

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

К.В. Мазур, О.Г. Кубай



МЕНЕДЖМЕНТ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Вінниця
«ТВОРИ»
2020

Рекомендовано до друку Вченою радою Вінницького національного аграрного університету (протокол № 13 від 26 червня 2020 р.)

Рецензенти:

Зянько В.В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та інноваційного менеджменту Вінницького національного технічного університету

Луцяк В.В. – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу та агробізнесу Вінницького національного аграрного університету

Боковець В.В. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ

Матеріали подані в авторській редакції

Мазур К.В., Кубай О.Г.

М 13 Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.

ISBN 978-966-949-486-3

Навчальний посібник підготовлено відповідно до навчальної програми з нормативної навчальної дисципліни «Менеджмент аграрного підприємства». Посібник висвітлює широке коло питань, що формують систему знань з теорії і практики розвитку управління в аграрній сфері, організації виробництва в аграрних підприємствах.

Матеріал посібника базується на зарубіжному досвіді та вітчизняній практиці, викладений в логічній послідовності, що сприятиме кращому його засвоєнню. За структурою навчальний посібник містить розкриття тем навчальної дисципліни, запитання для самоконтролю, практичні завдання для закріплення матеріалу, тести для перевірки знань, словник основних термінів.

Навчальний посібник може використовуватись студентами економічних спеціальностей вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації, аспірантами, викладачами, науковцями та практиками, що спеціалізуються в сфері аграрного менеджменту.

УДК 005:631.11(075.8)

ISBN 978-966-949-486-3

© Мазур К.В., Кубай О.Г., 2020

© ВНАУ, 2020

© ТОВ «ТВОРИ», 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Стан та проблеми функціонування аграрних підприємств в умовах трансформаційних змін в економіці	6
1.2. Сутність менеджменту аграрного підприємства	10
1.3. Особливості менеджменту за різних організаційно-правових форм функціонування аграрних підприємств	17
РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1. Процес прийняття рішень як основа менеджменту	28
2.2. Чинники ризику та невизначеності при прийнятті управлінських рішень	36
2.3. Середовище функціонування аграрних підприємств	44
РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	53
3.1. Особливості планування в сільському господарстві. Обмеження планування на підприємстві	53
3.2. Організація планової роботи в аграрних підприємствах	56
3.3. Система внутрішньогосподарського планування в аграрному підприємстві	60
3.4. Сутність та форми контролю в менеджменті. Внутрігосподарський контроль в системі управління аграрним підприємством	68
РОЗДІЛ 4. ФУНКЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА МОТИВАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	80
4.1. Сутність та зміст функції організації	80
4.2. Види організаційних структур та їх характеристика	86
4.3. Поняття та зміст функції мотивації	90
4.4. Особливості мотивації в аграрному підприємстві	96
РОЗДІЛ 5. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	103
5.1. Сутність економічної категорії «собівартість». Класифікація витрат аграрного підприємства	103
5.2. Сутність і завдання системи управління витратами	107
5.3. Принципи системи управління витратами	111
5.4. Особливості впровадження системи управління витратами в центрах витрат та центрах прибутку	115
РОЗДІЛ 6. УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	125
6.1. Використання земельних ресурсів в сільськогосподарському виробництві	125

6.2. Розвиток земельних відносин в сільському господарстві. Ефективність управління земельними ресурсами аграрного підприємства	131
6.3. Розвиток земельно-орендних відносин у сільськогосподарських підприємствах	138
6.4. Системи землеволодіння і моделі функціонування ринку землі в зарубіжних країнах	145
РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	151
7.1. Соціально-економічна сутність трудових ресурсів та продуктивності праці	151
7.2. Особливості управління трудовими ресурсами в аграрному підприємстві	158
7.3. Організація залучення працівників та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах	164
7.4. Зарубіжний досвід управління персоналом сільськогосподарських підприємств	172
РОЗДІЛ 8. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	180
8.1. Сутність, структура та джерела капіталу підприємства	180
8.2. Особливості формування капіталу аграрних підприємств	183
8.3. Система фінансового менеджменту аграрного підприємства	190
8.4. Джерела формування фінансових ресурсів аграрного підприємства	196
8.5. Оптимізація структури капіталу аграрного підприємства	203
8.6. Оподаткування аграрних підприємств	208
РОЗДІЛ 9. УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ТА ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	218
9.1. Сутність, значення, форми та напрями інвестиційних процесів у сільському господарстві	218
9.2. Особливості інноваційної діяльності в аграрній сфері виробництва	223
9.3. Управління інвестиційною діяльністю аграрних підприємств	227
РОЗДІЛ 10. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	236
10.1. Сутність управління маркетингом аграрного підприємства. Основні проблеми маркетингу аграрних підприємств	236
10.2. Організація маркетингової діяльності аграрного підприємства	240
10.3. Функції та принципи маркетингу аграрного підприємства. Модель маркетингової діяльності аграрного підприємства	245
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	254
ГЛОСАРІЙ	266
ДОДАТКИ	273

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Менеджмент аграрного підприємства» є обов'язковою дисципліною, що забезпечує отримання загальних компетентностей здобувачами вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) освітнього рівня.

Мета викладання навчальної дисципліни:

отримання теоретичних знань та вироблення практичних навичок опрацьовувати й обґрунтовувати конкретні пропозиції, що стосуються актуальних проблем розвитку управління в аграрній сфері, організації виробництва в аграрних підприємствах, побудові ефективного колективного та індивідуального фермерського господарства, розвитку системи земельних відносин і управління ресурсами підприємства.

Основні завдання вивчення дисципліни:

виробити у студентів знання зі стратегії і тактики аграрної політики, основ теорії і практики управління в реформованих сільськогосподарських підприємствах; уміння діагностувати систему, розробляти й оцінювати господарські рішення; ефективно проводити суспільні заходи, застосовувати прийоми і методи мотивації працівників аграрних підприємств до високопродуктивної праці.

Згідно з вимогами освітньої програми в результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати:

- теоретико-методологічні засади, предмет, об'єкт, мету, завдання та функції аграрного менеджменту;
- історію виникнення і розвитку менеджменту аграрного підприємства;
- форми власності та організації бізнесу в агропромисловому виробництві;
- загальні принципи та особливості управління в аграрному підприємстві тощо.

вміти:

- аналізувати питання управління агропромисловим виробництвом на макрорівні, сфери компетенції менеджменту аграрного підприємства;
- визначати ефективність функціонування різних форм власності в сільськогосподарському виробництві;
- здійснювати управління трудовими, матеріальними, фінансовими, земельними ресурсами аграрного підприємства;
- розробляти комплекс маркетингу сільськогосподарського підприємства;
- аналізувати особливості розвитку менеджменту аграрного підприємства в сучасних умовах;
- розкривати сутність загальних принципів управління та питання їх використання у практиці управління аграрним підприємством тощо.

Навчальний посібник буде корисним для студентів, аспірантів, керівників аграрних підприємств, представників державної та місцевої влади, громадських організацій.

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання розділу

1.1. Стан та проблеми функціонування аграрних підприємств в умовах трансформаційних змін в економіці

1.2. Сутність менеджменту аграрного підприємства

1.3. Особливості менеджменту за різних організаційно-правових форм аграрних підприємств

Основні терміни та поняття

Менеджмент

Аграрне підприємство

Управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств

Суб'єкт управління

Функції управління

Методи та принципи управління

Організаційно-правові форми

сільськогосподарських підприємств

Об'єкт управління

1.1. Стан та проблеми функціонування аграрних підприємств в умовах трансформаційних змін в економіці



Сільське господарство є одним із найважливіших секторів вітчизняної економіки (рис.1.1). Від наявності та якості продуктів харчування залежить життя і здоров'я людей, а рівень розвитку агропромислового сектору держави є ключовим елементом її продовольчої безпеки. Україна має сприятливі умови для розвитку аграрного сектору, що дає змогу забезпечувати внутрішнє споживання якісної та екологічно чистої продукції АПК та нарощувати її постачання на світовий ринок. Прогнозований світовий дефіцит продовольства та потенційне збільшення обсягів його постачання з України сприяють зростанню вітчизняного агропромислового сектору. На сучасному етапі розвитку національної економіки України актуальним є питання зміни векторів зовнішньої торгівлі в напрямі країн ЄС та Азії. З початком російської агресії були введені обмеження на імпорт українських товарів на територію РФ, скорочуються обсяги торгівлі з Білоруссю, Казахстаном та Вірменією. Ця ситуація вплинула на всю економіку України та спричинила зміну структури зовнішньої торгівлі з боку вугільної, металургійної, машинобудівної та хімічної галузей. Після підписання Угоди про асоціацію з ЄС Україна отримала нові можливості щодо експорту своєї сільськогосподарської продукції. Україна займає провідне місце у світі за

обсягами експорту зерна та входить у десятку найбільших експортерів сільськогосподарської продукції. Однак потенціал розвитку АПК не використовується повною мірою через недосконалість відносин на земельному ринку, недостатнє інвестиційне забезпечення, технологічне відставання і непрозору конкуренцію [30, 43].

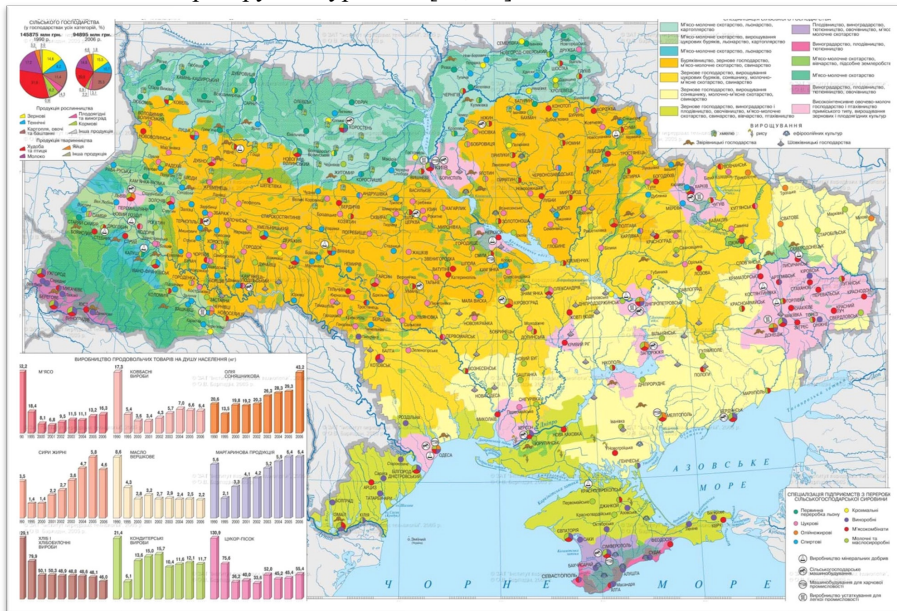


Рис. 1.1. Загальна характеристика сільського господарства України

Європейський ринок характеризується відносно високою купівельною спроможністю населення, але він ставить і високі вимоги до якості продукції. Система квотування суттєво обмежує наявність національних виробників на ринку країн ЄС, часто існують і певні технічні бар'єри. Натомість зростання азійського ринку дає українській продукції сільського господарства шанси збільшення продажів за рахунок фізичного обсягу експорту та можливості продажу продукції нижчого рівня якості, ніж для країн ЄС.

Ширший асортимент, відсутність квот і технічних бар'єрів, зростання обсягів експорту цілком компенсують наявність тарифного захисту і вищі витрати на транспортування продукції. Водночас на азійських ринках є певні економічні і політичні ризики, та й рівень конкуренції зростає за рахунок наявності північноамериканських, китайських та австралійських виробників. Залишається відкритим питання формування ефективної стратегії конкурентної боротьби вітчизняних сільськогосподарських виробників на різних ринках збуту. Актуальними також є проблеми державного регулювання аграрного сектору та підтримки власних виробників на міжнародному рівні.

Україна справді сьогодні перебуває в досить складній економічній ситуації. Фінансова криза сильно вплинула і на сільське господарство нашої країни. Проте спеціалісти запевняють: сьогодні сільське господарство все ще може дати потужний поштовх економіці для виходу з кризової ситуації, і Україна могла б стати важливим постачальником на світовому ринку продовольства.

Органи державної влади розробляють систему антикризових заходів стосовно сільського господарства, удосконалюють законодавчо-правову базу, запроваджують нові програми бюджетного фінансування та спеціальні режими оподаткування. У той же час процес реорганізації агропромислового комплексу гальмується внаслідок суттєвого зменшення обсягів державної фінансової підтримки підприємств аграрного сектору [57, 59].

Основною проблемою політики у галузі АПК вважається система оподаткування для сільгоспвиробників. Уряд обкладає аграріїв податками замість того, щоб надавати підтримку. Крім того, протягом останніх років в Україні активно зменшився експорт, а на ринку переважали імпорتنі товари, що зокрема й спричинило кризу споживання вітчизняних продуктів. Зниження попиту призвело до знищення низки аграрних підприємств практично в усіх регіонах країни (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Виробництво та розподіл валового внутрішнього продукту сільського, рибного та лісового господарства України*

Рік	Випуск	Проміжне споживання	Валова додана вартість	У тому числі		
				оплата праці найманих працівників	інші податки за винятком інших субсидій, пов'язаних з виробництвом	валовий прибуток, змішаний дохід
2015	558788	318982	239806	35131	1389	203286
2016	655569	375868	279701	40834	312	238555
2017	727352	423403	303949	54657	-3274	252566

*За даними Державної служби статистики України

Поряд із цим в Україні спостерігається найбільше зростання цін на продовольство серед країн СНД. Це пояснюється зростанням світових цін та збільшенням бюджетних виплат. Внаслідок невідповідності техніки і низької фондоозброєності праці, яка є в 3 рази менша, ніж в США, в Україні низька продуктивність праці. Вже багато десятиріч продуктивність праці в сільському господарстві України становить 20–25% рівня США. Наслідком низької ефективності сільськогосподарського виробництва є стан і характер повільних змін у виробничих відносинах, які стримують розвиток продуктивних сил, в тому числі і ресурсного потенціалу. Ще одним гальмівним явищем в аграрному секторі є те, що матеріально-технічне забезпечення країни практично не відповідає ринковим умовам. Особливо гостро постає проблема некерованості агротехсервісною службою в пікові періоди, коли забезпечення

сільськогосподарського виробництва запасними частинами, ремонтними засобами, паливо-мастильними матеріалами, а також новою технікою стає винятково актуальною.

Безперечним багатством нашої держави є родючі ґрунти. Як відомо, Україні належить третина світових чорноземів найвищої якості. Індустрія й урбанізація призвели до того, що промислові підприємства і міські поселення зайняли значні площі чорноземів через відсутність спеціального законодавства за охорони і використання чорноземів. Тільки за останні роки із сільськогосподарського обороту вилучено близько 1 млн гектарів земель, більшість із яких – чорноземи.

Складними залишаються питання формування цін на продовольчі товари. Сьогодні на зростання споживчих цін на продукти харчування в Україні впливають переробна галузь, оптова та роздрібна торгівля, а не вартість сировини [138].

Таким чином, зменшення інвестицій, падіння виробництва в національному АПК і зменшення споживання вітчизняних продовольчих товарів є однією з важливих причин подальшої деградації та занепаду аграрного сектора України, зношення й руйнування його потенціалу, падіння ефективної родючості ґрунтів, зменшення вмісту в них гумусу і падіння врожайності навіть на високородючих чорноземах. Україна починає втрачати цю велику конкурентну перевагу. Структурна розбалансованість і дефіцит окремих виробничих ресурсів, насамперед матеріально-технічних й енергетичних, призводять до неефективного використання навіть того, що ще збереглося і функціонує. Внутрішній агропродовольчий ринок України постійно поповнюється продуктами харчування закордонного виробництва, які досить часто завозяться контрабандою, нерідко сумнівної якості, з понаднормативним вмістом шкідливих інгредієнтів та простроченим терміном зберігання, що негативно впливає на здоров'я української нації. Усе це переконливо свідчить: нашій державі вкрай необхідна національна агропродовольча доктрина [103].

Варто зауважити, що українське сільське господарство дуже неоднорідне. На успішність реформ впливають ґрунтово-кліматичні й соціально-економічні умови регіонів, розміри сіл та їхня віддаленість від міст, історичні особливості сформованої психології населення, а також низка інших чинників. Тому немає і бути не може звичайного «єдиного правильного» шляху реформування, прийнятого для всієї території держави. У кожному конкретному випадку вирішення необхідно шукати, виходячи з усього комплексу умов. У кожній області свої особливості, тому потрібен індивідуальний підхід щодо бюджетування, інвестування чи реформування кожної з них.

За сучасних умов господарювання постає питання про необхідність підвищення конкурентоздатності продукції та послуг, ефективності виробництва на онові впровадження досягнень науково-технічного прогресу та економічної глобалізації бізнесу. Саме пошук ефективних форм

господарювання й управління виробничо-господарською діяльністю займає вагомe місце в управлінні підприємством.

Функціонування аграрних підприємств у сучасних умовах ринкової економіки неможливе без якісного управління виробничо-господарською діяльністю. Необхідним за таких умов є налагодження системи організації виробничо-господарської діяльності на підприємствах та управління нею, що відповідно забезпечувало б цілеспрямований вплив на формування і розвиток галузі загалом. Виходячи з цього управління розвитком виробничо-господарської діяльності є важливою та необхідною умовою стабільного розвитку аграрних підприємств у період формування ринкових відносин.

1.2. Сутність менеджменту аграрного підприємства

Одним із основних напрямів державної аграрної політики України на сучасному етапі є створення належних правових умов для ефективного здійснення суб'єктами аграрного підприємництва виробничо-господарської діяльності.

Становлення нових організаційно-правових форм господарювання в аграрному секторі, зміна соціальних, економічних і правових умов, значне збільшення обсягу і структури сільськогосподарського виробництва зумовлюють потребу в ґрунтовному, всебічному дослідженні управління виробничо-господарською діяльністю суб'єктів аграрного підприємництва з метою підвищення їхньої ефективності.

За своєю суттю термін «менеджмент» певною мірою можна вважати синонімом терміна «управління». Управління є особливим видом діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу. Під «управлінням» розуміють тип взаємодії двох суб'єктів, один з яких у цій взаємодії перебуває в позиції суб'єкта управління, а інший – у позиції об'єкта управління.

Вважається, що «менеджмент» є одночасно і галуззю людських знань, і сфера прийняття управлінських рішень, категорією людей, об'єднаних в економічний, конкурентноспроможній системі. Як зазначають науковці, «менеджмент» — це управління людьми в процесі підприємницької діяльності з метою підвищення її ефективності [27].

Менеджмент є професійним видом діяльності, який спрямований на продуктивне та ефективне досягнення визначеної мети підприємства із застосуванням відповідних функцій, принципів та методів.

Поняття «менеджмент» тлумачиться переважно як управління виробництвом на підприємстві, як сукупність методів, принципів, засобів та форм управління виробництвом з метою підвищення прибутковості та ефективності.

Говорячи про менеджмент, доцільно сформулювати поняття **«управління виробничо-господарською діяльністю аграрних**

підприємств». Виробничо-господарська діяльність характеризується подвійністю: з одного боку, це є елементи, що визначають виробничо-технічну структуру підприємства, знаряддя і предмети праці, технологічні правила, що регламентують процес виробництва, розподілу продукції, проведення досліджень і розробок; з іншого боку, це чинники, що визначають соціально-економічну структуру підприємства, фахову підготовленість і спроможність до трудової діяльності, характер розподілу повноважень і відповідальності між працівниками у процесі прийняття управлінських рішень. Тобто виробничо-господарська діяльність є комерційним процесом суспільного виробництва, спрямованим на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру.

Виробничо-господарську діяльність розглядають у якості похідної від поняття виробничо-господарська система, яка розглядається як впорядкована сукупність елементів і частин, що мають постійний взаємозв'язок та функціонують з метою створення певної продукції, виконання робіт чи надання послуг за умови півпорядкування кожного елемента спільній меті системи.

Виробничо-господарською діяльністю треба вважати діяльність з взаємоузгодження роботи та реалізації покладених функцій, сукупності елементів і частин, в ході постійного взаємозв'язку з метою створення певної продукції, надання послуг або виконання робіт, підпорядкування кожного елемента спільній меті.

Виходячи з цього **управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств** є процесом впливу менеджерів підприємств на процес управління, який заснований на відповідних методах, принципах і функціях, діяльністю з організації і координації виробництва на сільськогосподарських підприємствах з метою отримання зростаючого прибутку в довготривалій перспективі.

Під **господарською діяльністю** розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, що спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність [48].

У цих умовах підприємницька модель підприємства ґрунтується на уявленні про підприємство як сферу реалізації підприємницької ініціативи та наявних у підприємця або доступних для залучення ресурсів. Економічна діяльність підприємства є результатом взаємодії підприємців (менеджерів) усіх рівнів. Кінцевою метою підприємництва є виробництво продукції для задоволення потреб суспільства і потреби людини в праці. Для досягнення цієї мети необхідні основні виробничі фактори, тобто предмети праці, засоби праці, земля, праця, інформація.

Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, який має права юридичної особи і здійснює свою діяльність (виробничу, комерційну, науково-дослідну) з метою одержання прибутку.

Аграрне (сільськогосподарське) підприємство – це юридична особа, основним видом діяльності якої є виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, виручка від реалізації якої становить не менше 75 % загальної її суми.

Основними критеріями, що визначають підприємство як суб'єкт господарювання є:

- замкнутий цикл відтворення, тобто його продукція в умовах поділу праці набуває форми товару;
- володіння правом юридичної особи;
- наявність трудового колективу;
- самостійне ведення виробничо-господарської діяльності;
- використання у виробничій діяльності відповідного майна;
- відсутність в організаційній структурі підприємства інших суб'єктів господарювання, що володіють правом юридичної особи;
- ведення справи на принципах господарського або комерційного розрахунку. Важливою характерною рисою підприємства як суб'єкта господарювання є його виробничо-технічна, організаційна та економічна єдність [65, 66].



Аграрне підприємство є суб'єктом аграрних правовідносин, що самостійно володіє і розпоряджається відособленим майном, у комплексі якого основним засобом виробництва є природне тіло – земля, що використовується ним для виробництва сільськогосподарської продукції, а також переробки сировини

рослинного і тваринного походження, виконання інших робіт і надання послуг для задоволення потреб побутового і соціально-культурного характеру як безпосередньо своїх працівників, так і працівників сфери обслуговування.

Господарська діяльність аграрних підприємств відбувається під впливом низки чинників як внутрішнього середовища підприємства, так і зовнішнього. Саме чинники впливу на діяльність організаційно-правової форми розглядають як рушійну силу, яка здійснює вплив на виробничо-господарську діяльність підприємства.

Виходячи з цього внутрішнє середовище підприємства визначається внутрішніми чинниками, а саме: ситуаційними рушійними силами всередині підприємства.

До чинників *внутрішнього середовища* підприємства відносять: цілі, завдання, структуру, працівників, технологію та ресурси.

Чинники *зовнішнього середовища* розділяють на дві групи: прямої дії, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства (системи економічних відносин, споживачів, конкурентів та постачальників) та

непрямої дії, які впливають опосередковано, тобто через механізми та взаємовідносини (науково-технічний прогрес, стан економіки, рівень техніки та технології).

Організаційно-правова форма господарювання аграрних підприємств складається з керівної (суб'єкт управління) і керованої (об'єкт управління) підсистеми.

Суб'єкт управління містить структурно-позначені об'єднання людей і керівників на персональному рівні, які наділені управлінськими повноваженнями і здійснюють управлінську діяльність.

Об'єктом управління є окремі люди, на яких спрямовані систематичні, організовані та планомірні впливи суб'єкта управління.

Об'єкт управління в загальному вигляді розглядають у двох аспектах: елементно-структурному (сукупність людей), а також функціональному (як визначена поведінка групи людей).

Керівна система містить складові елементи, які безпосередньо забезпечують процес управління, а керована – елементи, які забезпечують процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності. Особливої актуальності і специфіки набуває взаємодія об'єкта і суб'єкта управління при розробці цілей підприємства. Адже ціль є очікуваним результатом процесу управління, тобто основною метою управління виробничо-господарською діяльністю є заздалегідь запрограмований та позначений стан системи, досягнення якого у процесі управління допомагає вирішити потрібну проблему [27].

Існують різні підходи до рішення тактичних, оперативних, стратегічних, кінцевих і проміжних завдань, які залежать від масштабності управлінських проблем і рівня підготовленості учасників управлінського процесу. Саме на основі цих основних цілей ставляться більш детальні, оперативні завдання для підпорядкованих рівнів управління.

Взаємозв'язки між загальними стратегічними цілями і цілями більш приватними визначаються за допомогою методу «дерева цілей». За допомогою «дерева цілей» здійснюється конкретизація цілей, що дозволяє ціль вищого рівня уявити в образі підцілей нижнього порядку для визначення завдань для кожного рівня управління й окремих виконавців.

Взаємодія суб'єкта й об'єкта управління виявляється в тому, що ціль управління із погляду суб'єкта – максимально ефективного досягнення результату об'єктом, а з погляду об'єкта – бажаний результат його функціонування. У вирішенні цих завдань виявляється природа функцій управління виробничо-господарською діяльністю.

Уперше сформулював основні функції управління А. Файоль. На його думку існує п'ять функцій управління виробничо-господарською діяльністю, а саме: планування, організація, контроль, розпорядництво та координація. Функції управління виробничо-господарською діяльністю зображені на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Функції управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств

Провідне місце в управлінні виробничо-господарською діяльністю займають функції: маркетингу, науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, управління кадрами та якістю, матеріально-технічного постачання, дослідження, оцінювання, комунікації, мотивації, ведення переговорів та ухвалення управлінського рішення. Усі функції управління поділяють на основні та допоміжні.

До основних функцій відносять – планування, організацію, мотивацію, маркетинг та контроль; до допоміжних – управління якістю, кадрами, обліком, матеріально-технічним постачанням, науково-дослідними та дослідно-конструкторськими роботами.

Відповідно кожна із вказаних функцій (рис. 1.2) активно сприяє вирішенню конкретних проблем, з якими стикається підприємство в ході своєї операційної діяльності, та здійснює свій вклад в загальну результативність виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств.

Практична реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів та принципів управління, які відображені на рисунку 1.3.

Привести в дію організовану систему, щоб отримати очікуваний результат, можливо лише через вплив на неї керівного органу. Для цього необхідні інструменти впливу, які забезпечують досягнення поставлених

целей. Управління підприємством спрямоване на людей, коло їхніх інтересів, передовсім матеріальних.



Рис. 1.3. Основні принципи та методи управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств

Основою класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничо-господарської діяльності. За змістом мотиви діяльності можна поділити на соціальні, матеріальні та примусу. Відповідно до цього методи управління поділяються на економічні, соціально-психологічні та організаційні.

Економічні методи – це сукупність засобів впливу на економічні інтереси об'єктів управління, заснованих на свідомому використанні економічних законів.

Економічні методи управління об'єднують усі методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих їхніх

членів. Цей вид методу включає: систему відповідальності за якість, ефективність роботи, систему матеріального стимулювання, економічні нормативи функціонування підприємства.

Організаційно-розпорядчі методи є методами прямої дії, що мають обов'язковий характер, заснований на відповідальності, примусі і владі. Саме ці методи спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності. Цей вид методу відрізняється прямим характером впливу – адміністративним чи регламентуючим, який підлягає обов'язковому виконанню. Організаційні методи реалізуються у формі регламентації, нормування, організаційного проектування. Розпорядчі виступають у формі наказу, розпорядження, рекомендацій, команди, постанови.

Соціально-психологічні методи спрямовані на управління соціально-психологічними процесами в колективі і здійснюються у формі: соціального планування, навіювання, переконання, системи взаємовідносин у колективі, створення й підтримки морального клімату в колективі, ролі і статусу особистості, соціальних потреб.

У теорії і практиці управління виділяють загальні принципи управління, які відображені на рисунку 1.3, тобто правила, якими зобов'язані керуватися усі суб'єкти незалежно від свого статусу.

Принцип законності в управлінській діяльності полягає в тому, що управлінська діяльність підприємства регулюється нормами права.

Принцип *системності* припускає, що суб'єкт управління при виборі методів, засобів, форм впливу на об'єкт, повинен враховувати зміни, які здійснюються в оточенні, у межах якого функціонує і розвивається система управління.

Принцип *гласності* полягає в обговоренні і комплексній участі усіх представників управлінських відносин у прийнятті рішення на основі інформованості та обліку суспільної думки.

Принцип *об'єктивності* потребує обліку й знання об'єктивних закономірностей взаємодії об'єкта і суб'єкта управління, обліку реального стану суспільних процесів та наявних можливостей.

Принцип *об'єднання* колегіальності і єдиноначальності в процесі управління відбиває взаємодію двох форм прояву владних повноважень. Принцип соціальної спрямованості полягає в необхідності для органів управління в процесі реалізації управлінських рішень враховувати інтереси галузі, конкретних підприємств і соціально-фахових груп.

Провідна роль у системі управління аграрним підприємством належить керівникам, які володіють знаннями та здійснюють вплив на операційні процеси. На особливу увагу заслуговують менеджери, які формують сприятливу атмосферу на підприємстві для ефективної роботи працівників, а також безпосередньо спрямовують свої зусилля на управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. Менеджментом виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств займаються управлінці, які

забезпечують постановку мети і завдань щодо виконання плану, координації виробничого процесу в рамках підрозділів, роботу необхідних комунікацій та зв'язку, урегулювання трудових конфліктів та стимулювання якісної роботи. Така послідовність дій характеризує ефективний управлінський процес, свідчить про компетентність персоналу та можливість розвитку аграрних підприємств в сучасних ринкових умовах.

1.3. Особливості менеджменту за різних організаційно-правових форм функціонування аграрних підприємств

Трансформаційні та інтеграційні перетворення аграрного сектору господарювання зумовили необхідність застосування нових підходів до активізації розвитку його суб'єктів господарювання, якнайповніше враховуючи реалії складних умов господарювання.



Організаційно-правова форма аграрного виробництва – це економічно відокремлений і господарсько-самостійний юридично визнаний вид організації виробничої діяльності, що характеризується змістом використання певної форми власності та відповідними економічними взаємовідносинами, способами здійснення виробництва та його структурою.

Гнучкість та адаптивність господарюючим суб'єктам аграрного сектору національної економіки забезпечує можливість вибору організаційно-правових форм їхньої діяльності, кожна з яких характеризується системою певних правил ведення бізнесу й організаційними методами поєднання ресурсів для досягнення поставлених пріоритетів, внутрішньою побудовою розподілу повноважень і особливостями взаємодії із зовнішнім середовищем. Нинішня організаційно-правова структура аграрного сектору національної економіки є результатом реалізації аграрних реформ, спрямованих на формування конкурентного середовища аграрного ринку та підвищення ефективності діяльності аграрного сектору загалом. У результаті реалізації зазначеної реформи частки продукції, виготовленої виробничими кооперативами та державними підприємствами, скоротилися відповідно у 9 і 10 разів. Така структура є наслідком курсу на функціонування ринкової економіки з вільним вибором форм господарювання.

Відповідно до законодавства України підприємницькою діяльністю в аграрному секторі можуть займатися досить широкі верстви населення: як

окремі люди, так і їх групи, що є громадянами України, або не є ними за винятком осіб, які мають обмеження щодо дієздатності.

Основою підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки є природокористування, зокрема землекористування, використання засобів виробництва та предметів праці.

Засоби виробництва складають будівлі, споруди, устаткування, обладнання, передавальні пристрої, сільськогосподарська техніка, культурні насадження, робоча та продуктивна худоба, об'єкти інфраструктури.

Предмети праці – включають в себе інструмент, матеріали, грошові кошти і т.д. Склад і структура засобів виробництва в сільському господарстві постійно змінюється відповідно до розвитку суспільних відносин, досягнень науки і техніки чи впливу інших непередбачуваних обставин. Здійснення підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки має схожі принципи і критерії з іншими галузями, проте основною її особливістю в наших умовах є залежність від факторів природи та екології. Підприємець в аграрному секторі повинен постійно враховувати вплив кліматичних умов, погодні чинники, якість та розташування ґрунтів, потенціал живих організмів, зумовлений селекцією та умовами утримання тощо. Тобто загалом завдання підприємця у цій сфері повинні спрямовуватися на створення таких умов розвитку живих організмів, які дозволяють отримувати їхню найвищу продуктивність.

Для цього потрібно в комплексі використовувати можливості інноваційного розвитку, аграрного страхування та аграрного менеджменту. Важливим завданням становлення інституту аграрного підприємництва є врегулювання виробничо-майнових відносин, основи яких закладаються при заснуванні самого підприємства. Згідно із законодавством України підприємницька діяльність є самостійною, «на власний ризик» діяльністю, спрямованою на отримання прибутку через використання різноманітних ресурсів і здійснення господарської діяльності в межах правового поля [10, 11].

Форми здійснення підприємництва в нашій країні визначаються на основі форм власності на засоби виробництва та результати праці. Законодавство регламентує такі організаційно-правові форми ведення бізнесу:

- *одноосібне володіння* – власником засобів виробництва і результатів праці є одна особа, яка найчастіше є одноосібним засновником суб'єкта господарювання;

- *партнерство* – може мати форму товариств (товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю, командитне товариство). У таких суб'єктах господарювання власниками майна і, відповідно, результатів праці є група людей, у якій кожен володіє визначеною часткою (паєм) у загальному статутному фонді підприємства. Зазвичай частка у результатах праці залежить від участі в статутному капіталі;

- *корпорація* – передбачає створення акціонерних товариств (публічних і приватних), сутність яких полягає в поділі усього статутного капіталу

суб'єкта господарювання на невеликі частки (акції), які зумовлюють право участі акціонера (власника акції) в розподілі прибутку і/або в управлінні корпорацією. Корпорації публічного типу та їх акціонери мають можливість купувати та продавати акції на фондовому ринку;

- *кооператив* – різновид партнерства, утвореного фізичними і/або юридичними особами, за рахунок їх об'єднання на основі членства та 29 самоврядування для ведення спільної господарської та іншої діяльності задля задоволення своїх інтересів, соціального, економічного та іншого характеру.

В агросекторі України постійно створюються і функціонують суб'єкти господарювання різних організаційно-правових форм. Загальні і спеціальні умови їх створення визначає законодавство. Протягом останніх років частка суб'єктів господарювання у сільському господарстві становила близько 4% від загальної кількості суб'єктів, при чому левову частку з них становлять саме підприємства (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності*

	2016 р.	2017р.	2018 р.
Усього, тис.од	1865,6	1805,1	1839,8
у т.ч. у % -підприємства	16,4	18,7	19,4
- фізичні особи- підприємці	83,6	81,3	80,6
Сільське, лісове та рибне господарство, тис.од.	74,6	76,6	76,3
у % до усього по Україні	4,0	4,2	4,1
у т.ч. у % підприємства	60,3	65,4	66,2
фізичні особи- підприємці	39,7	34,6	33,8

*За даними Державної служби статистики України

У сільському господарстві України можна виділити чотири основні групи виробників сільськогосподарської продукції:

1. Домашні господарства населення (44,9% виробництва загального обсягу сільськогосподарської продукції).

2. Приватні підприємства.

3. Підприємства колективної власності.

4. Господарські товариства.

1. **Домашні господарства населення** (включають також фізичних осіб підприємців), не є юридичними особами та вирощують с/г продукцію як для власних потреб, так і на продаж. Такі господарства спеціалізуються на комерційному вирощуванні овочів та інших більш нішових культур, що важко виростити в промислових масштабах через необхідність ручної праці;

2. **Приватні підприємства** в сільському господарстві представлені фермерськими господарствами та приватними сільськогосподарськими підприємствами.

Фермерські господарства можуть створюватися виключно громадянами України, а їхня діяльність повинна базуватися на праці членів сім'ї фермера, хоча і допускається найм працівників. Земля може належати фермеру як на праві власності, так і орендуватися. Площі ферм також можуть різнитися від декількох гектарів до п'яти-десяти тисяч гектарів, що є фактично повноцінним підприємством середнього розміру. Більше 60% фермерських господарств мають площу від 100 до 2000 тис. гектарів.

Приватні сільськогосподарські підприємства – це юридичні особи, що діють на основі приватної власності та можуть засновуватися громадянами України, а також іноземцями, особами без громадянства та юридичними особами. До них застосовуються загальні правила Цивільного та Господарського кодексів, щодо ведення господарської діяльності.

3. **Підприємства колективної власності**, різні форми кооперативів. Кооперативи в Україні можуть бути різних видів. Найпоширенішими з них є виробничі та обслуговуючі кооперативи.

Виробничий кооператив – утворюється виключно фізичними особами для спільної виробничої або іншої господарської діяльності на засадах їх обов'язкової трудової участі з метою одержання прибутку.

Обслуговуючий кооператив – утворюється фізичними та/або юридичними особами для надання послуг переважно членам кооперативу, а також іншим особам з метою провадження їх господарської діяльності.

4. **Господарські товариства** можуть бути як національними, так і іноземними або з іноземними інвестиціями. В агросекторі господарські товариства є найпоширенішою формою господарювання після фермерських господарств. Вони представлені переважно у формі товариств з обмеженою відповідальністю та акціонерних товариств.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) – це підприємство, створене на засадах угоди між юридичними особами і/або громадянами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. ТОВ має статутний фонд, розділений на частки у розмірах, вказаних установчими документами – статутом. Законом не встановлена мінімальна кількість учасників ТОВ, проте, максимальна кількість учасників не може сягати більше ста осіб. Мінімальні та максимальні розміри статутного капіталу товариства з обмеженою відповідальністю законом також не регулюються. Особливістю цього виду підприємств є те, що учасники товариства несуть відповідальність лише в межах своїх вкладів. Учасник має право продати чи іншим чином відступити свою частку (її частину) у статутному капіталі товариства.

Державна реєстрація ТОВ займає 24 години, а всі інші реєстраційні дії, включаючи відкриття рахунку в банку та реєстрацію у фіскальних органах, займають ще 4–5 робочих дні. Офіційні платежі за державну реєстрацію не сплачуються.

Акціонерні товариства (АТ). Статутний капітал АТ поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, а акціонери відповідають за зобов'язаннями товариства тільки в межах належних їм акцій. Засновниками АТ можуть бути як фізичні, так і юридичні особи. Законом встановлена вимога, що статутний капітал АТ не може бути меншим від суми, еквівалентної 1250 мінімальним заробітним платам, виходячи із ставки мінімальної заробітної плати, чинної на момент створення акціонерного товариства.

АТ поділяються на два типи: відкрите та закрите АТ. **Відкрите АТ** означає, що його акції можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржах. В **Закритому АТ** акції розподіляються виключно між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, купуватися та продаватися на біржі. Закрите акціонерне товариство може бути реорганізоване у відкрите шляхом внесення змін до статуту товариства. Державна реєстрація АТ триває протягом 24 годин, а всі інші процедури відкриття АТ займають близько 2–3 місяців, включаючи реєстрацію випуску акцій Національною комісією з цінних паперів і бірж, реєстрації фіскальними органами, відкриття банківського рахунку і т.п.

Перші три види організаційних форм є більш характерними для малого і середнього агровиробника та рідко використовуються для залучення іноземних інвестицій. Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та Акціонерні товариства (АТ) є найбільш поширеними та можуть бути як малими, так і великими підприємствами і є більш зручними та привабливими для залучення інвестицій. Найбільші сільськогосподарські виробники обирають холдингову структуру організації та розміщують свої акції на світових фондових біржах.

Іноземні компанії також мають можливість зареєструвати в Україні **представництво**. Залежно від мети компанії представництво може бути двох видів: комерційне (постійне) і некомерційне (тимчасове).

Комерційне (постійне) представництво відповідно до законодавства України є таким, через яке повністю або частково проводиться господарська діяльність нерезидента в Україні, прибуток якого відповідно оподатковується.

Некомерційне (тимчасове) представництво покликане здійснювати виключно підготовчу і допоміжну діяльність для компанії нерезидента, а також надавати консультаційні послуги. Некомерційне представництво не є платником податку на прибуток.

Господарська діяльність через представництво має свої переваги: безпосередній контроль за діяльністю представництва та його фінансування, використання бренду компанії без ліцензійних договорів, можливість

використовувати працю іноземних громадян без щорічного оформлення відповідних дозволів на працевлаштування. Реєстрація представництва займе близько місяця, також необхідно буде сплатити обов'язковий платіж державі в сумі \$2500 дол. США.

Іншими шляхами доступу іноземців та іноземних компаній в українську аграрну сферу можуть стати агентські договори та договори про спільну діяльність [26, 33].

Різноманітність організаційних форм аграрних підприємств є об'єктивною умовою проведених аграрних реформ. Проте, варто відзначити, що окремі відмінності, зумовлені правовим та організаційним статусом, нівелюються спільними рисами, характерними для усіх підприємств (таблиця 1.3, рис.1.4) .

Таблиця 1.3

Кількість сільськогосподарських підприємств України за організаційними формами господарювання (на початок року)*

	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	од.	%	од.	%	од.	%
Усього	45 379	100	47 697	100	45 558	100
Господарські товариства	7 721	17	8 700	18,2	6 967	15,3
Приватні підприємства	3627	8	3 752	7,9	3 215	7,1
Кооперативи	596	1,3	738	1,5	448	1
Фермерські господарства	32303	71,2	33 682	70,6	34 137	74,9
Державні підприємства	241	0,5	222	0,5	199	0,4
Підприємства інших форм господарювання	891	2	603	1,3	592	1,3

*За даними Державної служби статистики України

Усі підприємства є відкритими системами, із ключовою роллю соціальної і технологічної складових. Їхня діяльність не є детермінованою, тобто характеризується нечіткими прогнозами, імовірною можливістю передбачати результати та нечітким зв'язком між факторами розвитку та результатами діяльності. При цьому факторами розвитку є природоресурсне середовище та економічні умови їх використання. Ці фактори слабо піддаються формалізації, тому в процесі управління ними завжди присутні проблеми, пов'язані з економічним вибором напрямку діяльності, технології виробництва, вибору найоптимальнішої комбінації ресурсів тощо. Зв'язки між ними є достатньо слабкі, що ускладнює проблему обліку та контролю.



Рис. 1.4. Динаміка кількості сільськогосподарських підприємств України

На результативність та продуктивність діяльності аграрних підприємств часто вплив здійснює нераціональність управління ними. Основною проблемою, при цьому є відсутність системності при вживанні організаційних, економічних, соціальних і технологічних заходів. Наприклад, нормування праці чи витрат, які повинні сприяти підвищенню продуктивності виробництва не дають бажаного результату без вживання заходів з покращення організації та мотивації праці. Зважаючи на системний характер зв'язків, завдання управління аграрним підприємством не розглядається відокремлено від цілісної системи. А це передбачає врахування таких чинників як організаційна структура, закони та закономірності розвитку, принципи діяльності, потенціал підприємства та відповідність вжитих заходів вимогам середовища.

Отже, методологічні засади управління і дослідження аграрних підприємств формуються навколо системного підходу. Згідно із ним аграрні підприємства утворюють цілісні майнові комплекси, діяльність яких відбувається в умовах ринку. Власне система є сукупністю елементів, які взаємодіючи між собою формують та визначають її характеристики. При цьому, зміна будь-якого із елементів-факторів спричиняє загальні зміни системи. Будь-яке аграрне підприємство, враховуючи природу його

складових, є соціо-техніко-економічною системою, яка характеризується наявністю зв'язків із зовнішнім середовищем та залежністю від нього в умовах мінливості, непередбачуваності та складності.

Зв'язки із зовнішнім середовищем при цьому є двосторонніми: кожне підприємство отримує із нього потрібні ресурси енергію та інформацію, а також видає готову продукцію, енергію та інформацію у зміненому вигляді, а також структурні зміни економічної системи (структури ринку, доходів та витрат, інтересів тощо).

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Поняття аграрного підприємства.
2. Суб'єкти та об'єкти менеджменту аграрного підприємства.
3. Основні критерії, що визначають підприємство як суб'єкт господарювання.
4. Функції та принципи менеджменту аграрного підприємства.
5. Чинники зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування аграрних підприємств.
6. Організаційно-правові форми здійснення аграрного підприємництва в Україні.

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Які проблеми функціонування аграрних підприємств в умовах трансформаційних змін в економіці.
2. Охарактеризуйте підприємство як первинну ланку виробничої сфери.
3. Які чинники впливають на формування організаційно-правових форм аграрних підприємств?
4. Які економічні причини створення різних форм об'єднань аграрних підприємств?
5. Назвіть напрями агропромислової інтеграції у сільському господарстві.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Завдання 1.1.

Провести порівняльну оцінку ефективності виробництва сільськогосподарської продукції у різних аграрних організаційно-правових формуваннях України. Зробити висновки.

Таблиця 1

Рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції рослинництва в аграрних підприємствах України за організаційно-правовими формами господарювання у 20__ р., %

Продукція	Державні	Недержавні	У тому числі			
			господарські товариства	приватні підприємства	виробничі кооперативи	фермерські господарства
Продукція рослинництва	12,0	19,8	17,8	23,7	27,3	27,0
у т. ч. зернові та зернобобові культури	16,6	16,4	14,0	20,5	23,6	23,1
соняшник	15,5	18,5	15,4	23,4	27,1	22,5
цукрові буряки	- 3,7	7,2	4,6	16,2	- 9,7	29,7
картопля	10,4	8,2	1,7	21,4	22,1	17,9
овочі відкритого ґрунту	12,4	11,1	13,5	8,4	26,6	22,2

Завдання 1.2.

Проаналізувати структуру організаційно-правових форм господарювання аграрних підприємств Вінницької області. Проілюструвати рішення графічно. Зробити висновки.

Таблиця 2

Кількість діючих господарських суб'єктів у сільському господарстві області, 20__ – 20__ р.р.

Показники	20__ р.		20__ р.		20__ р.	
	одиниць	питома вага, %	одиниць	питома вага, %	одиниць	питома вага, %
Господарські товариства	410		397		383	
Приватні підприємства	225		214		216	
Виробничі кооперативи	41		39		35	
Фермерські господарства	1527		1540		1626	
Державні підприємства	21		20		21	
Підприємства інших форм господарювання	129		126		121	
Всього	2353	100,0	2336	100,0	2402	100,0

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Менеджмент аграрного підприємства – це:

а) діяльність з організації і координації виробництва на сільськогосподарських підприємствах з метою отримання зростаючого прибутку в довготривалій перспективі;

б) взаємодія економічних суб'єктів стосовно створення ними об'єктів вартості;

в) процес організації певної групи людей для досягнення поставлених перед нею цілей;

г) процес впливу менеджерів підприємства на процес управління, який заснований на відповідних методах, принципах і функціях.

2. Аграрне (сільськогосподарське) підприємство – це:

а) юридична особа, основним видом діяльності якої є виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, виручка від реалізації якої становить не менше 90% загальної її суми;

б) юридична особа, основним видом діяльності якої є виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, виручка від реалізації якої становить не менше 75 % загальної її суми;

в) юридична особа, основним видом діяльності якої є виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, виручка від реалізації якої становить не менше 50 % загальної її суми;

г) юридична особа, основним видом діяльності якої є виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, виручка від реалізації якої становить не менше 65 % загальної її суми;

3. Основними критеріями, що визначають підприємство як суб'єкт господарювання є:

а) замкнутий цикл відтворення;

б) володіння правом юридичної особи;

в) наявність технології виробництва продукції;

г) ведення справи на принципах комерційного або госпрозрахунку.

4. Методи управління аграрним підприємством поділяються на:

а) економічні, політичні, соціальні;

б) зовнішні, внутрішні;

в) прямі, непрямі, опосередковані;

г) економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні.

5. Кінцевою метою підприємництва є:

а) виробництво продукції для задоволення потреб суспільства і потреби людини в праці;

б) отримання прибутку;

в) задоволення потреби в самореалізації;

г) виробництво продукції для задоволення потреб суспільства і потреби людини в праці, отримання прибутку.

6. Для досягнення основної мети підприємництва в сільському господарстві необхідно:

- а) земля, праця;
- б) предмети праці, засоби праці;
- в) інформація;
- г) усі відповіді правильні.

7. Які організаційно-правові форми підприємництва переважають у сільському господарстві:

- а) товариство з обмеженою відповідальністю;
- б) акціонерне товариство;
- в) фермерське господарство;
- г) кооператив?

8. Принципами здійснення менеджменту аграрного підприємства є:

- а) соціальна спрямованість;
- б) законність в управлінській діяльності;
- в) системність та комплексність;
- г) прибутковість.

9. Головним засобом виробництва в сільському господарстві є:

- а) капітал;
- б) земля;
- в) трудові ресурси;
- г) основні засоби.

10. Провідна роль у системі управління аграрним підприємством належить:

- а) керівникам;
- б) власникам;
- в) акціонерам;
- г) інвесторам.

РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання розділу

- 2.1. Процес прийняття рішень як основа менеджменту
- 2.2. Чинники ризику та невизначеності при прийнятті управлінських рішень
- 2.3. Середовище функціонування аграрних підприємств

Основні терміни та поняття

Управлінське рішення

Ризик та невизначеність

Фактори впливу на ступінь підприємницького ризику

Джерела ризику

Зовнішнє середовище

Внутрішнє середовище

Особливості зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств

Чинники впливу на розробку варіантів оптимальних управлінських рішень

2.1. Процес прийняття рішень як основа менеджменту

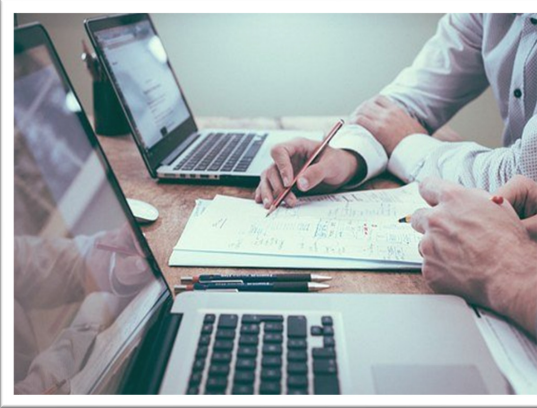


Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо. Зважаючи на це можна запропонувати таке визначення категорії “прийняття управлінського рішення”:

прийняття рішення – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

В організаціях працюють менеджери, які приймають рішення, використовуючи і раціональний, і інтуїтивний підходи. Проте, рішення на рівні організації, як правило, приймаються не одним менеджером. Частіше до ухвалення рішення підключаються декілька фахівців. Проблема ідентифікації і проблема пошуку рішення охоплюють багато підрозділів, різноманітні

погляди і навіть інші організації, які знаходяться поза сферою діяльності одного окремо взятого менеджера [47].



На процеси ухвалення рішень в організації впливають багато чинників, у тому числі внутрішня структура самої організації, а також міра стабільності або нестабільності зовнішнього середовища. *На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів* (рис. 2.1).

До найважливіших з-поміж них належать такі:

1. *Ступінь ризику* – завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію.

Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний зі зростанням відповідальності.

2. *Час, який відводиться менеджеріві для прийняття рішення.* На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчувачи дефіцит часу.

3. *Ступінь підтримки менеджера колективом* – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо розуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок власних особистісних рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

Ефективність роботи економічних суб'єктів в аграрному менеджменті значною мірою залежить від правильності вибору підходу до процесу управління загалом, а отже, і процесу прийняття управлінських рішень. На кожному підприємстві процес розробки та прийняття управлінських рішень має свої особливості. Вони визначаються специфікою і структурою діяльності підприємства, особливостями технології виробництва, організаційною культурою, досвідом управлінського персоналу. В аграрному менеджменті внаслідок змін підходів до управління з урахуванням системної залежності між галузями сільського господарства та структурними підрозділами необхідно змінювати і підходи до формування інформаційної галузі управління економічним суб'єктом щодо його інформаційного забезпечення, а саме управлінської облікової системи [95].

