходів щодо вдосконалення структури управління ПСП “Зеленьківське” пропонується провести за допомогою системи показників, що традиційно використовується.

Для оцінки економічної ефективності заходів щодо вдосконалення організаційної структури управління в організаціях слід використовувати традиційний метод розрахунку ефективності, який широко застосовується в економічній літературі. Це відношення річного економічного ефекту до витрат на вдосконалення управління. Аналітично це відношення можна визначити за формулою:

$$K_{ef} = E_p / B_{з.у.}, \quad (3.1)$$

де K_{ef} – коефіцієнт ефективності вдосконалення управління;

E_p – річний економічний ефект, отриманий внаслідок проведення заходів;

$B_{з.у.}$ – витрати на заходи щодо вдосконалення управління.

$$B_{з.у.} = E - E_y \times N_k, \quad (3.2)$$

де E – річна економія від заходів щодо вдосконалення управління;

E_y – величина економії, одержуваної у сфері управління;

N_k – галузевий нормативний коефіцієнт ефективності.

Методичною основою оцінки економічної ефективності вдосконалення організаційної структури на різних рівнях управління в організаціях може бути порівняння одержуваного при цьому економічного ефекту з витратами

на вдосконалення структури управління. При цьому слід враховувати не лише економію від удосконалення організаційної структури управління, а й підвищення ефективності функціонування всіх структурних підрозділів аграрного підприємства. Не можна також не враховувати соціально-економічний ефект від удосконалення обслуговування пайовиків, скорочення витрат часу покупців на придбання товарів, збільшення обсягів та розширення асортименту торгових послуг, підвищення якості обслуговування споживачів та т.ін.

Величину економії, одержуваної у сфері управління (E_y) можна визначити за формулою:

$$E_y = B_{\text{баз}} - B_{\text{зв}}, \quad (3.3)$$

де $B_{\text{баз}}$ та $B_{\text{зв}}$ – річна величина управлінських витрат відповідно до та після проведення заходів щодо вдосконалення структури управління.

Розглянемо також такі показники ефективності організаційної структури управління.

Сума балансового та чистого прибутку, що припадає на одного працівника апарату управління:

$$\begin{aligned} K_{\text{бп}} &= P_{\text{б}} / \text{Чау}, \\ K_{\text{чп}} &= \text{Чп} / \text{Чау}, \end{aligned} \quad (3.4)$$

де $P_{\text{б}}$ – балансовий прибуток;

Чп – чистий прибуток,

Чау – чисельність апарату управління.

Рентабельність виробництва:

$$K_p = P_{\text{б}} / (F_{\text{оср}} + O_{\text{оср}} + F_{\text{зп}}) \quad (3.5)$$

де $F_{\text{оср}}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів;

$O_{\text{оср}}$ – середньорічна вартість оборотних коштів;

$F_{\text{зп}}$ – фонд заробітної плати виробничого персоналу.

Коефіцієнти насиченості, що визначаються відношенням чисельності працівників апарату управління.

- на 1 тис. грн. вартості аграрної продукції:

$$K_n = \text{Чау} / \text{Впр} \quad (3.6)$$

де Впр – вартість аграрної продукції.

- на 1 тис. грн. вартості основних виробничих фондів:

$$K_n = \text{Чау} / \text{Фоср} \quad (3.7)$$

Питома вага працівників апарату управління у загальній чисельності виробничого персоналу:

$$K_{\text{ч}} = \text{Чау} / \text{Чвп} \quad (3.8)$$

де Чвп – чисельність виробничого персоналу.

Питома вага витрат за управління у собівартості аграрної продукції:

$$K_{\text{в.у}} = \text{Сау} / \text{Сс} \quad (3.9)$$

де Сау – сума витрат на управління;

Сс – витрати на виробництво та реалізацію продукції.

Питома вага заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції:

$$K_{1\text{зп}} = \text{Фзпау} / \text{Сс} \quad (3.10)$$

де Фзпау – фонд заробітної плати працівників апарату управління.