Інформація для цілей управління формується у внутрішньому середовищі підприємства. Значення інформації для системи управління економічним суб'єктом важко переоцінити. Інформація утворюється

внаслідок управління, а управління є наслідком інформації. Отже, без інформації немає управління, без управління немає інформації. Результативність управління організацією значною мірою визначається рівнем організації процесу управління і якістю його інформаційного забезпечення.



Рис. 2.1. Фактори, які впливають на процес прийняття рішень

Вибір правильного та ефективного варіанту управлінського рішення в аграрному підприємстві є результатом комплексного використання економічного, організаційного, правового, технічного, інформаційного, логічного, математичного, психологічного та інших аспектів. На мікрорівні управлінські рішення є невід’ємною частиною щоденної роботи керівника. Прийняте і реалізоване управлінське рішення керівником має певні наслідки не тільки для нього особисто, але і для працівників, економічного суб’єкта та суспільства загалом. Тому, прийняття ефективних управлінських рішень є важливою рисою успішного керівника. Так, основним інструментом і критерієм, провідним інтелектуальним засобом і продуктом управління є самостійно прийняте в індивідуальній або спільній формі управлінське рішення [109].

Управлінське рішення, як і будь-яке рішення, є результатом розумовопсихологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття – це процес, котрий зумовлює появу цього продукту».

Поняття «*управлінське рішення*» має багатогранний характер, оскільки прийняття рішень в організації характеризується як:

- а) свідома і цілеспрямована діяльність, здійснювана людиною;
- б) поведінка, заснована на фактах і ціннісних орієнтаціях;
- в) процес взаємодії членів організації;

г) вибір альтернатив у рамках соціального і політичного стану організаційного середовища;

д) частина загального процесу управління;

е) неминуча частина щоденної роботи менеджера;

є) основа для виконання всіх інших функцій управління.

Управлінське рішення є результатом обрання суб'єктом управління способу дій, які спрямовані на вирішення конкретної проблеми управління.

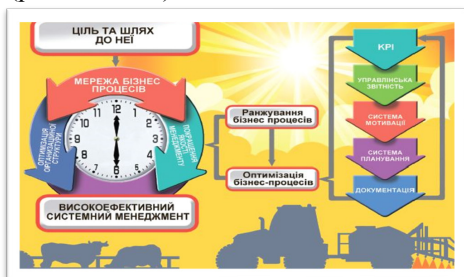
Основною *метою* управлінського рішення є забезпечення координаційного впливу на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей. Різні джерела дають різні визначення теорії прийняття рішень, однак узагальнено можна розрізнити вузьку і розширену.

Якщо у *вузькому розумінні* прийняття рішень – це вибір найкращого рішення з безлічі альтернативних варіантів, то у *розширеному розумінні* прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління, а тому поняття прийняття рішень охоплює їх розробку, виконання, а також контроль і аналіз результатів їхньої реалізації.

Необхідність прийняття рішень у процесі управління зумовлена динамікою виробничих систем, появою на вході та виході об'єктів управління збурень та відхилень, а також зміною цілей, планів і програм з боку керівної системи. Рішення може ухвалюватися людиною в трьох основних системах: технічній, біологічній та соціальній, які можуть бути взаємозв'язаними.

У зв'язку з істотними змінами процесів руху інформації принципово змінюється й управлінська діяльність, тому інформаційне забезпечення управлінських рішень набуває нових якостей, і, отже, певним чином змінюються акценти при формуванні ефективної управлінської облікової системи. Основне призначення інформації в системі управління полягає в забезпеченні інформацією, необхідною для вирішення завдань управління і прийняття управлінських рішень.

Інформаційним джерелом системи аграрного управління є внутрішня (управлінська) звітність, яка формується з тих даних, які переробляє система управлінського обліку у вихідні інформаційні потоки, тобто управлінські звіти. Водночас в процесі прийняття управлінських рішень використовується релевантний підхід, який дозволяє приділити увагу саме реальним (релевантним) показникам.



Отже, процес прийняття управлінських рішень здійснюється на підставі всієї сукупності інформації про певну управлінську ситуацію. Тому, основною умовою дії універсальної схеми процесу управлінських рішень є рух у ній потоків інформації. При підготовці рішення необхідна інформація про

параметри керованої системи, що включає пошук, збір і обробку інформації та її інтерпретацію, що дозволяє на конкретному етапі виявити і сформулювати проблеми, які потребують рішень. У процесі розробки рішень отриману інформацію необхідно перетворити відповідно до поставлених завдань.

Особливості аграрної сфери, які зумовлені особливостями технології вирощування біологічних активів та сільськогосподарської продукції (робіт, послуг), прямо впливають і на процес прийняття управлінських рішень в аграрному менеджменті: використання землі; біологічні активи; природно-кліматичні умови; тривалість операційного циклу; різноманітність продукції і виробництв; технологія та сезонність виробництва; ринки збуту продукції; трудові ресурси; матеріальні ресурси.

Для цілей ефективного управління в аграрному менеджменті пропонуємо класифікувати управлінські рішення з урахуванням особливостей галузі та сфер діяльності, що сприятиме підвищенню інформованості суб'єктів управління в аграрному менеджменті (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

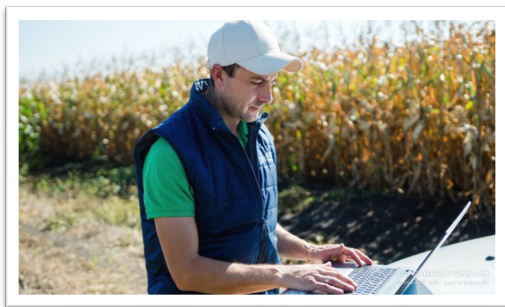
Класифікація управлінських рішень в системі менеджменту аграрного підприємства

Класифікаційна ознака	Управлінські рішення
За галузями виробництва	Основного виробництва: рослинництво, тваринництво. Допоміжного виробництва: виконання робіт, надання послуг
За об'єктами	Рішення щодо виду діяльності. Рішення щодо діяльності центру відповідальності. Рішення, щодо величини доходів, витрат і фінансових результатів. Рішення щодо конкретної операції. Рішення щодо виду виробництва, продукції, робіт, послуг, біологічних активів
За сегментами діяльності	Постачання, виробництво, збут, фінанси, персонал
За ступенем участі в колективі	Колективні, індивідуальні
За видами діяльності	Операційні, фінансові, інвестиційні
За ступенем необхідності прийняття	Оперативні, поточні, стратегічні
За ступенем впливу на фінансовий результат	Основні, допоміжні
За змістом управлінського процесу	Соціальні, економічні, організаційні, технологічні, технічні, податкові
За ступенем готовності	Розроблені, розроблювані (у процесі розробки), готуються до розробки
За ступенем реалізації	Прийняті, неприйняті
За ступенем ефективності	Ефективні, неефективні

Класифікація управлінських рішень в аграрному менеджменті повинна враховувати весь об'єкт управління, усі напрями розвитку, усі сфери його

діяльності та центри відповідальності. Повнота і зміст управлінського рішення залежать від мети управління, ресурсів та засобів, необхідних для досягнення мети, способів і термінів досягнення мети, послідовності взаємодії між центрами відповідальності та виконавцями, розподілу обов'язків між виконавцями для виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення.

Особливістю сільськогосподарської галузі є використання в процесі виробництва живих організмів – рослин і тварин, саме біологічних активів, які в процесі свого перетворення і росту здатні давати готову продукцію тому, технологічний процес вирощування біологічних активів та виробництва сільськогосподарської продукції є відмінним від інших галузей економіки. Це призводить до необхідності впливу в процесі виробництва на окремі технологічні етапи, що потребує прийняття в практиці аграрного менеджменту саме оперативних рішень та рішень за галузями виробництва (рослинництва, тваринництва, допоміжних виробництв)[140].



Оперативні управлінські рішення спрямовані на досягнення завдань сьогодення, а не майбутнього. У менеджменті аграрного підприємства до складу **оперативних управлінських рішень** повинні входити:

1) рішення щодо технології вирощування біологічних активів та

виробництва сільськогосподарської продукції: *рослинництво* – різна обробка ґрунту, різна врожайність тощо; *тваринництво* – натуральні корми та корми з добавками (премікси), різна продуктивність тощо). Наприклад: набір культур – для сівозміни (черговість посіву різних сільськогосподарських культур для підвищення якості землі, а отже і врожайності; вибір найоптимальнішої); набір культур для вирощування – вибір варіанта виробництва найбільш доцільної та рентабельної продукції; види біологічних активів тваринництва – вибір порід тварин – м'ясного, молочного та іншого напрямків для підвищення продуктивності тварин, збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції.

2) рішення щодо виробничих витрат – забезпечення матеріальними ресурсами в розрізі власних і купованих запасів (різні варіанти: витрати насіння, добрив, кормів при різних цінах, видах, кількості та залежно від виду продукції); забезпечення трудовими ресурсами (різні варіанти: штатні працівники, сезонні працівники, порівняння витрат на їхні роботи при вирощуванні різних культур і тварин); варіанти розподілу виробничих непрямих витрат; застосування різних методик визначення собівартості продукції (робіт, послуг).

Інформаційним забезпеченням оперативних управлінських рішень щодо вирощування конкретних видів біологічних активів та виробництва конкретних видів сільськогосподарської продукції в аграрному менеджменті є технологічні карти, на підставі яких за статтями витрат, згідно з передбаченими технологією роботами відповідно до ґрунтово-кліматичних умов, застосовуваних на підприємстві норм виробітку, витрат праці, матеріальних та інших ресурсів та їхньої вартості, розраховують загальну суму витрат виробництва у натуральному та грошовому виразі з розрахунку на 1 гектар площі посіву культур, голову тварини та одиницю відповідної продукції. Тому в процесі прийняття оперативних управлінських рішень щодо використання різних ресурсів, особлива увага приділяється релевантним показникам (витратам), які відіграють ключову роль при прийнятті альтернативного варіанту управлінського рішення. При цьому релевантними є витрати, які пов'язані з відповідною альтернативою і можуть вплинути на прийняття рішення (для різних рішень витрати будуть різні); стосуються лише майбутнього, тобто їх можна уникнути вибором однієї з альтернатив.

Разом з тим, виробничий процес у сільському господарстві характеризується різною тривалістю операційних циклів протягом року та особливою технологією виробництва продукції рослинництва і тваринництва, що також впливає на прийняття оперативних управлінських рішень.

У рослинництві характерні такі етапи виробничого процесу як обробіток ґрунту, посів, догляд за посівами і збір урожаю. У тваринництві залежно від видів тварин технологія вирощування біологічних активів і сільськогосподарської продукції не співпадає в часі.

Наприклад, для вирощування великої рогатої худоби можна виділити такі періоди вирощування – народження, відлучка, виховання, сортування залежно від цілей подальшого утримання. Це потребує чіткого розмежування релевантних показників за кожною відповідною стадією виробництва, які зумовлені біологічними законами росту рослин і тварин, і, як наслідок, формування декількох варіантів рішення з подальшим прийняттям найкращого варіанту за визначеними результативними показниками. Розробка альтернативних варіантів управлінських рішень при вирощуванні біологічних активів та сільськогосподарської продукції дозволяє обрати серед декількох варіантів поєднання різних видів матеріальних, трудових та інших ресурсів за кожним технологічним етапом і відповідною технологічною операцією найбільш оптимальний.

Крім того, для кожного з видів виробництва, доцільно поділяти *оперативні рішення*:

1) за видами виробництва (рослинництво, тваринництво, допоміжні виробництва), біологічних активів (біологічні активи рослинництва, біологічні активи тваринництва), продукції (робіт, послуг);

2) за структурними підрозділами, центрами відповідальності, сегментами підприємства (ферма № 1, бригада тощо). Це сприятиме декомпозиції управлінських рішень та деталізації інформації щодо результатів

діяльності в розрізі видів діяльності, виробництв, центрів відповідальності та рівнів управління.

Необхідними в практиці аграрного менеджменту є саме оперативні управлінські рішення щодо технології вирощування біологічних активів та виробництва сільськогосподарської продукції, технічного забезпечення виробництва, організації планування, обліку, аналізу та регулювання процесу виробництва з метою забезпечення комплексного і своєчасного виконання плану виробництва і збуту продукції, виконання робіт та надання послуг при найкращому використанні наявних у розпорядженні підприємства ресурсів, тобто наявність альтернативності управлінських рішень.

Світова економічна криза охоплює всі сторони діяльності суб'єктів господарювання, що пов'язані з виробництвом продукції, з їхнім збутом, використанням людських, енергетичних, фінансових та інших ресурсів.

Загострення світової економічної кризи супроводжується відставанням виробництва первісних енергоресурсів від зростаючого обсягу загального енергоспоживання, різким переломом, занепадом та надвиробництвом товарів, сировини, послуг тощо, які не знаходять своїх споживачів.

Тому в сучасних умовах господарювання будь-яка виробнича (комерційна) діяльність пов'язана з невизначеністю, постійним ризиком (загрозою) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або виникнення додаткових витрат у результаті здійснення конкретних видів діяльності. Це потребує від власників (керівників) підприємств пошуку нових підходів щодо організації процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та загострення економічної кризи [109].



Основні чинники, які впливають на розробку варіантів оптимальних управлінських рішень та рівень ризику (загрози) в умовах економічної кризи, наведено в таблиці 2.2[109].

Зростання ролі економічних чинників, які впливають на рівень ризиків (загроз), передусім таких як кредитування, інвестування, оподаткування, потребує від

власників (керівників) підприємств пошуку нових підходів до оптимізації управлінських рішень в умовах невизначеності та загроз.

За сучасних умов господарювання постає питання про необхідність підвищення конкурентноздатності продукції та послуг, ефективності виробництва на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу та економічної глобалізації бізнесу. Саме пошук ефективних форм господарювання й управління виробничо-господарською діяльністю займає вагомe місце в управлінні підприємством.

Функціонування аграрних підприємств в сучасних умовах ринкової економіки неможливе без якісного управління виробничо-господарською діяльністю. Необхідним за таких умов є налагодження системи організації виробничо-господарської діяльності на підприємствах та управління нею, що забезпечувало б цілеспрямований вплив на формування і розвиток галузі загалом.

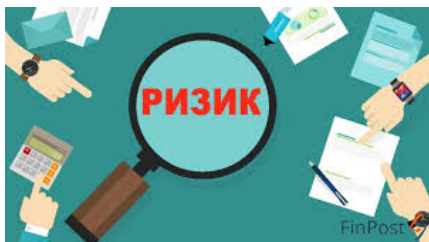
Таблиця 2.2

Основні чинники, які впливають на розробку варіантів оптимальних управлінських рішень на зниження рівня ризиків (загроз) у підприємствах

Назва чинників	Короткий зміст чинників	Питома вага чинників, %
Економічні	Кредитування, інвестиції, оподаткування, амортизаційна політика, тарифна система оплати праці, регулювання цін та тарифів, рівень оплати праці, економічні санкції, загальний стан економіки країни.	57,5
Практичний досвід керівників (власників) підприємств	Знання і вміння приймати оптимальні рішення в умовах невизначеності та загроз. Особливості мислення та інтуїція.	23,5
Організаційні	Рівень делегування повноважень і відповідальності, методичне забезпечення, відповідальність працівників за організацію виконання рішень тощо.	9,2
Соціально-психологічні	Задоволеність персоналу змістом праці, рівень творчості та ініціативності персоналу, визнання, політичний стан в країні тощо.	8,8

Отже, управління розвитком виробничо-господарської діяльності є важливою та необхідною умовою стабільного розвитку аграрних підприємств у період формування ринкових відносин.

2.2. Чинники ризику та невизначеності при прийнятті управлінських рішень



Фінансово-господарська діяльність аграрного підприємства в умовах ринкової економіки характеризується певним рівнем невизначеності, а, отже, і певним рівнем ризику, багатоваріантністю вибору для суб'єкта підприємницької діяльності. Багато рішень у підприємницькій діяльності доводиться приймати в умовах, коли необхідно вибирати напрями дій із кількох можливих варіантів, результати здійснення яких важко спрогнозувати.

Якість процесу обґрунтування рішення знаходиться в прямій залежності від повноти обліку всіх факторів, суттєвих для наслідків від прийнятих рішень, в більшості країн світу стає обов'язковою розробка рішень із серйознішим врахуванням факторів ризику, точніше – допустимого рівня ризику. Обґрунтування допустимого рівня ризику пов'язано з розумінням багатьох, інколи несподіваних тонкощів ситуації невизначеності з необхідністю прийняття рішень. Керівництво підприємств та компаній зобов'язане враховувати рівень ризику в якості важливого фактора. У зв'язку з цим велике практичне значення має визначення та облік всіх чинників впливу на ступінь ризику при прийнятті рішень.

Якість ризикованих рішень зумовлюється передусім повнотою і достовірністю використаної інформації. Процес прийняття рішень в ситуації ринкової економіки, як правило, об'єктивно складний. Обсяг інформації, потрібної для розробки якісного рішення, завжди недостатній в більшою чи меншою мірою і тому як спеціалісти, готуючи рішення, так і на завершальному етапі сам керівник бувають вимушені звернутися до свого досвіду чи навіть інтуїції. Базове значення має, звісно, інформація, а до послуг досвіду й інтуїції рекомендовано звертатися в порядку компенсації недостатньої інформації. Важливим визначальним фактором управлінського ризику є ступінь невизначеності ситуації.

Управлінське рішення приймається в умовах невизначеності, коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів, коли фактори настільки нові та складні, що стосовно них неможливо одержати достатньо інформації. У результаті імовірність певного наслідку неможливо передбачити з достатнім ступенем достовірності. Невизначеність характерна для деяких рішень, які потрібно приймати у швидкозмінюваних обставинах. Найвищим потенціалом невизначеності володіють соціокультурне, політичне та наукомістке середовище [92].

Працюючи в атмосфері невизначеності, керівник може використовувати дві основні можливості.

По-перше, спробувати отримати додаткову інформацію і ще раз проаналізувати проблему. Цим часто вдається зменшити новизну та складність проблеми. Керівник поєднує цю додаткову інформацію та аналіз із накопиченим досвідом, здатністю до судження або інтуїції, щоб дати низці результатів об'єктивну оцінку.

Друга можливість – діяти в точній відповідності до минулого досвіду, суджень або інтуїції і зробити припущення про імовірність подій. Це необхідно, коли не вистачає часу на збір додаткової інформації або витрати на неї занадто високі. У прийнятті і реалізації рішень, пов'язаних із ризиком, важко переоцінити значущість особливостей сприйняття ризику самим суб'єктом діяльності – керівником. Говорячи про фактори, що визначають ризик, варто відзначити різне ставлення суб'єктів до ризику. Вплив цього фактора залежить від того, як люди можуть оцінювати пов'язані з ризиком результати. Деякі не хочуть ризикувати, деяким це подобається, а ще інші

байдужі до ризику. Людиною, не схильною до ризику, доцільно називати того, хто надає перевагу стабільному доходу, а не ризикованій роботі. Несхильність до ризику – найбільш поширене ставлення до нього. Про те, що більшість людей в більшості випадків не схильні до ризику, свідчить величезне число ризикових ситуацій, у яких люди страхуються.



При прийнятті управлінських рішень завжди важливо враховувати фактор ризику. Поняття «ризик» у цьому випадку використовується як рівень визначеності, з якою можна прогнозувати результат. Рішення приймаються у різних обставинах відносно ризику. Ці умови традиційно класифікуються як умови визначеності, ризику та невизначеності ситуації,

виходячи з такого поділу інформації:

повна інформація;

неповна інформація чи така, що швидко змінюється;

повна невизначеність.

Визначеність означає, що кожне рішення однозначно призводить до єдиного можливого результату. Невизначеність (більш реалістичне передбачення) має на увазі можливість здійснення кількох варіантів з різною імовірністю [93].

А. Рішення приймаються в умовах **визначеності**, коли керівник точно знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору.

Наприклад, розміщуючи тимчасово вільні кошти на депозитному рахунку банку на певний період часу, керівник вправі очікувати їх повернення з обумовленим наперед відсотком приросту. Умови повернення, час та загальна кількість коштів передбачається майже зі 100% імовірністю (хоча не можна виключати дії різних форс-мажорних обставин – банкрутство банку, зміна суспільного устрою, стихійні лиха тощо).

Так само можна розрахувати наперед собівартість майбутньої продукції, якщо відомі всі складові, від яких залежить її формування (вартість оренди промислових будівель та споруд, виробничих потужностей, енергоносіїв, сировинних, трудових, інформаційних та інших ресурсів, які знадобляться для цього).

Б. Рішення приймаються в умовах **ризик**, коли керівник повинен бути готовим свідомо йти на ризик, оскільки поряд з ризиком понести витрати (втрати) існує імовірність отримання доходів. Управлінська практика свідчить, що рішення, здатні забезпечити отримання високих результатів, є найбільш ризиковими. Досягнення великих успіхів у бізнесі без ризику є утопією. У всі часи процвітання фірми залежало від готовності та вміння керівника йти на ризик. Керівник, який уникає ризикових рішень, вважається небезпечним для організації, оскільки спонукає її до застою.

В умовах командно-адміністративної системи ризик підприємств (якщо він був) брала на себе держава. На теперішній час ситуація змінилася, підприємства мають можливість вибору партнерів та поведінки на ринку, тобто працюють на основі аналізу та оцінки різних альтернатив. Існування альтернатив розвитку та можливостей вибору породжує ризик. Менеджмент у цій ситуації розглядається як наука і мистецтво, оскільки передбачає поєднання знань, досвіду та інтуїції.

За джерелами виникнення ризику поділяють на:

*господарський;
пов'язаний з особистістю людини;
зумовлений природними чинниками.*

Причинами виникнення ризику можуть бути:

*невизначеність майбутнього;
непередбаченість поведінки партнера;
нестача інформації.*

До рішень, які приймаються в умовах ризику, належать такі, результати яких не є визначеними, але імовірність кожного результату відома. Імовірність визначається як ступінь можливості здійснення цієї події і вимірюється від 0 до 7, або у відсотках. Сума імовірностей всіх альтернатив становить одиницю (100%). В умовах визначеності існує лише одна альтернатива.

Імовірності поділяються на дві категорії: об'єктивні та суб'єктивні.

Об'єктивна імовірність заснована на інформації за певний минулий період. Однак у багатьох випадках менеджер не має інформації про попередній період і повинен розраховувати лише на свою особисту оцінку ситуації, тобто у цьому випадку використовується показник суб'єктивної імовірності. Таким чином, здатність давати імовірнісну оцінку ситуації заснована на наявності неповної, але достовірної інформації, а також на досвіді, інтуїції, розумових здібностях керівника. У такій ситуації доречно говорити про менеджмент як про науку та мистецтво. Цілком зрозуміло, що навіть при наявності імовірнісних оцінок можливих альтернатив менеджер ризикує. Необхідність прийняття рішень в умовах ризику призводить до необхідності розрахунку математичного сподівання.

В. Рішення приймаються в умовах **невизначеності**, коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів, оскільки необхідні чинники є складними і новими, і про них неможливо отримати достатньо релевантну інформацію. Стикаючись з невизначеністю, керівник може використовувати різні можливості:

а) спробувати отримати додаткову релевантну інформацію і на її основі ще раз проаналізувати проблему;

б) діяти відповідно до минулого досвіду, інтуїції і зробити припущення про імовірність подій.

В умовах невизначеності ситуації корисно розраховувати: *очікуване значення; середнє квадратичне відхилення; коефіцієнт варіації.*

Більшість людей не тільки укладають угоди про страхування життя та майна, але також шукають роботу з відносно стабільною заробітною платою. Людина, нейтральна до ризику, байдужа до заробітку зі стабільним та невизначеним доходом у випадку, якщо невизначений дохід дорівнює очікуваному доходу. Свідченням схильності до ризику є перш за все те, що багатьом людям подобається підприємництво. На кожному етапі прийняття раціональних управлінських рішень існують різноманітні види ризиків, які необхідно врахувати та оптимізувати їхній рівень, що дасть змогу приймати ефективніші рішення з меншими витратами ресурсів та вищою ймовірністю їхньої реалізації. Види ризиків різних етапів прийняття управлінських рішень та методи їхнього оптимізування зведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Типові ризики на етапах прийняття управлінських рішень та методи їхнього оптимізування

Етапи прийняття управлінського рішення	Типові ризики на етапах	Методи оптимізування
Визначення проблеми	Ризик неправильної ідентифікації, ресурсні та виробничо-господарські ризики, ризик невикористаних можливостей	Розроблення процедури та політики прийняття управлінських рішень в організації
Аналіз проблеми та збирання інформації	Інформаційний, методичні, майновий та маркетинговий	Залучення зовнішніх експертів, розвиток власної методики аналізу проблеми та збору інформації
Вироблення альтернатив	Ризик невикористаних можливостей, ризик інерції, ризик креативності, логічності та послідовності	Формування декількох взаємовиключних альтернатив, колегіальне та колективне вироблення альтернатив для стратегічних рішень, розвиток та підвищення вмінь та навичок менеджерів
Оптимізування	Ризик неузгодженості альтернативи, ідентифікації та врахування існуючих обмежень, ризик раціональності та обґрунтованості	Ідентифікація та вплив на гнучкі обмеження, узгодження альтернативи з цілями та місією підприємства, розроблення методик та процедур обґрунтування рішень
Реалізація управлінського рішення	Ризик опору з боку виконавців, ризик незабезпеченості реалізації рішення	Залучення виконавців до процесу прийняття рішення, врахування інтересів працівників виконавців, пояснення виконавцям необхідності реалізації прийнятого рішення

Як свідчить практика, існує прямий зв'язок між прибутковістю та наявним ризиком. Чим вищий передбачуваний та очікуваний дохід, тим вищий, як правило, і ризик. Інший фактор, що впливає на рівень ризику, – це час. Готівка важить для інвестора більше, ніж гроші в майбутньому. Коли інвестор дає гроші в борг, завжди є ризик або непевність того, що гроші повернуться: щоб позикодавець ризикував розлучатися зі своїми грошми, він повинен отримати значну компенсацію. Це відбувається за принципом: завтра ризикуваніше, ніж сьогодні. Усі фактори, які так чи інакше впливають на величину ступеня ризику, можна умовно розділити на дві групи: об'єктивні та суб'єктивні. До об'єктивних відносяться фактори, незалежні від самої фірми: інфляція, конкуренція, політичні та економічні кризи, екологія, митні збори, наявність режиму найбільшого сприяння, можлива робота в зонах вільного економічного підприємства [99].

До суб'єктивних факторів відносяться ті, що характеризують безпосередньо певну фірму: це виробничий потенціал, технічне оснащення, рівень предметної та технологічної спеціалізації, організація праці, рівень продуктивності праці, техніки безпеки, вибір типу контрактів з інвестором або замовником і т.д. Останній фактор відіграє важливу роль для фірми, оскільки від типу контракту залежить ступінь ризику та величина нагороди після впровадження проекту.

Треба враховувати важливість факторів економічної і політичної діяльності в тій чи іншій країні. Тому при укладанні контрактів обов'язково необхідно враховувати можливі ризики, а саме:

1) значні відстані – транспортний ризик;

2) різні валютні системи – ризик змін курсу і трансферу, різний правопорядок, торгівельні звичаї, політичні й економічні події призводять до ризиків – неприйняття товарів, відсутність платежів, невиконання умов поставки, конфіскація або розорення.

Появу підприємницьких ризиків зумовлюють численні фактори – умови, які можуть викликати та спричинити невизначеність результатів при здійсненні господарської діяльності. Можна запропонувати такий підхід до визначення факторів впливу на рівень підприємницького ризику (рис. 2.2).

Основними *критеріями визначення факторів підприємницького ризику* виступають:

- джерело виникнення (зовнішні та внутрішні фактори);
- ступінь впливу (фактори прямої та непрямої дії).

Фактори прямої дії безпосередньо впливають на результати підприємницької діяльності та рівень ризику.

Фактори непрямої дії не здійснюють безпосереднього впливу на ці процеси, але зумовлюють їх зміну. Параметри, які характеризують внутрішню діяльність підприємства, є внутрішніми; зовнішніми факторами є параметри, які характеризують зовнішнє середовище суб'єкта господарювання.

Основними внутрішніми факторами ризику, залежно від сфер господарської діяльності підприємства вважають – виробництво, обіг,

управління. Виробничий процес – це сукупність взаємозалежних основних, допоміжних і обслуговуючих процесів праці. У виробничій сфері виділяють чинники ризику основної та допоміжної діяльності [127].

До факторів ризику основної виробничої діяльності належать: достатній рівень технологічної дисципліни, аварії, позапланові зупинки устаткування чи переривання технологічного циклу підприємства через змушене переналадження устаткування (наприклад, внаслідок несподіваної зміни параметрів чи сировини, матеріалів, які використовуються в технологічному процесі) тощо.

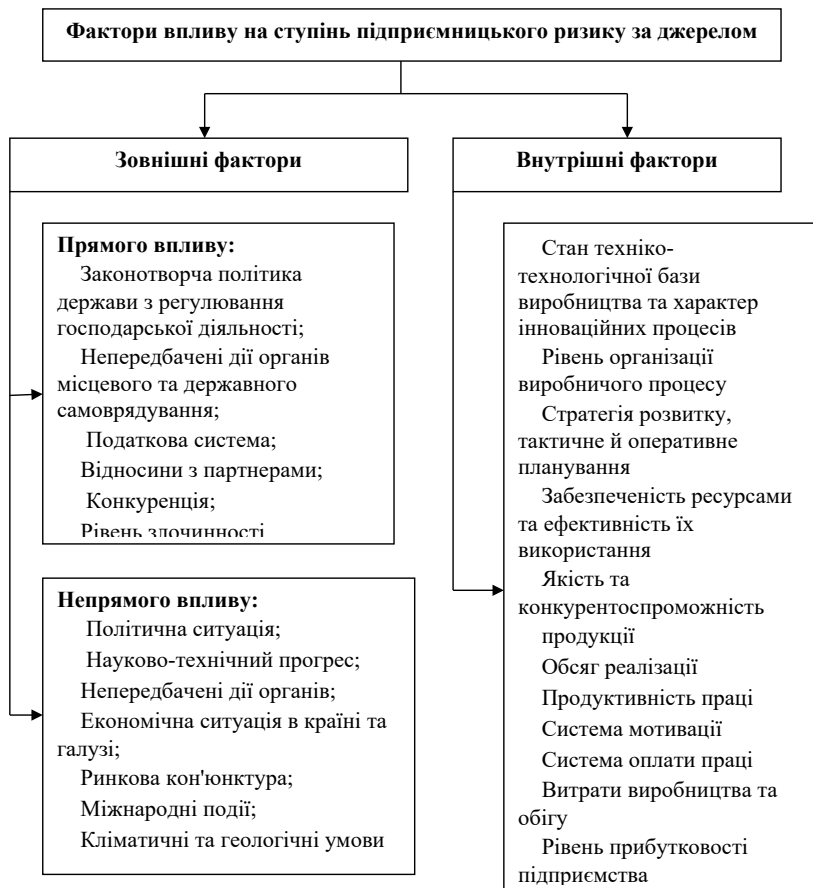


Рис. 2.2. Чинники впливу на ступінь підприємницького ризику аграрних товаровиробників

Фактори ризику допоміжної виробничої діяльності – це перебої енергопостачання; подовження, порівняно із запланованими, термінів ремонту устаткування; аварії допоміжних систем; невідповідність інструментального господарства підприємства до освоєння нового виробу тощо.

Факторами ризику у сфері обслуговуючих виробничих процесів підприємства можуть бути збої в роботі служб, які забезпечують безперебійне функціонування основного і допоміжного виробництва, наприклад, аварія, пожежа в складському господарстві, вихід з ладу (повний чи частковий) обчислювальних потужностей у системі обробки інформації тощо.

Причиною погіршення економічного становища підприємства може стати недостатня патентна захищеність продукції підприємства та технології її виготовлення, яка дозволяє конкурентам освоїти випуск аналогічної продукції.

У сфері обігу діяльність підприємства може піддатися дії таких факторів, як: порушення підприємствами погоджених графіків постачання сировини, немотивована відмова оптових споживачів оплатити чи вивезти отриману готову продукцію, банкрутство чи самоліквідація контрагентів, ділових партнерів. Внутрішні фактори ризику управлінської діяльності можна класифікувати за рівнем у процесі прийняття рішень.

На рівні прийняття стратегічних управлінських рішень виділяють такі **внутрішні фактори ризику**:

помилковий вибір чи неадекватне формулювання цілей підприємства, що зумовлює імовірність розробки стратегії в помилковому напрямі;

неправильна оцінка стратегічного потенціалу підприємства, обумовлена погрішністю вхідних даних, неправильною оцінкою ступеня автономності підприємства, фактичного розмежування прав власності тощо;

помилковий прогноз розвитку зовнішнього господарського середовища в довготривалій перспективі тощо.

Ризик у прийнятті рішень на тактичному рівні насамперед пов'язаний з імовірністю часткової втрати чи перекручування змістовної інформації при переході від стратегічного планування до тактичного. Основним фактором ризику певної групи є недостатня якість управління підприємством. На будь-якому рівні прийнятих рішень наявні як зовнішні, так і внутрішні для конкретного підприємства, фактори ризику. Можна припустити, що для стратегічних рішень кількість і роль зовнішніх факторів ризику значно вища, ніж для тактичних чи оперативних.

Чинник ризику впливає на процес прийняття управлінських рішень та часто визначає сам процес, його етапи та характер. На кожному етапі існують різноманітні види ризиків, які необхідно врахувати та оптимізувати їхній рівень, що дасть змогу приймати ефективніші рішення з меншими витратами ресурсів та вищою імовірністю їхньої реалізації.

2.3. Середовище функціонування аграрних підприємств

Сільськогосподарські підприємства – це елемент складної економічної системи, яка охоплює внутрігалузеві відносини між конкуруючими виробниками-конкурентами, міжгалузеві відносини, макроекономічні відносини та міжнародні відносини. Як елемент цієї системи сільськогосподарське підприємство не може функціонувати відособлено, тому його ефективна діяльність залежить не тільки від набору внутрішніх чинників, а власне від міри впливу на результати функціонування зовнішніх чинників, які прийнято називати зовнішнім середовищем.

У ринкових умовах для аграрних підприємств особливого значення набуває оцінка впливу зовнішнього середовища на діяльність окремих підприємств та розвиток національної економіки в цілому (рис. 2.3).

Зовнішнє середовище – це всі умови та чинники, які виникають у середовищі, що оточує підприємство, незалежно від діяльності аграрного підприємства, але які впливають або можуть вплинути на їхнє функціонування і тому потребують прийняття управлінських рішень.



Рис. 2.3. Елементи середовища функціонування аграрних підприємств

Нестабільність національної економіки України значно ускладнює виконання планів для досягнення поставленої мети. Практично відсутня можливість прогнозу поведінки та майбутнього стану виробничих систем у зв'язку з нестабільністю й непослідовністю державної політики. Усі наведені вище чинники ще більше ускладнюються в сільському господарстві через його специфічні особливості. Тому необхідно розробляти та використовувати

якісно нову систему управління на рівні і держави, і підприємств, яка повинна базуватися на основі ефективної системи інформаційного забезпечення [45].

Внутрішнє середовище аграрних підприємств пов'язане з організаційною структурою цих підприємств. Воно складається з наявних взаємовідносин між первинними виробничими колективами, виробничими підрозділами підприємства, адміністрацією підприємства й виробничими підрозділами і базується на організаційних та технологічних взаємозв'язках суб'єктів внутрігосподарських економічних відносин. Відповідно ці взаємозв'язки ґрунтуються на технологічних схемах виробництва продукції та надання послуг внутрігосподарськими суб'єктами, на функціональних обов'язках керівників виробничих підрозділів, їхніх заступників, економістів, бухгалтерів, агрономів, зоотехніків та інших працівників функціонально-технологічних служб підприємства.

Оснoву функціонування складових внутрішнього середовища управління становить первинна нормативна база, тобто первинні технологічні нормативи, норми виробітку і витрат, положення про взаємовідносини між суб'єктами внутрігосподарських економічних відносин та внутрігосподарські договори між ними.

Зовнішнє середовище – це сукупність умов та факторів, які виникають поза межами підприємства, однак безпосередньо або опосередковано впливають або можуть вплинути на його діяльність. Зазначимо, що зовнішнє середовище функціонування як всіх бізнесових структур загалом, так і підприємств галузі сільського господарства з кожним роком характеризується все вищим ступенем невизначеності та непередбачуваності. З кожним роком зростає кількість факторів зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств, які набувають глобального характеру і повинні враховуватись при здійсненні його оцінки.

Зовнішнє середовище функціонування підприємств прийнято поділяти на *макросередовище* та *конкурентне середовище*, яке ще називають ринковим або галузевим.

Макросередовище як елемент зовнішнього середовища – це сукупність умов функціонування суб'єктів господарювання, які здійснюють непрямий вплив на результати їхньої діяльності та виникають з того, що працюють вони в певній країні та регіоні, в певних кліматичних умовах, у встановленому політичному та правовому полі тощо. Характерною особливістю макросередовища є те, що воно значною мірою впливає на результати функціонування підприємства, однак саме підприємство немає можливості змінювати умови макросередовища, а може лише вивчати та передбачати певні явища та процеси в ньому, а також пристосовуватись до змін.

Що стосується конкурентного або ринкового середовища підприємства, то до його складу входять всі суб'єкти господарювання, які вступають у ринкові з ним відносини. Це можуть бути постачальники, покупці, а також діючі та потенційні конкуренти. Таке середовище ще називають середовищем

безпосереднього впливу, оскільки його особливістю є те, що між його елементами та підприємством існує зворотній зв'язок.

Тобто дії суб'єктів конкурентного середовища можуть певним чином впливати на діяльність підприємства, однак і підприємство має важелі активного впливу на них. Взаємовідносини між елементами конкурентного середовища носять характер економічної гри. Вони можуть не тільки вивчатися та передбачуватись керівництвом сільськогосподарських підприємств, а й управлятись ними. При цьому варто зазначити, що можливості впливати на конкурентне середовище значною мірою залежать від конкурентної позиції підприємства. Зовнішнє середовище функціонування сільськогосподарських підприємств як прямого, так і опосередкованого впливу характеризується низкою особливостей, серед яких потрібно виділити: складність; взаємозв'язок і взаємозумовленість факторів; невизначеність; багатоваріантність розвитку середовища; динамізм і мінливість.

Складність зовнішнього середовища полягає в тому, що в ньому існує безліч факторів, які можуть різною мірою впливати на функціонування підприємства. Бувають випадки, коли якомусь чиннику не надають потрібної уваги, бо вважають його вплив мізерним, однак у комбінації з одним або декількома іншими чинниками його вплив під дією синергії може набувати вагомого значення. Взаємозв'язок та взаємозумовленість структурних елементів зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств впливає з основних законів діалектики. При цьому складові зовнішнього оточення не тільки самі постійно змінюються, а й зміна одного із них може спровокувати зміну інших, окрім того, залишаючись сталими, певні фактори можуть мати різний вплив на результати діяльності підприємства [74].

Особливістю зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств, як і будь-яких інших суб'єктів господарювання, є його невизначеність. Невизначеність зовнішнього середовища випливає з постулату, що будь-яка інформація про оточення підприємства однаково буде неповною. Аналітикам дуже важко охопити всі чинники зовнішнього середовища, тому вони абстрагуються лише на найважливіших. Окрім того, зовнішнє середовище суб'єктів господарювання характеризується багатоваріантністю розвитку. Суть цієї особливості зовнішнього середовища полягає у неможливості чітко спрогнозувати дію того чи іншого чинника на діяльність підприємства у довгостроковому періоді.

Специфічною особливістю зовнішнього середовища є його динамізм та мінливість. Сьогодні всі елементи зовнішнього середовища характеризуються високим рівнем мінливості, непередбачуваністю, зазвичай підприємства не встигають реагувати на ці зміни.

Однак, беручи до уваги специфічний характер виробничого процесу у сільському господарстві, зовнішнє середовище функціонування сільськогосподарських підприємств характеризується низкою специфічних особливостей.

Зовнішнє середовище функціонування сільськогосподарських підприємств характеризується неоднорідністю, що пов'язане із специфічною для сільського господарства багатопродуктовістю виробництва. Серед сільськогосподарських підприємств дуже мало є таких, які займаються виробництвом тільки одного виду продукції. Типове сільськогосподарське підприємство зазвичай виробляє два-три види різноманітної продукції, використовуючи абсолютно різні виробничі технології. Наприклад, вирощує зернові, овочі та розводить свиней.

Вплив чинників зовнішнього середовища для підприємств, які вирощують зернові, суттєво відрізнятиметься від аналогічних в овочівництві чи свинарстві. Особливо це стосується чинників конкурентного середовища, де в окремих галузевих середовищах зовсім іншими будуть ключові чинники успіху, які дозволяють сільськогосподарським підприємствам перемагати у конкурентній боротьбі [86].

Виробляючи та реалізуючи різні види продукції сільськогосподарські підприємства функціонують на окремих ринках (ринок зерна, ринок овочів, ринок молока, ринок свинини) та вступають в різні конкурентні відносини із зовсім різними суб'єктами господарювання. З цієї позиції, конкурентне середовище сільськогосподарських підприємств – це сукупність галузевих середовищ кожного виду продукції, який вони виробляють. Характерною особливістю сільського господарства як галузі економіки є його підтримка на державному рівні. У зв'язку з тим, значний вплив на формування шансів чи загроз зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств має *галузева приналежність* (рис. 2.4).

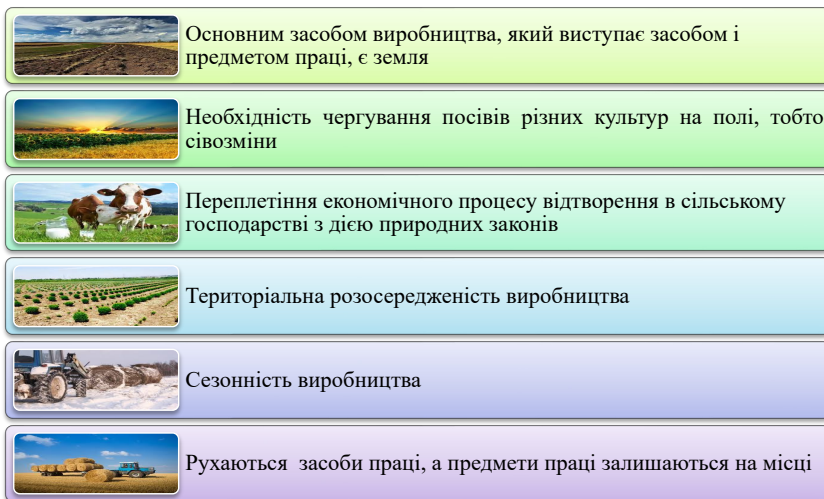


Рис. 2.4. *Особливості сільського господарства*

Основною і найбільш суттєвою відмінністю, яка впливає на формування зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств, є те, що основним, здебільшого незамінним засобом виробництва, який виступає як предметом, так засобом праці, є земля.

Оскільки ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств, особливо галузі рослинництва, значною мірою залежить від родючості ґрунтів, то в процесі виробничої діяльності підприємства повинні докласти зусиль, щодо збереження та покращення якості земельних ресурсів.

Необхідність чергування посівів різних культур на полі, тобто сівозміни, майже унеможливує вузьку спеціалізацію сільськогосподарських підприємств, особливо в рослинництві. Ця особливість сільськогосподарського виробництва призводить до вже описаної вище багатопродуктовості підприємств, яка відповідно збільшує кількість чинників зовнішнього середовища та ускладнює їх вивчення.

Ще однією особливістю сільського господарства є тісне *переплетення економічного процесу відтворення в сільському господарстві з дією природних законів*, яке зумовлює наявність серед засобів виробництва живих організмів – рослин і тварин. Ця особливість сільського господарства зумовлює особливу увагу до екологічної або природної складової зовнішнього середовища. Вона, як вказує К.А. Пріб, характеризується наявністю, якістю й доступністю природних ресурсів, погодно-кліматичними умовами господарювання, забрудненістю навколишнього природного середовища тощо.

Територіальна розгалуженість виробництва, яка зумовлена залученням у виробничий процес значних земельних територій, вимагає великого обсягу перевезень як техніки, матеріалів (пальне, насіння, добрива), так і виробленої продукції (зернових, технічних і кормових культур). У зв'язку із цим, особливої вагомості для діяльності сільськогосподарських підприємств набуває розвиток транспортної та логістичної інфраструктури, яку ми пропонуємо віднести до політичної складової.

Специфічною особливістю сільського господарства, яка зумовлює особливість дослідження його зовнішнього середовища, є *сезонність виробництва*. Сезонність виробництва зумовлює особливу увагу до демографічних чинників, оскільки в певні періоди часу підприємству необхідно акумулювати значно більшу кількість працівників здебільшого для збору урожаю. З цієї позиції вагомий вплив на діяльність сільськогосподарського підприємства будуть мати щільність населення, рівень безробіття та рівень міграції.

Як і для інших суб'єктів господарювання, серед чинників зовнішнього середовища найвагоміший вплив на діяльність сільськогосподарських підприємств мають *економічні чинники, а саме рівень економічного зростання, тенденції зміни ВВП, рівень інфляції, валютні коливаннями, рівень процентних ставок, рівень безробіття тощо* [119].

Для сільськогосподарських підприємств важливе значення відіграє *рівень процентної ставки*, від якої залежить ціна залученого капіталу.

Сьогодні в Україні високий рівень процентної ставки разом з високим темпом інфляції значно ускладнюють процес інвестування в сільському господарстві, утруднюють придбання устаткування та сільськогосподарської техніки. Тут потрібно згадати ще одну особливість сільськогосподарського виробництва, яка пов'язана з високим рівнем трудомісткості та капіталомісткості виробничого процесу.

По-перше, ефективна діяльність сільськогосподарських підприємств залежить строків виконання польових робіт, які відповідно залежать від наявності та справності сільськогосподарської техніки. Тому для сільського господарства важливо наявність та доступ до новітніх технологічних розробок в аграрній сфері, які акумулюються в технологічне середовище.

По-друге, висока капіталомісткість продукції разом із сезонністю виробництва зумовлює гостру необхідність у інвестиційних ресурсах, а обсяги інвестування найчастіше залежать від інвестиційної привабливості галузі та інвестиційного клімату в державі, які формуються під впливом низки політико-правових чинників.

Важливим фактором розвитку сільськогосподарських підприємств є *податкова система*. До 2015 року сільськогосподарські підприємства сплачували фіксований сільськогосподарський податок, величина якого залежала від площі ріллі. Це значно полегшувало податкове навантаження на вітчизняних товаровиробників. Однак, з 1 січня 2015 року фіксований сільськогосподарський податок скасовано, а замість нього запроваджено єдиний податок для платників четвертої групи, який протягом 2015–2016 років і в теперішній час сплачують ті сільськогосподарські підприємства, частка сільськогосподарської продукції у структурі виручки яких за попередній рік має дорівнює або перевищує 75 %.

Оцінюючи фінансову політику як чинник макросередовища, варто відзначити порівняно невисоку ставку податку на додану вартість (20%). Проте з 1 січня 2017 року для сільськогосподарських підприємств був скасований спеціальний режим сплати ПДВ, що негативно впливає на процес розширеного відтворення в аграрному секторі. Окрім того, у багатьох сільськогосподарських підприємств виникають проблеми із бюрократизацією процесу повернення ПДВ [110].

Говорячи про *політико-правове середовище* функціонування сільськогосподарських підприємств не можна оминути проблеми, яка пов'язана із анексією АР Крим та військовими діями на сході України. В анексованому Криму станом на кінець 2013 року вироблялось 2,6% всієї валової продукції сільського господарства, однак близько 70% продовольчих товарів в АР Крим завозилось із території материкової України. Що стосується військових дій на території Донецької та Луганської областей, то значна частина сільськогосподарських угідь заміновані та непридатні для здійснення господарської діяльності. Агресивні дії Російської Федерації зумовили втрату сільськогосподарськими підприємствами великого за об'ємами російського ринку збуту продукції. У зв'язку з цим сільськогосподарським підприємствам,

які орієнтувались на російський ринок, необхідно звертати увагу на забезпечення продовольством частини східних областей України або шукати нові перспективні ринки сільськогосподарської продукції.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Сутність поняття «прийняття управлінського рішення».
2. Фактори впливу на прийняття управлінського рішення.
3. Види управлінських рішень в системі аграрного менеджменту.
4. Типові ризики на етапах прийняття управлінських рішень.
5. Чинники впливу на ступінь підприємницького ризику аграрних товаровиробників.
6. Фактори середовища функціонування аграрних підприємств.

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Значення інформації для системи управління економічним суб'єктом.
2. Які фактори безпосередньо впливають на прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві?
3. Назвіть особливості прийняття управлінських рішень в сільському господарстві.
4. Які основні ризики функціонування аграрних підприємств в сучасних умовах ринкової економіки?
5. Яка роль економічних чинників, які впливають на рівень ризиків у сільському господарстві?
6. У чому сутність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування аграрних підприємств?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Завдання 2.1.

Проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства. Визначити: у зовнішньому середовищі можливості і загрози, а у внутрішньому середовищі – сильні і слабкі сторони підприємства. Зробити висновки.

Методика розв'язання. Для аналізу впливу зовнішнього середовища на стан господарської діяльності ТОВ «Україна» необхідно застосовувати метод визначення профілю середовища. Відповідно до цього методу, для кожного чинника проводиться експертна оцінка його вагомості. При сильному впливі на підприємство чиннику потрібно надавати значення “3”, при помірному – “2”, слабкому – “1”. Потім визначається вплив кожного чинника на господарську діяльність підприємства: якщо вплив сильний – “3”, помірний – “2”, слабкий – “1”, відсутність впливу – “0”. Якщо вплив чинника

позитивний, то записується “+”, негативний “-”. Добуток трьох експертних оцінок є інтегрованим чинником, який показує ступінь його важливості для підприємства.

Таблиця 1

Оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на господарський стан
ТОВ «Україна», 2019 р.

Чинники зовнішнього середовища	Важливість для галузі	Вплив на діяльність підприємства	Напрямок впливу	Ступінь впливу
Стабільність національної економіки	3	2	+1	
Рівень податкового тиску	3	3	-1	
Збільшення цін на енергоносії	3	3	-1	
Збільшення цін на мінеральні добрива та засоби захисту рослин	3	2	-1	
Сприятливі природно-кліматичні умови для здійснення виробничої діяльності	3	3	+1	
Стабільність рівня попиту на продукцію	3	3	+1	
Наявність постійних покупців	3	3	+1	

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

- Який фактор не впливає на прийняття управлінських рішень?
 - ступінь ризику;
 - час, який відводиться менеджером для прийняття рішення;
 - ступінь підтримки менеджера колективом;
 - рівень оплати праці керівних працівників.
- Назвіть зайвий елемент у характеристиці управлінського рішення:
 - основа для виконання всіх інших функцій управління;
 - поведінка, заснована на фактах і ціннісних орієнтаціях;
 - накази і розпорядження керівника;
 - свідома і цілеспрямована діяльність, здійснювана людиною.
- Основним інформаційним джерелом системи аграрного управління є:
 - статистичні дані;
 - внутрішня (управлінська) звітність;
 - результати анкетування працівників підприємства;
 - нормативна інформація.
- У менеджменті аграрного підприємства до складу оперативних управлінських рішень повинні входити:

- а) рішення щодо технології вирощування біологічних активів та виробництва сільськогосподарської продукції;
 - б) рішення щодо преміювання кращих працівників;
 - в) рішення щодо удосконалення організаційної структури підприємства;
 - г) рішення щодо розподілу повноважень.
5. Визначте помилковий критерій в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації, виходячи з такого поділу інформації:
- а) повна інформація;
 - б) неповна інформація чи така, що швидко змінюється;
 - в) прогнозованість;
 - г) повна невизначеність.
6. Вкажіть помилкове джерело ризику:
- а) господарський;
 - б) пов'язаний з особистістю людини;
 - в) заснований на інтуїції керівника;
 - г) зумовлений природними чинниками.
7. Причинами виникнення ризику можуть бути:
- а) невизначеність майбутнього;
 - б) непередбаченість поведінки партнера;
 - в) нестача інформації;
 - г) усі відповіді правильні.
8. Що належить до внутрішніх факторів ризику?
- а) помилковий вибір чи неадекватне формулювання цілей підприємства, зумовлена імовірність розробки стратегії в помилковому напрямі;
 - б) неправильна оцінка стратегічного потенціалу підприємства, зумовлена погіршністю вхідних даних, неправильною оцінкою ступеню автономності підприємства, фактичного розмежування прав власності тощо;
 - в) помилковий прогноз розвитку зовнішнього господарського середовища в довгостроковій перспективі;
 - г) усі відповіді правильні.
9. З чим пов'язане внутрішнє середовище аграрних підприємств?
- а) з організаційною структурою цих підприємств;
 - б) з посадовими обов'язками працівників;
 - в) з організаційною культурою;
 - г) з кадровою політикою підприємства.
10. Особливістю зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств є:
- а) невизначеність;
 - б) агресивність;
 - в) мінливість;
 - г) гнучкість.

РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання розділу

3.1. Особливості планування в сільському господарстві. Обмеження планування на підприємстві

3.2. Організація планової роботи в аграрних підприємствах

3.3. Система внутрішньогосподарського планування в аграрному підприємстві

3.4. Сутність та форми контролю в менеджменті. Внутрігосподарський контроль в системі управління аграрним підприємством

Основні терміни та поняття

Система управління

Планування

Контроль

Поточний (річний) план

Бізнес-план

Принципи планування

Принципи контролю

Форми контролю

Внутрігосподарський контроль

Фактори впливу

3.1. Особливості планування в сільському господарстві. Обмеження планування на підприємстві



Планування в сільському господарстві має низку специфічних особливостей, що зумовлені необхідністю комплексно враховувати значно більшу порівняно з іншими галузями *сукупність факторів* (рис. 3.1):

- **біологічних**, до яких належать біологічні цикли виробництва, захист рослинного і тваринного світу, карантинні правила, потреба в агрокліматичному потенціалі, видові та сортові вимоги тощо;

- **технологічних**. У сільському господарстві технології надзвичайно диференційовані й диверсифіковані. Вони залежать від природно-економічних умов, технічної оснащеності виробництва, фінансових можливостей виробника. Варіанти технологій вимагають ґрунтовної експертизи та аналізу їхньої економічної ефективності. Надійним інструментом такої оцінки є технологічні карти та розроблені та їхній основи нормативи витрат;

- **технічних**, що зумовлено необхідністю застосовувати в сільському господарстві широкий асортимент технічних засобів. Більшість із них використовується протягом обмеженого проміжку часу. Технічні засоби часто не уніфіковані, експлуатаційні й витратні матеріали, запасні частини не є

взаємозамінними. Тому вартість техніки є відносно високою порівняно з вихідним продуктом;

- **екологічних.** Природне середовище є невід'ємною складовою аграрного виробництва, тому дотримання правил екологічної безпеки є обов'язковим. Виробничі процеси не можуть ставити під загрозу екологічну безпеку регіону, місцевості, конкретного ландшафту. Екологічність господарської діяльності покращує соціальний імідж підприємства, полегшує співпрацю з громадськістю, місцевими органами влади, зрештою, є економічно вигідною;

- **соціальних.** У сільській місцевості у працівників можливості вибору сфер прикладання своєї праці значно обмежені, адже часто в населеному пункті єдиним підприємством є тільки сільськогосподарське. Тому створення позитивного соціального клімату, врахування місцевих традицій, потреб і настроїв працівників, членів їхніх сімей має набагато більше значення, ніж у містах. На селі значно більша питома вага людей пенсійного віку (33,5%, коли 23,8% – у містах), які потребують соціального захисту;

- **економічних.** Економічна ефективність аграрного виробництва у світі є нижчою, ніж в інших галузях виробництва; воно дотується. Отримання результату є пролонгованим у часі і має великий рівень ризику;

- **організаційних.** Сільськогосподарське виробництво як жодне інше розпорошене практично на всій території України. Це зумовлює значні додаткові витрати, що зв'язані зі створенням великих транспортних, інженерних та інших комунікацій, складністю управління, зв'язку тощо [102].



Рис. 3.1. Фактори впливу на процес планування в сільському господарстві

Необхідність планування на підприємстві є незаперечною. Разом з тим можливості планування на підприємстві обмежені низкою об'єктивних і суб'єктивних причин [6, 38]. Серед *об'єктивних* найважливішими є такі:

1. Невизначеність ринкового середовища. Повністю усунути невизначеність неможливо, бо це означало б усунути сам ринок з його різноманітністю інтересів і дій суб'єктів ринку, які не співпадають. Зменшити ж ступінь невизначеності й допомагає планування. Основними способами посилення контролю над зовнішнім середовищем і одночасного розширення меж планування є:

а) вертикальна інтеграція, коли організація, що здійснює планування, об'єднує підприємства, які входять до складу єдиного технологічного ланцюжка. Наприклад, птахофабрика інтегрує підприємства з виробництва кормів, комбикормовий завод, транспортні й торговельні організації;

б) контроль над попитом через поліпшення маркетингової діяльності фірми, тобто не шляхом грубого попереднього тиску на попит, а внаслідок пристосування фірми до споживчих потреб;

в) контрактні відносини, що стали у світі надійним засобом різкого зменшення невизначеності й одержання можливості планування діяльності підприємства. Так, на початку 90-х років більше 2/3 усіх товарних угод у західному світі мали контрактний характер;

г) створення підприємницьких мереж. Від звичайних ринкових угод відносини в рамках мережі відрізняються тим, що вони підкріплюються не силою закону, а морально-етичними нормами, відносинами довіри;

д) витрати планування. Додаткові витрати потрібні на організацію підрозділу, залучення додаткового персоналу, дослідження затрат часу.

Правилом визначення ефективності витрат на планування може бути правило будь-яких витрат: додаткові кошти мають бути витрачені тільки в тому випадку, якщо вони створять додатковий позитивний ефект. Мінімальними витратами на планування є такі, що забезпечують виживання економічної організації, а будь-які додаткові витрати мають забезпечувати її розвиток. Складність при визначенні оптимальних витрат полягає в тому, що за допомогою кількісних методів не можна визначити дохід, одержаний від планування. Ефект планової діяльності може визначити тільки досвідчений менеджер, використовуючи якісні (об'єктивні) і суб'єктивні методи оцінки;

2. Масштаби діяльності підприємства. Великі фірми мають переваги у здійсненні планування, бо в них більші фінансові можливості, вони мають висококваліфікований персонал і спроможні також залучати спеціалістів зі сторони. Але незважаючи на труднощі здійснення планування на невеликих підприємствах, воно їм необхідне ще більшою мірою, ніж на великих.

Друга група причин включає *суб'єктивні* перешкоди для здійснення ефективного планування:

- *пріоритет короткострокових завдань та інтересів над довгостроковими.* У кожного підприємства є багато невідкладних завдань, які воно прагне вирішувати в максимально короткий проміжок часу. Але

термінове – це не завжди найважливіше: як правило, найбільш важливим є визначення загального напрямку дій підприємства, його головних цілей, довготривалих завдань. Тому менеджеру бажано виховувати в собі вміння віддавати перевагу справді важливому, а не терміновому, поточному;

- **слабкі навички управлінців у плануванні.** Природа особистості управлінців, особливо тих, які досягли високих посад за рахунок енергійності й підприємницької обдарованості, тобто які вміють робити бізнес, є специфічною. Причому такі менеджери завжди змушені робити все швидко і рішуче. Однак, накопичений господарський досвід не привчив їх до дисциплінованого, систематичного мислення. Тому участь менеджерів у систематичному плануванні є обов'язковою і за поступового накопичення досвіду дає позитивні результати;

- **природа особистості спеціаліста в галузі планування – плановика, що відрізняється від управлінця.** Плановики добре володіють методами планування, але, на відміну від управлінців, віддають перевагу теоретичним підходам до проблем. Їм нерідко не вистачає практичних підходів, реалістичної оцінки «політики» фірми. Тому взаємодія менеджерів і плановиків буде ефективною як у процесі планової діяльності, так і в обговоренні загальних питань роботи фірми.

3.2. Організація планової роботи в аграрних підприємствах



Планування на підприємстві – це процес пошуку і використання резервів підвищення ефективності виробництва і вирішення соціальних проблем колективу. План підприємства за своїм змістом є сукупністю взаємозв'язаних заходів для збільшення прибутку за рахунок підвищення ефективності

використання ресурсів і комерційної діяльності.

Планування – один із найскладніших видів розумової праці, притаманних людині. Не біда, якщо планування не вдається реалізувати добре, але не можна змиритися з тим, що воно ведеться абияк. Успішність, *ефективність системи планування* значною мірою визначається рівнем її організації, яка включає такі структурні елементи:

- плановий персонал, що сформований в організаційні структури;
- процес обґрунтування, прийняття і реалізації планових рішень (процес планування);
- засоби, що забезпечують процес планування (інформаційне, технічне, програмно-математичне та організаційне забезпечення).

Плановий персонал складається зі спеціалістів, які тією чи іншою мірою виконують функції планування. Причому для одних із них планові функції можуть бути основним видом діяльності, наприклад для працівників планово-економічного відділу, а для інших працівників ці функції можуть поєднуватися з іншими видами діяльності. Наприклад, спеціалісти-зоотехніки поряд з виконанням своїх основних функцій займаються перспективним, поточним та оперативним плануванням тваринництва.

Основними видами планової роботи на підприємстві є (рис. 3.2):

- *розробка стратегії підприємства і збалансування довго- і короткострокових його цілей.* Наприклад, визначити, що важливіше: збільшити свою частку ринку чи підвищити ефективність вкладеного капіталу. Якщо йдеться про рентабельність вкладеного капіталу, то визначити, куди інвестувати нові кошти: у підвищення рентабельності діючого виробництва чи у виробництво нової продукції. Виконуючи цю функцію, плановики відіграють роль радників, консультантів. Остаточне рішення, пов'язане із затвердженням стратегії, приймає вище керівництво;

- *здійснення, поряд з іншими спеціалістами, аналізу та оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.* Плановики часто володіють найціннішою інформацією про підприємство;

- *участь, поряд з менеджерами, в розробці прогнозів щодо майбутнього фірми;*

- *надання порад і консультацій іншим спеціалістам з питань техніки планування;*

- *сприяння розповсюдженню професійних методів планування;*

- *допомога вищому менеджменту в організації і проведенні навчання, необхідного для того, щоб усі учасники планування були готові до освоєння ефективних нововведень.* Плановики повинні прагнути створити атмосферу творчого ставлення працівників до планування свого майбутнього, навчити людей взаємодіяти при цьому [77].

Корисним для підприємства є залучення консультантів із планування, до обов'язків яких належать:

- *допомога в підготовці рішень з планування;*

- *навчання і консультування вищого керівництва з питань планування;*

- *поради щодо організації нарад з планування, допомога у підведенні підсумків нарад;*

- *рекомендації щодо розробки планової документації.*

Щоб давати об'єктивну оцінку плануванню, консультант має бути нейтральним стосовно цілей організації і результатів її діяльності. Ним може бути як зовнішній, так і внутрішній учасник організації (менеджер, працівник). Консультант повинен володіти глибокими і чіткими знаннями теорії і практики внутрішньофірмового планування, викликати повагу і довіру, щоб мати можливість у спірних випадках виконувати функції третейського суду. Внутрішнього консультанта відзначає знання різних сторін життя фірми.

Зовнішньому консультантові притаманні багатий і різноманітний досвід планування, але недоліком співпраці з ним є його обмеженість у часі.



Рис. 3.2. Основні види планової роботи на підприємстві

Склад і чисельність служб планування на підприємстві залежать від типу організаційної структури (централізована чи децентралізована), від уявлень про стиль управління. Одним із важливих факторів, що визначають побудову служб планування, є розмір підприємства:

- невеликі фірми, не маючи можливості утримувати плановика, що працює на повну ставку, нерідко припускаються помилки, відмовляючись зовсім від його послуг. Доцільніше залучити працівника на неповну ставку, але на певний період часу, пов'язаний зі складанням плану, або ж зовнішнього консультанта з питань планування;

- у середніх за розмірами фірмах функції спеціаліста з питань планування виконує один постійний працівник на повній ставці;

- на великих підприємствах, як правило, створюються планово-економічні відділи з двох-трьох чоловік, але при цьому спостерігаються різні підходи (рис. 3.3).

Традиційним є варіант розподілу між ними обов'язків за функціональним принципом: головний економіст, економіст з нормування та оплати праці, економіст з госпрозрахунку. У деяких господарствах успішно реалізовано галузевий принцип: економіст у галузі рослинництва, економіст у галузі тваринництва, а за головним економістом закріплені підсобні та обслуговуючі виробництва. Кожен з них виконує у своїх галузях функції

планування, нормування та оплати праці, внутрішньогосподарського розрахунку, контролю, аналізу тощо, тобто повністю відповідає за стан економічної роботи в галузі [78].



Рис. 3.3. Основні функції планово-економічного відділу підприємства у різних галузях планової діяльності

Перспективним є варіант створення єдиної планово-фінансової служби підприємства, на чолі якої стоїть начальник, маючи двох заступників – з планування та обліку. Решта працівників колишнього планового відділу і бухгалтерії одержали статус економіста, економіста-бухгалтера і, працюючи за галузевим чи міжгалузевим принципом (рослинницькі, тваринницькі чи рослинницько-тваринницькі, переробні й обслуговуючі виробництва і т. д.), крім указаних вище функцій беруть на себе ще й функцію бухобліку.

Загалом для великих фірм характерною є тенденція до децентралізації планової діяльності, а невеликі організації навпаки прагнуть до більшої централізації планування, створення і розширення центральної планової служби.

Важливим структурним елементом ефективної організації планування є його інформаційне забезпечення: збір, аналіз та опрацювання інформації, формування бази даних.

Є три основні джерела прогнозованої інформації:

- нагромаджений досвід, що ґрунтується на знанні закономірностей перебігу і розвитку досліджуваних явищ, процесів та подій;
- екстраполяція існуючих тенденцій, закономірність яких у минулому і зараз досить відома;
- побудова моделей прогнозних об'єктів відповідно до очікуваних або ж передбачуваних умов.

Перспективним напрямом інформаційного забезпечення є формування інформаційних систем, комп'ютерних мереж. У багатьох постсоціалістичних країнах (Угорщина, Чехія, Польща та ін.), за прикладом країн ЄС і США, утворення таких інформаційних мереж стимулювали міністерства сільського господарства, оскільки в нових економічних умовах інформаційне управління стає одним із засобів державного управління сільським господарством.

3.3. Система внутрішньогосподарського планування в аграрному підприємстві

Залежно від тривалості планового періоду і змісту планових рішень система планування в сільськогосподарському підприємстві передбачає розробку перспективних, поточних (річних) та оперативних планів економічного і соціального розвитку господарства та його окремих підрозділів.

Вихідними інформаційними даними системи внутрішньогосподарського планування є:

- контракти на постачання продукції і послуг;
- показники досягнутого рівня господарської діяльності;
- прогнози ринкової кон'юнктури на продукцію сільського господарства й матеріально-технічні ресурси на довго- і короткотермінову перспективу;
- регіональні системи ведення господарства;

- науково-виробничі рекомендації;
- норми і нормативи для планування.

В основу планування діяльності сільськогосподарських підприємств звичайно закладається маркетинговий підхід, основними функціями якого є комплексне вивчення ринку, планування видів продукції та шляхів її подальшого перерозподілу тощо. Цілі маркетингу як ринкової концепції управління господарством повинні знайти відображення у перспективних і поточних планах. До кількісних цілей належать: збільшення обсягів продажу продукції (надання послуг), зростання величини прибутку, зниження витрат на одиницю продукції (послуг), підвищення продуктивності праці. Якісними цілями можуть бути: підвищення іміджу сільськогосподарського підприємства, піклування про охорону навколишнього природного середовища, підтримання високого професійного рівня кадрів тощо [79].

Пріоритетність цілей визначається ступенем впливу тих чи інших показників на рівень ефективності господарювання. Перспективні плани в сільськогосподарських підприємствах розробляють на період від п'яти до десяти років (залежно від потреб господарства), враховуючи сукупність взаємоузгоджених заходів і дій, які відображають довгострокові цілі та основні напрями діяльності з обґрунтуванням ресурсного забезпечення.

Під час складання перспективного плану потрібно передбачати найголовніше – максимальне використання місцевих природно-економічних умов, удосконалення господарської спеціалізації, зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності виробництва.

Поточний (річний) план визначає виробничу і фінансову діяльність сільськогосподарського підприємства, а також соціальний розвиток трудового колективу на календарний рік. Він складається на підставі перспективного плану з урахуванням ступеня його виконання за попередні роки і розроблених у господарстві заходів щодо підвищення родючості ґрунтів і продуктивності тварин, найбільш раціонального використання виробничих ресурсів, упровадження досягнень науки й передового досвіду, підвищення продуктивності праці і зниження собівартості продукції. Розроблення поточних планів (так само, як і перспективних) здійснюється двома змістовними блоками: спочатку виконують підготовчу роботу, потім розраховують відповідні планові показники (рис. 3.4).

Мета підготовчої роботи – виявити невикористані резерви підвищення ефективності господарювання, визначити шляхи їх освоєння і підготувати вихідну інформацію для складання плану. Основним у цій роботі є аналіз виробничо-фінансової діяльності сільськогосподарського підприємства.

Аналізують результати роботи господарства та його окремих підрозділів за попередні планові періоди. Фактичні дані порівнюють з плановими за попередні три – п'ять років, а також з показниками передових підприємств, середніми по району й області.



Рис. 3.4. Рекомендована послідовність розробки поточного (річного) плану аграрного підприємства

Завданнями аналізу є:

- об'єктивна оцінка досягнутого рівня розвитку господарства, а також урахування конкретних особливостей та умов виробництва;
- виявлення успіхів і недоліків у роботі та їхніх причин;
- пошук резервів зміцнення ринкових позицій підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності господарства. До аналізу необхідно залучати всіх спеціалістів, керівників підрозділів, передових виробників для більш повного виявлення і мобілізації наявних резервів. Особливе значення при цьому має вивчення досвіду передовиків у своєму та в інших господарствах, а також досягнень науки з метою освоєння сучасних технологій та організації виробництва.

Одночасно з аналізом виробничо-фінансової діяльності учасники процесу планування переглядають і уточнюють чинні та розробляють нові норми виробітку й обслуговування, розцінки та інші нормативи, щоб вони відповідали досягнутому рівню продуктивності праці і розвитку підприємства.

Установлені норми і нормативи повинні бути реальними, виключати можливість появи вигідних та невигідних робіт, сприяти раціоналізації виробничих процесів і підвищенню продуктивності праці.

Також уточнюють або складають нормативні технологічні карти у рослинництві і тваринництві з урахуванням освоєння передових технологій, переглядають норми витрат паливно-мастильних матеріалів, насіння, добрив, засобів захисту рослин і тварин, кормів тощо.

У процесі підготовчої роботи проводять також *інвентаризацію* засобів виробництва і коштів на кінець року. Перевіряють, зокрема, наявність і стан будівель, сільськогосподарської і автомобільної техніки, обладнання та інвентарю; ступінь їхнього зношення і придатність для подальшого використання; установлюють відповідність наявного поголів'я тварин обліковому; залишки продукції та матеріалів; наявність коштів у касі господарства і на поточних рахунках у банку. На підготовчому етапі планування уточнюють склад первинних виробничих підрозділів, орендних колективів з урахуванням спеціалізації господарства, у тому числі внутрішньогосподарської спеціалізації. Переглядають також Положення про оплату праці на сільськогосподарському підприємстві з метою його удосконалення [82].

Особливу увагу приділяють розробленню плану освоєння нової техніки, прогресивних технологій та організації праці на основі рекомендацій науки і передового досвіду. За даними аналізу господарської діяльності на основі бухгалтерського обліку та інвентаризації чи провізорських розрахунків визначають і вносять до бланку плану основні економічні показники за звітний рік, а також дані на початок планового року щодо поголів'я худоби, наявності кормів, трудових та інших ресурсів.

Ретельне проведення підготовчої роботи дозволяє об'єктивно оцінити сучасний стан підприємства та його реальні можливості щодо виконання перспективних планів на черговий рік, забезпечує планово-економічний

відділ, спеціалістів і керівників підрозділів господарства вихідними даними для складання плану.

Залучення до складання поточного плану значного кола осіб дає змогу не лише всебічно проаналізувати результати господарювання, але й визначити шляхи найефективнішого використання наявних ресурсів, тобто скласти план якісно і своєчасно. У кожному сільськогосподарському підприємстві доцільно створювати робочі групи з планування рослинництва, тваринництва, промислових та обслуговуючих виробництв, які очолюватимуть головні спеціалісти або керівники відповідних виробництв.

Також до складу груп необхідно обов'язково залучати досвідчених керівників внутрішньогосподарських підрозділів і передовиків виробництва. Головний економіст при цьому виконує роль ланки зв'язку між окремими групами з планування. Він стежить за дотриманням ними загальногосподарських інтересів, складає синтетичні зведені таблиці й разом з головним бухгалтером господарства – фінансову частину плану.

Економіст, а у великих господарствах – планово-економічний відділ – керує всією роботою зі складання плану, погодженням його розділів, показників і аналізу виконання. Організаційну роботу з опрацювання плану здійснює керівник підприємства. Міцний взаємозв'язок між розділами плану зумовлює певну послідовність у його складанні. Після проведення підготовчої роботи кожна планова група розробляє проект свого розділу плану.

Провідним розділом, що становить основу всіх інших розділів плану, є **виробнича програма з тваринництва**, тому її опрацьовують першочергово. Потім – виробничі програми з рослинництва, підсобних промислових виробництв, обслуговуючих підрозділів.

Для обґрунтування виробничих програм окремих галузей сільськогосподарського підприємства використовують показники перспективних планів, дослідження ринку, план маркетингу, вихідні дані планування (контракти на продаж продукції (послуг) та придбання ресурсів, державне (регіональне) замовлення, квоти, економічні нормативи), а також ураховують усі внутрішні потреби господарства в різних видах продукції та необхідність створення резервів.

Крім того, використовують дані аналізу економічної ефективності окремих галузей і видів продукції. Виробничі програми з рослинництва, тваринництва і підсобних промислових виробництв узгоджують за допомогою натуральних балансів.

Найбільше пов'язані між собою виробничі програми з рослинництва і тваринництва. Раціональне поєднання цих галузей устанавлюють у процесі розроблення перспективного плану на весь період його дії. У поточному плані уточнюють співвідношення галузей рослинництва і тваринництва, яке передбачено перспективним планом на плановий рік.

Структуру посівних площ неможливо встановити без попереднього визначення поголів'я худоби і птиці, їхньої потреби у кормах, адже до складу посівних площ входять кормові культури. Не можна планувати поголів'я

тварин, не враховуючи надходження кормів від рослинництва. Тому вирішувати це питання можна лише комплексно, коли обидві програми розробляються одночасно, з деяким випередженням складання виробничої програми з тваринництва. Показники виробничої програми господарства використовують для опрацювання решти розділів плану: енергетики, плану з праці й соціального розвитку колективу, плану витрат і калькуляції собівартості продукції, фінансового та інвестиційного планів.



Аграрні підприємства розпочинають розроблення річного плану після складання бухгалтерського балансу за третій квартал і розрахунку очікуваних (провізорних) результатів у четвертому кварталі. Для скорочення часу розробки і підвищення якості річного плану підготовчу роботу бажано закінчити до грудня. У межах

цього ж терміну необхідно скласти плани підсобних промислових виробництв та обслуговуючих підрозділів, план з будівництва, а також переглянути й уточнити нормативні технологічні карти посівів окремих культур. Опрацювання і затвердження річного плану сільськогосподарського підприємства та його підрозділів закінчують на початку планового року, щоб господарство з перших же днів календарного року здійснювало свою діяльність за планом [120].

Підготовлений річний план обговорюють і затверджують на загальних зборах (зборах уповноважених) членів колективу (засновників). Так само приймають госпрозрахункові плани бригад, ферм, підсобних промислових виробництв та обслуговуючих підрозділів, попередньо розглянувши їх на зборах працівників відповідних підрозділів.

Плани державних підприємств та їхніх підрозділів розглядають і затверджують також на загальних зборах (конференції) трудового колективу. Виробничий процес у сільському господарстві має свої особливості, які зумовлені сезонним характером виробництва, виконанням технологічних процесів в оптимальні агротехнічні терміни одночасно на декількох культурах, обмеженими термінами виконання робіт тощо. Це вимагає розробки оперативних планів на короткі періоди, у яких детально визначають організацію проведення окремих трудових процесів. Оперативне планування є завершальною ланкою у системі планування діяльності сільськогосподарського підприємства. Воно є засібом виконання довго-, середньо- та короткострокових планів і одним з важелів оперативного управління виробництвом. Посилення нестабільності сфери функціонування підприємств у динамічних умовах ринкової економіки підвищує роль саме оперативного планування.

Економічна сутність оперативного планування полягає в детальному розробленні планів підприємства та його окремих підрозділів (цехів, бригад, ферм, окремих робочих місць) на короткі проміжки часу – окремих виробничий період, місяць, декаду, робочий тиждень, добу, зміну.

При цьому опрацювання планів органічно поєднується з вирішенням питань організації їх виконання та поточного регулювання. Тобто **оперативні плани поєднують у собі два напрямки роботи:**

– **календарне планування** – розробка детальних оперативних планів і графіків виконання робіт або виробництва продукції;

– **диспетчеризація** – оперативний облік, контроль і регулювання ходу виконання виробничих процесів.

До оперативних планів у сільськогосподарських підприємствах належать робочі плани на періоди сільськогосподарських робіт і плани-наряди. **Робочі плани у рослинництві складають на п'ять основних періодів:**

- весняний – оранка раннього пару, підготовка ґрунту, внесення добрив, сівба і садіння;

- літній ранній – догляд за посівами, заготівля сіна і сінажу;

- літній – збирання врожаю ранніх зернових культур і догляд за посівами пізніх культур;

- осінній – посів озимих, збирання врожаю пізніх культур, оранка на зяб;
- зимовий – снігозатримання, вивезення і внесення добрив, підготовка насінневого матеріалу, ремонт сільськогосподарської техніки. Вихідним матеріалом для розробки робочих планів є технологічні карти з визначеними агротехнічними термінами та вимогами.

Але на відміну від технологічної карти для кожної культури в робочому плані на відповідний період установлюють послідовність проведення і обсяги робіт для культур. У ньому також зазначають кількість робочих днів, необхідних для виконання встановленого обсягу робіт в оптимальні агротехнічні терміни, склад агрегатів, їх виробіток, щоденну потребу в тракторах, сільськогосподарських машинах, транспортних засобах і робочій силі.

Складають графіки потреби у ресурсах і визначають дні найбільшої напруги; потім їх вирівнюють, змінюючи у межах припустимих норм календарні терміни виконання окремих агротехнічних заходів. За необхідності планують залучення додаткової техніки та обслуговуючого персоналу або ж, навпаки, надання послуг іншим господарствам. Як додаток до таких планів розробляють маршрути руху кожного агрегата на весь період проведення робіт, де вказують марку і номер трактора (комбайна), номер поля, назву й обсяг робіт, календарні терміни їх виконання і послідовність пересування агрегата від одного поля до іншого.

Плани-маршрути доводять до трактористів-машиністів. Другим поширеним різновидом оперативного планування є плани-наряди – завдання

на виконання певних робіт конкретними виробничими підрозділами, ланками або виконавцями.

Розрізняють плани-наряди двох типів: плани-наряди на певний період – місяць, декаду, робочий тиждень, день, зміну та плани-наряди на виконання конкретного виду й обсягу робіт. Форма складання планів-нарядів – довільна (письмова або усна). У них указують: вид, місце, обсяг робіт, строк виконання, агротехнічні вимоги, а також потребу у робочій силі, техніці, норми виробітку за видами робіт, тарифні розряди та оплату праці.

Після виконання роботи за нарядом керівник виробничого підрозділу на зворотному боці наряду робить відмітку про виконання з оцінкою якості роботи. Тому план-наряд є також обліковим документом, що використовується для контролю за виконанням робіт. У галузях, де відсутня чітко визначена сезонність праці і продукція надходить упродовж календарного року більш-менш рівномірно (захищений ґрунт, тваринництво, підсобні промислові виробництва), немає потреби розробляти плани за періодами робіт. Тут складають календарні (квартальні, місячні, декадні) плани виходу та реалізації продукції певного асортименту і якості, а також обчислюють потребу в ресурсах.

Бізнес-план – це техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємства в ринкових умовах, програма його діяльності, яка характеризує модель підприємства в майбутньому. Він складається для діючого підприємства, нового виду діяльності або продукції, для нового підприємства. Бізнес-план частіше складається на рік, два роки, зрідка на більший період.

В агропромисловому комплексі більшість підприємств розробляють бізнес-плани з метою залучення інвесторів до фінансування свого проекту. Структура та зміст бізнес-плану, який орієнтований на залучення банківського капіталу у фінансово-господарську діяльність підприємства, наведені у таблиці 3. 1.

Таблиця 3.1

Зміст та структура бізнес-плану

Складові	Зміст
1. Титульний лист	повна назва та адреса підприємства; імена та адреси засновників
2. Зміст бізнес-плану	перелік основних розділів; перелік таблиць, рисунків
3. Резюме	2 – 3 сторінки тексту, де узагальнено ключові положення бізнес-плану
4. Галузь, підприємство та його продукція	поточна ситуація і тенденції розвитку галузі; підприємство і концепція його поведінки в галузі; опис продукції (послуг); стратегія зростання підприємства
5. Дослідження ринку та маркетинг-план	покупці, місткість і динаміка росту; конкуренція; оцінка обсягу продажу; маркетингова стратегія; політика просування товару на ринок

6. План виробництва	виробничий процес; приміщення, обладнання; постачальники сировини і матеріалів
7. Організаційний план	форма організації підприємства (організаційно-правова форма); власники підприємства і керівники; організаційна схема і розподіл обов'язків; планування чисельності персоналу
8. Оцінка ризику і програма управління ним	перелік можливих ризиків і проблем; шляхи мінімізації ризиків
9. Фінансовий план	план доходів і витрат; розрахунок беззбитковості; рух грошових коштів; баланс підприємства
10. Інвестиційний план	потреба у коштах; використання інвестиційного фонду; повернення коштів інвесторам
11. Додатки	технічні дані про продукцію; схеми виробничих потоків; організаційна схема

Мета бізнес-планування:

- визначення рівня конкурентоздатності та стійкості підприємства;
- виявлення сильних та слабких сторін підприємства;
- конкретизація стратегії розвитку через систему кількісних і якісних показників;
- забезпечення підтримки інвесторів та акціонерів;
- зниження ризиків підприємницької діяльності.

Отже, використання сучасних форм і методів планування в аграрному підприємстві підвищує ефективність як виробничої діяльності окремого підприємства, так і агропромислового комплексу загалом.

3.4. Сутність та форми контролю в менеджменті. Внутрігосподарський контроль в системі управління аграрним підприємством



Контроль – це важлива та об'єктивно необхідна функція управління. Функція контролю дає змогу тримати в полі зору найважливіші питання, своєчасно реагувати на негативні явища та відхилення від норми, знаходити невикористані резерви, підтримувати оптимальне трудове напруження в колективі. Тому необхідно розвивати й оновлювати підходи, методи, форми контрольної діяльності відповідно до вимог демократизації та гуманізації управління сучасним світом.

Контроль – одна з операційних функцій управління. Вона підпорядкована, як і аналіз, планування, організація, регулювання, реалізації основної мети управління: забезпечення стабільності, оптимальності функціонування організації та переведення її діяльності на вищий якісний рівень. Водночас контроль як самостійний вид діяльності має свої специфічні цілі. Він покликаний забезпечувати цілеспрямованість і стабільність діяльності організації через постійне відстеження стандартів, норм, рішень, правил. Саме нерозуміння цього призводить до перебільшення значення контролю в системі управлінської діяльності та бюрократизації або до його формалізації та повної лібералізації.

Основна *мета* контролю як функції управління – встановити допустимі відхилення планової діяльності від встановлених стандартів. Завдання контролю полягають у забезпеченні планового перебігу діяльності та досягнення цілей і прогнозованих результатів, установленні відповідності стандартам якості діяльності та її результатів, підтримці гарантованості виконання рішень, встановлення зворотного зв'язку в процесі комунікацій під час діяльності, створенні умов для підвищення ефективної діяльності та конкурентоспроможності організації [112].

Контроль має важливе значення для ефективного управління організацією:

- діагностичне (сутність полягає в забезпеченні інформацією про стан організації та її окремих підсистем);

- виховне (формує відповідальність за певну ланку роботи та результати діяльності);

- стимулююче (спонукає до продуктивної роботи, саморозвитку, самоконтролю та самокорекції).

Контроль повинен відповідати основним ***принципам***, які уможливають його ефективність:

- ***стратегічна спрямованість*** (контроль повинен відображати пріоритети розвитку організації);

- ***плановість і систематичність*** (дають можливість уникнути надмірного контролю та навпаки запобігти його відсутності);

- ***своєчасність*** (забезпечується не швидкістю або частотою перевірок, а адекватним відображенням об'єкта контролю в часі за допомогою відповідних вимірів);

- ***гнучкість*** (параметри контролю, які відігравали провідну роль у минулому, сьогодні вже могли втратити свою актуальність; система управління не може обмежуватись чітким розподілом сфер контролю, добіркою методів контролю. Вона повинна бути рухливою);

- ***науковість*** (передбачає глибoku наукову основу контрольної діяльності, повноту висновків та рекомендацій, високий рівень компетентності особи, яка здійснює перевірку);

- **об'єктивність** (щодо оцінки та доброзичливість у ставленні до суб'єктів перевірки); адресність (інформація про результати контролю важлива за умов потрапляння її до осіб, які можуть впливати на ці результати);

- **економічність та раціональність** (полягає в застосуванні ефективних технологій та методів контролю); поєднання контролю із самоконтролем (створює умови для самовдосконалення, самокорекції, самонавчання); гласність (дає можливість демократизувати процедуру контролю та зняти зайву напруженість із суб'єктів контролю).

Процедура контролю складається з декількох компонентів, які дають змогу впорядкувати контрольну діяльність, яка впливає передусім на її ефективність: підготовка до контролю, організація контрольної діяльності, аналіз й оцінювання результатів та корекція.

Підготовка до контрольної діяльності складається з таких елементів:

- постановка мети, завдань, вибір об'єктів контролю;
- планування контролю, розробка схеми (алгоритму) контрольної діяльності;
- актуалізація (чи розробка) стандартів (норм, рішень, програм, правил), за якими перевіряти;
- вироблення критеріїв та показників їхнього оцінювання; визначення форми узагальнення результатів контролю.

Організація контрольної діяльності передбачає:

- установа термінів контролю;
- добір форм та методів перевірки;
- розробку перевірочних матеріалів (завдань, контрольних робіт, тестів, анкет тощо); ознайомлення об'єктів контролю з метою, завданнями, строками контролю;
- стандартами та критеріями оцінювання; методами перевірки, критеріями оцінювання діяльності об'єкта та формою узагальнення результатів контролю.

Аналітичний етап контролю передбачає зіставлення результатів перевірки з визначеними стандартами, оцінювання результатів за визначеними критеріями, установа масштабу відхилення від стандартів, виявлення причин відхилення від стандартів, повідомлення результатів перевірки об'єкта контролю, узгодження позицій.

Корекція результатів контролю – це передусім перевірка стандартів на реальність та надійність; вивчення ефективності техніки контролю; з'ясування ступеня компетентності та об'єктивності особи, яка перевіряє; якісна оцінка діяльності об'єкта контролю; розробка рекомендацій за результатами контролю та їхнє узгодження з виконавцями; складання доповідних записок, проєктів наказів, рішень, розпоряджень; самоаналіз контрольної діяльності керівника; перевірка виконання рекомендацій за результатами контролю.

Аграрна сфера виробництва на сьогодні розвивається швидкими темпами. Це зумовлено збільшенням попиту на продукцію сільськогосподарського виробництва. Швидкі темпи зростання ринкового середовища спонукають аграрні підприємства до підвищення ефективності господарської діяльності, збільшення обсягів виробництва, розширення галузей аграрного сектору. В умовах ринку розвиватися можуть лише стабільно працюючі, конкурентоспроможні підприємства, тому всі вищенаведені фактори відіграють важливу роль в господарюванні аграрного підприємства. Для усіх без винятку підприємств актуальним залишається пошук шляхів покращення своєї діяльності для оптимізації виробництва, шляхів подолання кризових явищ, впровадження інноваційних технологій та прийняття доцільних управлінських рішень з метою покращення діяльності підприємства. Узагальнюючи зміст цих завдань, які стоять перед аграрним виробництвом, постає нагальна потреба посилення на підприємствах внутрішньогосподарського контролю. Саме такий контроль повинен забезпечити доцільність використання і розподіл коштів на виробництві, збалансований документообіг, розробку та виконання управлінських рішень, інших завдань щодо оптимізації сировинних запасів, ефективності використання необоротних активів тощо [114].

У сучасних умовах господарювання для оптимізації процесу виробництва сільськогосподарської продукції контроль забезпечує зв'язок між керівництвом та безпосередніми учасниками усіх господарських процесів, які відбуваються на підприємстві. Внутрішньогосподарський контроль на сьогодні не виділяють як окрему категорію. Він чітко не регламентується законодавством України. Саме відсутність законодавчого трактування сутності, функцій та можливостей використання внутрішньогосподарського контролю є однією із головних причин того, що науковці по-різному трактують поняття «внутрішньогосподарський контроль».

Внутрішньогосподарський контроль – це система заходів підвищення діяльності суб'єкта господарювання, яка стосується внутрішніх процесів, які відбуваються на підприємстві, для надання внутрішнім користувачам інформації, яка буде використовуватися в прийнятті управлінських рішень. Місце внутрішньогосподарського контролю серед функцій управління сільськогосподарським підприємством та його зв'язок із системою управління представлено на рис. 3.5.

Взагалі контроль – достатньо широке поняття, що включає забезпечення відповідності і правильності функціонування певного суб'єкта відповідно до прийнятих управлінських рішень з метою успішного досягнення поставлених цілей. Внутрішньогосподарський контроль є видом економічного контролю власника, являє собою систематичне спостереження та перевірку ефективності використання активів та зобов'язань підприємства, виробництва при найменших витратах, повне збереження майна, профілактика безгосподарності та розкрадання, законність та доцільність господарських операцій та процесів, що здійснюються керівництвом підприємства або

уповноваженим ним посадовою особою (органом) з метою формування інформаційних засад прийняття управлінських рішень або їх коригування для досягнення поставлених цілей найбільш ефективним способом.

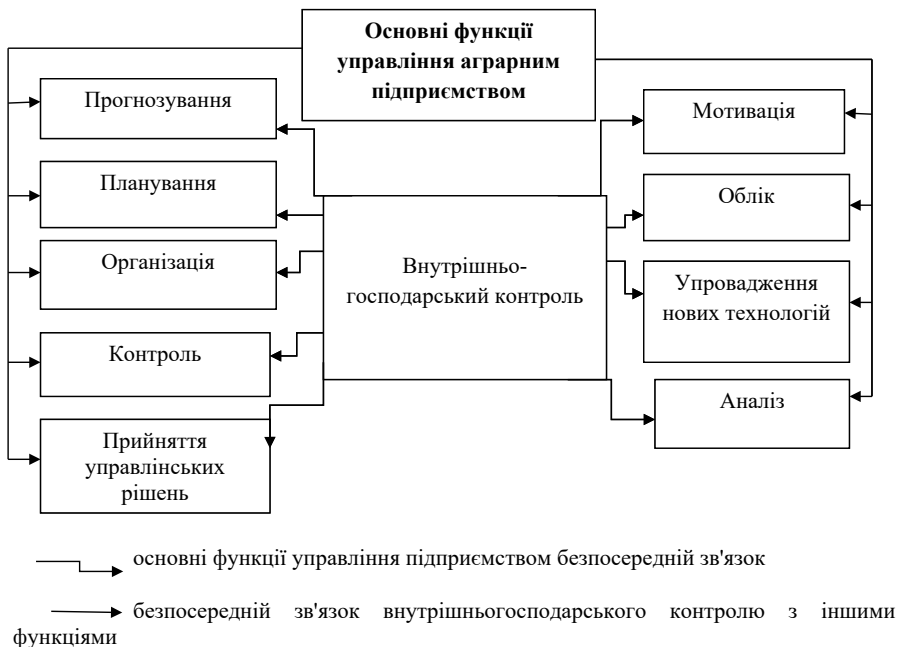


Рис. 3.5. Місце внутрішньогосподарського контролю серед функцій управління аграрним підприємством

Організація внутрішнього контролю в аграрному підприємстві передбачає здійснення суб'єктами, наділеними відповідними повноваженнями, таких дій:

1. Контроль за дотриманням виконання управлінських рішень всіма структурними підрозділами сільськогосподарського підприємства.
2. Надання доцільної довідкової інформації як керівникам, так і безпосередньо менеджерам різних рівнів управління.
3. Порівняння поточних показників діяльності підприємства з минулими за відповідними періодами; оцінка відхилень, отриманих у процесі аналізу, що дозволяє встановити фактори впливу на результативні показники, визначити шляхи подолання кризових явищ.
4. Забезпечення збереження майна підприємства.
5. Пошук альтернативних рішень, розробка та впровадження пропозицій щодо вдосконалення процесу виробництва, можливостей використання інноваційних технологій.

6. Контроль за дотриманням законності здійснюваних операцій, виконанням вимог внутрішніх положень підприємства.

З наведених вище пунктів можна зазначити, що внутрішньогосподарський контроль повинен здійснюватися керівниками (власниками) аграрних підприємств, менеджерами вищої ланки управління. Він може доповнюватися внутрішнім аудитом, незалежною аудиторською перевіркою, іншими видами контролю.



Внутрішньогосподарський контроль аграрних підприємств може бути визначений з метою одержання зростаючого прибутку, а також досягнення інших специфічних для кожного власника підприємства цілей. Він може розглядатися і як комбінація окремих складових діяльності

підприємства — виробництва, комерційної діяльності, фінансів, маркетингу, управління трудовими ресурсами.

Система управління аграрним підприємством включає в себе низку особливостей, які відрізняють його від інших суб'єктів господарювання. Аграрні підприємства працюють в умовах ризику та невизначеності, оскільки на результати виробництва значно впливають природно-кліматичні умови. Тому кінцеві результати значною мірою можуть залежати не лише від кількості та якості застосованих ресурсів, а й від конкретних умов, за яких здійснюється виробництво. Саме цим зумовлена потреба в запровадженні внутрішньогосподарського контролю [126].

Якщо керівники будуть застосовувати внутрішньогосподарський контроль в прийнятті управлінських рішень, це допоможе вдосконалити процес функціонування сільськогосподарського підприємства та розробити низку стратегічних рішень, а саме:

- збільшення посівних площ;
- контроль за якістю продукції;
- розвиток і вдосконалення процесу виробництва;
- запровадження високопродуктивної техніки та ефективність її використання.

Внутрішньогосподарський контроль — це система безупинного спостереження за ефективністю використання фінансових та майнових ресурсів, інвестованих в діяльність господарського суб'єкта, законністю і доцільністю господарських операцій і процесів, збереженням грошових коштів і матеріальних цінностей на сільськогосподарському підприємстві.

У той же час цей вид контролю є складовою частиною внутрішнього економічного механізму, одним із прийомів перевірки виконання прийнятих управлінських рішень, найважливішою функцією управління підприємством. Система внутрішньогосподарського контролю дає змогу з'ясувати, наскільки

діяльність підрозділів усіх ієрархічних рівнів відповідає чинному регламенту, установленим завданням і на скільки вона ефективна.

Варто зазначити що, внутрішньогосподарський контроль на сільськогосподарському підприємстві не є основною функцією управління. Але він є невід'ємною складовою контролю загалом. Без наявності цієї функції неможливе цілісне управління аграрним підприємством та організація його діяльності. Це особливо стосується великих сільськогосподарських підприємств. Адже керівники, які мають у своєму підпорядкуванні велику кількість структурних підрозділів, потребують детального аналітичного представлення господарської діяльності підприємства, що може забезпечити дієвий, правильно організований внутрішньогосподарський контроль.

Ефективна організаційна структура аграрного підприємства передбачає оптимальний розподіл відповідальності й повноважень працівників. Вона повинна, за можливості, перешкоджати спробам окремих осіб порушувати вимоги контролю і забезпечувати розподіл несумісних функцій.

Підвищення результативності діяльності сільськогосподарського підприємства можна досягти, насамперед, завдяки визначенню *шляхів оптимізації виробництва сільськогосподарської продукції за допомогою внутрішньогосподарського контролю* [142].

До них можна віднести:

- аналіз продуктивності тварин, ефективності використання кормів, витрат та виходу продукції тваринництва та рослинництва;
- прогнозування оптимальної структури стада, виходу поголів'я, оптимальних раціонів годівлі, витрат виробництва та виходу продукції;
- контроль і аналіз досягнутих результатів, а також оптимізація управлінських рішень стосовно їхньої подальшої раціоналізації);
- контроль за поліпшенням якості і використанням землі;
- матеріальне стимулювання працівників за результатами контролю.

Внутрішньогосподарський контроль – це своєрідна інформаційна база для аграрного підприємства. У сучасних умовах господарювання доцільно було б шукати шляхи до безвідходного виробництва сільськогосподарської продукції. Це дало б змогу товаровиробникам не тільки заощадити на утилізації а й отримати прибуток від переробки. Саме такі питання постають перед аграрними підприємствами і саме внутрішньогосподарський контроль є допоміжним елементом у їх вирішенні.

Таким чином, внутрішньогосподарський контроль є невід'ємною частиною управління аграрних підприємств. Запровадження внутрішньогосподарського контролю як системи заходів, визначених управлінським персоналом підприємства та здійснюваних на підприємстві з метою ефективного виконання усіма працівниками своїх обов'язків із забезпечення правильного проведення господарських операцій з дотриманням їх законності та економічної доцільності за сучасних умов господарювання, є надзвичайно важливим. Він забезпечить керівникам, менеджерам та управлінському апарату правильність і своєчасність прийняття управлінських

рішень для досягнення поставлених цілей щодо підвищення конкурентоспроможності продукції та ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства загалом.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Сутність та особливості планування в аграрному підприємстві.
2. Елементи організації ефективної системи планування на підприємстві.
3. Основні види планової роботи на підприємстві.
4. Склад і чисельність служби планування на підприємстві.
5. Функції планово-економічного відділу підприємства.
6. Послідовність розробки поточного (річного) плану аграрного підприємства.
7. Економічна сутність оперативного планування.
8. Зміст та форми контролю в менеджменті.
9. Внутрігосподарський контроль в системі управління аграрним підприємством.

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. У чому полягає необхідність здійснення планування в аграрному підприємстві?
2. Які причини обмеженості планування в аграрному підприємстві?
3. Яке значення контролю для ефективного управління організацією?
4. Як контроль забезпечує зв'язок між керівництвом та безпосередніми учасниками усіх господарських процесів, які відбуваються на підприємстві?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Завдання 3.1

Проаналізувати виконання плану зі складу, структури земельних угідь та посівних площ сільськогосподарських культур підприємства. Зробити висновки.

Таблиця 1

Виконання плану зі структури земельних угідь та посівних площ у ТОВ «Україна», 2019 р.

Показники	План	Фактично	Відхилення	
			абсолютне, (+; -)	відносне, %
Загальна земельна площа, га	4000	4000		
Площа сільськогосподарських угідь, га	3600	3560		
у т. ч. рілля, га	2530	2500		
у відсотках до площі сільськогосподарських угідь, %	70,3	70,2		x
сінокоси і пасовища, га	1006	996		
у відсотках до площі сільськогосподарських угідь, %	27,9	28,0		x
Структура посівів, %:				
озимі зернові	26,9	26,5		x
ярі зернові	25,2	25,5		x
технічні культури	—	—		—
картопля	9,9	10,0		x
овочі	—	—		—
кормові культури	26,6	37,0		x

Завдання 3.2

Проаналізувати виконання плану з урожайності сільськогосподарських культур у підприємстві. Зробити висновки.

Таблиця 2

Показники виконання плану з урожайності сільськогосподарських культур у ТОВ «Україна», 2019 р., ц/га

Сільськогосподарські культури	У середньому за 3 роки	2018 р.	2019 р.		Абсолютне відхилення (+; -) від		
			план	фактично	плану	2018 р.	середнього рівня
Озима пшениця	44,5	45	47	45,6			
Озиме жито	33,7	34,5	35	37,3			
Ячмінь	35,3	36,3	38	42			
Овес	17,0	18	19	24,4			
Картопля	170	170	200	215,6			
Кормові, ц корм.од.	30	32	36	33			

Завдання 3.3

Проаналізувати показники виконання плану з виробництва продукції тваринництва за асортиментом.

Вихідна інформація. Форма № 50-сг «Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств»

Таблиця 3

Показники виконання плану з виробництва продукції тваринництва за асортиментом у_ТОВ «Україна», 2019 р.

Продукція	Обсяг виробництва, ц			Співставна ціна 2010 р., грн /ц	Обсяг виробництва продукції, тис. грн	
	план	фактично	за плановим асортиментом		план	в рахунок планового асортименту
Молоко				104,27		
Приріст живої маси: великої рогатої худоби				664,71		
свиней				1004,88		
птиці				736,63		
Яйця, тис. шт.				305,26		
Мед				1208,43		
Всього	х	х	х	х		

Методика розв'язання.

При виконанні та перевиконанні плану записується плановий обсяг, при недовиконанні плану – фактичний обсяг. Коефіцієнт виконання плану з виробництва продукції за асортиментом визначається за формулою:

$$K_{ac} = \frac{ВП_{пл.ас.}}{ВП_{пл.}} \quad (3.1)$$

де K_{ac} – коефіцієнт виконання плану по виробництву продукції за асортиментом;

$ВП_{пл.ас.}$, $ВП_{пл.}$ – обсяг виробництва продукції (у співставних цінах) відповідно в рахунок планового асортименту і за планом, грн.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Можливості планування на підприємстві обмежені низкою об'єктивних причин:

- невизначеність ринкового середовища;
- масштаби діяльності підприємства;
- слабкі навички управлінців у плануванні;

г) пріоритет короткострокових завдань та інтересів над довгостроковими.

2. Планування на підприємстві – це:

а) процес пошуку і використання резервів підвищення ефективності виробництва і вирішення соціальних проблем колективу:

б) сукупність взаємозв'язаних заходів для збільшення прибутку за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів і комерційної діяльності;

в) один із найскладніших видів розумової праці, притаманних людині;

г) усі відповіді правильні.