Питома вага заробітної плати працівників апарату управління у загальному обсязі зарплати виробничого персоналу:

$$K_{2\text{зп}} = \text{Фзпау} / \text{Фзп} \quad (3.11)$$

Ступінь оснащення управління технічними засобами (ставлення вартості обчислювальної техніки, оргтехніки та засобів зв'язку) у загальній сумі витрат на управління:

$$K_{\text{тс}} = (\text{Вот} + \text{Вот} + \text{Взз}) / \text{Суп} \quad (3.12)$$

де Вот – вартість обчислювальної техніки;

Вот – вартість оргтехніки;

Взз – вартість засобів зв'язку.

Інтегральний показник організаційної структури доцільно розраховувати за формулою:

$$K_{\text{нт}} = 1 - (V_{\text{упп}} / (F_{\text{в}} \times F_{\text{о}})) \quad (3.13)$$

де $V_{\text{упп}}$ – витрати на управління, що припадають на одного працівника управління;

$F_{\text{о}}$ – фондозброєність;

$F_{\text{в}}$ – фондівдача.

Показник ефективності управління (відношення економічності управління до економічності виробництва):

$$E_y = E_c / E_v = (V_{\text{упп}} \times K) / (O_{\text{учп}} \times \text{Чппп}) \quad (3.14)$$

де K – сукупна вартість основних та оборотних фондів;

$O_{\text{учп}}$ – обсяг умовно чистої продукції.

Процес виробництва, виходячи із змісту стадій кругообігу фондів, складається з трьох фаз: підготовки умов виробництва, виробництва, реалізації. Кожна фаза організаційно оформлена, має мету, ступінь досягнення якої визначає ефективність її функціонування та рівень управління.

Процес управління пов'язаний зі стадіями виробництва, розподілу та використання продукції. Ефективність управлінської праці слід оцінювати диференційовано, виходячи із змісту функцій конкретних керівників. Найбільш узагальнюючим показником ефективності роботи керівників є показник виконання плану з урахуванням його напруженості, тобто плану, що відображає можливості господарства відповідно до наявного виробничого потенціалу.

При оцінці ефективності управління використовуються також показники економічності управління - відношення економічних показників (валова продукція, прибуток, валовий дохід) до витрат на утримання апарату управління.

Оцінимо стан та ефективність структури управління ПСП “Зеленьківське” після її реорганізації, а також ефективність діяльності апарату управління. Планову чисельність керівників з урахуванням запропонованих змін в організаційній структурі наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Планова чисельність керівників ПСП “Зеленьківське” з урахуванням запропонованих змін до організаційної структури

Рівень управління	Посада	Факт, 2023	Проект
1	Директор	1	1
2	Заст. директора з економіки	1	1
	Головний агроном	1	1
	Головний зоотехнік	1	1
	Головний інженер	1	1
	Головний бухгалтер	1	1
	Заст. директора з виробництва	-	1
	Зав. складами	1	-
	Зав. їдальні	1	-
	Інспектор з кадрів	1	1
Усього: апарат управління (другий рівень)		8	7
3	Бригадири тракторно-полівничих бригад	2	2
	Завідувач молочної ферми	1	1
	Завідувач комплексу з відгодівлі ВРХ	1	1
	Керівник цеху з виробництва сирів	-	1
	Зав. складами	-	1
Усього: третій рівень		4	6

Введення посади заступника директора з виробництва дозволяє перевести завідувача складу на третій рівень управління, а посада завідувача їдальні скасовується у зв'язку з передачею даного структурного підрозділу в оренду.

Таким чином, з урахуванням запропонованих змін, планова чисельність апарату управління становить 7 осіб, що на одну штатну одиницю менше від фактичної чисельності 2023 року.

Показники ефективності управління організацією діючої та оптимізованої структури управління ПСП “Зеленьківське” наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Показники ефективності управління ПСП “Зеленьківське” діючої та
оптимізованої структури управління**