3. Що не відносять до основних видів планової роботи на підприємстві?

- а) здійснення аналізу та оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
 - б) розробка стратегії підприємства і збалансування довго- і короткострокових його цілей;
 - в) надання порад щодо організації нарад з планування, допомога у підведенні підсумків нарад;
 - г) надання порад і консультацій іншим спеціалістам з питань техніки планування.
4. Основними функціями планово-економічного відділу підприємства у галузі планування є:
- а) підготовка необхідних матеріалів для розгляду проєктів планів, підсумків роботи підприємства та його підрозділів у різних органах управління підприємством;
 - б) організація госпрозрахунку на підприємстві;
 - в) організація і загальне керівництво розробкою проєктів перспективних і поточних планів підприємства;
 - г) контроль за виконанням підрозділами підприємства річних та оперативних планів.
5. Основними функціями планово-економічного відділу підприємства у галузі організації планово-економічної роботи є:
- а) обґрунтування внесення відповідних змін у плани підприємств та їхніх підрозділів у разі зміни виробничо-господарської ситуації;
 - б) підготовка необхідних матеріалів для розгляду проєктів планів, підсумків роботи підприємства та його підрозділів у різних органах управління підприємством;
 - в) організація і керівництво роботою з комплексного, економічного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства;
 - г) вивчення і розповсюдження передового досвіду планово-економічної роботи, оперативного обліку та аналізу господарської діяльності підприємства та його підрозділів.
6. Вихідними інформаційними даними системи внутрішньогосподарського планування є:
- а) контракти на постачання продукції і послуг;
 - б) показники досягнутого рівня господарської діяльності;
 - в) прогнози ринкової кон'юнктури на продукцію сільського господарства й матеріально-технічні ресурси на довго- і короткотермінову перспективу;
 - г) усі відповіді правильні.
7. Що не включається в поточний (річний) план підприємства?
- а) визначення виробничу і фінансову діяльність сільськогосподарського підприємства;
 - б) визначення соціальний розвиток трудового колективу на календарний рік;
 - в) складання на підставі перспективного плану з урахуванням ступеня його виконання за попередні роки і розроблених у господарстві заходів щодо підвищення родючості ґрунтів і продуктивності тварин, найбільш раціонального використання виробничих ресурсів, упровадження досягнень науки й передового досвіду, підвищення продуктивності праці і зниження собівартості продукції;

г) здійснення прогнозів ринкової кон'юнктури на продукцію сільського господарства й матеріально-технічні ресурси на довго- і короткотермінову перспективу.

8. Завданням аналізу результатів роботи господарства та його окремих підрозділів за попередні планові періоди є:

а) об'єктивна оцінка досягнутого рівня розвитку господарства, а також урахування конкретних особливостей та умов виробництва;

б) виявлення успіхів і недоліків у роботі та їхніх причин;

в) пошук резервів зміцнення ринкових позицій підприємства;

г) усі відповіді правильні.

9. Яка ознака є зайвою в характеристиці внутрішньогосподарського контролю?

а) система заходів підвищення діяльності суб'єкта господарювання, яка стосується внутрішніх процесів, які відбуваються на підприємстві;

б) джерело інформації для фіскальних органів;

в) забезпечує зв'язок між керівництвом та безпосередніми учасниками усіх господарських процесів, які відбуваються на підприємстві;

г) підґрунтя для надання внутрішнім користувачам інформації, яка буде використовуватися в прийнятті управлінських рішень.

10. Організація внутрішнього контролю в аграрному підприємстві передбачає:

а) контроль за дотриманням виконання управлінських рішень всіма структурними підрозділами сільськогосподарського підприємства;

б) надання доцільної довідкової інформації як керівникам, так і безпосередньо менеджерам різних рівнів управління;

в) забезпечення збереження майна підприємства;

г) усі відповіді правильні.

РОЗДІЛ 4. ФУНКЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА МОТИВАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання розділу

- 4.1. Сутність та зміст функції організації
- 4.2. Види організаційних структур та їх характеристика
- 4.2. Поняття та зміст функції мотивації
- 4.3. Особливості мотивації в аграрному підприємстві

Основні терміни та поняття

Організація

Фактори впливу на утвердження структури управління

Організаційна структура управління

Функції заробітної плати

Мотивація

Види мотивації

Принципи та методи системи

мотивації праці на підприємстві

Види стимулювання праці

4.1. Сутність та зміст функції організації



Для забезпечення ефективного керівництва підприємствами важливу роль відіграє правильне розуміння та застосування основних функцій управління. При виконанні тієї чи іншої роботи необхідно заздалегідь визначити, що потрібно в підсумку одержати, як організувати справу, мотивувати і проконтролювати його виконання.

Управління розглядається як сукупність функцій, які сприяють досягненню цілей організації та збільшення прибутку.

Управління аграрним виробництвом (аграрний менеджмент) – це діяльність з формування та координації виробництва продукції на сільськогосподарських підприємствах з метою отримання зростаючого прибутку в довгостроковому періоді, а також здійснення окремих особливих для кожного керівника підприємства чи менеджера цілей. Він може розглядатися і як комбінація окремих складових діяльності підприємства – виробництва, комерційної діяльності, фінансів, маркетингу, управління трудовими ресурсами. При цьому своєрідною рисою сільського господарства є той факт, що тут у більшості випадків сполучаються функції власника і менеджера.

Одна з найважливіших функцій управління – створити умови, потрібні для наступного благополучного функціонування організації. Саме через це в

організаціях західних країн головною ціллю і орієнтиром менеджменту є не максимізація вигоди на цю мить, а вдале елімінування дії непередбачених ситуацій у довгостроковому періоді. Діяльність організації має давати такий прибуток, який дозволив би акумулювати належну кількість коштів, які створюють реальну перспективу переборювати імовірні ризики у майбутньому [27].

Організаційна діяльність є головним елементом систем управління.

Функція організації – це процес систематичного коригування багатьох завдань і взаємовідносин між людьми, які їх виконують. Функція організації спрямована на реалізацію визначених на попередньому етапі планів. Організувати – це значить створювати структуру. Тобто, під організацією потрібно розуміти цілеспрямований вплив на колектив підприємства для створення механізму управління та взаємозв'язків у ній. Організаційна діяльність є головним елементом системи управління.

Організація в управлінні є поєднанням виробничих ресурсів для здійснення певних завдань, причому з найбільшою ефективністю. Організація – це пошук свіжих структурних рішень, людей, які їх втілили б у реальність, групування деяких видів діяльності, створення цільових організаційних структур (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Складові функції організації

Форма системи управління певним суб'єктом господарювання – це структура, яка розкриває склад, співдію та підпорядкованість її частин. У такій організаційній структурі врядування кожен з її елементів – виробничих або ж управлінських підрозділів – має визначене місце та належні сполучення з іншими складовими частинами.

Організаційний устрій управління аграрним підприємством побудований за допомогою **методів, які забезпечують упорядкованість його систем** та ефективне функціонування підприємства, серед основних можна назвати такі:

- поділ за функціями;
- поділ за виробленням продукції;
- поділ за групами споживачів;
- поділ за етапами виробництва;
- поділ за робочими змінами (вахтовий метод);
- поділ за географічним положенням;
- комбінований поділ.

Наприклад, відповідно до першого зазначеного методу поділу, утворення управлінської одиниці реалізується за функціями організації. Таким чином, для таких видів діяльності як постачання, виробництво, маркетинг, кадрові та фінансові питання утворилася окрема одиниця керування, яка займається узгодженням їхньої роботи та виконує свою роль на підприємстві, а також у його підрозділах.

Сучасні підприємства, при формуванні організаційної структури, намагаються використовувати різні методи поділу, вибираючи їх найбільш ефективні властивості та проявляють гнучкість при зміні умов зовнішнього середовища.

Розмежування організаційної структури певного підприємства має в основі вибрані методи, які дозволяють використовувати наукові принципи побудови для утворення структури.



При утвердженні структури управління обов'язкове врахування таких факторів:

1. **Пропорційність доходів і витрат від використання повноважень.** Коли на підприємстві збільшуються суми витрат – це зазвичай означає тенденцію до централізації на вищих рівнях.

2. **Оперативність застосування компетенцій.** У випадках, коли необхідне негайне вирішення якого-небудь питання, краще делегувати повноваження у вирішенні суттєвих питань з вищих рівнів на нижчі, що дозволить забезпечити оперативність і покращити ситуацію на підприємстві загалом.

3. **Необхідний ступінь координації в роботі.** Якщо зосередити повноваження щодо прийняття рішень на вищій посаді управлінської структури, це дозволить забезпечити необхідний ступінь координації між структурами підприємства.

4. **Рівень кваліфікації працівників та довіру до них.** Коли працівник має досвід у галузі своєї діяльності, посилюється спрямування в обранні повноважень що означає посилення певності щодо його роботи.

5. **Місце виконання роботи.** Компетенція в прийнятті рішень залежать від виконання покладених обов'язків, які пов'язані з певним методом щодо розташування.

У випадку зосередженого виконання завдання можлива централізація влади. Коли ж відбувається розподіл робіт по філіях, які знаходяться в різних географічних районах, кращою буде децентралізація в прийнятті рішень, оскільки адміністрація філії, наприклад, краще знатиме умови праці та зможе прийняти відповідне рішення. Таким чином, із збільшенням масштабу підрозділів, підвищується ступінь централізації, а чим більша територіальна роз'єднаність, тим нижчим він ставатиме.

6. **Бажання управління до комплектування другого ряду керівників.** Децентралізація та делегування прав на дії підлеглим можуть бути результативними та мають такі схвальні риси, як збільшення досвіду працівників, злет їхнього морального духу у наслідку осмислення значущості роботи, розвивання здібності залагоджувати проблеми в несприятливих умовах, додавати охоти до ініціативи і творчості, нарощення самоконтролю. Все це позитивно впливає на процес підготовки другого ряду керівників, які будуть готові зайняти вакантні посади.

7. **Організаційно-правова форма підприємства.** У державних підприємствах централізований спосіб розділення обов'язків підвладний належному міністерству чи адміністрації, що в багатьох випадках веде до перебільшення централізації влади.

8. **Поле для контролю над підлеглими.** Коли на підприємстві присутня добре налагоджена система контролю, то це дає змогу більш вільно делегувати повноваження і призводить до децентралізації влади.

9. **Вдача керівника.** Повноваження на підприємстві мають розподілятися виходячи з компетенції працівника, а не з особистих інтересів чи вподобань керівника.

10. **Існування результативної системи узгодження, обміну повідомленнями та ухвалення рішень із застосуванням передових технологій.** Дієвість такого порядку слугує зміцненню напряму до централізації ухвалення рішень.

11. **Зовнішні чинники.** Великий вплив на підприємство мають зовнішні чинники, на тлі яких реалізується його діяльність, а саме: економічна система, закони та соціальне становище. Вони мають прямий вплив на розподіл повноважень, що веде до централізації або ж децентралізації повноважень.

12. **Ступінь піднесення спільних форм організації і заохочення праці.** Це відбувається в укрупненні об'єктів нормування, планування, обліку, контролю в організації. Чим вищий рівень, тим нижчий ступінь централізації.

Всі вище зазначені чинники допомагають визначити та збагнути характер розділення повноважень в організації та їхню спрямованість. Кожен

із цих чинників може сприяти розділенню обов'язків та відповідальності в бік централізації чи децентралізації. Рівень впливу факторів неоднаковий і залежить від специфічних умов окремої організації. Згідно з думкою багатьох сучасних вчених децентралізація при розподілі повноважень та делегування широких повноважень на нижчі управлінські рівні, а також поділ праці призводять до кращого функціонування організації загалом.

До *позитивних чинників* методу децентралізованого підходу відносять такі, як доцільне використання робочого часу керівників і підпорядкованих їм працівників, швидкість ухвалення управлінських рішень, покращення здійснення повноважень та набуття досвіду підлеглих. Саме тому в рамках організації створюються автономні чи напівавтономні відділення (центри прибутку), які самостійно звітують за вигоди і втрати.

Важливо зазначити, що метод розділення обов'язків і відповідальності в адміністративному механізмі реалізується в декількох напрямках, які визначаються управлінськими функціями та їхніми потребами. Це гарантує оптимальну збалансовану пропорцію між централізацією та децентралізацією влади як в межах окремого підрозділу, так і на рівні цілої організації. Це помірне співвідношення дозволяє закріпити розпорядження та функції управління за найбільш компетентними підрозділами та рівнями управління.

У практичній діяльності організацій кількість підлеглих не є фіксованою. Вона розрізняється в межах самої організації залежно від управлінських рівнів і кількості керівників. Кількість підлеглих залежить від багатьох факторів, які впливають на визначення оптимальної норми керованості, пов'язаної зі специфічними умовами організації.

Сучасні вчені стверджують: щоб управлінець високого рівня не був перевантаженим і мав нагоду вглиблюватися у роботу працівників своїх підрозділів, а також перейматися далекосяжними питаннями, середнє значення норми керованості повинно бути у межах 3–6 чол. Норми керованості з урахуванням рівня управління і типи виробництва наведено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Норми керованості лінійних керівників, чол.

Тип виробництва	Складність продукції	Рівень керівництва	
		Вищий	Нижчий
Масове і великосерійне	Складна і проста	6	15
	Особливо складна	5	11
Серійне	Складна і проста	5	13
Індивідуальне і дрібносерійне	Складна і проста	4	11
	Особливо складна	3	7

Введення стандартів керованості для лінійних керівників:

- формує науково обгрунтовану базу для точного планування їхньої кількості;

- створює рівні інтенсивності умов їхньої праці;

- дає змогу виокремити резерви їх чисельності.

Діяльність у межах соціо-техніко-економічних систем відбувається в результаті взаємодії елементів, які формують та визначають параметри системи. Управління такими утвореннями передбачає пошук оптимальних способів поєднання елементів задля забезпечення найвищої їхньої продуктивності. Відповідно до цього, визначення місця кожного елемента на даній взаємодії і встановлення взаємозв'язків між ними належить до однієї із найважливіших функцій менеджменту – функції організації діяльності.

Сутність цієї функції полягає у формуванні певної системи відносин між окремими підрозділами та працівниками підприємства, що дає змогу їм ефективно співпрацювати і досягати поставлених цілей.

Такий вид управлінської діяльності спрямований на формування структури управління організацією чи окремим підрозділом, встановлення у ній системи зв'язків, послідовностей та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей.

Метою організаційної діяльності є створення ефективного зв'язку між окремими компонентами системи, щоб вони утворили єдине ціле, і різномірні зусилля працівників спрямовувалися в одне русло, що давало б можливість досягати поставлених завдань.

Складність організаційної функції залежить від складності системи (об'єкта управління). Чим більше елементів в системі і чим складніші зв'язки між ними, тим складнішим є управління такими системами. Реалізуючи організаційну функцію в управлінні важливо визначити і належним чином оформити параметри роботи системи та її елементів. Відповідно до цього, кожен елемент матиме своє визначене місце в ієрархії управління, він володітиме достатніми ресурсами та управлінськими повноваженнями задля реалізації власних завдань. Узгодження інтересів підрозділів організації формує основу для координації їхніх зусиль стосовно досягнення єдиної поставленої мети чи визначеної місії [157].

Результатом здійснення організаційної функції є:

1. Формування виробничої структури та структури управління організацією.

2. Визначення схеми взаємозв'язків між підрозділами.

3. Затвердження положення про роботу відділів та посадових інструкцій.

4. Формування штату працівників організації.

4.2. Види організаційних структур та їх характеристика

Організаційна діяльність на підприємствах характеризується складними процесами, спрямованими на формалізацію відносин, що визначають ступінь підлеглості, коло обов'язків та права. У процесі організаційної діяльності виокремлюють окремі підрозділи та керівники, на яких покладаються відповідні функції. Для того, щоб здійснення цих функцій було реальним – керівникам надаються повноваження, а також окреслюються обов'язки та відповідальність. Саме тому базою існування будь-якої організації є організаційна структура управління [27].

Організаційна структура управління (ОСУ) – це впорядкована цілісність тісно пов'язаних елементів, які гарантують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

Структура управління є центральним елементом організаційного механізму, навколо якого відбувається визначення параметрів систем господарювання, їх технічна, економічна, виробнича та соціальна складова, регламентуються внутрішні виробничі зв'язки і досягається стійкість системи службових взаємовідносин між ланками підприємства і працівниками апарату управління.

Науково обґрунтована структура є організаційною базою системи управління. У ній закладено об'єктивні передумови обмеження втручання управлінських працівників у виконавчі процеси.

Аналіз видів організаційних структур управління аграрним підприємством та їх переваги і недоліки представлені в таблиці 4.2.

Особливості структури управління можуть бути розкриті при розгляді характеру наявних лінійних і функціональних зв'язків, що об'єднують різні частини системи в єдину і за допомогою яких відбувається обмін діяльністю між ланками.

Формування організаційної структури в аграрному підприємстві є надзвичайно важливою і кропіткою працею, пов'язаною із ризиками та невизначеністю. Зважаючи на важливість цієї функції, необхідно значну увагу приділити визначеним принципам формування ефективних структур, а також дослідити чинники, що впливають на цей процес.

При побудові організаційної структури необхідно дотримуватися певних принципів.

Структура управління має насамперед відображати цілі та завдання організації, а значить, бути підпорядкованою виробництву та його потребам.

Якщо структура не сприятиме досягненню цілей організації, то ефективність всієї системи управління буде доволі низькою.

При формуванні структури потрібно передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління та окремими працівниками, який забезпечує творчий характер роботи, нормальне навантаження та необхідний рівень спеціалізації. Розумний баланс між формалізацією відносин та відносною їхньою лібералізацією дозволяє підтримувати відчуття свободи та паралельно забезпечувати своєчасне виконання завдань працівниками організації.

Переваги та недоліки основних видів організаційних структур управління аграрним підприємством

Вид ОСУ	Переваги	Недоліки
Лінійна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чіткість і простота взаємодії. 2. Надійний контроль та дисципліна. 3. Оперативність прийняття та виконання управлінських рішень. 4. Невисокі накладні витрати 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потреба у керівниках універсальної кваліфікації. 2. Обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів. 3. Перевантаження вищого керівництва. 4. Можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату
Лінійно-штабна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення якості управлінських рішень. 2. Прискорення реагування на оперативні та організаційні проблеми 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження швидкості стратегічного реагування. 2. Ризик необґрунтованого збільшення штабного апарату
Лінійно-функціональна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виникає можливість управління великою кількістю виконавців. 2. Зменшується кількість рівнів управління. 3. Підвищується інформаційна оперативність прийняття рішень. 4. Розвантажується вище керівництво 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Порушення принципу єдиначальності. 2. Складність взаємодії лінійних і функціональних керівників. 3. Ускладнення процедур контролю. 4. Втрата гнучкості реагування на зміни в зовнішньому середовищі. 5. Опір будь-яким змінам у діяльності підприємства
Дивізійна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Операційна самостійність підрозділів. 2. Підвищення швидкості й якості оперативних рішень. 3. Конкуренція між дивізіонами підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення вертикалі управління. 2. Збільшення витрат на утримання управлінського апарату. 3. Можливі розбіжності в цілях дивізіонів та загальними цілями розвитку підприємства. 4. Неєфективне використання ресурсів в умовах їх централізованого розподілу
Матрична	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досягнення більшої гнучкості, координації робіт та швидшого реагування на зміни зовнішнього середовища. 2. Залучення керівників всіх рівнів і фахівців у сферу активної творчої діяльності з реалізації проєктів. 3. Скорочення навантаження на керівників вищого рівня управління. 4. Посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проєкт загалом, так і за його елементи 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Складність для практичної реалізації – необхідна тривала підготовка працівників і відповідна організаційна культура. 2. Нечіткий розподіл прав і відповідальності внаслідок нечіткого визначення владних повноважень. 3. Конфлікти між функціональними керівниками та керівниками проєктів. 4. Ускладненість контролю. 5. Надмірні накладні витрати. 6. Неєфективність у кризових ситуаціях

Формування структури управління ґрунтується на визначенні повноважень і відповідальності кожного працівника та органу управління з установленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

Обов'язкове підтримування відповідності між функціями та обов'язками, з одного боку, і повноваженнями та відповідальністю – з іншого. Порушення цього принципу може призвести до розбалансування системи організаційних відносин за рахунок втрати мотиваційного та контролюючого механізму діяльності працівників.

Структура управління має бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, яке істотно впливає на рішення щодо централізації та децентралізації, розподілу повноважень і відповідальності, рівня самостійності та масштабів контролю менеджерів. Забезпечення такої відповідності підвищує можливості організаційних структур за рахунок швидкого сприйняття її положень колективом.

Важливим кроком при формуванні організаційної структури аграрного підприємства є визначення її функціональних особливостей, розподілу управлінських функцій, що досягається з допомогою департаментизації (поділу організації на підрозділи). Сама департаментизація може здійснюватися за функціональною (відповідно до виконуваних працівниками функцій), територіальною (відповідно до обслуговуваної території), виробничою, якщо в організації існує велика кількість складних виробничих процесів) та проектною (передбачає створення тимчасових проектних груп) ознакою [69, 155].

Зовнішнє середовище впливає на структуру організації складністю і мінливістю. Тому організаційна структура аграрного підприємства має бути гнучкою, щоб забезпечити високу оперативність прийняття управлінських рішень, а отже, кращі адаптаційні властивості фірми.

При формуванні організаційної структури аграрного підприємства також важливе значення має визначення кількісних характеристик, тобто визначення кількості підрозділів та працівників у них. Це здійснюється таким чином:

По-перше, визначається для кожного підрозділу необхідна кількість робочих місць. Вихідними даними для цих розрахунків є загальна трудомісткість виконання робіт у межах підрозділу за фіксований проміжок часу (найчастіше за рік).

По-друге, встановлюється розподіл ефективного фонду робочого часу одного працівника з урахуванням нормованих перерв у роботі.

По-третє, розраховується необхідна кількість робочих місць на кожній операції технологічного процесу і загалом у підрозділі, який здійснюють діленням загальної трудомісткості виконання встановленого обсягу робіт на ефективний фонд робочого часу одного працівника.

По-четверте, визначаються норми керованості – допустима кількість виконавців, що можуть підпорядковуватися одному керівнику, рівень якої залежить від багатьох факторів.



Аналіз досвіду побудови організаційних структур показує, що формування управлінських підрозділів аграрного підприємства перебуває під істотним впливом зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Процес *модифікації організаційних структур управління* розвивається за конкретними напрямками. Серед основних можна

виділити такі:

1. Здійснення децентралізації виробничих і збутових операцій.

З цією метою в рамках найбільших компаній вже створені або створюються напівавтономні або автономні відділення, які повністю відповідають за прибутки і збитки.

2. Експансія, пошук нових ринків і диверсифікація операцій.

Цей напрямок реалізується через створення в рамках великих компаній, зорієнтованих на виробництво і самостійне просування на ринках нових виробів та технологій і діють на принципах «ризикованого фінансування».

3. Дебюрократизація, постійне підвищення творчої та виробничої віддачі персоналу. Для цього вживаються найрізноманітніші заходи, включаючи розподіл акцій серед персоналу і освіта підприємств, що перебувають у колективній власності їхніх працівників.

У теперішніх умовах необхідні не тільки зовсім нові для нашої країни форми організації, не тільки докорінно відмінні методи управління, але і перехідні режими діяльності, поетапна трансформація одних структур в інші.

Для того, щоб всебічно врахувати як внутрішні особливості організацій, так і динамічно змінні зовнішні обставини, а також прогресивні тенденції, що складаються, необхідно використовувати системний підхід до формування та реорганізації підприємств.

Все це вимагає ретельно розробленої поетапної процедури проектування структур, детального аналізу і визначення системи цілей, продуманого виділення організаційних підрозділів і форм їх координації, розробки відповідних документів.

Системність підходу до формування організаційної структури полягає в наступному (рис 4.2):

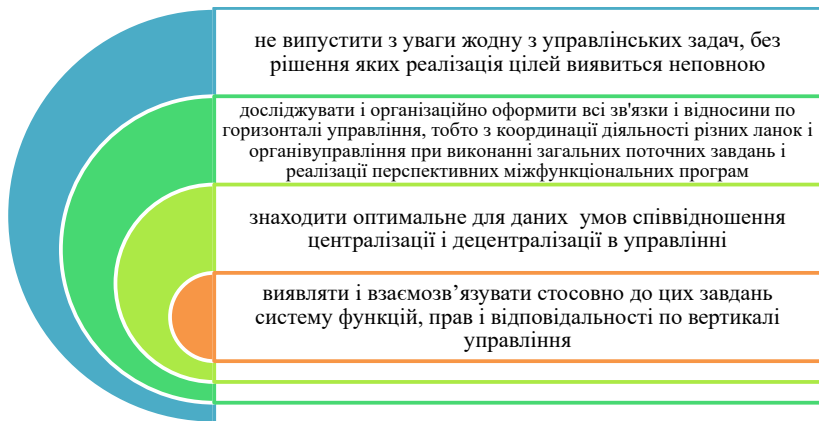


Рис. 4.2. Системність підходу до формування організаційної структури

Між організаційною структурою управління підприємством та результатами його фінансово-господарської діяльності існує тісний взаємозв'язок. Ураховуючи досягнення або навпаки невдалі реалізації стратегії розвитку, потрібно постійно удосконалювати той самий вектор руху в розвитку, який було визначено на початку функціонування підприємства.

4.3. Поняття та зміст функції мотивації

Подальше формування соціально-орієнтованої ринкової економіки в Україні передбачає удосконалення адекватного механізму трудової мотивації, який ґрунтується на висновках сучасної економічної теорії, а також на практичному досвіді господарювання. Сучасна система мотивації праці має враховувати тенденції розвитку відносин власності, економічного статусу підприємців і найманих працівників, джерел, рівня, складу і структури їхніх доходів в умовах постійних змін у конкурентному середовищі, зміни в законодавчій базі, у кон'юктурі всіх видів ринку.

Сучасне українське аграрне підприємство характеризується послабленням трудової мотивації працівників, деформацією та руйнуванням трудових цінностей, зниженням трудової дисципліни, незацікавленістю працівників у розвитку професійного рівня й наростанням трудової апатії.

Основними проблемами, що вимагають розв'язання, є: подолання загальної тенденції до уповільнення економічного зростання, зупинення спаду виробництва і зниження показників залучення працівників аграрної галузі, а

також припинення неефективного використання ресурсів. Зміна негативних тенденцій на позитивні можлива лише у випадку продуктивної зайнятості сільського населення.

Недостатня мотивація у сучасних умовах часто негативно впливає на реалізацію сільськогосподарськими підприємствами своїх потенційних можливостей, призводить до масового відчуження людей від результатів трудової діяльності, до зниження продуктивності праці й ефективності використання персоналу.

Одним із основних соціально-економічних чинників, які визначають ефективність використання персоналу, є мотивація праці. *Система мотивації* характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив до досягнення цілей діяльності підприємства [54].



Мотивація праці – це процес стимулювання окремого виконавця або групи людей до діяльності, направленої на досягнення певної мети. Систему мотивації варто розглядати як сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив загалом щодо досягнення індивідуальних і спільних

цілей діяльності підприємства (організації).

Система мотивації на рівні підприємства базується на дотриманні певних принципів:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами, тобто справедливий розподіл доходів залежновід результатів;
- створення належних умов для захисту здоров'я і безпеки праці;
- забезпечення можливостей професійного зростання, підвищення кваліфікації працівників.

Методи мотивації поділяються на:

- економічні (прямі) – відрядна та погодинна оплата праці, премії за раціоналізаторство, участь у прибутках;
- економічні (непрямі) – пільгове харчування, доплати за стаж роботи, пільгове користування об'єктами соціальної інфраструктури, транспортом тощо;
- негрошові – змістовність праці, гнучкий робочий графік, можливість кар'єрного росту тощо.

У суспільстві завжди діє складна система мотивації трудової діяльності, котра, з одного боку, охоплює багато факторів, які визначають активність людини, з іншого – неоднозначно діє на окремих людей. Система мотивації включає ланки, набір основних мотивів і відповідні варіанти поведінкових

реакцій на вказані мотиви. Найбільш стійкою і оптимальною є система мотивацій, яка базується на особистих, колективних і суспільних інтересах працівників підприємства. У цій системі трудової мотивації враховуються не тільки колективні (престиж підприємства, підвищення конкурентоспроможності, вирішення соціальних, трудових та екологічних проблем) та особисті (зростання доходів працівника, повага в колективі, можливість кар'єрного росту, підвищення кваліфікації і т. п.), але і громадські інтереси (виробництво якісної, ефективної та доступної за ціною продукції).

Основне значення системи мотивації полягає в тому, щоб стимулювати виробничу поведінку працівників підприємства, спрямувавши її на досягнення поставлених перед ним стратегічних завдань, іншими словами, з'єднати



матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями підприємства.

Рівень мотивації працівників аграрного підприємства істотно залежить від внутрішніх факторів (матеріальне і моральне стимулювання, рівень економічного розвитку підприємства, відносини власності, рівень соціального захисту, соціальний клімат у

колективі, освіта та рівень професійної підготовки, ефективність використання земельних, трудових та інших ресурсів тощо), які корегуються власником підприємств, в той час як дія зовнішніх факторів (природно-кліматичні умови виробництва, державна політика, кон'юнктура ринку праці, рівень соціально-побутового обслуговування тощо) зумовлена переважно функціонуванням державних інститутів.

Проте, дія зовнішніх та внутрішніх факторів безпосередньо впливає як на рентабельність реструктуризованих підприємств, так і на добробут аграрних працівників та їхнє ставлення до роботи. У процесі ефективного використання персоналу особливе значення має матеріальне стимулювання праці.

Окрім матеріальних потреб, які прагне задовольнити працівник, працюючи в організації, не менш важливими для нього є нематеріальні (статусні потреби, визнання, влада, престиж наданої роботи і ін.). Рівень актуалізації нематеріальних потреб залежить від особистої оцінки працівником навколишнього світу, середовища існування, а також бачення свого місця в ньому. Також значний вплив на рівень актуалізації нематеріальних потреб спричиняють рівень освіти, середовище становлення і формування життєвих принципів, статус особистості до приходу на роботу в організацію. Адміністрація підприємства, беручи на роботу ту чи іншу

людину, повинна звернути увагу на згадані потреби, щоб визначити місце роботи, яке принесе для цієї особистості найбільшу користь, тобто забезпечить гармонійне співвідношення як матеріальних, так і нематеріальних потреб.

Розвиток аграрного сектору економіки України за рахунок інтенсифікації виробництва, впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу неможливий без гідного рівня оплати сільської праці. Також варто зазначити, що оплата праці в сільському господарстві протягом тривалого періоду була найнижчою серед усіх галузей народного господарства.

Ріст заробітної плати у галузі сільського господарства значно відстає від середньомісячної номінальної заробітної плати окремих галузей економіки України. У структурі фонду оплати праці найбільшу його частину складає основна заробітна плата, яка сприяє здійсненню відтворювальних функцій [71].

У межах компетенції керівництва аграрних підприємств залишаються такі *інструменти побудови ефективної системи стимулювання праці*, як:

- установлення залежності оплати праці від її результатів;
- раціональний розподіл фонду заробітної плати (опираючись на зарубіжний досвід, частка основної тарифної заробітної плати у середньому має бути не меншою за 70%);
- створення ефективної системи преміювання всіх категорій працівників, особливо в такій трудомісткій галузі аграрного виробництва.

Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та виробничо-фінансової діяльності підприємства.

Оплата праці складається з основної заробітної плати і додаткової.

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу згідно із встановленими нормам праці (часу, виробітку, обслуговування) у вигляді тарифних ставок (окладів) та відрядних розцінок для працівників і посадових окладів для службовців у розмірах, що не перевищують встановлені чинним законодавством.

Додаткова заробітна плата – це винагорода за роботу понад встановлені норми, за трудові досягнення, винахідливість, складні умови праці. До неї входять передбачені чинним законодавством доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій (рис. 4.3).

Деталізація і конкретна реалізація політики заробітної плати здійснюються на основі договірного регулювання оплати праці найманих працівників підприємств, тобто згідно з укладеними тарифними угодами.



Рис. 4.3. Основні функції заробітної плати

Тарифна угода – це договір між наймачем та виконавцем робіт з питань оплати праці й соціальних гарантій.

Основою організації заробітної плати на підприємствах є тарифна система, яка містить тарифну сітку, тарифні ставки, тарифно-кваліфікаційні довідники і схеми посадових окладів.

Тарифна сітка встановлює певні співвідношення оплати праці працівників різної кваліфікації і містить перелік тарифних розрядів та відповідних тарифних коефіцієнтів. Розмір тарифної ставки першого розряду встановлюється, згідно встановленого державою мінімального розміру заробітної плати. Тарифні ставки інших розрядів визначають множенням тарифної ставки першого розряду на тарифний коефіцієнт відповідного тарифного розряду.

Тарифна ставка – це розмір заробітної плати за одну годину робочого часу працівника певної кваліфікації. Розмір тарифної ставки першого розряду визначається відповідно до рівня мінімальної заробітної плати, встановленої державою. Тарифні ставки старших розрядів визначаються множенням тарифної ставки першого розряду на тарифний коефіцієнт відповідного тарифного розряду.

Тарифно-кваліфікаційні довідники містять нормативні акти кваліфікаційних характеристик робіт і професій, згрупованих за виробництвами та видами робіт.

Схема посадових окладів передбачає віднесення працівників до певної групи оплати праці за певною професією і кваліфікацією. У ній зазначаються

посадові обов'язки, вимоги до знань і стажу роботи за спеціальністю, рівня та профілю підготовки керівників, спеціалістів, службовців.

На підприємствах найпоширеніші дві *форми оплати праці*: погодинна і відрядна.

Погодинна форма оплати праці передбачає визначення розміру заробітку залежно від відпрацьованого часу з урахуванням рівня кваліфікації.

Премії, доплати і надбавки, що входять до фонду оплати праці, є важливим інструментом мотивації для працівників галузі. Додаткова заробітна плата є своєрідним доповненням, що виконує стимулюючу функцію, заохочуючи працівників до якісного та результативного виконання своєї роботи.

Сільськогосподарська праця має свою специфіку, яка впливає на її оплату. Адже за умови однакових витрат існує ймовірність отримання різних кінцевих результатів діяльності, що залежить від родючості ґрунтів, застосування сортового матеріалу та добрив, природно-кліматичних умов, проявів сезонності тощо.

Характерною особливістю аграрного виробництва також є те, що працівнику високої кваліфікації протягом року треба виконувати різні роботи, які належать до різних розрядів, і відповідно одержувати різну оплату. Ефективним інструментом матеріального стимулювання працівників аграрних підприємств є додаткова оплата за перевиконання сезонних завдань або змінних норм продуктивності за підвищеними розцінками.

Також доцільним є стимулювання працівників за виконання сезонних завдань у визначений термін. Сьогодні в галузі сільського господарства ще широко застосовується не лише грошова форма оплати, а й натуральна. При цьому роль останньої є досить високою в умовах погіршення фінансового становища багатьох підприємств. Виплати в рахунок натуральної оплати праці має для селян суттєве значення. Іноді підприємства використовують безкоштовну видачу, однак її використовують як одноразову допомогу для стимулювання важливих сільськогосподарських робіт.

Однак, обсяг натуральної оплати на переважній більшості підприємств перевищує 50%, а вартість продукції, якою вона виплачується, значно вища за собівартість. Аналізуючи застосування матеріальної мотивації персоналу аграрних підприємств, варто зазначити, що оплата праці не тільки не відповідає якості та кількості затраченої праці, але в переважній більшості існує заборгованість з її виплати.

Натуральна оплата праці використовується найчастіше в умовах розрахунків із сезонними працівниками на роботах зі збирання врожаю, а питома вага виробленої продукції, яка розподіляється на натуральну оплату праці, відображається в Положенні про оплату праці аграрного підприємства, що затверджується на загальних зборах трудового колективу.

4.4. Особливості мотивації в аграрному підприємстві

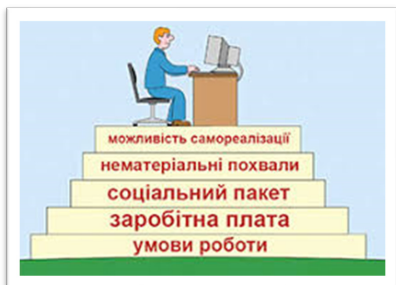


Основною метою матеріального стимулювання персоналу є підвищення продуктивності праці, саме цей показник слід обрати в якості результативної ознаки. Заходи з підвищення продуктивності праці спрямовані на збільшення ефективності господарської діяльності, зокрема на зростання рівня рентабельності

діяльності сільськогосподарських підприємств. Однак, наявна в аграрному секторі система соціальних пільг та гарантій використовується не повною мірою, тому не створює у працівників відчуття соціальної захищеності, не стимулює працю.

З огляду на це, на сільськогосподарських підприємствах необхідно задіяти такі методи, як надання підприємствами додаткових соціальних гарантій та пільг задля залучення нових працівників, зниження плинності кадрів, стимулювання праці персоналу. Дієвість матеріального стимулювання в системі вимог до внутрішньогосподарських економічних відносин буде ефективнішим за умови включення в договори питань організації виробництва і стимулювання праці персоналу [89].

У таблиці 4.3 представлені види стимулювання праці в аграрному підприємстві, які можуть застосовуватись у будь-яких підприємствах, а вміле їхнє поєднання в рамках прийнятної моделі мотивації персоналу дозволить досягти об'єднання інтересів працівників і роботодавців в частині підвищення трудової активності індивідів та зростання продуктивності праці в контексті посилення уваги до поліпшення їхнього матеріального добробуту і духовного розвитку.



Реалізація стимулювання праці в підприємстві здійснюється за допомогою форм матеріальної винагороди і нематеріального впливу.

До *матеріального стимулювання* належать: грошове, соціально-матеріальне стимулювання і дохід від власності;

до *нематеріального* - моральне стимулювання праці. Основною формою матеріального стимулювання є заробітна

плата, яка складається з постійної і змінної частин.

Трудовий договір повинен сприяти підвищенню ефективності трудової діяльності персоналу всіх категорій аграрних підприємств. Варто зазначити, що результати праці багато в чому залежать від низки психологічних чинників.

Урахування цих чинників дає можливість цілеспрямовано впливати на окремих працівників і допомагає керівникові формувати колектив з єдиними цілями і завданнями.

Таблиця 4.3

Основні елементи системи стимулювання праці в аграрному підприємстві

Мета	Установлення балансу інтересів працівника щодо задоволення матеріальних, соціальних і духовних потреб та роботодавця в зростанні продуктивності праці і підвищенні ефективності роботи підприємства.
Задачі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приведення у відповідність системи стимулювання праці системі мотивів, які лежать в основі формування трудової поведінки працівника. 2. Установлення залежності розміру винагороди від кінцевих результатів діяльності підприємства загалом і кожного окремого працівника. 3. Розкриття і розвиток здібностей працівника, підвищення його економічної і соціальної відповідальності.
Види	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організаційне - полягає в регламентації праці, вдосконаленні організації праці, регулюванні трудової дисципліни, розробці та застосуванні різних систем адміністративних покарань і заохочень. 2. Економічне - полягає в розробці та застосуванні систем матеріального стимулювання, спрямованих на відповідну винагороду за результатами праці. 3. Соціальне - враховує залучення людини в процесі праці в певний колектив, яка відчуває приналежність і причетність до нього та потребує визнання своєї праці і її результатів сім'єю, колективом, суспільством. 4. Психологічне - враховує різноманітні і неповторні індивідуальні риси особистості, її потреби, цінності, очікування тощо.
Форми	<ol style="list-style-type: none"> 1. Матеріальне: - заробітна плата (тарифні ставки, посадові оклади); - компенсаційні виплати (за понаднормову роботу, за роботу у вихідні дні та свята); - стимулюючі виплати (за стаж, за кваліфікацію); - премії (за обсяг, за якість, за терміни, за економію витрат і т.п.); - соціальні виплати і пільги (пільгове харчування, медичне обслуговування, транспортні витрати, надбавки до пенсії тощо); - дивіденди, орендна плата. 2. Нематеріальне: - професійно-кваліфікаційне просування на посаді; - делегування повноважень; - оголошення подяки, присвоєння почесних звань тощо
Принципи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Справедливості - припускає відповідність розміру винагороди вкладу і гарантує отримання очікуваного заробітку. 2. Комплексності - полягає в раціональному поєднанні матеріальних і моральних, колективних та індивідуальних, заохочувальних і негативних форм стимулювання. 3. Диференціації - враховує різне сприйняття працівниками тих чи інших стимулів, здатних чинити на них найкращий вплив. 4. Консолідації - забезпечує взаємозв'язок економічних інтересів кожного працівника зі стратегічними цілями і завданнями підприємства. 5. Оперативності - визначає необхідність матеріального стимулювання в міру витрати робочої сили, або стягнення відразу після порушення норм чи правил. 6. Відкритості - забезпечує інформованість працівників про оцінку їхньої праці та сприяє формуванню здорового психологічного клімату в колективі.
Функції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна - полягає в підтримці зростання ефективності виробництва, заснованій на колективній та особистій зацікавленості працівників у результатах праці; передбачає формування сучасного економічного мислення в колективі і подолання утриманського підходу, який унеможливило отримання незароблених коштів. 2. Морально-психологічна - сприяє розвитку позитивних особистісних якостей у працівника, зростання його кваліфікації і реалізації творчого потенціалу. 3. Соціальна - сприяє досягненню працівником певного соціального стану в суспільстві, відповідного статусу і рівня трудових доходів.

Отже, з підвищенням ролі людського чинника все більшої актуальності набувають психологічні методи мотивації. Основою таких методів є перевага нематеріальних стимулів над матеріальними, тобто основна роль відводиться таким чинникам, як самоповага, визнання з боку членів колективу, моральне задоволення роботою та гордість за свій колектив та місце роботи.

Не отримавши можливості відчутти себе необхідним, самостійним працівником, якому довіряють і якого шанують, людина розчаровується в своїй роботі, що негативно впливає на продуктивність праці і результати виробництва загалом. Однак, ці методи на фоні недостатнього матеріального стимулювання не забезпечують бажаного мотивуючого впливу на працівників.

Важливим є і стимулювання за рахунок перерозподілу робочого часу, що є доречним у сфері аграрного виробництва. Цей метод реалізується через систему надання працівникові можливості самому визначати початок, закінчення та тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених завдань, забезпечення нормального ходу виробничого процесу.

Необхідно відзначити, що можна здійснювати мотиваційний вплив на трудову активність працівників за допомогою корпоративної культури без використання грошових виплат, створюючи лише сприятливий мікроклімат у колективі. Використовувати такі засоби корпоративної культури, як наради, корпоративні журнали, інформаційні меморандуми, електронну пошту задля створення внутрішньої комунікації між працівниками підприємств. Важливим мотиваційним фактором є покращення якісних параметрів працівників села.

Аграрний сектор має дефіцит у кваліфікованих робітниках. Відтік працівників із сільського господарства робить необхідним розробку нової системи підготовки і перепідготовки різних категорій персоналу, урахуовуючи не тільки потребу сільськогосподарських підприємств у різних спеціальностях, але й бажання персоналу до свого професійного розвитку.

Мало використовуються аграрними підприємствами такі засоби нематеріальної мотивації персоналу, як організація відпочинку, надання путівок, допомога у навчанні дітей, проведення культурних і спортивних заходів та багато інших, які мотивують працівників до прояву творчої й інноваційної активності та самовираження [155].

Надзвичайно важливе місце в удосконаленні мотивації праці аграрних підприємств займає створення виробничої й обслуговуючої інфраструктури, вироблення нової ідеології сільського розвитку, яка буде спроможна подолати невпевненість сільського населення у своєму майбутньому, змінити ставлення держави до селян, відновити його довіру до влади та покращити соціальнопсихологічний клімат на селі. На формуванні трудового потенціалу села та його мотивації необхідно зробити основний акцент, оскільки сталий розвиток сільської місцевості визначається не тільки відродженням високоорганізованого, конкурентоспроможного сільськогосподарського

виробництва, але й створенням робочих місць та досягненням соціального добробуту сільського населення.

Зміна наявної системи мотивації зумовлюється ще й потребою значних іноземних інвестицій у сільське господарство. Іноземні власники звикли використовувати європейські моделі менеджменту організацій і, відповідно, вимагають створення нової системи мотивації, яка б відповідала сучасним загальносвітовим тенденціям, а головне – робила винагороду залежною від результатів праці.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Сутність і зміст функції організації.
2. Методи забезпечення впорядкованості системи організаційного устрою управління аграрним підприємством.
3. Фактори впливу на утворення структури управління.
4. Мета організаційної діяльності.
5. Організаційна структура управління (ОСУ). Види ОСУ.
6. Сутність та значення мотивації праці.
7. Принципи та методи системи мотивації праці на підприємстві.
8. Основні функції заробітної плати.
9. Види стимулювання праці в аграрному підприємстві.

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. На чому ґрунтується формування структури управління?
2. Які особливості перебудови організаційних структур підприємств АПК?
3. Які напрямки модифікації організаційних структур управління?
4. У чому виявляється системність підходу до формування організаційної структури?
5. Від чого залежить рівень мотивації працівників аграрного підприємства?
6. Як специфіка сільськогосподарської праці впливає на її оплату?
7. Що є основною метою матеріального стимулювання персоналу?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Завдання 4.1. На основі запропонованих вихідних даних і нормативних значень розмірів виробничих підрозділів та штатної чисельності управлінського персоналу (додаток А) побудувати проєкт вдосконаленої

організаційної структури та структури управління сільськогосподарського підприємства відповідної організаційно-правової форми.

Завдання 4.2

Розрахувати вплив галузевої структури виробництва на зміну середньогодинного виробітку. Зробити висновки.

Таблиця 1

Вплив галузевої структури виробництва на середньогодинний виробіток у АФ «Жовтень», 2019 р.

Галузь	Середньогодинний виробіток, грн	Структура галузей виробництва, %			Зміна середньогодинного виробітку, грн
		план	фактично	абсолютне відхилення (+, -)	
Рослинництво	450	45	48	3	
Тваринництво	668	55	52	-3	
Всього	570,3	100	100	×	

Завдання 4.3.

Трудомісткість виробництва одиниці продукції становить 1,8 нормо-год. Річна програма виробництва продукції підприємства становить 105 000 ц. Визначити необхідну чисельність робітників-відрядників, якщо корисний фонд робочого часу за рік становить 2 002 год., а плановий відсоток виконання норм виробітку 107 %.

Завдання 4.4.

У 2019 р. обсяг виробництва продукції у підприємстві склав 24 800 тис. грн., а трудомісткість виробничої програми у цьому році порівняно з 2018 р. знизилась на 1 300 людино-днів. Річний виробіток у 2018 р. становив 135 тис. грн/особу. Розрахувати виробіток на одного працівника у звітному році і його відносне зростання, якщо відомо, що у звітному році було 247 робочих днів.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Функція організації – це:

- процес систематичного коригування багатьох завдань і взаємовідносин між людьми, які їх виконують;
- цілеспрямований вплив на колектив підприємства для створення механізму управління та взаємозв'язків у ній;
- головний елемент системи управління;
- усі відповіді правильні.

2. Яке твердження є зайвим у характеристиці організації як функції управління?

а) з'ясування, хто кому підпорядкований і хто за що несе відповідальність;

б) опрацювання й доведення до відому кожного підлеглого його функціональних обов'язків;

в) установа напрямів розвитку підприємства;

г) визначення робочого графіка та схем діяльності для кожного виробничого процесу за видами виробництва.

3. Організаційний устрій управління аграрним підприємством побудований за допомогою методів, які забезпечують впорядкованість його систем:

а) поділ за виробленням продукції;

б) поділ за групами споживачів;

в) поділ за етапами виробництва;

г) усі відповіді правильні.

4. При утвердженні структури управління обов'язкове врахування таких факторів (визначте зайвий):

а) пропорційність доходів і витрат від використання повноважень;

б) оперативність застосування компетенцій;

в) рівень посадових окладів керівних працівників;

г) рівень кваліфікації працівників та довіру до них.

5. Метою організаційної діяльності є:

а) формування науково обґрунтованої бази для точного планування кількості працівників;

б) створення ефективного зв'язку між окремими компонентами системи задля утворення єдиного цілого;

г) створення рівні інтенсивності умов праці;

д) виокремлення резервів чисельності працівників.

6. Організаційна структура управління (ОСУ) – це:

а) упорядкована цілісність тісно пов'язаних елементів, які гарантують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого;

б) центральний елемент організаційного механізму;

в) стійка система службових взаємовідносин між ланками підприємства і працівниками апарату управління;

г) усі відповіді правильні.

7. Структура управління має бути адекватною:

а) соціально-культурному середовищу організації;

б) політичній ситуації в країні;

в) кількості працівників підприємства;

д) місії підприємства.

8. Мотивація праці – це:

а) процес стимулювання окремого виконавця або групи людей до діяльності, направленої на досягнення певної мети.

б) сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації);

в) забезпечення можливостей професійного зростання, підвищення кваліфікації працівників;

г) усі відповіді правильні.

9. Частка основної тарифної заробітної плати для забезпечення мотиваційної функції у середньому має бути не меншою, ніж:

а) 50%;

б) 60%;

в) 70%;

г) 80%.

10. Основні функції заробітної плати:

а) відтворювальна та регулююча;

б) стимулююча;

в) соціальна;

г) політична.

РОЗДІЛ 5. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Основні питання розділу

5.1. Сутність економічної категорії «собівартість». Класифікація витрат аграрного підприємства

5.2. Сутність і завдання системи управління витратами

5.3. Принципи системи управління витратами

5.4. Особливості впровадження системи управління витратами в центрах витрат та центрах прибутку

Основні терміни та поняття

Управління витратами

Класифікація витрат

Центр відповідальності (витрат)

Центр прибутку

Принципи управління витратами

Фактори впливу на формування витрат

Статті та елементи витрат

Собівартість

5.1. Сутність економічної категорії «собівартість». Класифікація витрат аграрного підприємства



У процесі матеріального виробництва на основі витрат живої та уречевленої праці формується споживча вартість, яка в результаті дії попиту і пропозиції реалізується на ринку за визначеною ціною.

Собівартість продукції (робіт, послуг) є вартісною оцінкою використуваних у процесі виробництва продукції (робіт, послуг) природних ресурсів, сировини, матеріалів, паливно-мастильних матеріалів, основних засобів, персоналу й інших витрат на її виробництво і реалізацію [76].

Собівартість продукції є узагальнюючим показником ефективності виробничої діяльності, в якій відображається рівень господарської діяльності: організації і технології виробництва, продуктивності праці, ефективності використання землі та інших засобів виробництва, економії виробничих ресурсів. Рівень собівартості безпосередньо впливає на конкурентоспроможність продукції на ринку.

Сукупність економічно однорідних видів витрат називають *елементами витрат*. Відповідно до П(С)БО 16 «Витрати» виділяють такі **елементи операційних витрат**:

- матеріальні витрати;
- витрати на оплату праці;

- відрахування на соціальні заходи;
- амортизація;
- інші операційні витрати.