Показник	2023	Проект	Відхилення	
			Абс.	Віднос.
1. Сума балансового прибутку, що припадає на одного працівника апарату управління, тис. грн.	2314,95	2436,78	121,83	105,2
2. Сума чистого прибутку, що припадає на одного працівника апарату управління, тис. грн.	2274,10	2393,78	119,68	105,3
3. Рентабельність виробництва	0,054	0,057	0,003	105,6
4. Коефіцієнти насиченості, що визначаються відношенням чисельності працівників апарату управління	0,000069	0,000071	0,000002	102,9
- на 1 тис. грн. вартості продукції				
- на 1 тис. грн. вартості основних виробничих фондів	0,000064	0,000066	0,000002	103,1
5. Питома вага працівників апарату управління у загальній чисельності виробничого персоналу, %	7,27	6,93	-0,34	95,3
6. Питома вага витрат за управління у собівартості продукції, %	3,7	3,6	-0,1	97,3
7. Питома вага заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції, %	1,40	1,38	-0,02	98,6
8. Питома вага заробітної плати працівників апарату управління у загальному обсязі зарплати виробничого персоналу, %	5,9	5,8	-0,1	98,3
9. Ступінь оснащення управління технічними засобами (відношення вартості обчислювальної техніки, оргтехніки та засобів зв'язку) у загальній сумі витрат на управління	1,72	1,75	0,03	101,7
10. Інтегральний показник оргструктури	0,950	0,953	0,003	100,3
11. Показник ефективності управління (відношення економічності управління до економічності виробництва)	0,42	0,47	0,05	111,9

Таким чином, можна зробити висновок про ефективність запропонованої реорганізації структури управління підприємством.

Висновки до розділу 3

В якості заходів з вдосконалення організації виробничо-господарської діяльності ПСП “Зеленьківське” на основі впровадження інновацій рекомендовано використовувати нульову систему обробітку ґрунту – Mini-Till. В результаті загальна собівартість зерновиробництва скоротиться на 2900 тис. грн. У результаті зниження собівартості відповідно зросте валовий прибуток від виробництва та реалізації зерна, збільшиться рентабельність виробництва на 33,47% та рентабельність продажів на 7%. Загальна ефективність зерновиробництва зросте внаслідок зниження собівартості 1 ц зерна на 58,69 грн./ц.

Для оптимізації організаційної структури управління ПСП “Зеленьківське” запропоновано наступні заходи:

1. Для ефективної роботи галузі рослинництва та підвищення окупності продукції за рахунок проведення пропонованих агротехнічних та агрономічних заходів необхідно привести штат агрономічної служби у відповідність до нормативів.

Фактична збиральна площа ПСП “Зеленьківське” за результатами 2023 року становить 6081 га. У відповідність до нормативу (3 500 ум. га на 1 агронома) чисельність агрономічної служби в господарстві повинна становити 2 особи. При цьому один із бригадирів тракторно-польовничої бригади має агрономічну освіту. Також в організації є головний агроном і агроном-насіннявод, які виконують багато дублюючих функцій. Тому при поєднанні посад цих спеціалістів може вивільнитися додаткова штатна посада. У зв’язку з вищесказаним пропонуємо агрономічну службу скомплектувати з 1 головного агронома та 1 агронома (з роширеним колом функцій). Тим самим вивести зі штатного розкладу вузькоспеціалізовану додаткову посаду агронома-насінняводу.

2. З метою підвищення рентабельності ввести до організаційної структури на базі простоюючої колишньої вівчарні цех з переробки молочної продукції – виробництво сирів. У зв’язку з цим запровадити посаду

заступника директора з виробництва, у підпорядкування якому також передати склади.

3. Також пропонуємо ідальню передати в оренду під відповідний вид діяльності у комерційній структурі, тим самим усунувши її з оргструктури, а повноваження з укладання та продовження угоди з оренди приміщення та коригування умов з організації харчування персоналу ПСП “Зеленьківське” передати безпосередньо директору. Це дозволить не лише підвищити дохід підприємства, а й суттєво покращити діяльність даного структурного підрозділу.

4. З розвитком повноцінних ринкових відносин аграрне підприємство ПСП “Зеленьківське” почало відчувати у своїй діяльності суттєві проблеми. На сьогоднішній день у господарстві відсутня чітка цінова політика, немає взаємозв’язку між процесом виробництва та реалізацією сільськогосподарської продукції. Часто підприємство збуває свою продукцію за низькими цінами, хоча можна було б продавати за вищою ціною – це відбувається через незнання кон’юнктури ринку сільськогосподарської продукції.

ПСП “Зеленьківське” поки не в змозі впровадити дорогу розгалужену маркетингову службу, залучати фахівців з боку, які погано знають ситуацію, що склалася в господарстві. І тому важливою частиною при вдосконаленні структури управління можна вважати перетворення відділу продажу шляхом запровадження посади маркетолога, який вивчатиме кон’юнктуру ринку та координуватиме всі аспекти виробничо-збутової діяльності підприємства. Розвиток маркетингової діяльності на підприємстві дозволить збільшити товарність продукції, реалізувати продукцію в періоди масового попиту, знайти найбільш вигідних покупців, збільшити виручку та ефективність діяльності.

5. З метою удосконалення інформаційного забезпечення ПСП “Зеленьківське” впровадити посаду системного адміністратора у підпорядкуванні головного інженера.

Аналізуючи результати ефективності діючої та оптимізованої структури управління слід зазначити наступне.

Внаслідок реструктуризації чинної організаційної структури управління планується підвищити основні показники економічної та господарської діяльності підприємства. Як результат фінансової діяльності, планується збільшити суму балансового та чистого прибутку, що припадає на одного працівника апарату управління. Рентабельність виробництва при модернізації структури управління збільшиться до рівня 0,057, що на 5,6 вище за рівень 2023 року.

Показники ефективності управління для діючої структури розраховувалися на основі фактичних даних, для оптимізованої – виходячи з перспективних даних, що плануються. Так, при реструктуризації чинної організаційної структури управління планується підвищити ефективність виробничої діяльності підприємства.

Інтегральний показник оргструктури планується підвищити до рівня 0,953, що на 0,003 вище за рівень 2023 року. Отже, запровадження модернізованої структури управління поліпшаться основні показники ефективності структури управління підприємством.

ВИСНОВКИ

Агропродовольчий комплекс як об'єкт управління відноситься до територіально-галузових утворень, організованих за ієрархічною ознакою. Виділення рівнів: держава – регіон – галузь – аграрне підприємство зумовило необхідність формування багаторівневої системи управління як усім агропродовольчим комплексом, так і кожним окремим аграрним підприємством.

Агропродовольчий комплекс, внаслідок складності структури та множини внутрішніх та зовнішніх зв'язків, відноситься до складних динамічних нелінійних систем, що потребують значних витрат і зусиль, які спрямовуються на підтримку необхідного рівня керованості в умовах ризиків та невизначеності.

Специфіка організації управління розвитком агроекономічними системами різного рівня визначається особливостями об'єкта управління. Оцінка існуючих підходів до локалізації об'єкта управління стосовно агроекономічних систем показує, що найчастіше в якості керованої підсистеми виділяються сільське господарство як галузь народного господарства, агропродовольчі комплекси як територіально-галузеві утворення різних рівнів, структури кластерного типу, інтегровані агропромислові структури та об'єднання сільськогосподарських виробників іншого роду, суб'єкти господарювання різних типів і категорій, представлені агропромисловими підприємствами (сільськогосподарськими організаціями), селянськими (фермерськими) господарствами, господарствами населення.

Традиційно в якості основних типів господарюючих суб'єктів аграрної сфери виділяють інтегровані формування, сільськогосподарські організації, селянські (фермерські) господарства та господарства населення. Але, очевидно, що кожен суб'єкт господарювання є унікальним через відмінності в рівні ресурсного забезпечення, в якості трудових ресурсів та управлінського персоналу, у збалансованості виробничої системи, у рівні

адаптаційного потенціалу, у ступені інтегрованості в економічний простір та т.ін.

Процес побудови системи управління на сучасних аграрних підприємствах традиційно вважається дуже трудомістким через властиві цьому виду діяльності широкого спектру особливостей, серед яких привелюючими слід вважати природно-кліматичні умови.

На рівні аграрних підприємств поряд із загальними функціями управління (планування та прогнозування, організація, контроль, регулювання, координація, облік та аналіз, мотивація) доцільно виділяти, так звані забезпечуючі функції, що дозволяють конкретизувати предметну область реалізації загальних функцій (управління виробництвом, машинно-тракторним парком, постачанням та збутом, управління стадом та т.ін.). Відповідно до цього має бути забезпечено відповідність функцій системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління господарюючого суб'єкта аграрної сфери сукупності функцій (загальних та забезпечуючих), що реалізуються підсистемою сільськогосподарського виробника.