Із метою обґрунтованого визначення і всебічного аналізу собівартості по кожному виду продукції всі операційні витрати групують за статтями. Перелік і склад статей калькулювання виробничої собівартості продукції (робіт, послуг) підприємство встановлює самостійно. Аграрним підприємствам рекомендовано групувати операційні витрати за такими статтями (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Групування витрат за статтями

Статті витрат	У рослинництві	У тваринництві	У допоміжних виробництвах	У підсобних промислових виробництвах
Витрати на оплату праці із соціальними нарахуваннями	Так	Так	Так	Так
Насіння і посадковий матеріал	Так	Ні	Ні	Ні
Добрива	Так	Ні	Ні	Ні
Засоби захисту рослин і тварин	Так	Так	Ні	Ні
Корми	Ні	Так	Ні	Ні
Сировина і матеріали (без зворотних відходів)	Ні	Ні	Ні	Так
Роботи та послуги	Так	Так	Так	Так
Витрати на ремонт необоротних активів	Так	Так	Так	Так
Інші витрати на утримання основних засобів	Так	Так	Так	Так
Загальновиробничі витрати	Так	Так	Так	Так
Інші витрати	Так	Так	Так	Так
Непродуктивні витрати	Ні	Так	Ні	Ні

Аналіз витрат за статтями дає можливість виявити резерви їхнього зменшення і досягнення завдяки цьому вищої ефективності виробництва.

До складу *валових витрат* включаються сплачені (нараховані) протягом звітного періоду, пов'язані з підготовкою, організацією виробництва, реалізацією продукції (робіт, послуг) і охороною праці. Це – основна складова валових витрат підприємства.

За економічною роллю у формуванні собівартості продукції, характеру участі в процесі виробництва витрати поділяють на **основні і накладні**.

Основні витрати безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції, тобто з технологічним процесом.

Накладні витрати пов'язані зі створенням необхідних умов для функціонування виробництва, його організацією, управлінням і обслуговуванням підрозділів (бригад, ферм, цехів) або підприємства в цілому.

Залежно від способів включення витрат у собівартість окремих видів продукції розрізняють **прямі** та **непрямі** витрати.

Прямі витрати безпосередньо пов'язані з виробництвом конкретних видів продукції та прямо відносяться на собівартість продукції. Це витрати на оплату праці, насіння та посадковий матеріал, корми, добрива і інші витрати, пов'язані з конкретним об'єктом калькуляції. Прямі витрати безпосередньо пов'язані з виробництвом певного виду продукції і можуть бути прямо віднесені на одиницю продукції. Якщо на підприємстві виробляється один вид продукції, то всі витрати на її виробництво є прямими. Якщо ж виробляється кілька видів продукції, то окремі витрати неможливо прямо віднести до виробництва якогось одного виду продукції. Ці витрати називаються **непрямими** (амортизація виробничого обладнання, електроенергія, спожита на технологічні цілі тощо).

Залежно від часу виникнення і віднесення на собівартість продукції витрати можуть бути:

поточні, по незавершеному виробництву, майбутніх періодів і майбутні витрати.

Поточні витрати виникають переважно в даному періоді і відносяться на собівартість даного періоду.

Незавершене виробництво – це витрати, здійснені у поточному році під певні види продукції майбутнього періоду.

Витрати майбутніх періодів здійснюються в даний період, але відносяться на собівартість продукції наступних періодів. Це витрати некапітального характеру (витрати на поліпшення земель, силосних траншей, загород для тварин, орендна плата).

Залежно від характеру зв'язку витрат і обсягів виробництва продукції, витрати виробництва поділяють на **постійні і змінні**.

Постійні – це такі витрати, що безпосередньо не змінюються при збільшенні або зменшенні масштабів виробництва в короткостроковому періоді.

У **рослинництві** до постійних витрат належать: амортизація техніки і приміщень, орендна плата за землю або інші ресурси, земельний податок, заробітна плата постійних працівників, страхові платежі за посіви і майно галузей рослинництва, загальновиробничі витрати в галузі, ремонт приміщень, які використовуються в рослинництві.

До постійних витрат у **тваринництві** відносять: амортизацію приміщень і техніки, яка використовується в цій сфері виробництва, ремонт даних

приміщень, амортизацію робочої та продуктивної худоби, корми, страхові платежі, оплату праці постійних працівників, рівень якої безпосередньо не пов'язаний з обсягом виробленої продукції, загальновиробничі витрати в галузі, орендну плату.

Змінними називають такі витрати, величина яких безпосередньо залежить від масштабів виробництва продукції. У *рослинництві* до таких витрат відносять вартість насіння, витрати на мінеральні добрива й отрутохімікати, на органічні добрива, паливно-мастильні матеріали, на технічний огляд і ремонт техніки, транспортні витрати на перевезення продукції, витрати на оплату праці найманих працівників і працівників підприємства, які виконують збиральні роботи і роботи, пов'язані з використанням ресурсів, що є елементом змінних витрат.

У *тваринництві* до змінних витрат відносять: оплату праці постійних працівників, рівень якої безпосередньо пов'язується з обсягом виробленої продукції, оплату праці найманих працівників, корми, витрати на ветеринарне обслуговування і племінну справу, технічний догляд і ремонт машин та обладнання галузі, витрати на електроенергію, воду, на молоко для випоювання телят, транспортні витрати тощо.

Собівартість одиниці продукції по однотипних культурах за відсутності побічної продукції визначається діленням загальної суми витрат на кількість виробленої продукції.

Проте, як правило, при виробництві більшості видів продукції разом з основною отримують і побічну продукцію. Тому об'єкти обліку витрат і об'єкти розрахунку собівартості не співпадають.

Структура собівартості – відсоткове співвідношення окремих статей витрат у собівартості продукції.

Стосовно окремих видів продукції визначається склад, рівень і структура витрат не тільки на гектар, голову худоби, але і на одиницю продукції. Це пояснюється тим, що собівартість продукції є похідною величиною від рівня витрат і урожайності (продуктивності) сільськогосподарських культур і худоби.

Шляхи зниження собівартості сільськогосподарської продукції:

– підвищення врожайності сільськогосподарських культур і продуктивності птиці на основі загального підвищення культури землеробства і тваринництва;

– зростання продуктивності праці;

– підвищення рівня механізації та автоматизації процесів праці в землеробстві й тваринництві на основі комплексної механізації виробничих процесів;

– раціональне й ощадливе витрачання енергетичних та інших матеріальних ресурсів;

– зменшення втрат при збиранні врожаю;

– скорочення витрат на обслуговування виробничого процесу: адміністративно-управлінський апарат, витрат, пов'язаних з реалізацією продукції;

– концентрація і спеціалізація сільськогосподарського виробництва;

– економія матеріальних засобів (насіння, кормів, палива та ін.) [135].

Таким чином, зниження рівня собівартості сільськогосподарської продукції дозволяє підвищити конкурентоспроможність та прибутковість аграрних підприємств.

5.2. Сутність і завдання системи управління витратами

Основною метою функціонування аграрного підприємства є забезпечення можливості його стійкого розвитку, що пов'язано з постійним пошуком та реалізацією заходів щодо підвищення рівня економічної ефективності господарювання. Аграрний сектор, відповідно до своєї специфіки, до якої можна віднести залежність від природних умов, наявність постійних ризиків, високий рівень трудових витрат та залежність від світових цін на окремі види сільськогосподарської продукції вимагає постійного удосконалення системи управління підприємствами.



Управління витратами – це динамічний процес, який включає управлінські дії, направлені на досягнення високого економічного результату діяльності підприємства.

Сутність управління витратами полягає, по-перше, не у точному визначенні величини собівартості продукції, а у виявленні того, яким чином вона сформувалась, і, по-друге, процес

управління витратами повинен бути направлений на формування собівартості у попередньому та поточному режимах та оперативному втручанні у діяльність підприємства у разі виявлення відхилень від бажаного стану.

Найважливішим показником, який впливає на ефективність виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства чи його структурних підрозділів, є **собівартість сільськогосподарської продукції**, яка відображає поточні витрати, пов'язані з її виробництвом та реалізацією. Саме управління витратами є інструментом системи управління, який може забезпечити аграрному підприємству високий економічний результат, що спонукає до пошуку напрямів його удосконалення.

Відповідно, саме витрати виробництва сільськогосподарської продукції є економічною основою визначення собівартості, яка дає можливість глибоко аналізувати економічний стан підприємства і виявляти резерви підвищення ефективності виробництва, реалізація яких сприяє забезпеченню соціального

та економічного розвитку аграрних підприємств. До основних завдань управління витратами на аграрних підприємствах можна віднести: планування собівартості, облік витрат та визначення собівартості сільськогосподарської продукції, калькулювання собівартості одиниці продукції, визначення напрямів та реалізація заходів щодо зниження собівартості продукції [39].

Розрахунок собівартості продукції здійснюється в такій послідовності:

а) розподіляються між окремими об'єктами планування та обліку витрати з утримання необоротних активів;

б) визначається собівартість робіт та послуг допоміжних виробництв;

в) розподіляються загальні витрати: на зрошення та осушення земель, включаючи витрати на утримання меліоративних споруд, на вапнування та гіпсування ґрунтів та на утримання полезахисних смуг;

г) списується частина витрат бджільництва на сільськогосподарські культури, які запилюються;

д) списуються з витрат основного виробництва суми надзвичайних витрат;

е) розподіляються бригадні, фермські, цехові та загальновиробничі витрати;

є) визначається загальна сума виробничих витрат за об'єктами обліку;

ж) визначається собівартість продукції рослинництва;

з) визначається собівартість продукції підсобних промислових виробництв з переробки рослинницької продукції;

і) розподіляються витрати з утримання кормоцехів; і) визначається собівартість продукції тваринництва;

й) визначається собівартість продукції інших промислових виробництв;

к) визначається собівартість товарної продукції рослинництва.

Особливості виробничого процесу аграрного підприємства обумовлюють те, що його розвиток залежить від природних факторів, основним засобом виробництва є земля, а рослини і тварини одночасно є засобами та предметами праці, ускладнюється процес управління виробництвом. На розвиток виробництва та підвищення рівня соціально-економічних показників діяльності аграрного підприємства значно впливає зниження собівартості продукції, розрахунок якої потребує урахування особливостей визначення окремих її видів. До того ж собівартість одиниці продукції в рослинництві залежить від урожайності та витрат на 1 га посівної площі сільськогосподарських культур.

Традиційно визначення собівартості одиниці продукції здійснюється за допомогою таких *методів* як:

- пряме віднесення витрат на відповідні види продукції;

- вилучення із загальної суми витрат побічної продукції, вираженої у грошовій формі;

- розподіл витрат між видами продукції пропорційно до кількісного значення однієї з головних ознак, спільної для всіх видів одержаної продукції;

- коефіцієнтний метод;

- пропорційний метод та комбінований метод.

Але використання вищеназваних методів не є достатнім. Управління витратами аграрного підприємства не варто зводити тільки до обліку та зниженню витрат на виробництво, а необхідно урахувувати й необхідність поширення цієї задачі на всі елементи управління. Визначити шляхи більш ефективного використання коштів і зниження собівартості продукції можна лише на основі розробки механізму управління витратами.

Управління витратами розглядається як самостійний модуль у системі економічного управління підприємством, основою якого є процес вироблення і ухвалення управлінських рішень на основі організаційно-методичної системи формування, розподілу витрат і розрахунку собівартості продукції (робіт, послуг) відповідно до поточних і перспективних цілей на різних рівнях аграрного підприємства. Такий підхід потребує визначати не тільки собівартість товарної продукції аграрного підприємства, але й управляти витратами по кожному виду продукції, у розрізі структурних підрозділів та в цілому по господарству.

Склад основних оціночних показників ефективності стратегічного управління витратами аграрних підприємств такий (таблиця 5.2).

Таблиця 5.2

Оціночні показники ефективності стратегічного управління витратами аграрних підприємств

Технологічні	Організаційні	Фінансово-економічні
рівень технологічного оснащення виробництва;	обсяг діяльності підприємства;	вартість залучення додаткових фінансових ресурсів
рівень фізичного й морального зношення устаткування;	близькість до сировинної бази та ринків збуту;	ціна матеріально-технічних ресурсів
наявність виробничої інфраструктури;	кваліфікація персоналу підприємства;	
наявність власної сировинної бази;	рівень використання виробничої потужності підприємства.	
рівень ресурсомісткості виробництва		

Отже, формування моделі стратегічного управління витратами необхідне не лише для забезпечення економічного розвитку підприємств у конкурентному ринковому середовищі і досягнення його стратегічної мети. Її побудова є основою для створення на аграрних підприємствах ефективної системи управлінського обліку, організації поточного та оперативного планування, аналізу й контролю за їхньою діяльністю.

Ураховуючи особливості витрат, формуючи систему управління ними, можна зазначити низку вимог до системи управління, а саме:

- недопущення зайвих витрат; комплексний характер управлінських рішень;
- удосконалення інформаційного забезпечення;

- системний підхід до управління витратами; орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства;
- органічне поєднання витрат з якістю продукції;
- єдність методів на різних рівнях управління витратами; упровадження методів зниження витрат; управління витратами на різних стадіях життєвого циклу продукції [111].

Сучасний рівень розвитку підприємницького середовища зумовлює необхідність стратегічного управління підприємств, яке визначає загальний напрям його розвитку за умов впливу непередбачуваних подій і чинників.

Особливе місце у системі стратегічного управління підприємством належить управлінню витратами, яке забезпечує ефективність діяльності, фінансову та економічну стійкість підприємства на ринку.

Кожне підприємство обирає та формулює свої завдання розвитку, зокрема і стратегічного характеру. Стратегічні завдання мають довгостроковий характер і спрямовані на покращення результатів діяльності підприємства у конкурентному ринковому середовищі. Для досягнення цих завдань необхідно, насамперед, сформувати ефективну систему управління витратами, яка б забезпечила не тільки зниження витрат, але й зростання рентабельності виробництва, підвищення конкурентоспроможності та розвитку підприємства на ринку (таблиця 5.3) [61].

Таблиця 5.3

Основні фактори впливу на формування витрат виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції

Фактори внутрішнього середовища	Фактори зовнішнього середовища
розміри підприємства; спеціалізація підприємства; обсяги і структура виробництва; технологія виробництва; форми організації виробництва; методика обліку, аналізу, планування і контролю витрат; ефективність використання ресурсів; особливості формування фінансової політики підприємства; стратегія розвитку підприємства; упровадження прогресивних технологій і науково обґрунтованих методів господарювання та ін.	природно-кліматичні умови; диспаритет цін на аграрну і промислову продукцію; монополізм переробних і торговельних підприємств; вартість ресурсів; рівень податкового навантаження; державна підтримка аграрних підприємств; розвиток виробництва вітчизняної сільськогосподарської техніки; вартість і умови залучення фінансових ресурсів; доступність страхування; державне регулювання аграрного ринку; рівень конкуренції; рівень інфляції та ін.

Ефективне управління підприємством є одним з головних чинників функціонування підприємства в умовах ринку. Постійні зміни, які диктує конкурентне середовище, змушують керівників підприємств адекватно реагувати на них і вносити відповідні зміни у систему управління підприємством. Успішне управління підприємством може здійснюватись

тільки за умови отримання інформації, необхідної для аналізу ситуацій, прийняття рішень і контролю за їхнім виконанням. Відсутність такої інформації змушує керівників підприємств спиратись при розробці рішень на інтуїцію, підвищуючи ризик прийняття неправильного рішення. Все це свідчить про те, що сьогодні існує об'єктивна необхідність вдосконалення систем і методів стратегічного управління підприємством, зокрема управління витратами та їх інформаційного забезпечення. Вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства зумовлює також формування особливостей поточного управління на рівні виробництва, за видами продукції, за центрами відповідальності [72].

Система управління витратами спрямована на вирішення таких завдань:

- здійснення контролю за ходом господарської діяльності підприємства;
- виявлення тенденцій змін рівня, обсягу та структури витрат на обсяг виробництва та одиницю продукції;
- збір, аналіз інформації про витрати;
- нормування, планування витрат у розрізі елементів, виробничих підрозділів і видів продукції;
- пошуку резервів економії ресурсів і оптимізації витрат.

Вимоги до управління витратами на підприємстві визначаються різноманітними факторами, а саме:

- зміною умов конкуренції;
- потребою покупців та продавців;
- упровадженням гнучкого автоматизованого виробничого обладнання;
- комп'ютеризацією процесу конструювання, контролем за якістю продукції. Однією із вимог до управління витратами є визнання їх як інструмента управління підприємством [154].

5.3. Принципи системи управління витратами

Ефективна система управління витратами ґрунтується на дотриманні таких принципів (таблиця 5.4).

Таблиця 5.4

Принципи ефективної системи управління витратами підприємства

Назва принципу	Характеристика
Принцип безперервності	Передбачає постійний пошук, передачу, нагромадження, обробку та аналіз інформації для потреб управління підприємством.
Принцип бюджетного (кошторисного) методу управління витратами, собівартістю й дохідністю підприємства	Передбачає: а) визначення сфери діяльності господарства та його внутрішніх складових як центрів відповідальності; б) планування бюджетів структурних одиниць відповідно до їхніх диференційованих у межах підприємства економічних функцій;

	<p>в) узагальнення бюджетів підрозділів і одержання генерального бюджету підприємства;</p> <p>г) визначення відповідності показників генерального бюджету стратегічним цілям підприємства;</p> <p>д) уточнення генерального бюджету та бюджетів підрозділів;</p> <p>е) організаційний контроль за виконанням бюджетів.</p>
Принцип взаємодії підрозділів підприємства через дані бюджетів	<p>Передбачає визначення регулюючих параметрів внутрішньогосподарського обміну продукцією та послугами за допомогою цінних інструментів трансфертної природи. Завдяки цьому створюється передумови організації виробництва на засадах замкнутого циклу, що дозволяє підприємству загалом пропонувати на відкритому ринку продукти високого ступеня готовності до кінцевого споживання. Бюджетні та звітні матеріали створюють систему “опорних точок” внутрішньогосподарських економічних відносин;</p>
Принцип оцінки результатів діяльності підрозділів на основі бюджетів і внутрішньої звітності	<p>Надає системі управління витратами ознак інструмента мотивації персоналу як головного елемента економічного механізму підприємства. По кожному підрозділу він відтворюється низовими системами планування, обліку, контролю та матеріального стимулювання.</p>
Принцип участі персоналу підприємства (партисипативності) в процедурах управління витратами	<p>Сприяє поглибленому ознайомленню кожного працівника незалежно від посади з характером діяльності, структурою та завданнями підрозділу й підприємства. Це сприяє збагаченню мотиваційних інструментів активізації персоналу, оскільки цілі підприємства стають цілями кожного працівника, колектив консолідується, виконання поставлених завдань стає джерелом морального задоволення працівників, пробуджує у них почуття відповідальності, посилює зацікавленість у роботі, мобілізує творчу ініціативу.</p>
Принцип періодичності	<p>Складання та обговорення документів системи управління витратами необхідно здійснювати за певним графіком, узгодженим з виробничою та збутовою циклічністю діяльності підприємства. Це стосується і матеріалів, отриманих керівниками. До функцій апарату управління підприємством належить установлення конкретних дат підготовки й обговорення в колективах планових, облікових, контрольних та аналітичних документів.</p>
Принцип економічної обґрунтованості та достовірності	<p>Полягає в тому, що його дані повинні передусім точно відображати господарські операції, ретроспективну характеристику діяльності підприємства та його підрозділів. Щодо стратегічних планів, то вони повинні містити обґрунтування цілей і шляхів їх досягнення з такою глибиною аргументації, яку допускає доступна інформація про майбутній стан економічного середовища. Короткострокові (річні, квартальні) плани потрібно деталізувати настільки, щоб на рівні підрозділів вони наближалися до інструкцій. Лише достовірною й обґрунтованою інформацією дозволить керівництву приймати ефективні управлінські рішення.</p>
Принцип мінімальної трудомісткості	<p>Вимагає орієнтації на досконалі методики, сучасні технічні засоби й відповідне програмне забезпечення (комп'ютерні технології) виконання комплексу планових, облікових, контрольних та аналітичних розрахунків.</p>
Самостійне визначення самим підприємством форм та документації	<p>Цей принцип означає повну незалежність підприємства при встановленні порядку ведення внутрішнього обліку, контролю і звітності. Завданням останньої є забезпечення керівників підприємства необхідною інформацією.</p>

системи правління витратами	
Пріоритет стратегічних цілей перед поточними завданнями	Дотримання цього принципу вимагає від системи управління витратами глибокого обґрунтування стратегічних цілей підприємства, які не мають нічого спільного з декларацією бажаних напрямів розвитку чи очікуваних результатів. Стратегія повинна реально враховувати як внутрішні можливості господарства, так і весь спектр зовнішніх умов його функціонування. Завдання управлінського обліку – надати всю необхідну для цього інформацію. Відповідність за розробку стратегії несе керівництво, але високу якість стратегічних управлінських рішень забезпечує внутрішній облік.
Орієнтація на задоволення виключно власних інформаційних потреб підприємства при управлінні його виробничо-збутовою діяльністю	Дані системи управління витратами повинні мати суто внутрішнє призначення і за межі підприємства можуть виходити лише в ролі конфіденційної інформації.
Системний підхід	Передбачає стратегічне й оперативне планування, облік та контроль виробничих витрат і продукції, оцінку роботи персоналу як системний підхід планових, облікових, контрольно-аналітичних та економічних розрахунків, спрямованих на досягнення підприємством високих результатів господарювання. Залежно від обраних підприємством економічних пріоритетів, якими можуть бути оптимізація витрат, збільшення частки ринку, одержання цільового прибутку тощо.
Наскрізна уніфікована стабільна систематизація та кодування всіх планово-облікових номенклатур	Цей принцип тісно пов'язаний із попереднім і вимагає сталої й вичерпної структуризації всіх інформаційних потоків системи управління витратами: про структурні підрозділи, їхню спеціалізацію; склад витрат за статтями, перелік використовуваних технологічних матеріалів; про цінову інформацію, персонал, засоби виробництва і т. ін.

На підготовчому етапі впровадження системи створюють загальну організаційно-методичну основу у вигляді двох положень: «Положення про внутрігосподарські відносини» та «Положення про структурний підрозділ сільськогосподарського товариства». За допомогою цих двох документів унормовують основні засади внутрішнього управління діяльністю виробничих підрозділів, зокрема й ведення системи управління витратами.

У сучасних умовах практично кожне підприємство повинно самостійно вирішувати питання стосовно управління витратами виробництва, визначати вимоги до ефективності їх здійснення тощо. Однак в усіх випадках має ставитись мета управління витратами виробництва і розробляти завдання та заходи її реалізації. На основі вивчення теоретичних матеріалів та результатів діяльності провідних підприємств, на рис. 5.1 показана послідовність організації робіт, пов'язаних із формуванням вимог до управління витратами виробництва, розробкою і впровадженням системи управління витратами на підприємстві [153].



Рис.5.1. Послідовність розробки і впровадження ефективної системи управління витратами виробництва

На першому етапі здійснюється перед проектне дослідження і визначається основна мета підприємства в сфері управління витратами виробництва. На цьому етапі необхідно проаналізувати реальний стан здійснення витрат виробництва на основних ділянках і підрозділах виробничих процесів, оцінити ефективність їхнього формування і обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління ними. Реальний стан здійснення витрат доцільно визначити на базі інформації, яка надходить із центрів відповідальності за витратами виробництва.

На основі здійснення досліджень другого етапу на підприємстві повинна сформуватись повна інформація щодо реалізації напрямів удосконалення системи управління витратами виробництва, підвищення ефективності управління ними. Кінцевими матеріалами цього етапу мають бути визначення основних функцій управління витратами та їхніх завдань у підвищенні ефективності діючої системи управління витратами або забезпечення ефективності функціонування нової, спроектованої системи. В останньому випадку розробляється проект такої системи і подається до розгляду керівництву та власникам підприємства.

На заключному третьому етапі здійснюється впровадження нової або удосконаленої системи управління витратами виробництва. На цьому етапі має розроблятися план упровадження системи, в якому визначаються терміни виконання основних заходів і відповідальні особи. Доцільно створити робочу групу менеджерів, яка б відстежувала процес упровадження системи управління витратами виробництва, оцінювала ефективність їхнього функціонування на етапі впровадження нових або модернізованих функціональних підсистем системи управління витратами виробництва [19].

Розробка ефективної системи управління витратами виробництва знижує можливість негативного впливу випадкових явищ на діяльність підприємства, дозволяє вчасно передбачити дію негативних заходів та надає підприємству такі *переваги*:

- 1) прийняття управлінських рішень з урахуванням їхніх економічних наслідків;
- 2) контроль витрат у зіставленні з нормами;
- 3) формування економічної стратегії;
- 4) оцінка формування собівартості та прибутку протягом виробничого періоду;
- 5) оцінка витрат в розрізі структурних підрозділів підприємства;
- 6) прийняття рішень стосовно доцільності здійснення окремих виробництв, ефективності використання.

5.4. Особливості впровадження системи управління витратами в центрах витрат та центрах прибутку



Управління витратами на підприємстві передбачає їхню диференціацію за місцями та центрами відповідальності. **Місце витрат** — це місце їхнього формування (робоче місце, група робочих місць, ділянка).

Первинним місцем витрат є робоче місце або сукупність організаційно поєднаних робочих місць (дільниці, відділення), де безпосередньо використовуються і витрачаються ресурси в процесі виконання роботи. Місця витрат відповідно до їхньої специфіки забезпечуються певними ресурсами (матеріалами, напівфабрикатами, енергією, інструментом, працею і т.д.) і таким чином визначаються внутрішньовиробничі матеріальні потоки, що суттєво впливає на організацію виробництва [34].

За своєю природою кожне робоче місце – це центр витрат.

Центр витрат – це первинні виробничі та обслуговуючі одиниці, які характеризуються одноманітністю функцій і виробничих операцій, приблизним рівнем технічної оснащеності та організації, направленістю витрат.

Центр відповідальності – структурний підрозділ підприємства, який очолює певна особа, що несе персональну відповідальність за результати роботи певного підрозділу підприємства.

Формування центрів відповідальності можливо розглядати за ознаками обсягу повноважень і відповідальності, за функціональною та територіальною ознаками (таблиця 5.5).

Таблиця 5.5

Ознака	Види
Обсяг повноважень і відповідальності серед центрів відповідальності	центри витрат центри прибутку центри інвестицій
Функціональна ознака	відділ маркетингу; відділ матеріально-технічного забезпечення; відділ управління якістю; виробничі підрозділи й ін.
Територіальний аспект	підрозділи, розташовані в територіально відокремлених місцях

1. За ознакою обсягу повноважень і відповідальності серед центрів відповідальності виділяють:

а) *центри витрат* – це різновид центру відповідальності, у якому контролюються лише витрати (організаційно центр витрат може формувати місце витрат або сукупність організаційно поєднаних робочих місць);

б) *центри прибутку* – це різновид центру відповідальності, у якому контролюються доходи і витрати;

в) *центри інвестицій* – це різновид центру відповідальності, у якому контролюються витрати, надходження та інвестиції.

2. За функціональною ознакою виділяють:

а) відділи маркетингу;

б) відділи матеріально-технічного забезпечення;

в) відділи управління якістю;

г) виробничі підрозділи й ін.

3. Територіальний аспект побудови центрів відповідальності включає підрозділи, розташовані в територіально відокремлених місцях.

Під час організації центрів відповідальності необхідно дотримуватись певних вимог. До основних з них належать:

– гомогенність результатів, тобто однорідність виміру виготовленої продукції за певний період у плані та звіті, можливість їхнього порівняння;

– однозначне обчислення планових і фактичних витрат за розрахунковий період;

– персональна відповідальність за результати і витрати, оскільки керівник може відповідати лише за ті витрати, на які він може впливати (які для нього є регульованими) [60].

Таким чином, під **центром відповідальності** розуміють організаційну єдність місць витрат із центром, відповідальним за їхній рівень. На практиці вважають, що центр відповідальності збігається з місцем витрат, хоча це не

обов'язково. Формування місць витрат і центрів відповідальності здійснюється за *функціональною* та *територіальною* ознаками.

У першому випадку витрати локалізуються в певній функціональній сфері діяльності (маркетинг, дослідження й підготовка виробництва, матеріалотехнічне забезпечення, виробництво, технічне обслуговування виробництва, управління).

Територіальні місця витрат і центри відповідальності включають організаційні підрозділи підприємства (відділи, дільниці, цехи), які виокремлені просторово.

За центрами відповідальності складаються кошториси (планові витрати), обчислюються фактичні витрати і для виробничих підрозділів визначається собівартість одиниці продукції (послуг). Це уможливорює ефективний контроль за витрачанням ресурсів. При цьому важливе значення має поділ витрат стосовно кожного центру відповідальності на прямі й непрямі, змінні та постійні.

Перший поділ має істотне значення для визначення собівартості окремих виробів (калькулювання). Прямі витрати безпосередньо відносять на продукцію центрів відповідальності (місць витрат), а непрямі — формуються по цих центрах, а потім розподіляються між окремими видами продукції. Поділ витрат на змінні та постійні стосовно центрів відповідальності (місць витрат) важливий для складання так званих гнучких кошторисів та оцінки діяльності. Таке розмежування витрат дає змогу оперативно обчислювати кошториси для різних варіантів обсягу виробництва, а також перераховувати планові витрати на фактичний обсяг продукції під час аналізу та оцінки роботи підрозділів.

Ураховуючи особливості витрат, формуючи систему управління ними, можна зазначити низку вимог до системи управління, а саме: недопущення зайвих витрат; комплексний характер управлінських рішень; удосконалення інформаційного забезпечення; системний підхід до управління витратами; орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства; органічне поєднання витрат з якістю продукції; єдність методів на різних рівнях управління витратами; упровадження методів зниження витрат; управління витратами на різних стадіях життєвого циклу продукції.



Господарським об'єктом для впровадження системи управління витратами в рослинництві може бути *тракторно-рільнична бригада*. Цей структурний підрозділ відіграє своєрідну роль у господарстві. У складі бригади, як правило, існує ремонтна майстерня з відповідним персоналом. Тут ремонтується техніка як бригади, так і інших підрозділів господарства. Це

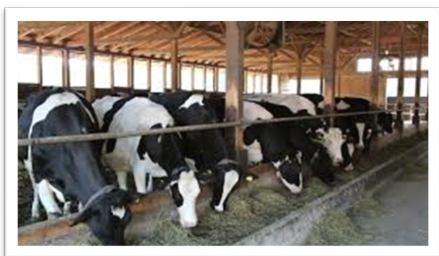
сталий компонент виробничої діяльності, який виступає ніби доповненням до

виробництва рослинницької продукції. Крім того, за потреби бригада надає агротехнічні послуги іншим підрозділам підприємства. Це ніби ситуаційна складова роботи бригади, пов'язана з нерівномірним розподілом технічних засобів між підрозділами чи іншими випадковими обставинами.

Окремим питанням стоїть періодичність складання бюджету бригади. Із погляду повноти забезпечення максимальної мотивації працівників доцільними є розробка бюджету та стимулювання його виконання за господарський рік. При цьому існує два можливих варіанти економічних відносин, що їх породжує вихід продукції за межі бригади.

Перший орієнтується на використання реальних ринкових цін як у період складання бюджету, так і на етапах його контролю протягом року та підбиття підсумків виконання наприкінці, тобто на використання єдиних інструментів оцінки витрат і доходів бригади. Передбачається, що всі матеріальні виробничі ресурси бригади власного виробництва та куплені оцінюються у витратах бригади за реальними ринковими цінами відповідних ресурсних ринків, вироблена продукція при її оприбуткуванні чи передачі дирекції – також за діючими ринковими цінами на неї.

Різниця між вартістю продукції у ринкових цінах і витратами бригади на її виробництво є умовним прибутком бригади та базою мотивації її персоналу. Перевага цього варіанта полягає в можливості підготувати рослинницький підрозділ до самостійного оперування на відкритому ринку й переведення його функціонування в межах господарства на засади центру прибутку. Проте низька економічна та маркетингова підготовка лінійних менеджерів (бригадирів) і облікових працівників більшості сільськогосподарських підприємств змушує визнати такий підхід передчасним і зумовлює необхідність перехідного підготовчого періоду, протягом якого керівники бригад могли б опанувати елементарні прийоми пошуку ринкової інформації, складання річних бюджетів витрат і доходів, їхнього контролю протягом року. Відповідно необхідним є застосування другого, перехідного варіанта



механізму матеріального стимулювання працівників бригади.

В основу побудови системи управління витратами *на фермі* покладено складання виробничого бюджету доходів та витрат, за допомогою якого проводиться контроль виробничої діяльності підрозділу й стимулювання його працівників за перевищення умовного прибутку (збитку), розрахованого в бюджеті. Для виробництва продукції фермі надаються матеріальні ресурси. Протягом року вироблена продукція передається дирекції товариства. Перелік продукції та ресурсів, а також ціни на них фіксуються в додатках до внутрігосподарського договору між підрозділом і дирекцією товариства (додаток). Передбачається, що ферма одержує матеріальні ресурси й передає

вироблену продукцію дирекції за фіксованими цінами. Зміна цін на ресурси та продукцію протягом року не допускається. Такі ціни максимально наближені до ринкових, крім кормів власного виробництва, які оцінюються за собівартістю. Це дає працівникам підрозділу можливість опанувати основи ведення господарської діяльності в ринкових умовах та в майбутньому перевести ферму на самофінансування і самостійне оперування на відкритому ринку.

Для упровадження системи управління витратами на молочнотоварній фермі розробляють відповідну внутрігосподарську організаційно-правову документацію. Це внутрігосподарський договір між дирекцією господарства та керівником підрозділу і посадова інструкція для керівника підрозділу. Договір регламентує обов'язки сторін, механізм матеріального стимулювання, порядок обліку витрат та продукції. Посадова інструкція керівника визначає його права, обов'язки й відповідальність.

Побудована таким чином модель системи управління витратами спроможна забезпечувати керівництво господарства оперативною та своєчасною інформацією для ефективного управління діяльністю скотарських підрозділів.

Особливу групу підрозділів сільськогосподарського підприємства становлять *промислові, допоміжні й обслуговуючі виробництва*. Їхня особливість зумовлена характером організації виробництва в них, взаємовідносинами з іншими підрозділами господарства та його дирекцією, а головна відмінність від рослинницьких і тваринницьких підрозділів полягає у відсутності в них таких специфічних активів, як земля й тварини, крім гужового транспорту.

Особливістю цих підрозділів є той факт, що вони можуть бути як автономні, незалежні безпосередньо від інших підрозділів господарства і мають закінчений цикл виробництва, який може бути побудований лише на зовнішніх зв'язках як з підрозділами господарства, так і з суб'єктами господарської діяльності за його межами. Тому вони є не тільки центрами витрат, а й центрами прибутку. Таким чином, ці підрозділи крім завдань, визначених підприємством, можуть надавати послуги іншим підприємствам і спрямовувати отримані кошти на свій розвиток та матеріальне стимулювання працівників.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Економічний зміст категорій «витрати» і «собівартість». Структура собівартості продукції аграрних підприємств.

2. Послідовність розрахунку та методи визначення собівартості продукції.

3. Основні оціночні показники ефективності стратегічного управління витратами аграрних підприємств.
4. Завдання та вимоги до системи управління витратами.
5. Етапи розробки і впровадження ефективної системи управління витратами виробництва.
6. Особливості впровадження системи управління витратами в центрах витрат та центрів прибутку.

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Поясніть значення внутрішнього контролю підприємства в забезпеченні ефективності системи управління витратами.
2. Які ключові фактори впливу на формування витрат виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції?
3. Яка роль управління витратами у системі стратегічного управління підприємством?
4. Охарактеризуйте застосування бенчмаркінгу як інструмента управління витратами підприємства.
5. У чому полягають переваги застосування бюджетування як прогресивної технології фінансового планування та оперативного контролю витрат?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Завдання 5.1. Планова величина витрат підрозділу на утримання та експлуатацію машин і устаткування становить 17 510 грн, у тому числі змінна частина – 7 250 грн. Фактична величина вказаного виду витрат дорівнює 17 565 грн. Необхідно встановити відхилення фактичних витрат від планових, ураховуючи той факт, що завдання з виробничої програми підрозділ виконав на 102,5 %.

Методика розв'язання.

1. Розрахувати планові витрати на утримання та експлуатацію машин і устаткування, перераховані на фактичний обсяг виробництва.
2. Зіставити фактичні витрати з плановими на фактичний обсяг з метою визначення економії чи перевитрат у підрозділі.

Завдання 5.2. Підприємство одержало 17 600 ц зерна озимої пшениці, 1 100 ц використуваних зерновідходів із концентрацією зерна 38 % і 20 300 ц соломи. Загальна сума витрат на одержання цієї продукції становить 944,66 тис. грн. Нормативна собівартість центнера соломи, визначена розрахунковим способом за технологічними картами, становить 2,2 грн.

Розрахувати собівартість 1 ц зерна і зерновідходів.

Методика розв'язання.

1. Визначити нормативні витрати на побічну продукцію (солому):

$$ВВ \text{ пп} = ОВ \text{ с} \cdot С \text{ с},$$

де ВВ пп – нормативні витрати на побічну продукцію (солому), грн.;

ОВ с – обсяг виробництва соломи, ц;

С с – нормативна собівартість 1 ц соломи, грн.

2. Розрахувати суму витрат за вирахуванням побічної продукції:

$$ВВ \text{ пр} = ВВ \text{ с} - ВВ \text{ пп},$$

де ВВ пр – витрати на зерно та зерновідходи, грн.;

ВВ с – сукупні витрати на виробництво, грн.;

ВВ пп – нормативні витрати на побічну продукцію (солому), грн.

3. Визначити питому вагу зерна у зерновідходах у загальному обсязі повноцінного зерна:

$$p_{\text{звід}} = (ОВ \text{ звід} \times КК \text{ з}) / ОВ \text{ з} \times 100\%,$$

де $p_{\text{звід}}$ – питома вага зерна у зерновідходах у загальному обсязі зерна, %;

ОВ звід – обсяг використовуваних зерновідходів, ц;

КК з – коефіцієнт концентрації зерна у зерновідходах;

ОВ з – обсяг виробництва зерна озимої пшениці, ц.

4. Визначити виробничі витрати на зерно і зерновідходи:

зерно:

$$ВВ \text{ з} = ВВ \text{ пр} \times (100 - p_{\text{звід}}) / 100,$$

де ВВ з – виробничі витрати на зерно, грн.;

ВВ пр – витрати на зерно та зерновідходи, грн.;

$p_{\text{звід}}$ – питома вага зерна у зерновідходах у загальному обсязі зерна, %;
зерновідходи:

$$ВВ \text{ звід} = ВВ \text{ пр} \times p_{\text{звід}} / 100,$$

де ВВ звід – виробничі витрати на зерновідходи, грн.;

ВВ пр – витрати на зерно та зерновідходи, грн.;

$p_{\text{звід}}$ – питома вага зерна у зерновідходах у загальному обсязі зерна, %.

5. Собівартість 1 ц зерна і зерновідходів:

зерно: $С \text{ з} = ВВ \text{ з} / ОВ \text{ з},$

де $С \text{ з}$ – собівартість 1 ц зерна, грн.;

ВВ з – виробничі витрати на зерно, грн.;

ОВ з – обсяг виробництва зерна озимої пшениці, ц;

зерновідходи: $С \text{ звід} = ВВ \text{ звід} / ОВ \text{ звід},$

де $С \text{ звід}$ – собівартість 1 ц зерновідходів, грн.;

ВВ звід – виробничі витрати на зерновідходи, грн.;

ОВ звід – обсяг використовуваних зерновідходів, ц.

Завдання 3. Визначити середню собівартість 1 ц живої ваги великої рогатої худоби, якщо маса приплоду – 300 ц, маса приросту – 4 500 ц, собівартість 1 ц живої ваги приплоду – 900 грн., 1 ц приросту – 700 грн.

Методика розв'язання.

1. Визначити собівартість усього приплоду:

$$ВВ \text{ прип} = ЖМ \text{ прип} \cdot С \text{ прип},$$

де ВВ прип – витрати на приплід, грн.;

ЖМ прип – жива маса приплоду, ц;

С прип – собівартість 1 ц живої ваги приплоду, грн.

2. Визначити собівартість приросту:

$$ВВ ПР = ЖМ ПР \cdot С ПР ,$$

де ВВ ПР – витрати на отримання приросту великої рогатої худоби, грн.;

ЖМ ПР – жива маса приросту великої рогатої худоби, ц;

С ПР – собівартість 1 ц приросту великої рогатої худоби, грн.

3. Розрахувати обсяг всієї живої ваги:

$$ЖМ = ЖМ прип + ЖМ ПР ,$$

де ЖМ – жива маса приплоду та приросту великої рогатої худоби, ц;

ЖМ прип – жива маса приплоду, ц;

ЖМ ПР – жива маса приросту великої рогатої худоби, ц.

4. Визначити обсяг витрат на приплід телят і приріст:

$$ВВ с = В прип + В ПР ,$$

де ВВ с – сукупні виробничі витрати на приплід телят і приріст великої рогатої худоби, грн.;

ВВ прип – витрати на приплід, грн.;

ВВ ПР – витрати на отримання приросту великої рогатої худоби, грн.

5. Обчислити собівартість 1 ц живої маси:

$$С_{ВРХ} = ВВ_{с} / ЖМ ,$$

де С_{ВРХ} – собівартість 1 ц живої маси великої рогатої худоби, грн.;

ВВ_с – сукупні виробничі витрати на приплід телят і приріст великої рогатої худоби, грн.;

ЖМ – жива маса приплоду та приросту великої рогатої худоби, ц.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Сукупність економічно однорідних видів витрат називають:

- а) статтями витрат;
- б) елементами витрат;
- в) групами витрат;
- г) напрямками витрат.

2. За економічною роллю у формуванні собівартості продукції, характеру участі в процесі виробництва витрати поділяють на:

- а) прямі і непрямі;
- б) постійні і змінні;
- в) основні і накладні;
- г) поточні і витрати майбутніх періодів.

3. Відсоткове співвідношення окремих статей витрат у собівартості продукції це:

- а) структура собівартості;
- б) склад собівартості;

- в) структура статей витрат;
- г) структура елементів витрат.

4. Найважливішим показником, що впливає на ефективність виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства чи його структурних підрозділів, є:

- а) прибуток підприємства;
- б) продуктивність праці;
- в) рівень рентабельності;
- г) собівартість сільськогосподарської продукції.

5. Який із перелічених факторів внутрішнього середовища не впливає на формування витрат виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції:

- а) розміри підприємства;
- б) спеціалізація підприємства;
- в) обсяги і структура виробництва;
- г) рівень організаційної культури підприємства.

6. Який з перелічених факторів зовнішнього середовища не впливає на формування витрат виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції:

- а) природно-кліматичні умови;
- б) соціально-політична ситуація;
- в) диспаритет цін на аграрну і промислову продукцію;
- г) монополізм переробних і торговельних підприємств.

7. Принцип економічної обґрунтованості та достовірності ефективної системи управління витратами підприємства полягає у:

а) постійному пошуку, передачі, нагромадженні, обробці та аналізі інформації для потреб управління підприємством;

б) визначенні регулюючих параметрів внутрішньогосподарського обміну продукцією та послугами за допомогою цінкових інструментів трансфертної природи;

в) точному відображенні господарські операції, ретроспективну характеристику діяльності підприємства та його підрозділів;

г) глибокому обґрунтуванні стратегічних цілей підприємства, які не мають нічого спільного з декларацією бажаних напрямів розвитку чи очікуваних результатів.

8. Первинні виробничі та обслуговуючі одиниці, які характеризуються одноманітністю функцій і виробничих операцій, приблизним рівнем технічного оснащення та організації, направленістю витрат – це:

- а) центр витрат;
- б) центр прибутку;
- в) центр відповідальності;
- г) центр інвестицій.

9. Господарським об'єктом для впровадження системи управління витратами в рослинництві може бути:

- а) тракторно-рільнича бригада;
- б) машинно-тракторний парк;

- в) ферма;
- г) відділок.

10. Господарським об'єктом для впровадження системи управління витратами в тваринництві може бути:

- а) тракторно-рільнича бригада;
- б) машинно-тракторний парк;
- в) ферма;
- г) відділок.

РОЗДІЛ 6. УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання розділу

6.1. Використання земельних ресурсів у сільськогосподарському виробництві

6.2. Розвиток земельних відносин в сільському господарстві. Ефективність управління земельними ресурсами аграрного підприємства

6.3. Розвиток земельно-орендних відносин у сільськогосподарських підприємствах

6.4. Системи землеволодіння і моделі функціонування ринку землі в зарубіжних країнах

Основні терміни та поняття:

Менеджмент

Функції управління

Аграрне підприємство

Методи та принципи управління

Управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств

Організаційно-правові форми сільськогосподарських підприємств

Суб'єкт управління

Об'єкт управління

6.1. Використання земельних ресурсів у сільськогосподарському виробництві



Землі України є важливим ресурсом з точки зору соціально-економічних та екологічних підходів. Більше 95 % виробництва продовольства та більше 65 % виробництва споживчих товарів в країні відбувається із використанням земельних ресурсів. При цьому, питома вага земельних ресурсів у загальній структурі

продуктивних сил країни сягає близько 40 %. Окрім цього, земля становить біля 20 % вартості виробничих фондів [29].

Унікальний земельно-ресурсний потенціал України зумовлює її особливе місце серед інших європейських країн. За земельною площею Україна займає 5,7 % території Європи, із 60,0 млн га земель 60,3 % припадає

на сільськогосподарські угіддя з високим якісним складом та рівнем біопродуктивності. У зв'язку з високим рівнем розораності та недостатньою кількістю внесення органічних речовин і мінеральних добрив, забрудненням, ґрунти України швидко почали деградувати, втрачати свою родючість (рис. 6.1).

Земля – основа життя людини. Із давніх-давен земля наділялася особливим статусом матері-годувальниці. Її поклонялися, за неї воювали, про неї дбали. Сьогодні, у період динамічного розвитку людської цивілізації, земля – всього лише один із факторів життєдіяльності, зокрема:

- просторовий фактор для розміщення об'єктів для проживання, виробництва чи інфраструктури;
- виробничий фактор – як елемент виробництва;
- ресурсний фактор – як сукупність ресурсів, що зберігаються у надрах землі [52].



Рис. 6.1. Земельний фонд України

З точки зору господарського використання земельні ресурси розглядають як вид відновлюваних природних ресурсів, які можуть бути використані у різних сферах економіки. При цьому до уваги беруться такі її показники, як:

- ґрунтовий покрив або тип і структура ґрунту;
- клімат – зокрема, температурний режим, тривалість вегетаційного періоду, сума річних температур тощо;
- рельєф – придатність поверхні для її використання у різних цілях;
- гідрологічний режим – зволоженість поверхні, обсяг опадів, їхній розподіл у часі та просторі;

- рослинність – ступінь вкритості поверхні землі рослинністю, місцями для їх захисту тощо [53].

Земельний кодекс України на сьогодні визначає 9 основних категорій цільового призначення земель (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Категорії цільового призначення земель відповідно до Земельного кодексу України [54]

Сучасне використання земельних ресурсів недостатньо відповідає вимогам раціонального ресурсокористування. Насамперед йдеться про порушення економічно допустимого співвідношення площ ріллі, природних кормових угідь, лісових насаджень, що негативно впливає на стійкість агроландшафтів, ігнорування науково-обґрунтованими системами ведення аграрного виробництва у регіонах, слабкий контроль за дотриманням сівозмін, органічних та хімічних меліорацій, руйнування зрошуваних та осушуваних меліоративних мереж. Тому важливе значення має постійний моніторинг та аналіз процесів землекористування з метою обґрунтування їхніх подальших раціональних трансформацій.

В умовах сучасного аграрного виробництва спостерігається погіршення механічних властивостей, зменшення родючості, деградація земельних ресурсів. Їхнє інтенсивне сільськогосподарське використання призводить до зниження родючості ґрунтів через їх переущільнення, втрати грудкозернистої структури, водопроникнення та аераційної спроможності з усіма екологічними наслідками.

Нинішній стан ґрунтів зумовлений високою, практично найбільшою у світі розораністю території України, яка сягає понад 68% (у південних регіонах знаходиться на рівні 90%), тоді як у країнах ЄС вона не перевищує 35%, а у високо розвинутих країнах, зокрема у США, – не перевищує 20,0%.

Така незбалансованість структури сільськогосподарських угідь, яка не виявляє тенденцій до змін, указує на необхідність особливо виваженого та обґрунтованого землекористування. З іншого боку, вона вказує на те, що подальший екстенсивний шлях використання землі в Україні вичерпано. Ефективне господарювання на інноваційній основі є також обмеженим через нестабільне фінансово-економічне становище більшості сучасних малих та середніх сільськогосподарських підприємств, а також домогосподарств населення, які становлять більшість у сукупності суб'єктів агробізнесу. Воно ускладнюється значними порушеннями в галузевій структурі вирощуваних сільськогосподарських культур. Фактично у переважній більшості господарств вирощують три культури: пшеницю, ячмінь і соняшник, а площі під головними ґрунтовідтворювальними культурами – багаторічними бобовими й злаковими травами та зернобобовими – зведено до мінімуму.



Специфіка землі як фактора виробництва та як товару визначається низкою чинників:

По-перше, земля як ресурс характеризується обмеженістю. Обмеженість означає, що суспільство не може запропонувати більше ресурсів, ніж хотіли б мати люди. Обмеженість землі абсолютна. Пропозиція землі не збільшується, вона може лише зменшуватися. У той же час попит на землю постійно зростає. На відміну від ринку інших товарів, де вільно рухаються як крива попиту, так і крива пропозиції, ринок землі є надто специфічним, адже на ньому лише попит є визначальним фактором ціни ренти землі. Земля – унікальний ресурс, напівтовар, заміників якому знайти неможливо.

По-друге, специфіка земельного ресурсу як фактора в тому, що постійно зменшуються не тільки його кількісні параметри, а і якісні характеристики. Наразі у світі потребують капітальних вкладень для свого відновлення 15 % усіх оброблюваних земель [75].

По-третє, через загострення світової продовольчої проблеми розв'язання питань реформування аграрного сектору економіки України набуває не лише суто національної, а міжнародної ваги.

По-четверте, «перегрів» економіки та її глобалізація зумовлюють посилений «тиск» на кожну ділянку землі з погляду прикладання капіталу або її привласнення як об'єкта власності. Тобто монополія на землю як на об'єкт власності і господарювання є економічною умовою формування і привласнення усіх видів ренти. Поспішне юридичне оформлення «розподілу» землі у приватну власність гарантує довічне персоніфіковане отримання

відповідної частки створеного продукту у вигляді земельної ренти. Проблема власності на землю – це проблема довічного привласнення ренти. А процес приватизації землі необхідно трактувати як узаконення персоніфікації довічного привласнення ренти[87].

Господарське використання землі відрізняється від використання інших засобів виробництва – будівель, споруд, машин тощо. На відміну від них, земля не переносить своєї вартості на продукцію, вона не зношується. За правильного її використання, земля може тільки покращувати свої характеристики.

Процентне відношення окремих видів сільськогосподарських угідь до їхньої загальної площі визначає *структуру сільськогосподарських угідь*. Найінтенсивніше використовуються рілля і багаторічні культурні насадження. Тут виробляють найбільший обсяг валової і товарної продукції сільського господарства. Незважаючи на це, підвищувати їхню питому вагу можна лише до раціональної межі, перехід за яку може призвести до вітрової і водної ерозії, руйнування родючості ґрунту і, як наслідок, до істотного зниження врожайності.

Перспективним напрямком розвитку системи землекористування в наведених умовах є введення регламенту користування земельними ресурсами та встановлення відповідальності за користування сільськогосподарськими угіддями суб'єктами національної економіки. Природно-кліматичні проблеми полягають в несприятливих глобальних змінах клімату і навколишнього середовища через космічні, географічні зміни, а також антропогенний вплив.

Наслідком розвитку цих проблем у системі сільськогосподарського землекористування необхідно визначити:

1. Скорочення площ, придатних для інтенсивного землеробства.
2. Необхідність значної трансформації технологічної системи сільського господарства із застосуванням адаптаційних підходів.
3. Значні коливання цін на продовольство через збільшення частоти сезонних несприятливих для сільського господарства погодних умов.
4. Ймовірність масового переселення через посилення дії несприятливих природних явищ, яке стало результатом антропогенного впливу і відсутності механізмів їх компенсації (вирубка лісів, будівництво гребель тощо)[108].

Основними передумовами раціонального використання земельних ресурсів є:

- 1) забезпеченість землею;
- 2) достовірні дані про стан наявних угідь;
- 3) зональна спеціалізація виробництва;
- 4) необхідність екологічно безпечного використання землі, її охорона;
- 5) наявність кваліфікованих спеціалістів по організації раціонального землекористування та проведення заходів по захисту ґрунтів;
- 6) забезпеченість необхідними технічними засобами. Невід'ємним елементом системи охорони угідь, підвищення ефективності та

продуктивності землеробства є здійснення комплексу заходів щодо покращення родючості ґрунтів: внесення необхідних органічних та мінеральних добрив, проведення вапнування, застосування раціональної системи обробітку землі та сівозмін. Усі ці заходи матимуть високу потенційну результативність тільки тоді, коли вони будуть взаємоузгоджені між собою.

Під економічним ефектом сільськогосподарського використання земель розуміють результат державної діяльності стосовно управління земельними ресурсами, що характеризується відношенням одержаного економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, а також досягнення найбільшого обсягу сільськогосподарського виробництва при використанні земельних та інших ресурсів певної вартості.

Кожен із виділених ефектів - економічний, екологічний, соціальний, організаційно-технологічний - може бути охарактеризований системою показників (табл. 6.1) [150].

Таблиця 6. 1

Система показників використання земельних ресурсів за видами ефекту

Ефект	Показники
Економічний	Вартість земельної ділянки; розмір податку; витрати на освоєння ділянки; окупність витрат; трудомісткість і вартість робіт; урожайність сільськогосподарських культур; чистий дохід; диференціальний дохід; вартість валової продукції; втрачена вигода; витрати виробництва
Соціальний	Приріст населення; зменшення захворювань людей; збільшення тривалості життя населення; умови праці й відпочинку працівників; підтримка економічної рівноваги; витрати на створення кращих умов праці
Екологічний	Рівень природної родючості; екологічна різноманітність; густина мережі меж; кількість і площа контурів угідь на 1 га; довжина екотопів на 1 км ² ; кількість та середній розмір екологічно стійких ділянок за видами сільськогосподарських угідь, шт., га; коефіцієнт лісистості території; показники територіального розміщення лінійних елементів; величина змитості ґрунтів, т/га; коефіцієнт розкиданості ділянок ріллі; величина стоку опадів; величина втрат гумусу і поживних речовин, т/га; щільність ґрунтів, г/см ³ ; капітальні витрати на природоохоронні заходи; щорічні витрати на підтримку природоохоронних споруд; вартість додаткової продукції, отриманої в результаті зменшення негативної дії на земельні угіддя; вартість втрат продукції сільськогосподарських культур залежно від щільності ґрунту
Організаційно-технологічний	Капітальні витрати на придбання транспорту; щорічні витрати на утримання транспорту; витрати на транспортування вантажів, людей; витрати на будівництво доріг, лісосмуг; витрати на проведення межування земель; рівень централізації функцій; кількість ланок

Використання земель сільськогосподарського призначення певною мірою залежить від територіальної організації земель агроландшафтів. Після

проголошення України незалежною державою відбулося скорочення площі сільськогосподарських угідь переважно за рахунок угідь у напівприродному стані, а не інтенсивно оброблюваної ріллі, проте це не забезпечило значних зрушень у структурі земельного фонду.

Для доцільного використання та охорони земельних ресурсів потрібно неухильно дотримуватися шляхів досягнення ефективного використання земельних ресурсів (таблиця 6.2).

Таблиця 6.2

Напрями ефективного використання земельних ресурсів

Координаційний	Економічний	Екологічний	Правовий
концентрація землеустрою та кадастру; жорсткий державний контроль за використанням земель; моніторинг земель.	орендна плата за користування земельною ділянкою; податок за землю; дотації за використання земель за цільовим призначенням.	дотримання технологій виробництва; обмежений режим користування земельною ділянкою; запобігання забрудненню ґрунтів.	дотримання прав власників земельних ділянок; дотримання прав орендарів земельних ділянок.

Забезпечення такого використання земель передбачає досягнення економічно-екологічного раціонального безпечного рівня віддачі від одиниці цих ресурсів, необхідність дотримання належного вмісту поживних речовин у ґрунті, запобігання різним видам ерозії, компенсації втрати гумусу, винесеного з ґрунту з урожаєм. Проте таких згубних наслідків можна уникнути, якщо під час використання землі здійснювати всі необхідні *заходи щодо відтворення та підвищення родючості ґрунтів:*

- раціональна обробка ґрунтів;
- дотримання системи технології сільськогосподарського виробництва;
- захист ґрунтів від ерозії;
- гіпсування засолених та вапнування кислих ґрунтів.

6.2. Розвиток земельних відносин у сільському господарстві. Ефективність управління земельними ресурсами аграрного підприємства

Масштабні економічні перетворення, яких зазнала наша країна, зумовили не досить вдалу, проте реальну трансформацію державної економіки на багатокладну, виникнення інституту права власності та розвиток ринкових процесів майже у всіх сферах національної економіки. Саме за таких умов особливої значимості набувають питання управління земельними ресурсами сільськогосподарських підприємств за рахунок їх виняткового значення в системі економічних відносин [150].

Розвиток ефективного використання земельних ресурсів як на державному рівні, так і на рівні окремого сільськогосподарського

підприємства потребує відповідного вдосконалення механізмів управління, тобто державної підтримки та контролю у сфері управління земельними ресурсами. Його роль особливо зростає, виходячи із завдань земельної реформи, яка передбачає перерозподіл земель для подальшої передачі їх у власність, формування багатуокладної економіки на селі, і найголовніше – забезпечення раціонального використання та охорони земельних ресурсів як найважливішого національного багатства [150].



Земля є особливим об'єктом власності. Термін «земля» залежно від контексту використовують у багатьох значеннях: планета; суходіл; ґрунти – верхній шар земної поверхні, придатний для життя рослин; економічна категорія – загальний засіб праці та основний засіб виробництва в сільському господарстві; територія з угіддями, якою хтось володіє, територія з правовим режимом тощо. У межах одного значення можуть бути також різні підходи до наповнення поняття «земля» конкретним змістом. Стаття 1 Закону України «Про охорону земель» визначає землю як «поверхню суші з ґрунтами, корисними копалинами та іншими природними елементами, що органічно поєднані та функціонують разом з нею».

Основними джерелами земельного права є законодавчі (Конституція, Земельний кодекс, закони та декрети Кабінету Міністрів) та підзаконні акти (укази і розпорядження Президента, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів, накази і листи міністерств та установ, правові акти органів місцевого самоврядування та місцевих органів державної виконавчої влади).

У Конституції України зазначено, що земля є основним національним багатством, що перебуває під особливою охороною держави. Право власності на землю гарантується.

Земельним Кодексом України земельні відносини визначаються як «суспільні відносини щодо володіння, користування та розпорядження землею» [108].

Функціонування механізмів державного управління у сфері земельних відносин залежить від конкретних суспільних умов. Можна виділити основні фактори, які впливають на ефективність управління земельними ресурсами. За зоною впливу усі фактори нами розділено на дві групи: зовнішні та внутрішні, що зазначено в таблиці 6.3.

Контроль за досягненням цілей управління земельними ресурсами, керуванням цим процесом, прийняттям рішень, оцінюванням ефективності використовуваних засобів і рівнем досягнення поставлених цілей вимагає розроблення відповідних критеріїв і показників, а саме індикаторів управління земельними ресурсами.

Фактори, які впливають на ефективність управління земельними ресурсами

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<p>нові технології; нарощування товарообігу; розширення різновиду продукції; економія на масштабах виробництва; формування єдиних інвестиційно привабливих масивів із окремо оброблюваних паїв; одержання більшого прибутку в результаті формування доданої вартості, підтримка процесів розширеного відтворення; налагодження міжнародної співпраці; можливості запровадження зарубіжного досвіду у вітчизняну практику господарювання; матеріально-технічне переоснащення й модернізація суб'єктів господарювання; - розвиток логістичних систем і об'єктів інфраструктурного забезпечення процесу зовнішньої торгівлі; активізація регіонального транскордонного співробітництва; побудова міжгалузевих горизонтально-вертикальних зв'язків</p>	<p>різні форми власності; висока якість сільськогосподарської продукції; низька собівартість сільськогосподарської продукції; потужний природно-ресурсний потенціал і сприятливі природно-кліматичні умови; вигідне територіальне розміщення України та наявність розвиненого транспортного сполучення; наявність невикористаних резервів до нарощування обсягів виробництва продукції й підвищення рівня ефективності господарювання; потужні перспективи розвитку органічного землеробства; високий рівень диверсифікації виробництва продукції; можливість представлення продукції на всіх сегментах ринку; залучення у виробництво відносно дешевих трудових ресурсів</p>

Формування індикаторів системи управління земельними ресурсами треба з визначення відносно точних вимог до них. *До таких вимог належать:*

1) індикатори управління земельними ресурсами потрібні для того, аби сприяти розробці політики та відповідних рішень на всіх рівнях: село, селище, місто, район, область, країна;

2) ці індикатори мають реагувати на всі важливі занепокоєння, що виникають у процесі управління земельними ресурсами. Потрібні спеціальні індикатори, які враховують взаємодіючі системи і їхнє навколишнє середовище;

3) кількість індикаторів повинна бути максимально малою, але при цьому вони мають бути достатньо ефективними і надійними;

4) індикатори мають бути чіткими, точними, зрозумілими і практичними. Вони повинні враховувати інтереси всіх учасників системи управління земельними ресурсами;

5) індикатори мають допомагати оцінювати життєдіяльність, визначення поточних подій, пов'язаних із управлінням земельними ресурсами.

Також індикатори мають працювати на дуже різній матеріальній основі. Одні вимірюються у вартісному вираженні, інші – кількісно. Індикатори мають бути достатньо стандартизованими. Цьому, зокрема, сприятиме виділення напрямів, які можна розподілити за такими групами:

- соціальна група – інтегрує проблеми рівності, справедливості, гарантій та захисту прав власності на землю та користування нею;

- екологічна група – об'єднує проблематику охорони та раціонального використання земель, родючості ґрунтів;

- економічна група – охоплює проблематику економічну, фінансову, виробництва, розвитку, менеджменту;

- інституційна (правова) група – інтегрує інституційні рамки та інституційні можливості у сфері земельних відносин [150].

Управління земельними ресурсами агровиробників є категорією досить ємнісною і включає, зокрема, трансформацію земельного фонду, яка розпочалася з реформування земельних відносин. Земельна реформа в Україні за головну мету має створення умов для раціонального використання й охорони земель шляхом розвитку різних форм власності і господарювання на землі, становлення нових земельних відносин які б відповідали вимогам ринкової економіки та раціонального природокористування.



Відтак, під **управлінням земельними ресурсами сільськогосподарських підприємств** доцільно розглядати цілеспрямований вплив власників/працівників сільськогосподарських підприємств та/чи власників земельних угідь на земельні ресурси з метою забезпечення їхнього ефективного використання. Особливості управління земельними ресурсами представлено в таблиці 6.4.

Унаслідок реформування на ефективність управління земельними ресурсами у сільському господарстві, діють позитивні і екологічно-дестабілізуючі чинники. У сільському господарстві земля – це головний засіб виробництва продукції, предмет і засіб праці. Вона здебільшого визначає темпи розвитку і рівень виробництва.

Таблиця 6.4

Особливості управління земельними ресурсами

Особливості	Характеристика
Призначення	Багатофункціональне: екологічне, соціальне і економічне Засіб виробництва, предмет праці, просторовий базис будь-якого бізнесу
Форма функціонування у сфері підприємництва	Натурально-речова і вартісна
Походження	Невідтворна, природна частина природи, базовий ресурс усіх благ
Ступінь рухливості	Абсолютно нерухома, неможливо фізично перемістити в більш зручне місце. Велика залежність ціни від місця розташування
Тривалість господарського кругообігу	Нескінченне використання у цілому і частково
Стан споживчої форми в процесі використання	Зберігається натуральна форма протягом усього періоду використання й невикористання
Знос у процесі використання	Не зношується, не руйнується, не втрачає своїх корисних властивостей, а покращується при раціональному використанні
Зміна вартості в часі	Потенційно вартість не знижується, а підвищується через зростаючий її дефіцит, інфляцію та інші фактори
Кількість	Постійна, не відновлюється в натурі
Якість	Визначається унікальним місцем розташування і родючістю, які поновлюються природним шляхом, рельєфом і т. д.
Взаємозамінність	Не може бути замінена ніяким іншим ресурсом
Оборотоспроможність на ринку	Окремі види земель обмежені чи виключені з господарського обороту
Можливість сервітуту	Право обмеженого користування чужою земельною ділянкою
Формування споживчої вартості	Здійснюється власними силами протягом тисячоліть, прикладанням праці і капіталу
Особливий спосіб розпорядження землею	Землевпорядно-правові дії

Економічна ефективність землекористування у сільському господарстві виражена системою показників, які характеризують як ефективність використання всіх закріплених за господарством земельних ресурсів, так і ефективність окремих її видів. Аналіз сукупності показників ефективності використання земельних ресурсів дає підстави поділити їх на 4 групи: перша характеризує економічну ефективність, друга – технологічну, третя – соціальну, четверта – екологічну (таблиця 6.5).

Дослідження ефективності землекористування в Україні свідчить про високе антропогенне навантаження на сільськогосподарські землі, забруднення промисловими відходами, зниження їхньої продуктивності, що можна простежити при розрахунку відповідних показників.

Таблиця 6.5

**Показники ефективності управління земельними ресурсами та
раціонального їх використання**

Показник	Характеристика
Темп приросту валової продукції	демонструє приріст валової продукції за певний період
Темп приросту посівних площ	демонструє приріст посівних площ за певний період
Урожайність	демонструє натуральну віддачу земельних ресурсів
Темп приросту прибутку від реалізації сільгосппродукції та послуг	демонструє динаміку накопичення власного капіталу та власного збагачення засновників
Питома продуктивність землі	дає порівняльну оцінку використання землі різних форм господарювання
Рівень рентабельності сільськогосподарської діяльності	демонструє масу прибутку, що припадає на масу витрат
Додана вартість на 1 га сільгоспугідь	демонструє суму доданої вартості на одиницю земельних ресурсів
Ставка орендної плати	демонструє питому вагу нормативної оцінки землі, що сплачується як орендна плата орендодавцеві
Питома вага багаторічних насаджень у структурі сільгоспугідь	демонструє можливості до найбільш витратного виду аграрної діяльності, що залучає до обігу більший перелік земель за якісними та кількісними характеристиками
Темп приросту урожайності	демонструє приріст урожайності за певний період
Землевіддача (без урахування вартості земельних угідь)	демонструє питому доходність всього аграрного сектора економіки
Землевіддача (з урахуванням вартості земельних угідь)	демонструє норму доходу за нормативною оцінкою (ринковою вартістю) землі
Додаткова продукція,	отримана в результаті поліпшення культури землеробства демонструє наслідки довготривалої капіталізації
Маса прибутку на 1000 грн вартості (нормативної оцінки) землі	демонструє масу прибутку на одиницю вартості (нормативної оцінки) землі
Питома вага сільськогосподарських земель у приватній власності	демонструє частку сільськогосподарських земель, що обробляються в особистих селянських, фермерських і приватних господарствах
Вартість додаткової продукції, отриманої за оптимальними попередниками	демонструє абсолютний приріст продукції за експертними оцінками оптимальності сівозмін

Аналіз стану використання земельних ресурсів аграрних підприємств складається з послідовних етапів: визначення складу та структури сільськогосподарських угідь (загальна земельна площа, площа ріллі, сінокосів, пасовищ, багаторічних насаджень, наявності зрошуваних чи осушених земель); визначення складу та структури посівних площ (площі посіву зернових та зернобобових, технічних, кормових та інших культур).

Дані показники мають суттєвий вплив на результати господарської діяльності сільськогосподарських товаровиробників. Важливим є визначення рівня інтенсивності використання земельних угідь. Для цього розраховують: ступінь господарського використання землі, яка розраховується діленням площі сільськогосподарських угідь на всю земельну площу господарства; показник рівня розораності, що визначається як частка від ділення площі ріллі на загальну земельну площу сільськогосподарських угідь підприємства; питому вагу інтенсивних культур. Показники економічної ефективності використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств, в основному, базуються на розрахунках, пов'язаних із площами сільськогосподарських угідь чи ріллі, і поділяються на натуральні та вартісні.

Процес управління земельними ресурсами є надзвичайно важливим, адже тільки комплексна, різнорівнева організація впливу суб'єктів управління може сприяти досягненню очікуваного результату – підвищення ефективності використання земельно-ресурсного потенціалу. Здійснювати такі заходи потрібно негайно, поки діє мораторій на купівлю-продаж земельних часток. Щоб селянин, приймаючи рішення про реалізацію свого паю, усвідомлював потенційні можливості його продуктивності [107].

Основні передумови раціонального використання земельних ресурсів відображені на рис. 6.3.



Рис. 6.3. Основні передумови раціонального використання земельних ресурсів

Невід'ємним елементом системи охорони угідь, підвищення ефективності та продуктивності землеробства є здійснення комплексу заходів щодо покращення родючості ґрунтів: внесення необхідних органічних та мінеральних добрив, проведення вапнування, застосування раціональної системи обробітку землі та сівозмін. Всі ці заходи матимуть високу потенційну результативність тільки тоді, коли вони будуть взаємоузгоджені між собою [30].

6.3. Розвиток земельно-орендних відносин у сільськогосподарських підприємствах



У системі земельних відносин оренді землі відводять досить вагому роль.

Сільськогосподарські підприємства використовують 2/3 площ розпайованих сільськогосподарських угідь, землі резервного фонду, запасу та інші площі саме на умовах оренди. Орендне землекористування спонукає до підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва,

сприяє його адаптації до умов ринку, стимулює раціональне використання землі. Тому вдосконалення орендних відносин, розвиток їхньої науково-теоретичної та практичної основи є першочерговим завданням для сучасної української економіки.

Конституція України гарантує право власності на землю, яке набувалося та реалізовувалося громадянами, юридичними особами та державою відповідно до закону. Право власності та користування, у тому числі на умовах оренди, урегульовано і Земельним кодексом України [56].

Одним із пріоритетних напрямів розвитку земельних відносин у нинішніх умовах є вдосконалення орендних відносин. Орендні відносини є на сьогодні важливою частиною економічного механізму, від якого залежить результативність діяльності сільськогосподарських підприємств. Організація ефективних орендних відносин – ключове завдання стратегії розвитку аграрного сектору економіки.

Оренда землі – це своєрідна договірна форма землекористування, зміст якої становлять строкове, платне володіння та користування земельною ділянкою сільськогосподарського призначення у межах, встановлених законодавством та договором, що передбачає передачу її власником орендареві, який відповідає вимогам, визначеним законом, для здійснення переважно підприємницької та іншої діяльності з використанням природних властивостей земель за умови їх раціонального використання. Варто зауважити, що на розвиток орендних земельних відносин на

сільськогосподарських підприємствах впливають такі чинники: фізичні, організаційні, політичні та економічні (рисунок 6.4).



Рис. 6.4. Систематизація чинників впливу на розвиток земельно-орендних відносин на сільськогосподарських підприємствах

Для одержання земельної ділянки з метою ведення особистого підсобного господарства необхідно, щоб:

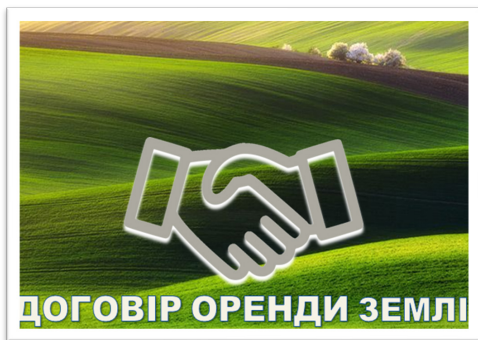
- 1) у рішенні сільської (селищної) ради зазначалося, що земельна ділянка надається для ведення особистого підсобного господарства;
- 2) цільовим призначенням земельної ділянки було зазначене «ведення особистого підсобного господарства».

Якщо власник земельної ділянки, одержаної ним шляхом виділення в натурі земельної частки (паю), вирішив господарювати самостійно, то найдоцільнішим способом такого господарювання на цьому етапі є створення фермерського господарства або приватного підприємства.

Орендну плату в договорах рекомендується визначати у формі продукції та послуг. Продукція повинна враховуватися за внутрігосподарськими цінами. Після погодження всіх істотних умов починається розробка проєктів договорів оренди землі. Доцільно, щоб проєкти договорів розроблялися членами комісії з урегулювання земельних відносин або залученими для цього юристами. Варто пам'ятати, що проєкти договорів оренди землі повинні складатися відповідно до вимог чинного законодавства України.

Згідно з цим законом у договорі оренди землі обов'язково повинні передбачатися такі істотні умови:

- 1) об'єкт оренди (місце розташування й розмір земельної ділянки);
- 2) термін договору оренди;
- 3) орендна плата (розмір, індексація, форми платежу, терміни та порядок виплати і перегляду);
- 4) цільове призначення, умови використання і збереження якості землі;
- 5) умови повернення земельної ділянки орендодавцю;
- 6) наявні обмеження й обтяження щодо використання земельної ділянки;
- 7) сторона (орендодавець чи орендар), яка несе ризик випадкового пошкодження або знищення об'єкта оренди чи його частини;
- 8) відповідальність сторін.



Договір оренди землі – це договір, за яким орендодавець зобов'язаний за плату передати орендареві земельну ділянку у володіння і користування на певний строк, а орендар зобов'язаний використовувати земельну ділянку відповідно до умов договору та вимог земельного законодавства.

При передачі в оренду земельних ділянок

сільськогосподарського призначення для ведення товарного сільськогосподарського виробництва, фермерського господарства, особистого селянського господарства термін дії договору оренди землі визначається за згодою сторін, але не може бути меншим як **7 років**.

Орендна плата — це обов'язковий платіж, який орендар сплачує орендодавцю за користування отриманим майном (землею).

При визначенні розміру орендної плати необхідно враховувати інтереси як орендаря, так і орендодавця. Кожна зі сторін у процесі укладання договору оренди намагатиметься одержати якнайбільшу вигоду.

Державний орган земельних ресурсів, до якого подано документи для державної реєстрації договорів оренди землі, зобов'язаний не пізніше, ніж за 20 днів із моменту їх отримання перевірити подані документи на відповідність чинному законодавству і за результатами перевірки підготувати висновок про можливість державної реєстрації договору або обґрунтований висновок про відмову в такій реєстрації та передати реєстраційну справу виконавчому комітету відповідної ради або Київській чи Севастопольській міській державній адміністрації за місцем розташування земельної ділянки для засвідчення факту державної реєстрації або відмови у такій реєстрації. Факт державної реєстрації засвідчується у 10-денний термін гербовою печаткою та підписом голови відповідної ради чи Київської міської державної адміністрації або уповноваженої ними посадової особи [88].

На всіх примірниках договору оренди ставляться печатка та підпис. Після засвідчення факту державної реєстрації договір оренди реєструється у Книзі записів державної реєстрації договорів оренди землі, яка ведеться державним органом земельних ресурсів. Датою такої реєстрації у Книзі записів є дата засвідчення факту державної реєстрації.

Останніми роками через неодноразове продовження дії земельного мораторію деякі сільськогосподарські підприємства почали звертатися до селян-власників землі із заманливою пропозицією про укладення замість договору оренди землі іншого договору — про встановлення емфітевзису.



Емфітевзис — це право користування чужою земельною ділянкою для сільськогосподарських потреб, яке посвідчується договором між власником земельної ділянки і особою, яка виявила бажання користуватися цією земельною ділянкою.

Таким чином, за договором власник земельної ділянки передає іншій особі право користування земельною ділянкою,

зберігаючи щодо неї право власності.

Право користування чужою земельною ділянкою для сільськогосподарських потреб (емфітевзис) може відчужуватися і передаватися у порядку спадкування.

У разі припинення юридичної особи, якій належало право користування чужою земельною ділянкою, емфітевзис у встановленому порядку передається правонаступнику (у випадку реорганізації юридичної особи) або включається до ліквідаційного балансу (у випадку ліквідації юридичної особи).

Договір про надання права користування чужою земельною ділянкою для сільськогосподарських потреб може бути строковим або безстроковим.

Для земельних ділянок державної або комунальної власності:

1) строк договору не може перевищувати 50 років.

2) право користування земельною ділянкою не може бути відчужено її землекористувачем іншим особам, внесено до статутного фонду, передано у заставу.

Необхідно врахувати, якщо договір про надання права користування чужою земельною ділянкою для сільськогосподарських потреб укладено на невизначений строк, кожна із сторін може відмовитися від договору, заздалегідь попередивши про це другу сторону не менш як за один рік.

Договір укладається в письмовій формі та, за домовленістю сторін, може бути нотаріально посвідчений.

Продаж прав (емфітевзису) на земельні ділянки державної та комунальної власності на конкурентних засадах у формі аукціону здійснюється у випадках та порядку, встановлених главою 21 Земельного кодексу України.

У разі продажу права користування земельною ділянкою власник цієї земельної ділянки має переважне перед іншими особами право на його придбання за ціною, що оголошена для продажу, та на інших рівних умовах.

Право користування чужою земельною ділянкою підлягає обов'язковій державній реєстрації.

Право користування земельною ділянкою для сільськогосподарських потреб припиняється у разі:

- поспадання в одній особі власника земельної ділянки та землекористувача;

- спливу терміну, на який було надано право користування;

- викупу земельної ділянки у зв'язку із суспільною необхідністю.

Право користування земельною ділянкою для сільськогосподарських потреб може бути припинене за рішенням суду в інших випадках, встановлених законом (Глава 33 Цивільного кодексу України) [56].

Середній розмір орендної плати в Україні зростає, а самі форми її виплат та умови розрахунку удосконалюються. Зокрема, суттєво зросла частка виплат у грошовій формі. Нині вона становить близько 60% проти 25%. Частка орендної плати у структурі собівартості українських аграріїв залишається порівняно високою і становить 11-13% (табл. 6.6).

У грошовій – сума орендної плати, зазначена в договорі оренди, виплачується грошима. Ця форма досить широко використовується у світовій практиці. Зважаючи на теперішній фінансовий стан вітчизняних сільськогосподарських підприємств, така форма в більшості випадків буде винятком. Якщо договір оренди передбачає виплату орендної плати грошима, то кожному орендодавцю залежно від його частки в орендованому майні виплачується орендна плата у встановлений термін за платіжною відомістю. Копія платіжної відомості передається уповноваженій особі орендодавця.

У натуральній – на суму орендної плати, зазначену в договорі оренди, видається продукція, вироблена, перероблена або придбана орендарем. У

договорі повинні бути вказані види продукції, якими орендар сплачуватиме орендну плату, а також мають бути погоджені обсяги та зафіксовані ціни (наприклад, ціна аграрної біржі на день платежу або поточна ринкова ціна чи собівартість). Кожна видача продукції в рахунок орендної плати оформляється накладною внутрігосподарського призначення, яка підписується керівником і головним бухгалтером підприємства.

Таблиця 6.6

Розміри середньорічної орендної плати по областях України*

Область	Тис.грн
Кіровоградська	8,4
Полтавська	7,5
Вінницька	7,3
Одеська	6,6
Черкаська	5,4
Київська	4,8
Хмельницька	4,4
Івано-Франківська	4,3
Харківська	4,0
Миколаївська	3,9
Чернівецька	3,9
Львівська	3,9
Чернігівська	3,6
Житомирська	3,5
Сумська	3,0
Луганська	3,0
Тернопільська	2,8
Дніпропетровська	2,4
Херсонська	2,4
Запорізька	2,2
Донецька	2,0
Волинська	1,6
Рівненська	1,2
Закарпатська	0,9

*За даними Державної служби статистики України

Існує кілька підходів при визначенні грошової орендної плати:

— **метод ринкових орендних ставок** (метод попиту і пропозиції на орендовану ділянку). Цей метод відповідає розвиненим земельноорендним відносинам. При підвищенні попиту на землю ставки орендної плати можуть зростати, а при зростанні пропозиції можливе їх зменшення. Цей метод доцільно застосовувати під час передачі в оренду земель для вирощування культур, які виснажують ґрунт. У цьому випадку орендна плата може зростати;

— **нормативний метод** (залежно від очікуваної рентабельності виробництва на орендованій ділянці). Переваги цього методу в тому, що зі зміцненням фінансового стану господарстворендарів та стабілізацією макроекономічного середовища доцільно переходити до встановлення

орендної плати у формах, що ставлять її розмір у залежність від результатів господарювання;

— *метод визначення розміру орендної плати від грошової оцінки земель.* Одним із інструментів визначення рекомендованих розмірів орендної плати за землю є грошова оцінка земель. Запровадження її в систему ціноутворення й оподаткування сприятиме вирівнюванню економічних умов господарювання в галузі [42].

В основу грошової оцінки земель покладено застосування показника економічного ефекту, одержаного від використання земельних ділянок кращої якості та вигідного їх місцерозташування. Таким показником є рентний дохід, який одержують при виробництві сільськогосподарських культур.

Власник землі повинен сплачувати податок на землю до державного бюджету, а коли він ще й орендує додаткову землю, то сплачувати орендну плату. Господарство, яке працює на орендованій землі, сплачує лише орендну плату землевласникові. При цьому існує низка недоліків і переваг як володіння землею, так і її оренди. *До переваг володіння землею* необхідно віднести:

- можливість продажу землі;
- можливість передачі землі у спадщину;
- постійне збільшення вартості землі шляхом її капіталізації;
- можливість надавати гарантії при укладанні договорів про позики – банки охочіше надають кредити під землю, ніж під інші види основних засобів;
- господарська самостійність у прийнятті рішень, які стосуються управління земельними ресурсами (використання землі для сільськогосподарського виробництва, для забудови тощо, зацікавленість у поліпшенні землі);
- престиж і моральне задоволення від володіння землею.

Недоліками володіння землею є передусім можливість виникнення нестачі коштів для придбання інших основних фондів після купівлі землі й для проведення заходів, спрямованих на підвищення її родючості, а також загроза інвестування цих заходів за рахунок зменшення оборотних фондів.

До переваг оренди землі варто віднести:

- можливість організувати більше за розмірами господарство, оскільки витрати на оренду землі значно нижчі, ніж на її придбання;
- можливість гнучкішого використання власних коштів для організації виробництва – не потрібно вкладати кошти у поліпшення землі, тому що це турбота землевласника;
- можливість припинення виробництва в разі недоцільності його подальшого продовження з меншими фінансовими витратами, ніж за умови володіння землею.

Недоліками оренди землі можуть бути:

- періодичне зростання орендної плати, у якому зацікавлений землевласник, який прагне, щоб орендний договір переглядався якомога частіше, встановлюючи короткі строки оренди;

- орендар має значно менше можливостей у питаннях організації та управління виробництвом, ніж землевласник;
- моральний бік оренди – орендар відчуває себе найнятим працівником, який значну частину свого прибутку змушений віддавати землевласнику.

6.4. Системи землеволодіння і моделі функціонування ринку землі в зарубіжних країнах



Вільний ринок землі приносить користь тільки там, де сильна демократична держава забезпечує гарантії прав власності для всіх громадян, включаючи незахищені верстви населення, і сприятливі умови для масового розвитку національних фермерських господарств, та не допускає системної корупції і монопольної концентрації

землі в руках крупних власників.

Розглянемо більш детально світовий досвід стратегії країн щодо захисту від цих ризиків.

Канада є однією з найуспішніших і найбільш заможних країн світу: за даними Світового банку, її ВВП у 2015 році становив 1,553 трлн. дол. з прогнозними темпами зростання 1,2% (2016 р.), 2,2% (2017 р.), 2,5% (2018 р.). При загальній чисельності 35,8 млн чол., її валовий національний дохід на душу населення (GNI per capita) становить 47,3 тис. дол. (тобто у 18 разів вище, ніж в Україні, де GNI per capita становить 2,6 тис. дол.)

За площею (10 млн кв. км) Канада займає друге місце у світі. У сільському господарстві використовується 68 млн. га (7% її території), рілля займає 5% загальної земельної площі, а землі, що обробляються – 4% (41 млн. га). По кількості землі, що обробляється, Канада займає 5 місце у світі.

Землезабезпеченість становить 33,3 га на людину, у тому числі 2,42 га сільськогосподарських земель та 1,5 га ріллі.

Майже вся земля Канади (89%) знаходиться у державній власності (Crown Land) 5. Поняття Crown Land (земля Британської корони) означає землю, яка знаходиться у федеральній власності (47% federal crown land) та власності місцевої влади (41% provincial crown land). У приватній власності знаходиться менше, ніж 11% землі, з них 75% знаходиться у власності фермерських господарств, більшість яких (98%) є невеликими сімейними фермами.

У *Німеччині* підтримується постійний державний контроль за будь-якими змінами власності або оренди сільгоспугідь. Перехід прав на будь-які

сільськогосподарські угіддя потребує спеціального дозволу. Заборонена зайва концентрація землі (максимально від 400 до 500 га). Щодо оренди землі, то на неї поширюються ті самі обмеження, що й на купівлю. Загалом законодавство забороняє вилучення сільськогосподарських земель на несільськогосподарські цілі.

У Норвегії головним є збереження національного селянського господарства. Основні правила – збереження фермерства. Тому законодавство обмежує можливість дроблення або концентрації ділянок, оренда регламентується законом і місцевою владою.

У Франції існує складна система державного контролю ринку землі. Закон вимагає дозволу влади на будь-який акт купівлі-продажу землі або надання її в оренду. Видаючи дозвіл на земельну операцію, спираються на принцип – чи відповідає ця угода принципу «сімейній фермі з особистою відповідальністю».

Таблиця 6.7

Розміри середньорічної орендної плати в країнах Європи [150]

Країна	Євро/га
Україна : землі державної власності	120
землі приватної власності	100–105
Словаччина	50
Латвія	57
Естонія	58
Хорватія	69
Литва	99
Чехія	104
Словенія	134
Іспанія	148
Угорщина	160
Франція	215
Люксембург	244
Австрія	288
Ірландія	295

Серед країн, що розвиваються, з низьким рівнем доходу (до таких країн належить зараз і Україна) існує віра в те, що вільні ринки, відкрита міжнародна торгівля, зокрема імпорту продовольчих товарів, є позитивними факторами розвитку. Це відволікає їх від усвідомлення небезпеки продовольчої імпортозалежності, від створення власних стратегічних продовольчих резервів, від активного розвитку власної переробки сільськогосподарської сировини для імпортозаміщення на внутрішньому ринку і експорту продовольства з високою доданою вартістю.

Головними показниками, на які необхідно орієнтуватись країнам і на національному, і на глобальному рівні, є:

- рівень фінансової підтримки для екологічного сільського господарства, агроекології і органічного збагачення земель;
- пріоритетність розвитку малих та середніх фермерських господарств;

- повноцінний розвиток виробництва для насичення внутрішнього ринку продовольчими товарами;
- пріоритетність природного матеріалу без ГМО;
- оптимальне партнерство між державним і приватним фінансуванням розвитку переробних виробництв, між державним регулюванням і ринковими силами;
- ефективність політики зниження впливу виробництва біопалива на ціни на продовольчі товари;
- ефективність політики зниження волатильності цін на продовольчі товари, запобігання фінансовим спекуляціям з продовольчими товарами, створення стратегічних продовольчих резервів;
- ефективність політики недопущення концентрації власності на землю і розвитку монопольних і олігопольних структур;
- ефективність стратегій захисту земельних ресурсів країн від «захоплення земель» (land grabs) крупними корпораціями вітчизняного та іноземного походження.

Важливість останнього показника набула останнім десятиріччям особливої гостроти у світі глобальної фінансової і продовольчої кризи. У цій ситуації земля стає найціннішим і найпривабливішим ресурсом, стратегічним джерелом надприбутків і в короткотривалому, і в довготривалому аспекті.

Крім того, земля – це національний геополітичний капітал країни, який відіграє фундаментальну роль не тільки в її соціально-економічному розвитку, а й у її існуванні як незалежної держави.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. У чому полягає специфіка землі як фактора виробництва та як товару?
2. Які основні передумови раціонального використання земельних ресурсів?
3. У чому сутність економічного ефекту сільськогосподарського використання земель?
4. Охарактеризуйте систему показників використання земельних ресурсів за видами ефекту.
5. Напрями ефективного використання земельних ресурсів.
6. Перерахуйте фактори, які впливають на ефективність управління земельними ресурсами.
7. Назвіть індикатори системи управління земельними ресурсами аграрного підприємства.
8. Сутність управління земельними ресурсами сільськогосподарських підприємств. Особливості управління земельними ресурсами.
9. Показники ефективності управління земельними ресурсами та передумови раціонального їх використання.
10. Чинники впливу на розвиток земельно-орендних відносин на сільськогосподарських підприємствах.

11. Форми орендної плати за землю.

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Сучасний стан використання земельних ресурсів в Україні.
2. Напрямки раціонального використання землі й підвищення її родючості аграрними підприємствами.
3. Проблеми у системі сільськогосподарського землекористування в Україні
4. Переваги і недоліки відкриття ринку землі в Україні.
5. Досвід функціонування ринку землі в зарубіжних країнах.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Завдання 6.1.

Розрахуйте чистий дохід від використання землі за умов, якщо виручка від реалізації продукції становить 150 тис. грн, операційні витрати – 80 тис. грн, постійні витрати – 6 тис. грн, коефіцієнт капіталізації землі – 8 %.

Методика розрахунку. Розрахунок доходу від землі здійснюємо за формулою: $D = (B - \text{ГОВ} - \text{ПВ} - I) / r$,

де D — дохід від землі;

B — виручка від реалізації продукції;

ГОВ — готівкові операційні витрати;

ПВ — сумарні постійні витрати;

I — витрати на відшкодування проценту на капітал;

r — коефіцієнт капіталізації.

Завдання 6.2.

Розрахувати коефіцієнт капіталізації землі за умов, що банківський процент за довгостроковими кредитами становить 12 % річних, річний рівень інфляції – 4 %, зростання вартості землі за рік – 3 %.

Методика розрахунку. Вартість (ціну) землі або інвестицій, які потрібні для її придбання, можна визначити через капіталізацію ренти (r), яка розраховується як різниця між банківським процентом за довгостроковий земельний кредит і відсотком щорічного приросту вартості землі.

Отже, $r = i - d$,

де r – коефіцієнт капіталізації землі;

i – банківський процент за довгостроковими кредитами;

d – відсоток щорічного приросту вартості землі.

Завдання 6.3.

Якщо базова ставка орендної плати становить 14 000 грн за гектар, ціна на сільськогосподарську продукцію знизилась на 8 %, урожайність зросла на 12 %, а собівартість продукції знизилась на 9 %, то якою буде ставка гнучкої орендної плати?

Методика розрахунку. Гнучка орендна плата пов'язана зі встановленням ставки орендної плати, що коливається залежно від змін урожайності культур і цін на сільськогосподарську продукцію. Установлюють базову орендну ставку, яка щорічно коригується залежно від змін урожайності й цін. У

формалізованому вигляді визначення цього виду орендної плати можна записати так:

$$CO = BCO \times K_y \times K_c,$$

де CO – ставка орендної плати;

BCO – базова ставка орендної плати;

K_y – коефіцієнт коригування врожайності;

K_c – коефіцієнт коригування ціни.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Специфіка землі як фактора виробництва та як товару визначається низкою чинників:

а) земля як ресурс характеризується обмеженістю;

б) специфіка земельного ресурсу як фактора полягає в тому, що постійно зменшуються не тільки його кількісні параметри, але і якісні характеристики;

в) земля – це основний предмет праці в сільському господарстві;

г) монополія на землю як на об'єкт власності і господарювання є економічною умовою формування і привласнення усіх видів ренти.

2. Що не належить до основних передумов раціонального використання земельних ресурсів:

а) забезпеченість землею;

б) достовірна інформація про стан наявних угідь;

в) зональна спеціалізація виробництва;

г) продаж землі?

3. Вартість земельної ділянки; розмір податку; витрати на освоєння ділянки; окупність витрат; трудомісткість і вартість робіт; урожайність сільськогосподарських культур; чистий дохід тощо – це показники ефекту використання земельних ресурсів:

а) економічного;

б) соціального;

в) екологічного;

г) організаційно-технологічного.

4. До сукупності зовнішніх факторів впливу на ефективність управління земельними ресурсами не належить:

а) нові технології;

б) нарощування товарообігу;

в) низька собівартість сільськогосподарської продукції;

г) формування єдиних інвестиційно привабливих масивів із окремо оброблюваних паїв.

5. Укажіть основні передумови раціонального використання земельних ресурсів:

а) забезпеченість землею;

б) достовірна інформація про стан наявних угідь;

в) зональна спеціалізація виробництва;

г) наявність діючого ринку землі.

6. Орендна плата:

- а) є фіксованим платежем протягом всього строку дії договору оренди;
- б) сплачується незалежно від наслідків господарської діяльності орендаря;
- в) сплачується пропорційно наслідкам господарської діяльності орендаря;
- г) є змінними витратами підприємства.

7. До переваг володіння землею потрібно віднести:

а) можливість продажу землі та можливість передачі землі в спадщину;

б) постійне збільшення вартості землі з часом шляхом її капіталізації престиж, а також моральне задоволення від володіння землею;

в) можливість надавати гарантії при укладанні договорів про позики – банки охочіше надають кредити під землю, ніж під інші види основних засобів, а також господарська самостійність у прийнятті рішень, пов'язаних управлінням земельними ресурсами;

г) усе, зазначене вище.

8. До недоліків володіння землею відносять:

а) можливість виникнення нестачі коштів для придбання інших основних фондів після купівлі землі;

б) загроза інвестування заходів, спрямованих на підвищення родючості землі за рахунок зменшення оборотних фондів;

в) усе, зазначене вище;

г) жодна відповідь не є правильною.

9. До переваг оренди землі варто віднести:

а) можливість організувати більше за розмірами господарство, оскільки витрати на оренду землі значно нижчі, ніж на її придбання;

б) можливість гнучкішого використання власних коштів для організації виробництва, а також те, що не потрібно вкладати кошти у поліпшення землі, тому що це турбота землевласника;

в) можливість припинення виробництва в разі недоцільності його подальшого продовження з меншими фінансовими витратами, ніж за умови володіння землею;

г) усе, зазначене вище.

10. До недоліків оренди відносять:

а) періодичне зростання орендної плати, в якому зацікавлений землевласник, який прагне, щоб орендний договір переглядався якомога частіше, встановлюючи короткі терміни оренди;

б) орендар має значно менше можливостей у питаннях організації та управління виробництвом, ніж землевласник;

в) моральна сторона оренди – орендар відчуває себе найнятим працівником, який значну частину свого прибутку змушений віддавати землевласнику;

г) усе, зазначене вище.

РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Основні питання розділу

7.1. Соціально-економічна сутність трудових ресурсів та продуктивності праці

7.2. Особливості управління трудовими ресурсами в аграрному підприємстві

7.3. Організація залучення працівників та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах

7.4. Зарубіжний досвід управління персоналом сільськогосподарських підприємств

Основні терміни та поняття

Трудові ресурси

Оплата праці

Управління трудовими ресурсами

Мотивація

Управління персоналом

Методи мотивації

Продуктивність праці

Трудовий договір

7.1. Соціально-економічна сутність трудових ресурсів та продуктивності праці



Трудові ресурси підприємства є важливим ресурсом кожного підприємства, від якості та ефективності якого, зазвичай, залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність. Людський фактор – в оптимальному поєднанні з природним і матеріально-технічним – є тією вихідною

ланкою, яка формує основну рушійну силу становлення, розвитку і ефективного господарювання всіх соціально-економічних укладів у сільській місцевості.

Водночас розвиток різноукладності в умовах ринку становить підвищені вимоги до якостей людини як носія і персоніфікованого власника робочої сили, що використовується у процесі створення споживних вартостей у формі товарів або послуг.

Одним із основних факторів виробничої діяльності підприємства є трудові ресурси. Їхнє ефективне та раціональне використання сприяє покращенню показників виробничої, фінансової, інвестиційної діяльності підприємства. Водночас, із розвитком науково-технічного прогресу змінюється система використання трудових ресурсів та вимоги, які до них висуваються. Усе це потребує постійного контролю та аналізу їх використання [18].

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності [65].

Структура трудових ресурсів включає (рис.7.1):

1) економічно активне населення – це сукупність працездатних зайнятих і безробітних громадян, які забезпечують пропозицію робочої сили на ринку праці для товарного виробництва і сфери послуг у певному періоді;

2) економічно неактивне населення – це населення, яке за будь-яких причин не створює пропозиції робочої сили на ринку праці.

Структура трудових ресурсів включає в себе дев'ять ключових аспектів: стать, вік, освіту, професію, місце проживання, національну мову, релігію, зайнятість за сферами, громадські групи. Крім того, до цих аспектів доцільно додати ще й виробничий досвід роботи.



Рис. 7.1. Структура трудових ресурсів

Особливими рисами, які відрізняють трудові ресурси від будь-яких інших, є можливість висувати вимоги до керівництва щодо змін умов роботи й оплати праці, можливість виконувати роботу або відмовлятися від неї добровільно, а також можливість звільнитися за власним бажанням. У зв'язку із цим необхідно ретельно обмірковувати напрями ефективного використання трудових ресурсів підприємства, а для цього треба, насамперед, мати достовірну та об'єктивну інформацію щодо використання трудових ресурсів

на підприємстві. Отримати таку інформацію можна лише за допомогою аналізу й оцінки персоналу [51].

Розрізняють такі **фази відтворення трудових ресурсів**: фаза формування, фаза розподілу і перерозподілу і фаза використання.

Фаза формування характеризується природним і механічним відтворенням трудових ресурсів, відновленням спроможності до праці реальних працівників і одержанням людьми освіти, фаху і трудової кваліфікації.

Фаза розподілу і перерозподілу в умовах ринкової економіки, в основному, забезпечується функціонуванням ринку праці і характеризується розподілом робочої сили за сферами зайнятості, галузями економіки, видами робіт, підприємствами, регіонами і районами країни.

Фаза використання полягає у використанні економічно активного населення на конкретних підприємствах і в економіці загалом.

Існують **екстенсивний і інтенсивний типи відтворення трудових ресурсів**:

Екстенсивний тип відтворення характеризується збільшенням чисельності трудових ресурсів без зміни їхніх якісних характеристик.

Інтенсивний тип відтворення передбачає зміна якісних характеристик робочої сили. До них відносять: зростання освітнього рівня робітників, їхньої кваліфікації, фізичних і розумових спроможностей і т. ін. [31].

Персонал підприємства є найбільш цінним ресурсом підприємства й у зв'язку з цим він вимагає особливого підходу у питаннях управління. Кадри (персонал) підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

Класифікацію персоналу (кадрів) підприємства можна відобразити за допомогою таблиці 7.1.

Розвиток робочої сили в суспільстві і трудових ресурсів має як певну схожість процесів (трудові ресурси є частиною суспільства), так і певні відмінності. Ознакою макроекономічного розвитку трудових ресурсів є вдосконалення виробничої сили праці для збереження і відтворення життя. Розвиток суспільства – вдосконалення людських сил взагалі.

На відміну від матеріальних, фінансових та інших ресурсів, які є в розпорядженні господарського суб'єкта, *трудові ресурси – виробники благ, які за своєю економічною природою відрізняються від усіх інших ресурсів, якими володіє підприємство*, а саме:

- 1) трудові ресурси є сукупністю робочої сили (людей), здатною до трудових відносин;
- 2) формування трудових ресурсів ґрунтується на русі людських ресурсів з їхньою здатністю до відтворення;
- 3) трудові ресурси утворюють як нові засоби праці, так і нові галузі діяльності, де в подальшому відбувається перерозподіл їх між галузями та наповнення ними;

4) трудові ресурси зберігають свою корисність у процесі свого споживання на відміну від інших ресурсів підприємства. Унаслідок цього трудові ресурси суб'єкта господарювання – містке за змістом поняття і визначає сукупність носіїв функціонуючої та потенційно-індивідуальної робочої сили у виробництві матеріальних благ з тими відносинами, які виникають у процесі її відтворення. Крім того, трудові ресурси з погляду економічної категорії виражають відносини стосовно населення, яке має фізичну та інтелектуальну здатність до праці відповідно до встановлених державою відтворювальних умов робочої сили [51].

Таблиця 7.1

Класифікація персоналу аграрного підприємства

Ознака	Види
1. За характером участі в господарській діяльності	Виробничий персонал включає працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, заводоуправління, складів, охорони – тобто всіх зайнятих у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні.
	Невиробничий персонал включає працівників структур, які хоч і перебувають на балансі підприємства, але не пов'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва: житлово-комунальне господарство, дитячі садки та ясла, амбулаторії, навчальні заклади тощо.
2. З боку виробництва	Основні робітники безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції.
	Допоміжні робітники виконують функції обслуговування основного виробництва
3. За статтю	Чоловіки
	Жінки
4. За характером виконуваних функцій	Керівники
	Спеціалісти
	Службовці
	Робітники

Функціями людини є перетворювальна, відтворювальна, соціальна, впливу на економічне зростання. Перетворювальна функція лежить в основі цивілізаційного процесу і полягає в тому, що в процесі трудової діяльності людина опосередковує, регулює й контролює обмін речовин між собою і природою. Таким чином, все існуюче є результатом перетворювальної діяльності людини. Сучасний стан продуктивної сили людини створює набагато більше, ніж колишній, умов для відтворення розвинутої особистості з новою культурою й етикою праці й індивідуального споживання знань, товарів і послуг.

Основною економічного зростання є підвищення ефективності праці: зростання продуктивності праці призводить до зниження питомих витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, збільшення обсягу продажів і прибутковості, а на цій основі – до зростання інвестицій у створення нових

робочих місць, підвищення ціни праці й подальшого збільшення її продуктивності [12].

Продуктивність праці є одним з визначальних чинників досягнення успіху підприємства. В епоху всеосяжного науково-технічного прогресу постійно оновлюються та покращуються технології виробництва й техніка, якою обслуговують виробничий процес. **Продуктивність** можна розглядати як загальний показник, що характеризує ефективність використання ресурсів для виробництва продукції. Проте, сучасна економічна теорія стверджує, що точно визначити роль і частку витрат тих чи інших ресурсів, використаних на виробництво продукції, неможливо. Тому для визначення ефективності виробництва найчастіше використовують показник продуктивності праці, хоча це не означає, що тільки праця є джерелом продуктивності.

Продуктивність праці тісно пов'язана з її інтенсивністю. Остання характеризує ступінь напруженості праці за одиницю часу й вимірюється кількістю витраченої енергії людини. Чим вищий рівень інтенсивності праці, тим вища її продуктивність. Максимальний рівень інтенсивності визначається фізіологічними й психічними можливостями людського організму. Отже, інтенсивність праці має фізіологічні межі, тобто не може бути необмеженою. У зв'язку із цим виникає поняття нормальної інтенсивності. Воно означає такі затрати життєвої енергії протягом робочого часу зміни, які забезпечують необхідні умови для повноцінного функціонування організму й повного відновлення працездатності до початку нового трудового дня. Отже, інтенсивність праці є важливим фактором продуктивності, проте має певну фізіологічну межу й потребує дотримання фізіологічних норм людської енергії [62].