Оцінка стану управління аграрним підприємством проведена на матеріалах приватного сільськогосподарського підприємства ПСП “Зеленьківське”, яке було утворене 25 липня 2003 року на засадах приватної власності громадяна Лисенко Р. М. для здійснення сільськогосподарської підприємницької діяльності з метою одержання прибутку, та знаходиться в с. Зеленькі Тальнівського району.

В процесі аналізу встановлено, що ґрунтово-кліматичні умови ПСП “Зеленьківське” сприятливі для ведення сільського господарства, зокрема рослинництва. Досліджуване аграрне підприємство забезпечене виробничими ресурсами, розраховані показники свідчать про достатньо ефективне їх використання. У штатному розкладі ПСП “Зеленьківське” за станом на початок 2024 року числяться 65 працівників, проте для виконання сезонних робіт підприємство залучує тимчасових працівників в залежності від виникаючих потреб.

Тип організаційної структури управління ПСП “Зеленьківське” – лінійно-функціональний. Ця структура поєднує в собі переваги лінійних та функціональних структур. Для її формування використовують шахтний принцип побудови та спеціалізації у процесі управління. Підрозділи утворюються за видами діяльності організації. Функціональні підрозділи ділять на більш дрібні виробничі, кожен із яких виконує обмежений перелік функцій. Організаційна структура ПСП “Зеленьківське” має чотири рівні управління:

- перший рівень – вищий представлений директором;
- другий і третій рівень – керівники вищої та середньої ланки;
- четвертий рівень – спеціалісти та працівники виробничих цехів та господарств.

На підставі проведеного аналізу професійної та кваліфікаційної структури фахівців апарату управління ПСП “Зеленьківське” зроблено висновки, що на даному аграрному підприємстві спостерігається тенденція до заміщення посад фахівцями з найвищим рівнем освіти; на посадах спеціалістів в апараті управління використовується значна кількість практиків; співвідношення фахівців за рівнем кваліфікації (вищої та середньої спеціальної освіти) залежно від підрозділу варіюється в межах від 1:0 до 4:3; в середньому по підприємству на 8 спеціалістів із середньою спеціальною освітою припадає 12 спеціалістів із вищою освітою.

Загалом за чисельністю апарату управління можна сказати, що на одного керівника в середньому припадає 4 виробничі працівники. Дане співвідношення чисельності апарату управління (1-3 рівень) до чисельності виробничих працівників (4 рівень) не відповідає галузевим нормам (3-12 осіб на 1 керівника).

В цілому за підсумками проведеного аналізу зроблено висновок, що структура підрозділів апарату управління ПСП “Зеленьківське” скомпонована відповідно до розв’язуваних виробничих завдань, склад

керівних працівників має високий освітній та кваліфікаційний рівень, проте виявлені такі недоліки:

1. Основні підрозділи мають неоптимальний склад керівних працівників, високий освітній та кваліфікаційний рівень, однак оскільки чисельність виробничого персоналу значно менша за оптимальний для сільськогосподарських підприємств рівень.

2. Низький рівень рентабельності свідчить про невідповідність організації виробництва завданням стратегічного розвитку підприємства. Так, керівник кожного структурного підрозділу виконує поставлені оперативні завдання, при цьому відсутня координація загального стратегічного розвитку. Для підвищення рентабельності доцільно розглянути напрями діяльності з переробки сировини з метою одержання продукції з більш високою доданою вартістю, для чого слід розширити виробничі потужності шляхом введення до організаційної структури відповідних підрозділів.

3. На підприємстві діє їдальня, діяльність якої, згідно зі штатним розкладом, забезпечується однією штатною одиницею. В результаті виникають перебої в роботі – це приміщення доцільно передати в оренду під діяльність громадського харчування із укладанням договору на організацію харчування працівників ПСП “Зеленьківське”.