Ураховуючи першочергову важливість підвищення продуктивності праці для конкурентоспроможності підприємства, керівники й фахівці всіх рівнів у перспективних організаціях повинні розробляти й упроваджувати **програми управління продуктивністю**. Ці програми на підприємстві охоплюють такі етапи:

- 1) вимірювання та оцінку досягнутого рівня продуктивності на підприємстві загалом й за окремими видами праці зокрема;
- 2) пошук та аналіз резервів підвищення продуктивності на основі інформації, одержаної під час вимірювання й оцінки;
- 3) розроблення плану використання резервів підвищення продуктивності праці, який повинен передбачати конкретні терміни й заходи щодо їх реалізації, фінансування витрат на ці заходи та очікуваний

економічний ефект від їх упровадження, визначення відповідальних виконавців;

4) розроблення систем мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності;

5) контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, регулювання їх виконання;

6) вимірювання та оцінку реального впливу передбачуваних заходів на зростання продуктивності праці.

Під **ефективністю праці** розуміють економічну категорію, що визначає досягнення найбільших результатів в інтересах суспільства при наявних виробничих ресурсах та їх витратах. Різницю між досліджуваними категоріями окремі економісти вбачають у тому, що продуктивність праці характеризує результативність трудових витрат лише у матеріальному виробництві, а поняття ефективності праці охоплює всю суспільно корисну працю (як виробничу, так і невиробничу).

Продуктивність праці в широкому значенні є критеріальним виміром ефективності та інтенсифікації суспільного виробництва, тоді як ефективність праці виражає рівень ефективності та інтенсифікації конкретних видів праці.

Трапляється також думка, що поняття продуктивності та ефективності праці відрізняються тим, що перше стосується живої, а друге – живої та минулої праці [62].

Основні причини низької продуктивності праці в аграрних підприємствах породжують фактори-наслідки, які діють негативно та одночасно. Серед цих причин можна виділити такі:

- Зношені та застарілі основні фонди. На підприємствах продуктивність забезпечують не окремі верстати, потокові лінії, а весь комплекс взаємопов'язаних основних фондів, тобто комплекси обладнання, приладів, виробничої інфраструктури, засобів управління. Для вітчизняних підприємств властиве відтворення низькопродуктивних комплексів основних фондів, їх постійні ремонти.

- Застарілі технології, які безпосередньо пов'язані зі зношеними основними фондами.

- Неефективна організація праці та обслуговування робочих місць, яка супроводжується роздутими та незбалансованими за продуктивністю штатами.

- Недостатньо ефективна організація операційних систем та виробничих процесів. Удосконалення організації потребує знань та прояву волі менеджерів вищої та середньої ланок, але не пов'язано зі значними фінансовими витратами.

- Низько ефективний менеджмент і, як наслідок, неефективні та непродуктивні бізнес-процеси, неефективна діяльність виробничого персоналу. Виникає необхідність суттєвого підвищення та розширення компетенцій управлінців, їхньої інноваційної активності.

- Практична відсутність стимулів до побудови інноваційного

виробництва пов'язана з високим рівнем монополізації в усіх найважливіших галузях національної економіки, корупції в державі та суспільстві.

- Порівняно слабка інвестиційна інфраструктура, фінансові установи, які не готові фінансувати інноваційні проекти зі значними вкладеннями, тривалим терміном окупності, а також значні інвестиційні та політичні ризики, що погіршують інноваційний та інвестиційний клімат.

- Недостатня інформатизація та автоматизація виробництва, менеджменту, низький рівень застосування високих технологій, у результаті – неефективні методи та засоби виробництва, праці, управління [136].

Управління продуктивністю праці можна представити як процес планування, організації, мотивації і контролю за конкретними ресурсами з метою досягнення поставлених завдань, виражених через кількість та якість продукції, випущеної працівником в одиницю часу.

Застосування процесів управління продуктивністю праці на всіх стадіях ланцюжка цінностей (життєвого циклу) здатне здійснити реальний вплив на ефективність управлінської діяльності, оскільки:

- привертається увага керівництва управлінських ланок до проблем підвищення продуктивності праці та факторів впливу на неї;

- з'являється можливість залучити працівників не тільки до процесу вимірювання продуктивності, але і мотивувати їхню активність у пошуках резервів її підвищення навіть на тих етапах виробництва, ефективність роботи на яких раніше не пов'язувалася безпосередньо з продуктивністю праці;

- формування та аналіз показників продуктивності праці на всіх стадіях життєвого циклу продукту дають можливість приймати оперативні рішення з управління якістю продукції, дозволяючи зупиняти негативні процеси на стадії їх виникнення, мінімізуючи таким чином можливі збитки;

- використання показників продуктивності праці на стадіях життєвого циклу дозволяє побудувати управлінський облік, надає можливості нормування не тільки загалом на підприємстві, а й на кожній ділянці окремо, а значить здійснювати фінансовий контроль і планувати процедури підвищення ефективності виробництва[3].

Отже, **трудові ресурси** характеризуються сукупністю специфічних рис, насамперед, пов'язаних з їхнім соціально-економічним характером, який головним чином виявляється у відмінностях трудових від решти економічних ресурсів. Необхідно розробляти стратегії управління персоналом з урахуванням сучасного світового досвіду, створювати нові системи навчання і розвитку персоналу підприємства. Інвестування у розвиток людського капіталу дає можливість досягти не тільки короткострокового економічного успіху, а й закласти основу для формування позитивних довгострокових тенденцій у розвитку національної економіки і кожного підприємства зокрема.

7.2. Особливості управління трудовими ресурсами в аграрному підприємстві



На цьому етапі розвитку сільське господарство України характеризується трансформаційними процесами, пов'язаними зі змінами форм господарювання, збільшенням частки підприємств, створенням принципово нових сільськогосподарських формувань. Переважна більшість підприємств аграрної галузі значно зменшила обсяги виробництва, змінила спеціалізацію, що зумовило потребу у

сумісництві посад окремих спеціалістів та фахівців і загострило проблему ефективного використання наявного робочого персоналу. Загальновідомим є той факт, що побудова ефективної системи управління трудовими ресурсами, достатня забезпеченість підприємства працівниками справляє позитивний вплив на основні економічні показники їхньої діяльності, такі як продуктивність праці, прибуток, рентабельність тощо [3].

Менеджмент трудових ресурсів – це управління діяльністю працівників на підприємстві з метою належного виконання ними своїх службових обов'язків. Він відрізняється від традиційної системи управління персоналом, як і поняття «менеджмент» відрізняється від поняття «управління».

Основними завданнями менеджменту трудових ресурсів у сільському господарстві є такі:

1. Залучення робочої сили відповідної якості й кількості, що передбачає аналіз потреб господарства у певній якості та кількості працівників, враховуючи їхню майстерність, освіту, період, на який вони потрібні (постійні чи сезонні).

2. Підвищення майстерності працівників для виконання ними у повному обсязі своїх функціональних обов'язків.

3. Мотивація працівників до якнайкращого виконання своїх функціональних обов'язків, що передбачає оцінку менеджером умов роботи, взаємовідносин між працівниками та їхньої праці.

4. Компенсація праці, що передбачає заробітну плату і різні види матеріального та морального стимулювання.

Визначення наявних людських здібностей, навичок, професійних знань, здоров'я сільського мешканця ґрунтується на об'єктивному врахуванні таких обставин:

1) людський капітал є об'єктивним особистим надбанням кожного сільського мешканця;

2) наявні природні і набуті людські здібності забезпечують їхньому

власнику отримання більших матеріальних доходів у майбутньому при збереженні тенденцій їхнього інвестиційного забезпечення;

3) людський капітал забезпечує суспільству безпосередню вигоду у вигляді достатнього приросту національного доходу;

4) формування людського капіталу, зокрема в сільській місцевості, вимагає від суспільства значних затрат;

5) людський капітал села має властивість нагромадження, а тому може бути віднесений до резервів виробництва.

Якісні характеристики людського капіталу в сільській місцевості підтверджуються, як правило, в практиці його використання.

Планування управління трудовими ресурсами повинне здійснюватися у формі цільових комплексних програм відповідно до стратегії управління розвитком підприємства з обов'язковим врахуванням основних напрямів сучасної кадрової політики й демографічної ситуації, тенденцій науково-технічного прогресу, оцінки персоналу та результатів його трудової діяльності, удосконалення роботи з персоналом [4].

Значна кількість науковців та управлінців шукає шляхи ефективнішої організації праці та управління нею задля досягнення найкращих результатів. Отже, управління трудовими ресурсами є однією з найважливіших сфер діяльності організації, що може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва.

Вивчення проблем ефективного управління трудовими ресурсами аграрних підприємств зумовлено об'єктивними якісними змінами, що характеризують сучасну діяльність і трансформації в аграрному секторі, активну й визначальну роль людських ресурсів в управлінні підприємством.

Процеси формування й використання управлінського персоналу в контексті забезпечення їхньої ефективності переважно розглядаються відокремлено, що не дає змоги здійснити об'єктивну оцінку роботи колективу, команди чи окремого керівника на основі співставлення результатів їхньої роботи з потенціалом, який був використаний.

Оцінка інтенсивності та характеру впливу соціально-економічних, технологічних й організаційних чинників на ефективність формування та використання трудових ресурсів на підприємствах аграрної галузі також потребує вдосконалення.

Кожне підприємство характеризується особливостями діяльності, ставить перед собою специфічні цілі, а кожен працівник має свої цінності й установки.

Крім того, зовнішнє середовище, у якому функціонують підприємства, постійно змінюється, як і показники, які характеризують його персонал.

Отже, доцільним є формування такої системи управління персоналом, яка враховувала б особливості діяльності саме аграрного підприємства [5].

Головна мета управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства працівниками, які відповідають вимогам конкретного підприємства, а також їхньої професійної та соціальної адаптації. Основними

завданнями, які вирішують структури з управління трудовими ресурсами, є такі (рис. 7.2):

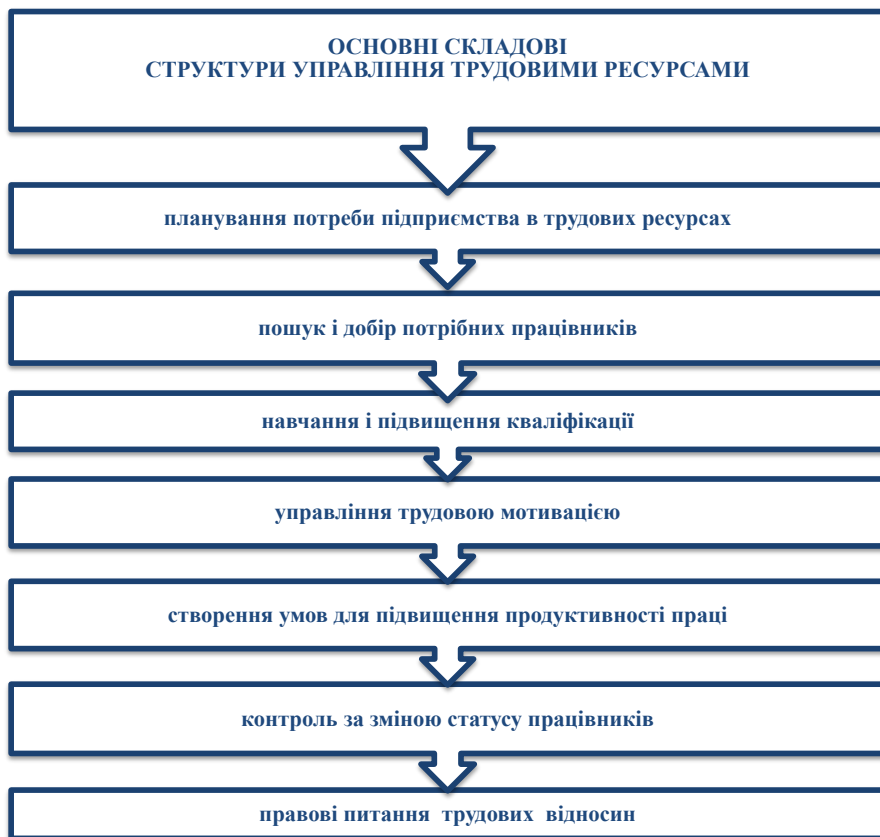


Рис.7.2. Основні складові структури управління трудовими ресурсами в аграрному підприємстві [136]

Однією з проблем загального процесу реформування діяльності підприємств України є проблема, пов'язана з підвищенням ефективності використання трудових ресурсів, яка залишається нижчою порівняно з провідними зарубіжними країнами.

Подолання цієї проблеми можливе тільки при застосуванні ефективних методів управління персоналом та розробці стратегії управління людськими ресурсами із застосуванням сучасних систем матеріального стимулювання як основного елемента мотивації праці працівників. Системи оплати праці, які застосовуються на вітчизняних підприємствах та організаціях, не є достатньо

ефективними. А це стає однією з причин гальмування розвитку будь-якої галузі та не сприяє підвищенню кількісних і якісних показників діяльності [9].

Для сприяння інтеграції виробників сільськогосподарської продукції до європейського економічного простору на макrorівні, необхідно здійснити низку важливих кроків підприємствам для полегшення їхнього виходу на європейський ринок в умовах вільної торгівлі. Тому кожне підприємство, яке прагне потрапити на ринок ЄС, має розуміти загальні та специфічні механізми його формування, до яких відносять:

- відповідність товарів санітарним та фітосанітарним вимогам, ринковим стандартам, які діють в ЄС;

- відповідність виробництв технічним та екологічним вимогам, які діють або визнаються країнами ЄС;

- відповідність виробництв технічним вимогам, які діють або визнаються країнами ЄС;

- обзнаність щодо імпорتنних обмежень доступу до ринку ЄС [51].

Що стосується управління персоналом сільськогосподарських підприємств в умовах поглиблення євроінтеграції, то цей процес здійснюється, враховуючи особливості діяльності підприємств, основні засади та принципи управління персоналом (у тому числі принципи ефективності), і має свої особливості.

Підбір персоналу має ґрунтуватись не лише на його кваліфікації в межах своєї професії, а й на володінні основними навичками крос-культурного менеджменту. Адже встановлення ефективних зовнішньоекономічних зв'язків з європейськими партнерами неможливе без розуміння специфіки їхньої ділової культури, менталітету, звичаїв.

Нині сільське господарство залишається на найнижчому рівні щодо оплати праці найманих працівників серед усіх галузей економіки України через складний фінансовий стан переважної більшості сільськогосподарських підприємств, який пояснюється відсутністю належної інфраструктури ринку та нееквівалентним обміном між аграрним та іншими секторами економіки. Неefективне використання та розвиток трудового потенціалу призводить до незадоволення працею, втратою інтересу до її змісту, виникнення трудової та інноваційної апатії.

Для формування дієвої системи мотивації персоналу необхідно докорінно переглянути наявні на сільськогосподарських підприємствах відносини між працівниками і роботодавцем [118].

До **основних недоліків систем оплати праці** в сільському господарстві України належать:

1. Збільшення оплати праці не завжди пов'язане з ростом ефективності. Працівники підприємства не зацікавлені підвищувати продуктивність, оскільки це не впливає на розмір оплати праці.

- На багатьох підприємствах (особливо у сільськогосподарських) використовується погодинна оплата праці, розмір якої не пов'язаний з обсягами виробітку.

2. Відсутність еластичності системи оплати праці. Підвищення заробітної плати у деяких випадках проводиться як результат більш ефективної праці. Недостатня гнучкість в оплаті праці може бути подолана шляхом введення сучасних форм винагороди, яка залежить від результатів трудової діяльності.

Такими формами є гнучкі системи оплати, де поряд з постійною частиною заробітку присутня змінна частина у вигляді процента від прибутку, колективних премій тощо.

3. Слабка розробленість критеріїв та показників індивідуальної праці окремого працівника. Проблеми оцінки результатів діяльності найманих робітників пов'язані із застарілим механізмом оплати праці, що не враховує індивідуальні досягнення працівника й результат діяльності підприємства загалом.

4. Диференціація між рівнями номінальної та реальної заробітної плати.

5. Невиконання функцій заробітної плати (відтворювальної, мотивуючої, стимулюючої, регулюючої та соціальної).

6. Відсутність горизонтального просування (особливо для працівників сільського господарства). Для цього необхідно корегувати систему посадових окладів та контроль за її виконанням. Це дасть змогу працівникам отримувати більшу заробітну плату не лише завдяки підвищенню посади (вертикальне просування), а й збільшувати власні доходи завдяки підвищенню кваліфікації в межах однієї посади [118].

Сільське господарство залишається однією з найважливіших галузей сфери матеріального виробництва національної економіки.

Розв'язання проблем матеріального стимулювання аграріїв потребує комплексного підходу щодо вжиття заходів як на державному рівні, так і на рівні конкретного сільськогосподарського підприємства, та розроблення відповідного мотиваційного механізму.

Мотиваційний механізм – це сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зацікавлюють людину у здійсненні певної економічної діяльності з метою задоволення потреб і реалізації інтересів; комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики (рис. 7.3) [54].

Мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес.

У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо.

Існують певні **вимоги до організації стимулювання праці**:

– комплексність, тобто єдність моральних і матеріальних,

колективних та індивідуальних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду і традицій підприємства;

- диференційованість, що означає індивідуальний підхід до стимулювання різних шарів і груп працівників;
- гнучкість і оперативність, які виявляються в перегляді стимулів залежно від змін, що відбуваються в суспільстві й колективі [54].



Рис. 7.3. Складові мотиваційного механізму в агропромисловому комплексі України

Потрібно враховувати, що заробітна плата в сільському господарстві повинна бути достатньою для забезпечення нормального рівня життя, не нижчою порівняно із зарплатою працівників відповідного рівня кваліфікації, зайнятих іншими видами економічної діяльності.

7.3. Організація залучення працівників та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах



В Україні існує низка проблем у системі організації заробітної плати: розміри зарплати практично відірвані від кінцевих результатів праці працівників і підприємств; недосконала диференціація оплати праці; не визначена роль мінімальної зарплати. Усі названі проблеми загострила платіжна криза, яка призвела до заборгованості з виплати

зарплати на багатьох підприємствах. Для того, щоб сучасне підприємство було успішним у сучасних ринкових умовах, дуже важливою є правильна оплата виконаної роботи.

Специфіка праці в аграрному секторі виробництва полягає в тому, що при її однакових витратах можна отримати різні кінцеві результати, які залежать і від погодно-кліматичних умов, від родючості ґрунту, від сортів насіння.

В умовах інноваційного розвитку основним завданням є створення ефективної системи мотивації в галузі сільського господарства. Малоефективна оплата праці в сучасних умовах часто негативно впливає на реалізацію сільськогосподарськими підприємствами своїх потенційних можливостей, призводить до зниження продуктивності праці й ефективності використання персоналу.

Відповідно до Закону України «Про оплату праці» заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вимірі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Рівень заробітної плати в сільському господарстві є найнижчим порівняно з іншими галузями народного господарства, а це призводить до трудової міграції, безробіття, поглиблення демографічної кризи на селі, оскільки заробітна плата неспроможна забезпечити працівникам сільськогосподарських підприємств умови для нормальної життєдіяльності, сприяти підвищенню продуктивності праці й зацікавленості у результатах виробничої діяльності [12].

Оплата праці – це винагорода за працю, яку вкладає працівник у сільськогосподарське виробництво. Рівень оплати праці в кожному сільськогосподарському підприємстві залежить від кінцевого результату його роботи, тобто від валового прибутку. Взаємозв'язок міри праці та її оплати здійснюється через форми та системи оплати праці, які залежать від

особливостей сільськогосподарського виробництва, від нових економічних та трудових відносин.

У діяльності аграрного підприємства настає момент, коли треба визначитися щодо системи оплати праці персоналу. І це має бути економічно вигідно підприємству і не обмежувати права робітників.

Найважливішими складниками організації оплати праці є нормування праці, тарифне нормування заробітної плати, розроблення форм і систем оплати праці [1].

Існують свої особливості оплати праці кожної з названих категорій працівників.



Оплата праці може здійснюватися:

- за розцінками за виконаний обсяг робіт (відрядна оплата праці),
- за фактично відпрацьований час (погодинна оплата праці),
- на основі встановленого місячного посадового окладу.

При цьому розрахунок витрат на оплату праці проводиться за акордною або акордно-преміальною системою оплати праці чи за іншими умовами, прийнятими в господарстві.

Залежно від особливостей оплати праці здійснюється класифікація виробничих витрат на постійні та змінні. Якщо оплата праці проводиться за фактично відпрацьований час і не пов'язана з обсягами виробленої продукції, то це постійні виробничі витрати. Коли ж її розмір прямо корелює з обсягами виробництва продукції чи робіт, то її відносять до змінних виробничих витрат.

Оплата праці повинна базуватися **на принципі:** заробітна плата працівників підприємства повинна диференціюватися за кінцевим результатом їхньої основної діяльності як основного критерію.

У сучасних умовах на сільськогосподарських підприємствах застосовуються різні форми і системи оплати праці. Проте нині найбільшого поширення отримали відрядна та погодинна форми оплати праці (табл. 7.2).

Відрядною називається така форма оплати праці, при якій заробітна плата працівнику нараховується за кількість продукції (робіт, послуг), яку було вироблено у встановлений час.

За прямої погодинної системи оплати праці розмір заробітку визначається залежно від тарифної ставки працівника та кількості відпрацьованого ним часу за визначений період.

Порівняно з погодинною формою оплати праці, відрядна форма має набагато більше можливостей для контролю вірогідності, обґрунтованості і законності її нарахування.

Переваги відрядної і погодинної оплати праці персоналу

	Відрядна оплата праці	Погодинна оплата праці
Роботодавець	Працівник зацікавлений у збільшенні вироблення	Зменшуються витрати контролю за якістю продукції
	Коливання продуктивності більшою мірою лягають на працівника	У працівника вище почуття причетності до організації
	Витрати контролю за працівником знижені	Менша плінність кадрів
	Готовність до праці на умовах відрядної оплати - сигнал про бажання працювати продуктивно	
Працівник	Є можливість збільшити свій заробіток шляхом виконання більшого обсягу робіт, зростання продуктивності праці	Визначеність і відносна стабільність заробітку
	Практично будь-який працівник (незалежно від його репутації, здоров'я тощо) може отримати роботу	Можливість стабільного заробітку при обмежених зусиллях Згуртованість у трудовому колективі

При *відрядній оплаті праці* величина заробітку визначається відрядною розцінкою за одиницю продукції (роботи) і кількістю останньої. Таким чином, ця форма заробітної плати стимулює передусім кількісний результат праці – її продуктивність. Чим більша продуктивність праці, тим вищий заробіток.

При цьому затрати заробітної плати на одиницю продукції залишаються незмінними – на рівні відрядної розцінки.

Основні переваги відрядної заробітної плати полягають у тому, що, як уже зазначалося, вона забезпечує прямий зв'язок між оплатою праці та її кількісним результатом і за належних умов видається справедливою. Важливо і те, що обчислення заробітку є методично простим і зрозумілим для кожного працівника [40].

Для забезпечення ефективності праці при використанні погодинної форми оплати необхідно підтримувати високий рівень нормування праці.

Показниками, які враховують результати праці робітників-погодинників, можуть бути: нормовані виробничі завдання чи планові норми (завдання) з обсягів виробництва бригади (ланки), дільниці, цеху.

Широке застосування погодинної оплати вимагає також чіткої організації забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, енергією, технічним обслуговуванням, інформацією тощо.

Серед основних переваг погодинної оплати праці можна виділити:

- економію коштів загального капіталу підприємств і організацій за рахунок того, що співробітники отримують гроші виключно за відпрацьований час (простий не оплачується);

- підвищення продуктивності за рахунок виникнення прагнення працівників виконувати великі обсяги робіт (чим більше завдань виконано, тим більше працівник отримує грошей);
- зменшення витрат на навчання за рахунок працевлаштування кваліфікованих співробітників;
- отримання стабільно високого заробітку з можливістю кар'єрного росту;
- погодинна оплата праці оптимально підходить для оплати праці працівників з нестандартним графіком (неповний робочий день або тиждень, робота за сумісництвом або гнучким графіком) [68].

У таблиці 7.3 наведено недоліки відрядної і погодинної оплати праці.

Таблиця 7.3

Недоліки відрядної і погодинної оплати праці персоналу

	Відрядна оплата праці	Погодинна оплата праці
Роботодавець	Витрати з контролю за якістю можуть звести нанівець економію на інших формах контролю	Існує необхідність в «наглядачеві», який здійснює контроль за процесом праці, за виробництвом
	Зайвий поспіх призводить до поломок обладнання, порушення норм техніки безпеки, зростання травматизму	Необхідність контролю за обсягом випуску збільшує витрати фірми
	Можлива перевитрата сировини і матеріалів	Роботодавець ризикує більше, ніж працівники: високопродуктивний працівник збільшує прибуток, непродуктивний – навпаки
	Існують складності при встановленні норм виробітку, особливо при їх перегляді	Роботодавець приймає на себе ризик коливань у продуктивності
	Існують складності у визначенні обсягу випуску: не можна виміряти всі аспекти діяльності – працівник працює на вимірювані показники	Оплату важче пов'язати з кінцевим результатом
	У працівника немає стимулів до діяльності в довготривалому періоді (йому важливо, скільки він заробив зараз), звідси – вище плінність кадрів	Працівники можуть поставити свої власні інтереси вище інтересів споживача, що в довгостроковому періоді може принести шкоду інтересам роботодавця
Працівник	Наявність коливань у заробітку, що небажано для працівників, зазвичай не готових до ризику	Заробітна плата нижче, ніж при відрядній оплаті
	Можливість недообліку чинників, незалежних від працівників, але які впливають на вироблення, на результат	Можлива несправедливість в оплаті через її непрямий зв'язок із результатами праці

Середня заробітна плата в сільському господарстві й загалом по країні зростає з кожним роком. За даними Державної служби статистики у 2017 році в сільському господарстві вона підвищилася на 47,1 % порівняно з 2016 роком. Середньомісячна заробітна плата в аграрному секторі за результатами першого кварталу 2018 року зросла на 21,5% порівняно з аналогічним періодом 2017 року, склавши 5 853 грн. Найбільший темп зростання відзначений в Івано-Франківській області (41,3%, 8 585 грн), Тернопільській області (зростання на 39%, 6 745 грн), Чернівецькій (35,2%, 4 834 грн), Черкаській (35,1 %, 6 350 грн) і Житомирській (35%, 6064 грн) областях подальшого дослідження проведемо аналіз розмірів мінімальної та середньої заробітної плати, яка є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для аграрних підприємств (таблиця 7.4).

Таблиця 7.4

**Мінімальна та середня заробітна плата
в сільському господарстві, грн***

2014 р.	2015р.	2016р.	2017р.	2018 р.	2019 р.
Мінімальна заробітна плата					
1218	1378	1600	3200	3723	4173
Середня заробітна плата у сільському господарстві					
2476	2925	4417	5564	5978	7360

*За даними Державної служби статистики України

Останнім часом у сільському господарстві України через низку причин спостерігається значний вплив робочої сили із села, особливо молоді. Чинні нині в аграрному секторі системи оплати праці є мотиваційно слабкими, а взаємозв'язок між заробітками працівників і результатами господарювання з року в рік слабшає. Рівень оплати праці майже не залежить від трудових зусиль працівників, а формується під впливом зовнішніх чинників (економічна ситуація в країні, інфляція, державне регулювання тощо).

Заробітна плата – це один з ефективних важелів управління персоналом. При правильному користуванні цим інструментом ефективність роботи співробітників буде тільки збільшуватися. Головне – бачити баланс між розміром заробітної плати і внеском співробітника в процес роботи. Також необхідно вибирати правильну систему розрахунку заробітної плати, оскільки неефективна система може привести або до низького рівня роботи співробітників або до звільнення співробітників з підприємства.

На рівні сільськогосподарського підприємства доцільно вжити заходів для збільшення частки оплати праці в собівартості продукції за одночасного зменшення матеріальних витрат, упровадження сучасних форм організації трудової діяльності, відновлення науково обґрунтованого нормування праці, удосконалення матеріального стимулювання працівників у напрямі більш тісного зв'язку заробітної плати із результатами праці, зменшення частки натуральної оплати в заробітній платі, осучаснення механізму колективно

договірною регулювання оплати праці аграрних підприємств, посилення впливу профспілок сільських працівників тощо.



Підвищення продуктивності праці у сільському господарстві передбачає:

- поліпшення мотивації праці у аграрних підприємствах на основі надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;

- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання

особистого внеску в загальний успіх;

- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;

- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, підтримування в колективі атмосфери довіри й зацікавленості в реалізації загальної мети;

- зниження трудомісткості продукції за рахунок підвищення продуктивності виробництва та раціонального використання робочого часу;

- удосконалення організації праці, що також має включати найм співробітників в умовах неповної зайнятості, розміщення працівників відповідно до сформованої системи виробництва;

- розподіл серед них обов'язків; підготовку і перепідготовку кадрів тощо;

- розробка та впровадження програми управління продуктивністю праці, яка має ґрунтуватись на постійному аналізі співвідношення корисного ефекту від певної трудової діяльності, з одного боку, і витрат на цю діяльність, з іншого боку.

Досягнення ефективної діяльності підприємства потребує постійного вдосконалення та розширення інструментарію мотивації його праці.

Методи мотивації – це способи управлінських впливів на персонал для досягнення цілей підприємства. Ці методи засновані на дії законів і закономірностей керування; вони припускають використання управлінським апаратом підприємства різних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності [57] (таблиця 7.5).

На характер мотивації значний вплив справляють індивідуальні особливості людей, їхня мотиваційна спрямованість і такі властивості як зусилля, ретельність, наполегливість, сумлінність. В інтересах підвищення ефективності виробництва мотивація кожного працівника має бути керованою, тобто необхідно постійно здійснювати спостереження та контроль за станом мотиваційного процесу з метою його оцінки й прийняття ефективних управлінських рішень [68].

Основні методи мотивації працівників аграрних підприємств

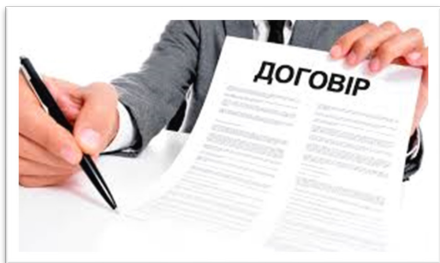
Класичні методи мотивації	Типологія	Напрями застосування
Матеріальні	заробітна плата	Якщо працівник потребує матеріальної винагороди, то її потрібно давати. Але винагорода повинна бути виплачена за певну роботу, певні досягнення, тобто винагорода – це прямий результат його зусиль. Також необхідно продумати, які заходи вжити, якщо прямі обов'язки будуть виконуватись неякісно.
	надбавки	Варто продумати систему надбавок до заробітної плати: за шкідливість умов праці, за роботу в нічну зміну тощо
	премії	Виплата премій має проводитися за понаднормову роботу
Нематеріальні	кар'єрний ріст	Потрібно постійно ставити працівнику запитання, що він вважає необхідним змінити в організації роботи і, якщо це ефективно, дати йому можливість і допомогти це зробити.
	креативність	Запобіжні дії – ось поле діяльності для креативного працівника. І звичайно, як і у попередньому випадку, якщо людина подає неприйнятну пропозицію, то її потрібно відхилити дуже обережно, щоб не придушити бажання ці пропозиції подавати. Для остаточної мотивації бажано впровадження таких пропозицій супроводжувати матеріальними винагородами
	вдосконалення професійних умінь	Завдання ж керівника – використати це з користю для організації, тобто спрямувати на навчання з метою досягнення цілей підприємства. Крім того, такі працівники можуть складати кадровий резерв. Адже прагнення до самовдосконалення може задовольнятися кар'єрним та професійним зростанням. Загалом на підприємстві потрібно розробити і впроваджувати програму кар'єрного та професійного зростання працівників.

Суть системи мотивації персоналу на підприємстві полягає в розробці такої системи стимулювання, яка б забезпечила виробництво високоякісної продукції і прибутковість своєї роботи, але для цього передусім треба зацікавити кожного конкретного працівника в результативній, високопродуктивній праці. Узагальнення практичного досвіду діяльності підприємств показує, що найбільш оптимальними з погляду впливу на трудову поведінку та формування механізму використання трудового потенціалу є такі групи мотиваторів: матеріальні мотиватори, професійні мотиватори, особисті мотиватори та психофізіологічні мотиватори [118].

Залучення працівників в аграрному підприємстві відбувається за

трудовами й цивільно-правовими договорами.

Укладення трудового договору оформляється *наказом чи розпорядженням власника* або уповноваженого ним органу про зарахування працівника на роботу. При цьому навіть якщо такого наказу або розпорядження не видано, але працівник фактично був допущений до роботи, трудовий договір вважається укладеним. І хоч відсутні документи, на підставі яких можна нарахувати заробітну плату такому працівникові, однак немає і законних підстав не нараховувати її. Необхідно виправити ситуацію, вимагаючи від керівника підприємства оформлення відповідних документів.



Трудовий договір складається лише у письмовій формі, якщо:

- це передбачено законодавством;
- на цьому наполягає працівник;
- якщо працівник неповнолітній;

- за особливих умов праці (географічних, геологічних і підвищеного ризику для здоров'я).

В інших випадках складання трудового договору в письмовій формі необов'язкове.

Трудовий договір може бути:

- 1) безстроковим, що укладається на невизначений строк;
- 2) укладеним на визначений строк, установлений за погодженням сторін. Строковий трудовий договір укладається у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру наступної роботи, або умов її виконання, або інтересів працівника та в інших випадках, передбачених законодавчими актами;
- 3) укладеним на час виконання певної роботи.

При укладенні трудового договору (контракту) громадянин зобов'язаний подати такі документи:

- 1) паспорт або інший документ, що посвідчує особу;
- 2) трудову книжку;
- 3) заяву на ім'я керівника підприємства чи установи.

Крім цього, як правило, потрібно пред'явити:

- 1) копію ідентифікаційного коду;
- 2) військовослужбовцям, звільненим зі Збройних сил України, — військовий квиток;
- 3) звільненим з місця відбування кримінального покарання – довідку про звільнення.

Організація управління трудовими ресурсами включає широкий спектр заходів:

Розробка програм зайнятості на рівні підприємств відповідно до програм розвитку виробництва;

Укладання багатосторонніх договорів служби зайнятості, підприємств, громадських організацій, регіональних органів про взаємне регулювання проблем розподілу і використання трудових ресурсів;

Моніторинг соціально-економічної ситуації, попиту і пропозиції робочої сили, оплати праці;

Соціально-економічний аналіз факторів, що детермінують динаміку зайнятості і безробіття, заробітної плати, інвестицій тощо;

Аналіз стану домогосподарств, їхніх бюджетів, структури зайнятості в сім'ї, домашньому і підсобному господарстві;

Розвиток внутрішньовиробничого навчання, перекваліфікації персоналу, сприяння підприємствам в підготовці персоналу (визначення мінімальних нормативів витрат підприємств на навчання персоналу, податкові пільги);

Здійснення на підприємствах випереджаючого навчання працівників, які знаходяться під загрозою звільнення, з урахуванням кон'юнктури регіонального ринку праці, сприяння роботодавцям в реалізації такого навчання з боку служби зайнятості, навчальних закладів;

Оновлення кадрів за рахунок молодих фахівців, здійснення додаткового стимулювання для їхнього залучення;

Сприяння вторинній зайнятості, самозайнятості населення, яке працює за основним місцем працевлаштування в режимі неповної зайнятості, знаходиться у відпустках без збереження заробітної плати;

Сприяння безробітним, які організують власну справу, через надання пільг з оплати вартості ліцензії, податкових пільг, надання кредитів із заниженою ставкою відсотка;

Сприяння швидкому працевлаштуванню висококваліфікованих фахівців, що є безробітними, з метою збереження їхньої кваліфікації.

Заключний етап в системі управління пов'язаний з оцінкою ситуації, що склалася у сфері управління трудовими ресурсами, в результаті реалізації всіх вищезгаданих дій, які створюють систему управління.

7.4. Зарубіжний досвід управління персоналом сільськогосподарських підприємств

У зв'язку зі зростаючою роллю людського чинника в сучасному аграрному виробництві, однією з найважливіших функцій управління персоналом стає розвиток персоналу, а не просто приведення його чисельності у відповідність до наявності робочих місць, що потребує іншого підходу до прийняття управлінських рішень. Це стало аргументом для виділення управління персоналом в окремий напрямок менеджменту. При цьому цілями управління персоналом підприємства є: підвищення конкурентоспроможності

підприємства в ринкових умовах; підвищення ефективності виробництва та праці, а саме досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей потребує виконання таких завдань: забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації; досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу; повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу загалом; забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни; закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу як запорука окупності коштів, що тратяться на робочу силу (залучення, розвиток персоналу); забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників відносно змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування; узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності); підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу [36, 73].

Проаналізуємо світову практику японської, західноєвропейської та американської системи управління персоналом, щоб виокремити ефективні способи та прийоми його формування і використання для сільськогосподарських підприємств (табл. 7.5) [106].

Таблиця 7.5

Порівняльна характеристика систем управління персоналом сільськогосподарських підприємств

Критерії	Японська система управління персоналом	Західноєвропейська система управління персоналом	Американська система управління персоналом
Особливості підготовки та навчання майбутніх кадрів	1. Початкова шестирічна школа 2. Трирічна молодша середня школа 3. Старші школи (коледжі, ВНЗ)	1. Початкова школа 2. Середня школа 3. Вища школа (термін навчання та поділи на класи у різних країнах по-різному)	1. Молодша школа (5 років) 2. Середня школа (3 роки) 3. Старша школа (2 роки)
Особливості трудової діяльності	Повільна кар'єра та широка спеціалізація кадрів	Швидка кар'єра та вузька спеціалізація кадрів	Швидка кар'єра та вузька спеціалізація кадрів
Набір персоналу	Безпосередньо із навчальних закладів	Здійснюється, в основному, через агентства з найму	Зовнішні джерела залучення

Розвиток та підвищення кваліфікації персоналу	Без відриву від виробництва, система безперервного навчання	Концепція навчання впродовж життя	З відривом від виробництва, за спеціальними програмами підготовки
Контроль за трудовою діяльністю	М'який неформалізований та колективний контроль	Формалізована, однак м'яка процедура контролю та індивідуальний і груповий контроль	Чітко формалізована жорстка процедура контролю та індивідуальний контроль з боку керівництва
Характер прийняття рішень	Повільне прийняття рішень та швидка їх реалізація	Широке прийняття рішень та швидка їх реалізація	Швидке прийняття рішень та повільна їх реалізація
Оцінка персоналу	Оцінюється колективна праця та колективна трудова діяльність	Оцінюються як колективні, так і індивідуальні результати праці	Оцінюються індивідуальна праця та результати індивідуальної трудової діяльності
Оплата праці	Оплата праці за стажем та за груповими показниками роботи	Оплата праці залежить від професійно-кваліфікаційного рівня фахівця	Оплата праці за індивідуальними досягненнями

Провівши порівняльну характеристику закордонних систем управління, можна стверджувати, що існує тісний взаємозв'язок японської системи управління персоналом та системи управління персоналом у малих, середніх та великих вітчизняних фермерських господарствах.

В українських фермерських господарствах та на підприємствах Японії спостерігається певна низка спільних рис, таких як широка спеціалізація працівників, розвиток та підвищення кваліфікації без відриву від виробництва, м'яка форма контролю, присутність «духу сімейності». У фермерських господарствах це пов'язано з діяльністю у таких формуваннях насамперед членів однієї родини та близьких родичів.

Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств, які входять у холдинги, концерни, корпорації дедалі більше набуває рис американської системи. **Тут можна виділити такі спільні риси:** швидка кар'єра та вузька спеціалізація кадрів; підвищення кваліфікації здійснюється з відривом від виробництва, за спеціальними програмами підготовки; швидке прийняття рішень та повільна їх реалізація; оцінюються індивідуальні результати праці, їхньою спільною особливістю є висока корпоративна культура.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. У чому сутність поняття «трудові ресурси»?
2. Охарактеризуйте елементи структури трудових ресурсів.
3. Які фази відтворення трудових ресурсів?
4. Назвіть типи відтворення трудових ресурсів.
5. Які функції людини?
6. Розкрийте сутність поняття «продуктивність праці» та «управління продуктивністю праці».
7. У чому сутність поняття «менеджмент трудових ресурсів»?
8. Назвіть основні завдання менеджменту трудових ресурсів у сільському господарстві.
9. Укажіть основні складові структури управління трудовими ресурсами в аграрному підприємстві.
10. Які складові мотиваційного механізму в агропромисловому комплексі України?
11. Які існують вимоги до організації стимулювання праці в аграрному підприємстві?
12. У чому полягає сутність оплати праці?
13. Який основний принцип оплати праці?
14. Які переваги і недоліки відрядної і погодинної оплати праці персоналу аграрного підприємства?
15. Які основні методи мотивації працівників аграрних підприємств?

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Програми управління продуктивністю праці на підприємстві.
2. Основні причини низької продуктивності праці в аграрних підприємствах.
3. Об'єктивні обставини, які враховуються при визначенні наявних людських здібностей, навичок, професійних знань, здоров'я сільського мешканця.
4. Проблеми ефективного управління трудовими ресурсами аграрних підприємств.
5. Основні недоліки систем оплати праці в сільському господарстві України.
6. Основні напрями підвищення продуктивності праці в сільському господарстві.
7. Переваги і недоліки управління персоналом сільськогосподарських підприємств у зарубіжних країнах.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Завдання 7.1

Розрахувати показники руху персоналу, якщо відомо, що середньооблікова чисельність працівників становить 230 осіб. Прийнято на роботу 4 осіб, звільнено 6 осіб.

Методика розв'язання.

1. Коефіцієнт загального обігу:

$$K \text{ з.об.} = (\text{ЧП пр.} + \text{ЧП зв.}) / \text{ЧП с.о.} \times 100\%,$$

де $K \text{ з.об.}$ – коефіцієнт загального обігу персоналу, %;

ЧП пр – чисельність працівників, які прийняті на підприємство, осіб;

ЧП зв – чисельність працівників, які звільнені з підприємства, осіб;

ЧП с.о – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

2. Коефіцієнт обігу за прийомом:

$$K \text{ пр.} = \text{ЧП пр.} / \text{ЧП с.о.} \times 100\%,$$

де $K \text{ пр.}$ – коефіцієнт обігу за прийомом, %;

ЧП пр – чисельність працівників, які прийняті на підприємство, осіб;

ЧП с.о – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

3. 3. Коефіцієнт обороту по вибуттю:

$$K \text{ виб.} = \text{ЧП зв.} / \text{ЧП с.о.} \times 100\%,$$

де $K \text{ виб.}$ – коефіцієнт обігу за вибуттям, %;

ЧП зв – чисельність працівників, які звільнені з підприємства, осіб;

ЧП с.о – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Завдання 7.2

На підприємстві передбачається реалізувати проєкт структурної перебудови управлінських структур. При цьому планується скорочення чисельності управлінського персоналу на 35 %. Середня зарплата одного керівного працівника 1 850 грн, чисельність керівного персоналу 85 осіб. Додаткові витрати складуть 1 200 тис. грн. Норма амортизації – 15 %.

За рахунок підвищення оперативності прийняття управлінських рішень керівниками собівартість продукції зменшиться на 10 %. Собівартість одиниці продукції базового рівня складала 1 200 грн/т.

Обсяг виробництва базового рівня становив 12 500 т. Після удосконалення системи управління виробництвом продукції збільшиться на 12 %. Ціна одиниці продукції становить 1 440 грн. Працівникам, які були звільнені, виплачується компенсація у розмірі 12 місячних посадових окладів.

Методика розв'язання.

Обґрунтуємо доцільність удосконалення структури управління за допомогою таких розрахунків:

1. Скорочення чисельності персоналу за проєктом:

$$\Delta \text{ЧП} = \text{ЧП б.} \cdot \Delta \text{ЧП} \%,$$

де $\Delta \text{ЧП}$ – абсолютне скорочення чисельності працівників управління за проєктом, осіб;

ЧП б – базова чисельність працівників, осіб;

$\Delta \text{ЧП} \%$ – відносне скорочення чисельності за проєктом, коефіцієнт.

2. Економія заробітної плати за рахунок скорочення працівників управління:

$$\Delta ЗП = ЗП_{м} \cdot \Delta ЧП \cdot К_{м},$$

де $\Delta ЗП$ – річна економія заробітної плати, грн;

$ЗП_{м}$ – середньомісячна зарплата одного працівника, грн;

$\Delta ЧП$ – абсолютне скорочення чисельності працівників управління за проектом, осіб;

$К_{м}$ – кількість місяців у році.

3. Економія за рахунок скорочення нарахувань на зарплату:

$$\Delta Н зп = \Delta ЗП \cdot К_{нар},$$

де $\Delta Н зп$ – економія нарахувань на зарплату, грн.;

$\Delta ЗП$ – річна економія заробітної плати, грн.;

$К_{нар}$ – коефіцієнт нарахувань на фонд заробітної плати.

4. Собівартість одиниці продукції за проектом:

$С_{пр} = С_{б} - С_{б} \cdot \Delta С$, де $С_{пр}$, $С_{б}$ – собівартість продукції відповідно за проектом і базова, грн;

$\Delta С$ – зниження собівартості за проектом, коефіцієнт.

5. Додатковий прибуток за рахунок зниження собівартості продукції:

$$\Delta Пр 1 = (С_{б} - С_{пр}) \cdot ОВ_{б} \cdot \Delta ОВ_{пр},$$

де $\Delta Пр 1$ – додатковий прибуток за рахунок зниження собівартості продукції, грн.;

$С_{пр}$, $С_{б}$ – собівартість продукції відповідно за проектом і базова, грн;

$ОВ_{б}$ – базовий обсяг виробництва продукції, т;

$\Delta ОВ_{пр}\%$ – відносне збільшення обсягів виробництва за проектом, коефіцієнт.

6. Додатковий прибуток за рахунок збільшення обсягів виробництва:

$$\Delta Пр 2 = (Ц - С_{б}) \cdot \Delta ОВ_{пр},$$

де $\Delta Пр 2$ – додатковий прибуток за рахунок збільшення обсягів виробництва, грн.;

$Ц$ – ціна реалізації одиниці продукції, грн.;

$С_{б}$ – базова собівартість продукції, грн./т;

$\Delta ОВ_{пр}$ – абсолютне збільшення обсягів виробництва за проектом, ц.

7. Загальний додатковий прибуток:

$$\Delta Пр 3 = \Delta ЗП + \Delta Н зп + \Delta Пр 1 + \Delta Пр 2,$$

де $\Delta Пр 3$ – загальний додатковий прибуток від реалізації проекту, грн;

$\Delta ЗП$ – річна економія заробітної плати, грн;

$\Delta Н зп$ – економія нарахувань на зарплату, грн;

$\Delta Пр 1$ – додатковий прибуток за рахунок зниження собівартості продукції, грн;

$\Delta Пр 2$ – додатковий прибуток за рахунок збільшення обсягів виробництва, грн.

8. Додаткові витрати на виплату заробітної плати звільненим працівникам:

$$\Delta В зп = \Delta ЗП + \Delta Н зп,$$

де ΔB зп – додаткові витрати на виплату заробітної плати звільненим працівникам, грн.;

$\Delta 3П$ – річна економія заробітної плати, грн;

ΔH зп – економія нарахувань на зарплату, грн.

9. Додатковий чистий прибуток:

$\Delta Пр ч = \Delta Пр з \cdot (1 - Пд Пр) - \Delta B зп$,

де $\Delta Пр ч$ – додатковий чистий прибуток від реалізації проекту, грн;

$\Delta Пр з$ – загальний додатковий прибуток від реалізації проекту, грн;

$Пд Пр$ – податок на прибуток (25 %), коефіцієнт;

$\Delta B зп$ – додаткові витрати на виплату заробітної плати звільненим працівникам, грн.

10. Чистий грошовий потік за проектом:

$\Delta ГП ч = \Delta Пр ч + \Delta A$,

де $\Delta ГП ч$ – чистий грошовий потік за проектом, грн;

$\Delta Пр ч$ – додатковий чистий прибуток від реалізації проекту, грн;

ΔA – додаткова сума амортизації, грн.

11. Термін окупності витрат за проектом:

$T_{ок} = KB / KB$,

де $T_{ок}$ – термін окупності витрат за проектом, грн;

KB – капітальні витрати, грн;

$\Delta ГП ч$ – чистий грошовий потік за проектом, грн.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Частина працездатного населення, яка за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності – це:

- а) робоча сила;
- б) трудові ресурси;
- в) економічно активне населення;
- г) економічно неактивне населення.

2. Природне і механічне відтворення трудових ресурсів, відновлення спроможності до праці реальних працівників і одержання людьми освіти, фаху і трудової кваліфікації – це:

- а) фаза розподілу і перерозподілу;
- б) фаза використання;
- в) фаза розподілу і перерозподілу;
- г) фаза завершення.

3. За характером участі в господарській діяльності персонал аграрного підприємства поділяється на:

- а) виробничий персонал і невиробничий персонал;
- б) основні робітники і допоміжні;
- в) керівники, спеціалісти, службовці, робітники;
- г) постійні і тимчасові.

4. Процес планування, організації, мотивації і контролю за конкретними ресурсами з метою досягнення поставлених завдань, виражених через кількість та якість продукції, випущеної працівником за одиницю часу—це:

- а) управління персоналом;
- б) управління продуктивністю праці;
- в) управління трудовими ресурсами;
- г) управління робочою силою.

5. Який елемент не належить до складових мотиваційного механізму в агропромисловому комплексі:

- а) фінансово-економічні методи;
- б) організаційно-правові важелі;
- в) інформаційне забезпечення;
- г) програмне забезпечення.

6. Відрядна оплата праці здійснюється:

- а) за розцінками за виконаний обсяг робіт;
- б) фактично відпрацьований час;
- в) на основі встановленого місячного посадового окладу;
- г) усі відповіді правильні.

7. Погодинна оплата праці здійснюється:

- а) за розцінками за виконаний обсяг робіт;
- б) фактично відпрацьований час;
- в) на основі встановленого місячного посадового окладу;
- г) усі відповіді правильні.

8. Способи управлінських впливів на персонал для досягнення цілей підприємства – це:

- а) методи управління;
- б) методи розвитку підприємства;
- в) методи мотивації;
- г) всі відповіді вірні.

9. Трудовий договір може бути:

- а) безстроковим;
- б) укладеним на визначений термін;
- в) укладений на час виконання окремої роботи;
- г) усі відповіді правильні.

10. Що не належить до матеріальних методів стимулювання праці?

- а) заробітна плата;
- б) надбавки;
- в) кар'єрний ріст;
- г) премії.

РОЗДІЛ 8. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання розділу

- 8.1. Сутність, структура та джерела капіталу підприємства
- 8.2. Особливості формування капіталу аграрних підприємств
- 8.3. Система фінансового менеджменту аграрного підприємства
- 8.4. Джерела формування фінансових ресурсів аграрного підприємства
- 8.5. Оптимізація структури капіталу аграрного підприємства
- 8.6. Оподаткування аграрних підприємств

Основні терміни та поняття

Капітал, види, джерела капіталу *Фінансовий моніторинг*
Особливості агропромислового виробництва *Бюджетування*
Принципи формування та використання капіталу підприємств *Оптимізація структури капіталу*
Кредитування *Аграрна розписка*
Система оподаткування

8.1. Сутність, структура та джерела капіталу підприємства



Формування процесу капіталізації аграрних підприємств забезпечує необхідна база розвитку, особливо це питання набуває актуальності під час докорінних трансформаційних змін щодо

організації та управління процесом виробництва, реалізації та споживання сільськогосподарської продукції. Євроінтеграційний вектор розвитку аграрного сектору України вимагає акумуляцію внутрішніх та зовнішніх фінансових ресурсів для забезпечення необхідного рівня якості та конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. Це потребує сучасної інтерпретації категорій капіталу та капіталізації на теоретичному та методологічному рівнях [15].