В якості заходів з вдосконалення організації виробничо-господарської діяльності ПСП “Зеленьківське” на основі впровадження інновацій рекомендовано використовувати нульову систему обробітку ґрунту – Mini-Till, що забезпечить зростання загальної ефективності зерновиробництва внаслідок зниження собівартості 1 ц зерна на 58,69 грн./ц.

Для оптимізації організаційної структури управління ПСП “Зеленьківське” запропоновано наступні заходи:

1. Для ефективної роботи галузі рослинництва та підвищення окупності продукції за рахунок проведення пропонованих агротехнічних та агрономічних заходів необхідно привести штат агрономічної служби у

відповідність до нормативів.

2. З метою підвищення рентабельності ввести до організаційної структури на базі простоюючої колишньої вівчарні цех з переробки молочної продукції – виробництво сирів. У зв'язку з цим запровадити посаду заступника директора з виробництва, у підпорядкування якому також передати склади.

3. Ідальню передати в оренду під відповідний вид діяльності у комерційній структурі, тим самим усунувши її з оргструктури, а повноваження з укладання та продовження угоди з оренди приміщення та коригування умов з організації харчування персоналу ПСП “Зеленьківське” передати безпосередньо директору.

4. Здійснити перетворення відділу продажу шляхом запровадження посади маркетолога, який вивчатиме кон'юнктуру ринку та координуватиме всі аспекти виробничо-збутової діяльності підприємства. Розвиток маркетингової діяльності на підприємстві дозволить збільшити товарність продукції, реалізувати продукцію в періоди масового попиту, знайти найбільш вигідних покупців, збільшити виручку та ефективність діяльності.

5. З метою удосконалення інформаційного забезпечення ПСП “Зеленьківське” впровадити посаду системного адміністратора у підпорядкуванні головного інженера.

Внаслідок реструктуризації чинної організаційної структури управління на підприємстві вдасться підвищити основні показники економічної та господарської діяльності. Рентабельність виробництва при модернізації структури управління збільшиться до рівня 0,057, що на 5,6 вище за рівень 2023 року. Інтегральний показник оргструктури підвищиться до рівня 0,953, що на 0,003 вище за рівень 2023 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейченко А. В. Науково-економічні основи розвитку безвідходного агропромислового виробництва: монографія. Одеса: Фенікс. 2018. 362 с.
2. Андрійчук В.Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства. Економіка АПК. 2019. № 1. С. 3 -15.
3. Андрійчук В.Г., Сас І.С. Концентрація в аграрній сфері економіки: монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 303с.
4. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.
5. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. Держава та регіони. 2021. №1. С. 42–47.
6. Березін О.В., Плотник О.Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку. Полтава: Інтер Графіка. 2019. 221 с.
7. Булкін С.С. Формування стійкості та ефективності сільськогосподарського підприємства. Агросвіт. 2019. № 24. С. 112-117.
8. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навч.посіб. Вид. 2–ге, випр. і доп. За ред Василенка В.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2018. – 400с.
9. Васильєв С.В., Сітковська А.О. Удосконалення матеріальнотехнічного забезпечення сільського господарства. Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 12 жовтня 2020 р.). Дніпро: ДРІ ДУ НАДУ, 2020. С. 14-16.
10. Вініченко І.І., Сітковська А.О. Удосконалення концепції управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Розвиток суб’єктів

господарювання України: сучасні реалії та перспективи. Дніпро, Пороги, 2017. С. 242-258.

11.Вітвіцький В.В., Швець А.А. Індикатори продуктивності та конкурентоспроможності аграрних підприємств у системі інтегральної результативності. Економіка АПК. 2019. №6. С. 53-63.

12.Вішневер В.Я. Конкуренція у структурі галузевого ринку / В.Я. Вішневер // Актуальні проблеми економіки. – 2021. – №3. – С.49 – 53.

13.Волощук Ю.О. Стратегічні напрями інноваційного розвитку агропромислових підприємств в контексті неоіндустріалізації. Інноваційна економіка. 2021. №5-6. С. 66-73.

14.Воронкова А.Е., Вечерковські Р.З., Воронков Д.К., Калюжна Н.Г., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія. Х.: ІНЖЕК. 2018. 520 с.

15.Головня Ю.І. Організація стратегічного управління на підприємствах по переробленню сільськогосподарської продукціїє. Агросвіт. 2019. № 6. С. 32–36.

16.Гончаренко О.В. Інституціональні аспекти реалізації інноваційних пріоритетів розвитку агропромислового виробництва. Економіка. Управління. Інновації. 2019. № 4 (16). С.47-52.

17.Грановська В.Г. Конкурентоспроможний розвиток аграрних підприємств: монографія. Херсон: Олди Плюс. 2018. 453 с.

18.Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 1 (67). С. 84-90.

19.Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури». 2019. 272 с.

20.Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 440 с.

21.Долгіх Я.В. Алгоритмізація процедури оцінки ефективності сільськогосподарських підприємств методом DEA. Економіка АПК. 2018. № 10. С. 50-54.

22.Євчук Л.А. Стратегічний менеджмент як механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2021. № 9. С. 103–107.

23.Жигулін О.А. Методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу. Економіка АПК. 2019. № 11. С. 88-96.

24.Захарченко О.В. Утилізація відходів природного походження аграрних формувань: проблемний аспект. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. 2017. № 1. С. 58–67.

25.Захарчук О.В., Навроцький Я.Ф., Вишневецька О.В. Сучасний стан та перспективи матеріально-технічного забезпечення сільського господарства. Економіка АПК. 2021. №6. С. 79-88.

26.Зберігання зерна в полімерних рукавах: як все зробити правильно? URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zberigannya-zerna-v-polimernih-rukavah-yak-vse-zrobiti-pravilno>

27.Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. KSE. Липень 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_-Report.pdf

28.Кобець А.С., Вініченко І.І., Гончаренко О.В., Сітковська А.О. Формування стійкого економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. К.: ТОВ «ДКС Центр» 2019. 200 с.

29.Ковальчук М. І. Економічний аналіз у сільському господарстві: [навч.-метод. посібник.] / М. І. Ковальчук — К.: КНЕУ, 2018. — 282 с.

30.Кравець К.В. Концепція стратегічного управління аграрними підприємствами. Економічний аналіз. 2014. Т. 16. № 2. С. 98–104.

31.Кравчук Н.І., Любчик А.Ю. Регіональні особливості сільськогосподарського виробництва. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2020. № 3 (49). С. 14-22.

32.Кустріч Л.О. Особливості залучення інвестицій у сільське господарство: сучасний стан і тенденції розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2017. №24. С. 37-42.

33.Лазоренко Т.В., Голуб М.О. Економічні аспекти застосування сучасних концепцій менеджменту на вітчизняних підприємствах. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 1 (18). С. 139 – 143.

34.Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Вітвіцький В.В. Теоретико-методологічні аспекти управління продуктивністю аграрного виробництва. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2017. 90 с.

35.Ляшенко О.М. Безпечна синергія в управлінні підприємством. Управління проектами та розвиток виробництва. 2019. №2(58). С. 76-80.

36.Мовчанюк А.В., Дяченко М.І. Аграрний сектор України в умовах війни. Ефективна економіка. 2023. № 2.
URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1154/1163> DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.32>

37.Могильний О.М. Трансформація організаційно-правових форм сільського господарства: від багатокладності до латифундації. Економіка АПК. 2021. №1. С. 15-27.

38.Молдаван Л.В. Особливості корпоратизації аграрного сектору в зарубіжній та вітчизняній практиці: уроки для України. Економіка України. 2020. № 8. С. 76 -95.

39.Національна рада з відновлення України від наслідків війни «Проект Плану відновлення України» / Матеріали робочої групи «Нова аграрна політика».
URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarianpolicy.pdf>

40.Николюк О.М. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико-методологічні основи: монографія. Житомир: ЖНАЕУ. 2019. 314 с.

41.Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua>

42.Пальчук О.В., Гуцалюк О. М. Підходи до визначення поняття «технологія управління» діяльністю підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Сер. «Економічні науки». 2019. № 19. С. 349–355.

43.Правдюк Н.Л. Інформаційне забезпечення стратегічного розвитку аграрних підприємств. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. № 2. С. 49—63. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/July2021/wT3naGj1ZEBqurpZNiOub.pdf>

44.Пріб К.А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. 2019. № 10. С. 51—59.

45.Рекордний врожай принесе Україні 0,8% ВВП. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/10/29/679207/>

46.Савченко Т.І. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Т.І. Савченко // Науковий вісник. – 2020. – Вип. 7(120). – С. 6-12.

47.Свиноус І.В., Гаврик О.Ю., Ткаченко К.В., Микитюк Д.М., Семисал А.В. Сучасний стан та проблеми впровадження цифрових технологій в практику діяльності сільськогосподарських підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15—16. С. 35—39. DOI: 10.32702/2306&6814.2020.15&16.35

48.Сітковська А.О. Сутність і особливості конкурентоспроможності підприємств в аграрній сфері економіки. Агросвіт. 2021. №10. С. 34-37.

49. Сітковська А.О., Пінчук З.В. Ефективність сільськогосподарського виробництва і конкурентоспроможність аграрних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. №4 В.10. С. 58-61.
50. Скрипник А. В., Шевчук Ю. В. Методологія оцінки ризиків аграрного підприємства. Економіка АПК. 2019. № 10. С.101-108.
51. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій; Підручник / В.П. Сладкевич. – К. : ДП «Видавничий дім Персонал», 2018.– 496 с.
52. Тарасюк А.В. Шляхи вдосконалення управління маркетингової діяльності аграрних підприємств. Економіка АПК. 2019. № 8. С. 103–110.
53. Україна та глобальна продовольча безпека в умовах війни URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ukrayina-ta-hlobalna-prodovolcha-bezpeka-v-umovakh-viyny>
54. Ярмоленко Я.О. Програма створення цифрової платформи для кооперації та балансування аграрного виробництва. Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/63.pdf
55. Blaettel Mink, B., Boddenberg, M., Gunkel, L. et al. 2017. Beyond the market new practices of supply in times of crisis: The example community supporter agriculture. *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 41(4). 415 – 420 pp.
56. Řehoř P., Vrchota J. 2017. Strategic and Crisis Management in Agricultural Enterprises in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Vol. 65(6). 2073 – 2081 pp.
57. Zalizko V.D., Fedun I.L., Martynenkov V.I. Representative Model of Economic Development for an Agricultural Enterprise in the Context of Socioeconomic Rural Space Formation. *Montenegrin Journal of Economics*. 2017. Vol. 13. No. 3. P. 53-62.
58. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. FAO. URL: <https://doi.org/10.4060/cc3311en>

Аналіз показників фінансової стійкості за 2021 – 2023 роки

№ п/п	Назва показника	Формула для розрахунку	Роки			Відхилення		Нормативне значення
			2021	2022	2023	22/21	23/22	
1	Коефіцієнт заборгованості	Загальна сума заборгованості / Активи	0,34	0,32	0,29	-0,02	-0,03	зменшення
2	Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал / Позикові кошти (коротко - та довгострокові)	1,95	2,10	2,42	0,15	0,32	Збільшення >0.1
3	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Валюта балансу	0,66	0,68	0,71	0,02	0,03	Збільшення >0.5
4	Коефіцієнт залежності підприємства від довгострокових зобов'язань	Довгострокові зобов'язання / Власний капітал	0,36	0,31	0,25	-0,05	-0,06	=2 зменшення
5	Відношення заборгованості до капіталізації	Довгострокові зобов'язання / (Загальна сума пасивів - Короткострокові зобов'язання)	0,27	0,23	0,20	-0,04	-0,03	зменшення
6	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	Позикові кошти (коротко - та довгострокові) / Власний капітал	0,51	0,48	0,41	-0,03	-0,07	зменшення
7	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Власний капітал / Активи	0,66	0,68	0,71	0,02	0,03	збільшення
8	Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	1,51	1,48	1,41	-0,03	-0,07	
9	Коефіцієнт маневреності власних коштів	(Власний капітал - Необоротні активи) / Власний капітал	0,20	0,25	0,27	0,05	0,02	
10	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Довгострокові зобов'язання / (Довгострокові зобов'язання + Власний капітал)	0,27	0,23	0,20	-0,04	-0,03	



Рис. Б.1. Підплучна підшва



Рис. Б.2. Порівняння невораного та зораного поля