Результати економічної діяльності у будь якій сфері бізнесу залежать від наявності та ефективності використання фінансових ресурсів, які прирівнюються до кровоносної системи, що забезпечує життєдіяльність підприємства. В умовах ринкової економіки ці питання мають першочергове значення, оскільки від ефективного використання фінансових ресурсів і капіталу, залежать фінансова стабільність і рентабельність підприємства.

Від того, яким капіталом володіє суб'єкт господарювання, наскільки оптимальна його структура, наскільки доцільно він трансформується в основні та оборотні фонди залежить фінансове благополуччя підприємства і результати його діяльності.

Капітал підприємства є головним вимірником його ринкової вартості, яка залежить як від об'єктивних чинників (масштабу цін в економіці країни і низки макроекономічних показників), так і суб'єктивних чинників (наприклад, найпростішого – облікової політики самого підприємства). Основним індикатором при цьому є власний капітал підприємства, який визначає обсяг його чистих активів [23].

Для того, щоб ефективно управляти капіталом підприємства в сучасних умовах господарювання, необхідно узагальнити основні його **характеристики** (рис. 8.1):



Рис. 8.1. Характеристики капіталу підприємства

1. Капітал підприємства є основним фактором виробництва. В економічній теорії виділяють три основні фактори виробництва, які забезпечують господарську діяльність виробничих підприємств: капітал; землю та інші природні ресурси; трудові ресурси. У системі цих факторів виробництва капіталу належить пріоритетна роль, оскільки він об'єднує всі фактори в єдиний виробничий комплекс.

2. Капітал характеризує фінансові ресурси підприємства, які приносять дохід. У такому випадку капітал стосовно виробничого фактора може бути у формі позикового капіталу, що забезпечує формування доходу підприємства не у виробничій (операційній), а у фінансовій (інвестиційній) сфері його діяльності. Капітал є головним джерелом формування добробуту його власників. Він забезпечує необхідний рівень цього добробуту як у поточному, так і в перспективному періодах. Спожита в поточному періоді частина

капіталу виходить із його складу, будучи спрямованою на задоволення поточних потреб його власників (тобто перестаючи виконувати функції капіталу). Накопичена частина покликана забезпечити задоволення потреб його власників у перспективному періоді, тобто формує рівень їхнього майбутнього добробуту.

3. Капітал підприємства є головним вимірювачем його ринкової вартості. У цій якості виступає перш за все власний капітал підприємства, що визначає обсяг його чистих активів. Разом із тим, обсяг використаного підприємством капіталу характеризує і потенціал залучення ним позичених фінансових засобів, які забезпечують отримання додаткового прибутку. У сукупності з іншими, менш значними факторами, це формує базу оцінки ринкової вартості підприємства.

4. Динаміка капіталу підприємства є найважливішим барометром ефективності його господарської діяльності. Можливість власного капіталу самозростати високими темпами характеризує високий рівень формування та ефективності розподілу прибутку підприємства, його здатність підтримувати фінансову рівновагу за рахунок внутрішніх джерел. У цей же час зниження обсягу власного капіталу є, як правило, наслідком не ефективної, збиткової діяльності підприємства.

Капітал підприємства характеризується не тільки своєю багатоаспектною сутністю, але й багатоманітністю видів, у яких він реалізується. Усе це потребує необхідної систематизації видів капіталу, що використовуються за основними класифікаційними ознаками, які розглянемо більш детально (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Систематизація видів капіталу підприємства

Класифікаційна ознака	Види капіталу
За належністю підприємству (за джерелами фінансування)	Власний капітал; позиковий капітал
За цілями використання	Продуктивний; позиковий капітал; спекулятивний капітал
За формами інвестування	Капітал у грошовій формі; капітал у матеріальній формі; капітал у нематеріальній формі
За об'єктом інвестування (напрямоком авансування)	Основний капітал; оборотний капітал
За формою знаходження у процесі кругообігу	Капітал у грошовій формі; капітал у виробничій формі; капітал у товарній формі
За формою власності	Приватний капітал; державний капітал
За організаційно-правовими формами діяльності	Акціонерний капітал; пайовий капітал; індивідуальний капітал
За характером використання у господарському процесі	Робочий капітал; неробочий(мертвий) капітал
За характером використання власником	Споживчий капітал; накопичувальний (реінвестований) капітал
За джерелами залучення	Національний (вітчизняний) капітал; іноземний капітал

Отже, сутність капіталу як економічної категорії необхідно розглядати у контексті всезростаючої вартості, що витікає з широкого спектра соціально-економічних процесів, які поєднуються з фінансово-інвестиційною діяльністю з метою генерування додаткового доходу та подальшого його перетворення у накопичену вартість та поступову капіталізацію суб'єкта господарювання.

8.2. Особливості формування капіталу аграрних підприємств

Капітал сільськогосподарських підприємств є важливою складовою частиною ресурсного потенціалу, який бере участь у створенні споживчої вартості у вигляді конкретних товарів і вартості продукції. Розвиток сільського господарства значною мірою залежить від стану матеріально-технічної бази, головною ланкою якої є капітал, його якісний склад та раціональне співвідношення.

Аграрному сектору економіки притаманні специфічні галузеві особливості, які впливають на формування та використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств (рис. 8.2).



Рис. 8.2. Специфічні галузеві особливості агропромислового виробництва та їхній вплив на формування і використання фінансових ресурсів [14]

Крім наведених специфічних ознак сільськогосподарського виробництва варто відзначити також порівняно нижчу, ніж в інших галузях економіки, фондозабезпеченість виробництва та набагато нижчий рівень

оплати праці. Сільськогосподарські підприємства сьогодні потребують особливого механізму формування фінансових ресурсів, урахуваючи галузеву специфіку агропромислового виробництва.

Ефективне управління капіталом як основна складова системи управління, здатне забезпечити одержання і закріплення позитивних результатів господарської діяльності вітчизняних підприємств. Проте результативність їхньої роботи значно залежить від глибини застосування аналізу для пошуку оптимальних управлінських рішень. Управління капіталом здійснюють через систему принципів і методів розробки управлінських рішень, пов'язаних з оптимальним його формуванням з різних джерел, а також забезпеченням ефективного його використання.

У сучасних умовах одним із важливих питань для керівників підприємств є формування системи ефективного управління капіталом. Дослідники І. Бланк та І. Назаренко управління капіталом розглядають як систему принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень, пов'язаних з оптимальним його формуванням із різноманітних джерел, а також забезпеченням ефективного використання у різних видах господарської діяльності підприємства [72].

Управління капіталом сільськогосподарського підприємства, як і весь процес управління, повинне мати і стратегію, і тактику. Під *стратегією* потрібно розуміти загальний напрям і спосіб використання засобів для досягнення поставленої мети. Установлюючи визначені правила й обмеження, стратегія дає змогу сконцентрувати зусилля на тих варіантах рішень, які не суперечать обраному напрямку управлінської діяльності.

Тактика управління – це конкретні методи і прийоми досягнення поставленої мети у визначеній ситуації й у визначений момент часу. Завдання тактики управління – вибір найоптимальнішого рішення і способів його втілення в ситуації, яка склалася.

Обов'язковою умовою провадження господарської діяльності підприємств є нагромадження основного та оборотного капіталів. Вартість основного капіталу, яка представлена у вигляді авансованого капіталу в засоби праці, переноситься частинами на новостворений продукт у вигляді зносу протягом декількох виробничих циклів. Натомість, вартість оборотного капіталу, втілюючись у виробничих запасах, заробітній платі працівників, грошах, авансується підприємствами для здійснення кожного нового операційного циклу.

З погляду управління капіталом на рівні підприємства *капітал* розглядається як процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та оптимізації обороту його коштів. Доцільність застосування такого трактування зумовлюється тим, що процес створення, нагромадження і використання капіталу неможливий без участі грошей і, отже, у науковій літературі капітал розглядається як специфічна форма фінансових ресурсів, задіяних у забезпеченні фінансово-господарської діяльності підприємства. 3

урахуванням цього, найбільш всебічно сутність капіталу з позиції фінансового менеджменту розкриває таке визначення: «капітал підприємства характеризує загальну вартість коштів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, інвестованих у формування його активів» [60].

Капітал аграрних підприємств є важливою складовою частиною ресурсного потенціалу, він бере участь у створенні споживної вартості у вигляді конкретних товарів і вартості продукції. Розвиток сільського господарства значною мірою залежить від стану матеріально-технічної бази, головною ланкою якої є капітал, його якісний склад та раціональне співвідношення. Економічне значення капіталу полягає в тому, що він є основою для розвитку продуктивних сил сільського господарства, забезпечуючи відповідний рівень і темпи збільшення виробництва продукції та підвищення продуктивності праці. Процес формування та використання капіталу аграрних підприємств зумовлює необхідність дотримання основних принципів (табл. 8.2) [32].

Таблиця 8.2

Принципи формування та використання капіталу аграрних підприємств

Урахування перспектив розвитку господарської діяльності підприємства. Процес формування обсягу і структури капіталу підпорядкований завданням забезпечення його господарської діяльності не тільки на початковій стадії функціонування підприємства, але й на перспективу;
Забезпечення відповідності обсягу залученого капіталу обсягам оборотних і необоротних активів підприємства;
Забезпечення оптимальності структури капіталу з позицій ефективного функціонування. Умови формування кінцевих результатів діяльності підприємства значною мірою залежать від структури капіталу, що використовується;
Забезпечення мінімізації витрат по формуванню капіталу із різноманітних джерел, що здійснюється у процесі управління вартістю капіталу підприємства;
Забезпечення високоефективного використання капіталу в процесі господарської діяльності шляхом максимізації рентабельності власного капіталу за припустимого рівня фінансового ризику.

При формуванні структури та обсягу капіталу, необхідного для здійснення виробничо-господарської діяльності, доцільно визначити основні зовнішні та внутрішні фактори впливу, які визначають динаміку залучення та використання капіталу сільськогосподарськими підприємствами. Сукупність факторів можна поєднати у три групи: фінансово-економічні; організаційно-правові та інноваційно-управлінські (табл. 8.3). Урахування зазначених факторів забезпечить умови для управління процесом формування, розподілу та використання капіталу з метою поступового забезпечення капіталізації сільськогосподарських підприємств.

В аграрній науці за останні роки широкого вжитку набуло поняття **капіталізації сільського господарства**. В економічній літературі подане вичерпне тлумачення означеного поняття як процесу «нагромадження капіталу галузі з метою підвищення її продуктивності шляхом капіталізації власних

доходів сільськогосподарських товаровиробників; залучення ними банківських кредитів та використання фінансового лізингу; вливання капіталу з інших сфер економіки; залучення прямих іноземних інвестицій, а також руху капіталу в середині галузі від менш ефективних власників до більш ефективних» [67].

Таблиця 8.3

**Фактори впливу на обсяг та структуру капіталу
сільськогосподарських підприємств [38]**

Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища
Фінансово-економічні	
1) політика держави стосовно аграрного сектору економіки; 2) макроекономічні тенденції економічного стану в державі; 3) інвестиційна привабливість аграрної сфери; 4) кон'юнктура внутрішнього та зовнішнього ринків сільськогосподарської продукції; 5) ступінь доступності аграріїв до зовнішніх джерел фінансування	1) динаміка структури капіталу на підприємстві; 2) величина основного та оборотного капіталу на підприємстві; 3) співвідношення попиту та пропозиції на ринку сільськогосподарської продукції; 4) цінова політика підприємства на ринку сільськогосподарської продукції; 5) ризики, пов'язані з виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції
Організаційно-правові	
1) рівень нормативно-правового забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств; 2) умови залучення капіталу аграріями на фінансовому ринку; 3) наявність державних субсидій для аграрного сектору; 4) розвиток інфраструктури аграрного ринку; 5) досягнення стандартів ЄС щодо організації та досягнення стандартів ЄС щодо організації та управління процесом виробництва та реалізації аграрної продукції	1) політика формування власного капіталу підприємства; 2) вартість залучення зовнішніх джерел фінансування капіталу форми та методи фінансування капіталу форми та методи фінансування капіталу 3) оптимізації обсягу та структури капіталу; 4) механізм розподілу капіталу за напрямками виробничо-господарської діяльності на підприємстві; 5) умови забезпечення капіталізації діяльності
Інноваційно-управлінські	
1) рівень та якість впливу державних інститутів на аграрну сферу національної економіки; 2) рівень соціально-економічного розвитку сільських територій; 3) рівень кооперації між фінансовим та промисловим капіталом в аграрній сфері	1) якість управління власним та залученим капіталом; 2) рівень застосування інноваційних технологій у сфері управління капіталом на сільгоспідприємстві; 3) резерви до збільшення розміру власного капіталу

Звідси випливає, що рівень капіталізації галузі визначається рівнем нагромадження капіталу і кількісно може визначатись показниками його концентрації на 100 га ріллі (посівної площі) або на одного зайнятого працівника в сільському господарстві тощо. Інтенсивність процесів капіталізації сільського господарства знаходиться у прямій залежності від їхньої ефективності, тобто від позитивного результату, який отримують

власники капіталу, сформованому за рахунок інвестицій. Усі методи оцінки ефективності інвестицій базуються на зіставленні результатів інвестиційної діяльності (отриманого прибутку, роялті, відсотка тощо) та затрат грошових коштів, завдяки яким досягаються ці результати. У зв'язку з цим виникає необхідність створення сприятливих умов та інвестиційної привабливості для залучення капітальних інвестицій в аграрний сектор економіки [15].



Капітал як економічна категорія та основа функціонування підприємств, починаючи від їх створення і до подальшого розвитку, у процесі свого функціонування забезпечує інтереси власників, держави та персоналу. Тому метою формування капіталу підприємств є придбання найбільш потрібних активів та оптимізація структури капіталу з урахуванням

галузевих особливостей. Крім того, система формування капіталу повинна орієнтуватися на максимальну капіталізацію власних доходів та більш повне залучення капіталу зі зовнішніх джерел. При цьому потрібно враховувати складнощі із залученням позичкового капіталу. Управління процесом капіталізації аграрних підприємств є однією з основних ланок системи фінансового менеджменту. Про актуальність такого управління свідчить активний розвиток його теоретичного базису та багатовекторні форми його практичного втілення. У результаті дослідження обґрунтовано, що формування капіталу сільськогосподарських підприємств відбувається за рахунок як зовнішніх, так і внутрішніх джерел [148].

Рівень забезпечення сільськогосподарських підприємств фінансовими ресурсами залежить від низки чинників, які наведені в табл. 8.4.

Таблиця 8.4

Фактори, які впливають на рівень забезпечення сільськогосподарських підприємств фінансовими ресурсами

Фактори, які впливають на збільшення рівня забезпеченості	Фактори, які впливають на зменшення рівня забезпеченості
Продаж необоротних активів	Погашення короткострокових кредитів
Збільшення дебіторської заборгованості	Грошові виплати
Збільшення ліквідних запасів готової продукції та товарів	Скорочення дебіторської заборгованості
Надання позик	Податки на дохід від дооцінки активів
Збільшення обсягів виручки	Повернення наданих позик
Збільшення короткострокових фінансових інвестицій	Збільшення безнадійної дебіторської заборгованості та сумнівного боргу
Збільшення коштів на розрахункових та депозитних рахунках	Інфляційні процеси

Традиційно вважається, що *аграрні підприємства повинні бути об'єктом державної підтримки,*

по-перше, в міру особливостей своєї діяльності (сезонності виробництва, виробничих ризиків, пов'язаних з природними умовами господарювання, неврожайми, посухами, хворобами рослин і тварин);

по-друге, у зв'язку з тим, що аграрні підприємства забезпечують продовольчу безпеку держави. В Україні через постійну нестачу бюджетних коштів, обсяги та види державної підтримки аграрних підприємств завжди були недостатніми, але останніми роками вони майже звелися нанівець.

Обсяги та напрями бюджетного цільового фінансування, яке здійснюється через видаткову частину державного бюджету та кредитів, які надаються та повертаються до державного бюджету, конкретизуються кожен рік в Законах України «Про державний бюджет України».

На рисунку 8.3 представлено механізм фінансового регулювання аграрного сектору економіки та його зв'язок з формуванням власного та позикового капіталу сільськогосподарських підприємств [8].



Рис. 8.3. Вплив інструментів державного фінансового регулювання на формування капіталу аграрних підприємств

Функціонуючи в ринковому середовищі, сільськогосподарські підприємства повинні самі здійснювати ефективне управління власним та позиковим капіталом: прагнути до збільшення доходів та оптимізації витрат виробництва, відкривати нові, в тому числі і закордонні ринки збуту, залучати додаткові кошти за рахунок емісії акцій або внесків засновників, проводити, за необхідності, дооцінку необоротних активів, використовувати форвардні контракти, що дозволить мати гарантованих покупців та визначати вигідні ціни, правильно управляти кредитними ресурсами, кредиторською та дебіторською заборгованістю, прагнути до досягнення прибутковості не тільки операційної, але й інвестиційної та фінансової діяльності. Ефективне використання власних та позикових джерел фінансування створюватиме ефект фінансового левериджу, що в підсумку сприятиме збільшенню прибутку та рентабельності власного капіталу аграрних підприємств, покращенню їхньої фінансової стійкості [7].



Управління капіталом суб'єктів господарювання тісно пов'язане із прийняттям управлінських рішень, оскільки його розмір і динаміка є важливими критеріями для встановлення їхньої оптимальності. Капітал завжди є необхідним атрибутом діяльності – від моменту створення підприємства до його ліквідації або реорганізації.

Управління капіталом передбачає вплив на його обсяг і структуру, а також джерела формування з метою підвищення ефективності використання. Отже, налагоджена система принципів і методів управління капіталом передбачає: розроблення загальної стратегії управління капіталом; чітку постановку цілей і завдань управління капіталом, а також контроль за їхнім дотриманням у майбутньому періоді; удосконалення методики визначення й аналізу ефективності використання власного, позикового та залученого капіталу; пошук шляхів оптимізації процесу управління капіталом, а також їх аналіз і впровадження; розроблення методики оперативного управління високоліквідними обіговими активами; орієнтацію на використання внутрішніх важелів впливу на процес управління капіталом та оптимізацію структури капіталу [72].

Стабільні позитивні зміни в діяльності аграрних підприємств неможливі без загального покращення фінансово-економічної ситуації в Україні, запровадження ефективного податкового та цінового регулювання, удосконалення системи державних закупівель.

8.3. Система фінансового менеджменту аграрного підприємства



Однією з найважливіших проблем, з якою сьогодні стикаються українські підприємства, є недостатня ефективність організації управління їхніми фінансовими ресурсами. Управління фінансами суб'єктів підприємництва значно ускладнюється тим, що вони повинні працювати у режимі постійних внутрішніх та зовнішніх змін. Ефективне вирішення питань, пов'язаних із функціонуванням підприємств, залежить від форм і методів їх фінансування, розрахунків між підприємством і контрагентами, розподілом і використанням фінансових ресурсів. Зазначені завдання реалізуються через цілісну систему управління фінансами підприємства, яка набуває вигляду фінансового менеджменту.

Фінансовий менеджмент – це система управління фінансами підприємства, призначена для організації взаємодії відповідно до вимог економічних законів грошових потоків, фінансових відносин і фондів грошових коштів шляхом використання фінансових інструментів і категорій, стимулів, пільг та санкцій і на основі законодавчих і нормативних актів держави. Зміст фінансового менеджменту полягає в ефективному використанні фінансового механізму для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства [60].

Ефективність функціонування фінансового менеджменту на підприємстві потребує науково обґрунтованої реструктуризації методів і способів формування, розподілу та використання фінансових ресурсів. Особливо складним є це завдання відносно великих підприємств, які потребують значного фінансування і в процесі господарської діяльності генерують масштабні грошові потоки. Тому актуальним є питання вдосконалення фінансового менеджменту аграрного підприємства як комплексної системи управління фінансовими відносинами і фінансовими ресурсами з метою збереження стабільного фінансового стану і підвищення результативності господарської діяльності підприємства.

Однією з головних ознак, що свідчать про економічний розвиток підприємства, є безперервний процес удосконалення його управлінської діяльності, у тому числі фінансового менеджменту. З огляду на те, що фінансові ресурси – найважливіший чинник економічного зростання, реорганізацію управління фінансовими ресурсами підприємства необхідно трактувати як центральну ланку усього комплексу заходів, спрямованих на його забезпечення.

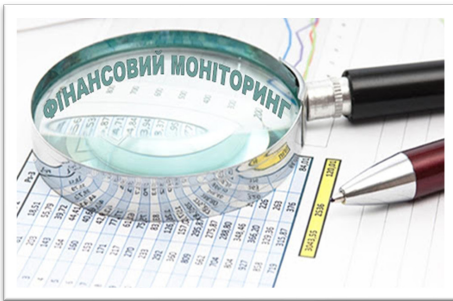
З погляду удосконалення фінансового менеджменту будь-якого промислового підприємства, найбільш актуальною є оптимізація підсистеми

управління фінансами, яка повинна охоплювати організаційну структуру управління фінансами, кадри фінансових підрозділів, фінансові інструменти, фінансові методи, інформаційні потоки фінансового характеру, технічні засоби управління фінансами. Важливе значення має вибір оптимальної організаційної структури управління фінансами.

Залежно від розмірів підприємства і виду його діяльності, структуру управління фінансами може очолювати фінансовий директор, якому підпорядковуються фінансовий відділ, відділ контролінгу, відділ управлінського обліку, бухгалтерія. На багатьох підприємствах структуру управління фінансами очолює директор з питань економіки і фінансів. Однак, зважаючи на масштаби діяльності великих підприємств і стратегічну важливість питань фінансового менеджменту, доцільно розглянути можливість відокремлення повноважень з управління економікою та фінансами.

Система управління фінансами аграрного підприємства повинна розглядатися як складна, відкрита, адаптивна, динамічна система [60].

Для найбільш ефективного виконання функцій цієї системи необхідно мати якомога повнішу інформацію, яка характеризує зовнішнє ринкове середовище і внутрішні умови функціонування підприємства. Для збору, систематизації і обробки великого обсягу різноманітної інформації фінансового характеру підприємство має розробити і створити автоматизовані засоби проведення фінансового аналізу і вироблення управлінських рішень у вигляді системи фінансового моніторингу.



Під **фінансовим моніторингом підприємства** розуміють спеціально організоване систематичне і безупинне спостереження за фінансовим станом об'єкта й оперативна його оцінка. Система фінансового моніторингу – це інформаційна модель, яка об'єднує стратегічний облік, стратегічне планування, стратегічний аналіз і контроль із

метою ефективного забезпечення інформацією для прийняття управлінських рішень [32].

Основними елементами фінансового моніторингу є механізми, які забезпечують організаційні структури інформацією як про нормальний стан фінансового середовища, так і про потенційно небезпечний, негативний стан.

Організація фінансового моніторингу як складової частини фінансового менеджменту на підприємстві має базуватися на таких **основних положеннях**:

- система фінансового моніторингу має розглядатися не просто як здійснення аналітичного заходу, а як сукупність облікових операцій, аналізу, діагностики виявлених результатів і прогнозування на перспективу;

- система фінансового моніторингу здатна функціонувати оперативно лише в тому разі, якщо аналітична база буде в достатньому обсязі для повноти відображення сформованої ситуації, а також правильно будуть зроблені підбір фінансово-економічних показників;

- формування механізму забезпечення функціонування системи фінансового моніторингу має здійснюватися на основі сукупності принципів: достатності і однозначності інформації, послідовності, достовірності й зіставності, ймовірності, комплексності, гнучкості реагування;

- система фінансового моніторингу має легко пристосовуватися до нових умов ведення господарства з урахуванням наявності, узгодженості й порівнянності фінансово-економічних показників, тобто систематизації і ранжування за ступенем значущості, періодичності зміни, відповідності цілям і завданням проведених моніторингових досліджень.

Упровадження системи фінансового моніторингу й відповідного інформаційного забезпечення фінансових служб аграрного підприємства необхідною інформацією повинно базуватися на сучасних досягненнях науки й техніки. Тому одним із шляхів удосконалення фінансового менеджменту підприємства є впровадження автоматизованих систем інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у сфері управління фінансовими ресурсами. Упровадження такої системи дасть можливість:

- забезпечити працівників сфери управління фінансовими ресурсами оперативною та комплексною інформацією;

- створити багаторівневий, інтегрований банк даних і забезпечити діалоговий режим спілкування користувача й системи;

- скоротити час пошуку інформації в системі, а також її обробки і підготовки управлінських рішень;

- автоматизувати функцію контролю на усіх рівнях управління фінансовими ресурсами [60].

Результативність впровадження системи фінансового моніторингу значною мірою залежить від правильного підбору комплексу фінансово-економічних показників, які оцінюватимуться. Система показників діяльності підприємства повинна відображати важливу проблему фінансового управління, яка полягає в підтримці динамічного процесу діяльності, що спрямований на досягнення максимуму цільової функції підприємства при контрольованій фінансовій рівновазі.

Показники діяльності підприємства – це носії інформації, які можуть ефективно використовуватись для реалізації, координування та контролю найважливіших процесів діяльності підприємства, а також для ліквідації відхилень, що виникають у цих процесах.

Фінансовий моніторинг має включати комплекс показників, що характеризують різні аспекти фінансово-економічної діяльності підприємства. З погляду відповідності системи показників функціонування фінансового механізму підприємства цілям ефективного управління, до цих показників можна висунути такі вимоги:

- адекватність цілям управління та можливість інтеграції на різних етапах управлінського процесу;
- урахування основних факторів, які впливають на реалізацію цілей підприємства та врахування взаємозв'язків між ними;
- врахування особливостей організаційної структури підприємства, деталізація показників для всіх рівнів управління підприємства;
- висока гнучкість та адаптованість до умов вирішення проблеми;
- економічність, яка полягає в перевищенні результатів від функціонування системи показників над витратами на реалізацію цієї системи.



Ключовими елементами фінансового менеджменту, які забезпечують адекватність моделі управління фінансами суб'єкта господарювання потребам мінливого ринкового середовища та її ефективність, однак поки що недостатньо розвинені на вітчизняних підприємствах, є прогнозування та планування. Оскільки основним об'єктом

фінансового менеджменту є фінансові потоки, першочергову увагу необхідно приділяти організації прогнозування та планування грошових потоків підприємства в результаті його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Базуючись на сукупності функціонально-організаційних особливостей та базових характеристик грошових потоків, можна визначити сукупність взаємопов'язаних цілей управління останніми щодо планування та прогнозування. Зокрема, до таких *основних цілей планування та прогнозування руху грошових коштів* в аграрному підприємстві відносять такі:

- забезпечення ефективності використання грошових коштів підприємства через оптимальний їх розподіл у часі та просторі;
- підтримання прийнятного рівня ліквідності та платоспроможності підприємства, а також попередження розвитку фінансової кризи;
- забезпечення своєчасності та повноти покриття потреби підприємства у капіталі для фінансування поточних грошових зобов'язань в рамках операційної, інвестиційної чи фінансової діяльності;
- підтримання адекватного балансу між формування резерву ліквідності (вільних грошових коштів та їх еквівалентів) та втраченими альтернативними можливостями тощо;
- своєчасність та достовірність інформаційного забезпечення управління фінансами компанії, у тому числі, зведення, обробка та узагальнення первинної фінансової інформації щодо руху грошових коштів [101].



Бюджетування є найбільш ефективним методом фінансового планування та прогнозування діяльності підприємства. Бюджетування є системою регулярного економічного управління, спрямованого на оптимізацію фінансових потоків підприємства, загальною концепцією методології фінансового планування,

універсальним інструментом управління фінансовими ресурсами. Основними бюджетами промислового підприємства є бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, бюджет балансового листа.

Бюджетування як систему фінансового управління мінімальної конфігурації, доцільно представити у вигляді економічних, аналітичних та фінансових блоків, які об'єднують заходи, що необхідні для ефективної діяльності підприємств (рис. 8.4) [60].



Рис. 8.4. Структура системи бюджетування аграрного підприємства

В основу бюджетування покладені управлінські функції, які дозволяють досягти поставлених завдань навіть при заданих обмеженнях у ресурсах, які використовуються, здійснити аналіз відхилень та встановити причини і відповідальних за допущені порушення з метою знаходження шляхів усунення останніх.

Причому, бюджетування є системою, в якій відбувається тісна інтеграція планування, обліку, контролю, аналізу і регулювання діяльності з позиції забезпечення ефективних фінансових результатів й достатнього рівня платоспроможності. До того ж, бюджетування є комплексною системою заходів й охоплює основні сторони діяльності підприємства: виробництво, збут, фінанси та координує їх. Причому, приймаючи управлінські рішення, на всіх рівнях менеджменту звертається увага на фінансовий аспект діяльності, що й дає можливість досягти таких цілей, як оптимізація витрат, максимізація

прибутку, збалансованість залучених фінансових ресурсів з напрямками їхнього використання як в обсягах, так і часі, а отже покращенню фінансового стану підприємства.

Бюджет доходів та витрат є зведеним планом підприємства за доходами, витратами і фінансовими результатами на наступний бюджетний період. Прийняття управлінських рішень на основі бюджету доходів і витрат спрямоване на підвищення ефективності господарської діяльності підприємства в наступному періоді, встановлення нормативів основних видів витрат, цільових показників прибутку, аналіз і визначення резервів формування і підвищення прибутку, оптимізація обсягів податкових та інших відрахувань підприємства в державний бюджет, інших завдань фінансового механізму.

Бюджет руху грошових коштів складається з метою надання управлінської інформації про надходження та виплати грошових коштів підприємства в наступному бюджетному періоді в розрізі трьох видів діяльності: операційної, фінансової та інвестиційної. Призначення системи бюджетування грошових коштів підприємства передбачає: забезпечення платоспроможності фірми; аналіз взаємозв'язку отриманого фінансового результату і зміни величини грошових коштів; проведення ефективної політики в сфері залучення позикових коштів; ефективне розміщення вільних грошових коштів, які тимчасово не беруть участі в обігу; контроль за діяльністю центрів фінансового обліку.

Бюджет балансового листа розкриває фінансовий стан підприємства на прогнозовану дату. Він є єдиним бюджетним форматом, який складається на певну планову дату, а не на плановий період загалом.

Важливу роль при впровадженні бюджетування має стан інформаційної системи підприємства з точки зору можливостей автоматизації процесу складання та обробки бюджетних форм. Особливо необхідною є автоматизація процесу бюджетування на великих агропромислових підприємствах, оскільки актуальність автоматизації зростає в міру зростання масштабів діяльності підприємства, збільшення номенклатури продукції, яка виробляється, диверсифікації видів діяльності. Правильний вибір інформаційної системи для потреб бюджетування є запорукою успішності процесу в майбутньому, і навпаки – відсутність автоматизації може звести до мінімуму ефект від упровадження бюджетування за рахунок відсутності окупності значних витрат на обробку бюджетних показників [32].

Таким чином, головними напрямками удосконалення системи фінансового менеджменту в аграрних підприємствах мають стати:

- застосування системного підходу щодо управління фінансовими потоками та фінансовими відносинами компанії;
- оптимізація організаційної структури управління фінансами;
- розробка та впровадження інформаційної системи фінансового моніторингу стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на основі автоматизованих систем обробки та аналізу фінансової інформації;

- формування розгалуженої системи показників діяльності підприємства, оцінка яких дасть найбільш комплексне уявлення про його фінансово-економічний стан;

- виділення в якості одного з основних об'єктів моніторингу стану фінансової рівноваги підприємства та показників синхронності руху грошових коштів в розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;

- упровадження системи фінансового прогнозування та планування з розробкою різних видів бюджетів [121].

У центрі уваги фінансового менеджменту аграрного підприємства має знаходитися проблема раціонального управління фінансовими ресурсами, на якій базується ефективність процесу досягнення його економічних цілей.

8.4. Джерела формування фінансових ресурсів аграрного підприємства



Фінансове забезпечення підприємств аграрного сектору економіки характеризує такий стан фінансових ресурсів, за якого підприємство може маневрувати грошовими коштами для забезпечення безперервного процесу фінансово-господарської діяльності, а також оновлення та розширення його фондів,

тобто задовольняє потреби підприємства відповідно до стратегії його розвитку.

Потреба у фінансовому забезпеченні безперервності виробництва в умовах зміни економічної ситуації в країні не згасає, більше того, їх нестача відображається на результатах сільськогосподарської діяльності.

Вагому роль фінансові ресурси відіграють в безперервному процесі кругообігу оборотного капіталу підприємств аграрного сектору економіки, зміна величини якого впливає на зміну пропорції між фінансовими ресурсами, які знаходяться в товарній, фінансовій і грошовій формах.

Нині досить актуальним є питання переорієнтації сільськогосподарських підприємств на ринкові форми фінансування, сутність якого зводиться до пошуку відповідей на три головні питання: які джерела фінансування вигідні для підприємства, куди спрямувати фінансові витрати для досягнення найкращого фінансового результату і як послабити вплив існуючих ризиків при здійсненні господарської діяльності [1].

Проте, сукупність проблем, які виникають при розв'язанні цих питань, набагато ширша. З урахуванням поточних реалій та механізмів стимулювання виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств виокремлюють декілька інструментів фінансового забезпечення, зокрема банківське

кредитування, вексельне фінансування, аграрні розписки, лізинг, державне фінансування, зовнішні запозичення тощо.

Таблиця 8.5

Основні джерела формування фінансових ресурсів підприємств аграрного сектору економіки

Види ресурсів	Джерела надходження
власні фінансові ресурси	формується із власних джерел фінансування (статутний капітал; резервний капітал; прибуток; цільові інвестиції, внески, допомога; амортизація);
залучені ресурси	кошти, які не належать підприємствам, але внаслідок діючої системи розрахунків постійно знаходяться в їхньому обігу і формуються вони за рахунок усіх видів кредиторської заборгованості;
позичені ресурси	отримує підприємство у позику на певних встановлених умовах і формуються вони переважно за рахунок кредитів банку.
бюджетне фінансування	впровадження цільових програм; субвенції, субсидії, дотації, компенсації; непряме фінансування через реалізацію пільгової податкової, амортизаційної, цінової, страхової політики.

Кредитне забезпечення сільськогосподарських підприємств потребує дотримання економічно обґрунтованих термінів, обсягу, вартості кредиту, вчасності надходження до позичальника.

Важливою економічною формою кредитного забезпечення аграрної сфери є:

- кредитування з використанням векселів – цінних паперів, за допомогою яких оформляється комерційний кредит;
- факторинг – придбання права на стягнення боргів;
- іпотека – кредит під заставу нерухомості;
- агролізинг – довгостроковий кредит під основні засоби на умовах оренди.

Таблиця 8.6

Кредитне забезпечення аграрного виробництва

Види	Механізм
<i>банківське кредитування</i>	надання кредитів банками в грошовій формі на умовах платності, строковості, забезпеченості, цільового використання;
<i>небанківське кредитування</i>	надання кредитів аграріям іншими небанківськими фінансово-кредитними установами;
<i>пільгове кредитування</i>	кредитування аграріїв за зниженими процентними ставками, що компенсуються банкам із державного бюджету.

Вексельний комерційний кредит – це кредит, який передбачає продаж товарів із відстрочкою платежу й оформлених векселем.

Основні етапи традиційного вексельного кредитування:

1. Постачальник відвантажує продукцію покупцю, який у цей момент не має коштів для остаточного розрахунку. Тоді існує 2 можливості:

- покупець виписує вексель на ім'я постачальника;
- постачальник виписує переказний вексель.

2. Постачальник отримує вексель і має такі можливості ним скористатися:

- зберегти його до кінця зазначеного терміну;
- передати іншій особі, шляхом індосаменту;
- передати вексель на інкасо банківській установі;
- отримати кредит в банку під заставу векселів;
- продати вексель банку, отримати по ньому гроші достроково, однак банк вирахає певний % дисконту;
- передати вексель на факторингове або форфейтингове обслуговування до банку.

Переваги векселів комерційного кредитування:

- оперативне надання коштів у товарній формі;
- технічна простота оформлення;
- розширення можливостей суб'єктів кредитування в маневруванні оборотними коштами;
- фінансова підтримка підприємств.

Недоліки векселів комерційного кредитування:

- іноді вимушений збоку постачальника характер відстрочки платежу у зв'язку з фінансовим станом покупців;
- обмеженість у часі і розмірах;
- наявність ризику для постачальника.

Факторинг – новий вид бізнесу в Україні, головним призначенням якого є забезпечення необхідними ресурсами для стрімкого зростання бізнесу підприємств реального сектору економіки.

Процедура оформлення факторингу аналогічна оформленню короткострокового кредиту і займає від 2 тижнів і більше з моменту, коли банк отримує від клієнта повний пакет необхідних документів. Вартість факторингових операцій складається з сплати за кредитні операції, за управління дебіторською заборгованістю та з комісійних винагород.

Реальна вартість банківського факторингу вища від класичного кредитування в середньому на 5–10 %.

Переваги факторингу:

- короткострокове фінансування;
- оформлення без застави і бюрократичної тяганини;
- терпляче ставиться до розумних прострочень.

Вимоги до компаній клієнтів:

- повинна мати досвід роботи на ринку від 2–3 років;
- повинна передати на факторинг не менше 3 постійних дебіторів;

- мінімальна сума дебіторської заборгованості, яку компанія клієнт повинна передати фактору банку, що має складати не менше 100 тис.грн;
- період функціонування на ринку дебітора має бути не менше 1–2 років.

Іпотека – застава нерухомого майна з метою забезпечення зобов'язань, при яких кредитор набуває право у випадку невиконання боржником зобов'язань одержати задоволення за рахунок предмета іпотеки переважно перед іншими кредиторами.

Переваги іпотеки:

- за допомогою іпотечного кредитування можна модернізувати виробництво, що сприятиме поліпшення якості і підтвердження конкурентоспроможності продукції;
- розвиток іпотечного кредитування здатний вивести країну з інвестиційної інфляційної кризи й подолати соціальну нестабільність;
- іпотека дає можливість мобілізувати частину заощаджень населення та коштів інвесторів і спрямувати їх у важливі галузі економіки, які пов'язані із житловим будівництвом.

Лізинг – комплекс майнових відносин, у яких беруть участь 2 сторони, одна – лізингодавець (надає майно в користування), другий – лізингоодержувач, на визначений термін і за певну плату.

Об'єктом лізингу є будь-яке рухоме і нерухоме майно, не заборонене законодавством (техніка, машини, устаткування, будинки, споруди).

Суб'єктами лізингу виступають сторони, які стосуються об'єкта.

Суб'єкти лізингу поділяються на:

- безпосередніх учасників (прямі);
- непрямих учасників.

Безпосередні учасники – лізингодавець, лізингоодержувач, продавець лізингового майна (постачальник).

Непрямі учасники – банки, страхові компанії, посередницькі фірми.

Функціями лізингу є:

- *виробнича* – переоснащення виробництва шляхом тимчасового використання;
- *збутова* – освоєння нових сегментів ринку за рахунок залучення підприємства, які не спроможні придбати майно;
- *фінансова* – зменшення прибутку і прискорення оновлення техніки

Видами лізингу є:

Оперативний – характеризується тим, що термін лізингу набагато коротший, ніж термін служби майна, а лізингові платежі не покривають повної вартості майна, яка є предметом лізингу;

Фінансовий – термін користування майном наближається до строку експлуатації, а також амортизації всієї або більшої частини вартості майна;

Міжнародний – укладається договір лізингу між суб'єктами, які знаходяться під юрисдикцією різних країн. Також міжнародної лізингова операція вважається тоді, коли майно чи платежі перетинають державний

кордон. У тому числі угода, за якою лізингодавець купує обладнання в національні підприємства, а після цього передає його за кордон називається експортним лізингом.

Отже, можливості підприємств аграрного сектору у фінансовому забезпеченні своєї діяльності дещо обмежені порівняно з іншими галузями економіки, оскільки сільське господарство є специфічною галуззю економіки, що вимагає врахування його особливостей з метою недопущення необачних і негативних дій всупереч природним явищам та специфіці ведення агропромислового виробництва.

Специфічними особливостями аграрного сектору є сезонність виробництва, вплив природно-кліматичних факторів на процес виробництва, нерівні умови функціонування на ринку порівняно з іншими галузями економіки. Перераховані особливості аграрного сектору економіки мають безпосередній вплив на фінансове забезпечення сільськогосподарських підприємств і особливо на формування, використання і нагромадження фінансових ресурсів [141].



В Україні використовуються два **механізми кредитування сільськогосподарських товаровиробників:**

- *заставне кредитування;*
- *кредитування на умовах часткової компенсації процентної ставки (механізм пільгового кредитування).*

Незважаючи на численні законодавчі та нормативні документи, які приймалися на підтримку аграрного виробництва найбільш дієвими, як показала вітчизняна практика, виявилися механізми державної фінансової підтримки часткової компенсації ставок за кредитами.

Застосування механізму здешевлення вартості кредитів певною мірою сприяло призупиненню спаду виробництва, виведенню більшості підприємств на рентабельний рівень діяльності та отриманню прибутків.

Завдяки компенсації ставок підприємствам АПК залишилось сплатити в середньому 9–10% за отримані кредити.



Однак, механізм часткової компенсації кредитів використано не повністю, оскільки на практиці існувала відмова в наданні кредитів збитковим підприємствам, навіть за наявності застави; перепною, особливо для новостворених аграрних підприємств, є відсутність кредитної історії у таких позичальників, а високі заставні вимоги до забезпечення кредитів

відкидали більшість з них за межі кредитних відносин, що негативно впливає загалом на діяльність аграрного сектору економіки.

Проблемним питанням функціонування механізму і його недоліком виявилась склалася ситуація в регіонах, за якої фактична потреба в компенсаційних коштах підприємств агропромислового комплексу для здешевлення пільгових кредитів, залучених у попередні роки, не задовольнялась повною мірою, що негативно вплинула на кредитне забезпечення і свідчить про недосконалість механізму пільгового кредитування.



Із метою запровадження нової форми кредитування сільськогосподарських підприємств під заставу майбутнього урожаю прийнято Закон України «Про аграрні розписки» [30].

Ця форма кредитування на теперішній час є найбільш альтернативним джерелом фінансово забезпечення сільгоспвиробників (рис. 8.5). Розробка механізму функціонування аграрних розписок відбувається за участі Групи Світового Банку та Державного Секретаріату з Економічних Питань Швейцарії (SECO) [54].

Цей новий інструмент в розрахунках є більш доступним для середніх і малих сільгосппідприємств та фермерів.



Рис. 8.5. Основні ризики впровадження аграрних розписок в Україні для виробників аграрної продукції

Відповідно до ст. 1 Закону *аграрна розписка* – це товаророзпорядчий документ, який фіксує безумовне зобов'язання боржника, яке забезпечується заставою, здійснити поставку сільськогосподарської продукції або сплатити грошові кошти на визначених у ньому умовах. Аграрні розписки можуть видаватися особами, які мають право власності на земельну ділянку сільськогосподарського призначення або право користування такою земельною ділянкою на законних підставах для здійснення виробництва сільськогосподарської продукції [30].

У той же час, ризиковими чинниками для усіх учасників аграрного ринку є:

- нерозуміння принципів роботи цього активу на початковому етапі;
- неготовність правової та судової систем щодо швидкості прийняття рішень;
- слабкий розвиток інституту виконання судових рішень;
- відсутність єдиної консолідованої і достовірної бази даних у господарствах, єдиного реєстру земельних ділянок і прав на них тощо.

Отже, механізм функціонування аграрних розписок є реальною прогресивною альтернативою класичному банківському кредитуванню у залученні фінансових ресурсів. Стрімке зростання обсягів ринку лізингу в Україні супроводжується розвитком окремих його секторів, зокрема, збільшенням інтересу до лізингу сільськогосподарського обладнання. Лізинг, як один із шляхів інвестування економіки, відіграє істотну роль не тільки у забезпеченні технікою агропромислового комплексу, а й у відродженні сільськогосподарського машинобудування.

Сільське господарство є, безумовно, однією з найперспективніших галузей економіки України, але для свого успішного функціонування потребує уваженої та збалансованої підтримки держави. Основні засади державної підтримки спрямовані на забезпечення стабільного розвитку аграрного сектору національної економіки, послідовності та комплексності втілення державної аграрної політики органами місцевого самоврядування та органами державної виконавчої влади, окреслено в Законах України та постановах КМУ [148].

Інший шлях, який можуть обрати для себе аграрії, – залучення дешевших кредитних коштів від іноземних фінансових установ, у тому числі і від Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР). Порівняно з традиційним банківським кредитуванням, кредити, залучені від подібних організацій, несуть набагато меншу відсоткову ставку (до 12% у валюті, хоча умови, т.зв. *term sheets*, визначаються індивідуально) і тому є більш вигідними для позичальників. Однак вартість обслуговування таких кредитів, у тому числі і необхідність часто повної перебудови процесів корпоративного управління та фінансового контролю в компанії для відповідності високим вимогам до позичальника, велика (і в грошовому еквіваленті, і з погляду залучення трудових ресурсів). Крім того, як уже зазначалося, українські позичальники намагаються уникати валютного кредитування [14].

Таким чином, перед сільськогосподарськими підприємствами постає велика кількість важливих питань, вирішення яких є необхідною, але

недостатньою умовою розвитку виробництва. Необхідно звернути увагу на те, що жоден із вищезазначених шляхів фінансового забезпечення не може спрацювати сам. Лише постійна взаємодія різноманітних форм та джерел фінансування й державної підтримки дадуть можливість якісних зрушень в аграрній сфері.

8.5. Оптимізація структури капіталу аграрного підприємства



умов для гармонійного поєднання внутрішнього та зовнішнього видів фінансування підприємств. Нині виникає потреба у всебічному відтворенні дієвого механізму управління капіталом сільськогосподарських підприємств, що передбачає формування достатнього обсягу капіталу й забезпечення необхідних темпів економічного розвитку підприємств, оптимізацію розподілу сформованого капіталу за видами економічної діяльності та напрямками його використання, забезпечення умов досягнення максимальної дохідності капіталу при запланованому рівні фінансового ризику, підвищення інвестиційної привабливості підприємств з метою подальшого їхнього розвитку тощо [20].



Актуальним питанням сьогодення для підприємств України є **оптимізація структури капіталу**. Це таке співвідношення між власним і позиковим капіталом, при якому забезпечується найефективніша пропорційність між дохідністю та фінансовою стійкістю підприємства. Для визначення раціонального співвідношення власного і позикового капіталу, потрібно враховувати галузеві особливості діяльності підприємства, рівень ділової активності підприємства, стратегію життєвого циклу підприємства.

Установлення оптимальної структури капіталу передбачає таке співвідношення власних і позикових джерел формування капіталу

підприємства, яке дозволяє повною мірою забезпечити зростання прибутковості власного капіталу. З позиції фінансового менеджменту капітал як частина фінансових ресурсів підприємств характеризує загальну вартість засобів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, що інвестована у формування її активів. А тому важливим з теоретичного та практичного погляду є вивчення процесу трансформації фінансових ресурсів у капітал, оскільки ця трансформація визначає ефективність використання фінансових ресурсів і, отже, досягнення основної мети фінансового менеджменту – збільшення вартості активів власників організації [21].

Отже, *управління структурою капіталу аграрного підприємства зводиться до двох основних напрямів:*

- 1) установлення оптимальних для підприємства пропорцій використання власного та позикового капіталу;
- 2) забезпечення залучення на підприємство необхідних видів і обсягів капіталу для досягнення оптимальних пропорцій його структури. При цьому управління структурою капіталу нерозривно пов'язане з урахуванням особливостей кожної зі складових капіталу, що мають певні переваги і недоліки, які необхідно враховувати при формуванні структури капіталу (табл. 8.7) [46].

Таблиця 8.7

Наслідки використання підприємством власного і позикового капіталу

	Використання власного капіталу	Використання позикового капіталу
ПЕРЕВАГИ	<ol style="list-style-type: none"> 1.Простота залучення. 2.Забезпечення фінансової стійкості незалежності та платоспроможності підприємства в довгостроковому періоді, зниження ризику банкрутства. 3. Вища здатність генерувати прибуток за рахунок відсутності необхідності сплачувати відсотки за кредит. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Більші обсяги залучення, особливо при високому кредитному рейтингу підприємства, наявність забезпечення, гарантії. 2.Можливість росту фінансового потенціалу підприємства при необхідності суттєвого розширення його активів і зростання масштабів господарської діяльності. 3. Здатність генерувати зростання коефіцієнта рентабельності капіталу за рахунок ефекту фінансового важеля
НЕДОЛІКИ	<ol style="list-style-type: none"> 1.Обмеженість обсягу залучення. 2.Вища вартість залучених порівняно з альтернативними позиченими джерелами фінансування. 3.Відсутність можливості росту рентабельності капіталу за рахунок залучення позикових коштів 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Збільшення ризику зниження фінансової стійкості та втрати платоспроможності підприємства. 2.Зростання вірогідності банкрутства. Зменшення розміру прибутку у зв'язку з необхідністю сплати відсотків за кредитом. 3.Залежність вартості позиченого капіталу від кон'юнктури ринку. 4.Складність процедури залучення порівняно з використанням власних коштів

Співвідношення різних видів фінансування може знаходитися в певному діапазоні, враховуючи фактори, що впливають на оптимальну структуру капіталу підприємства, але цей діапазон не повинен залишатися постійним, а має коригуватися з урахуванням змін в економіці.

До складу системи управління капіталом входять два процеси: процес формування власного та позикового капіталу та процес оптимізації структури капіталу. Кожна з цих складових має певний перелік необхідних дій.

Складові процесу формування капіталу включають у себе аналіз структури капіталу суб'єкта господарювання за минулі періоди, визначення обсягу капіталу, необхідного підприємству для здійснення фінансово-господарської діяльності у майбутньому періоді, оцінка вартості необхідної величини капіталу з урахуванням джерел його залучення, визначення форм та термінів залучення позикового капіталу та формування необхідного обсягу позикових коштів за рахунок різних умов їхнього залучення.

Формування структури капіталу підприємства у вигляді необхідних обсягів власних та позикових коштів визначає необхідність проведення процесу її оптимізації. Здійснюючи процеси оптимізації капіталу підприємства, виділяється декілька основних етапів (таблиця 8.8) [70].

Таблиця 8.8

Етапи оптимізації капіталу підприємства

№ етапу	Зміст етапу
1 етап	прийняття рішення щодо необхідності оптимізації капіталу, постановка її мети та завдання, здійснення формування інформаційної бази;
2 етап	здійснення аналітичних процедур щодо оцінювання стану та ефективності використання капіталу;
3 етап	здійснення заходів з оптимізації капіталу за обраним критерієм як за його обсягом, так і за структурою
4 етап	перевірка структури капіталу на оптимальність

Кожне підприємство прагне управляти капіталом та його структурою, тобто досягнути такого співвідношення внутрішніх та зовнішніх джерел коштів, яке б здійснювало максимальний позитивний вплив на досягнення його стратегічних цілей.

До основних методичних підходів щодо оптимізації структури капіталу відносять: управління величиною ефекту фінансового левериджу, формування політики фінансування активів з урахуванням вартості ризиків та термінів залучення капіталу, мінімальної вартості капіталу (рис.8.6) [46].

Для оптимізації структури капіталу й підвищення ефективності управління досить широко використовують метод левериджу. Потрібно пам'ятати, що фінансовий леверидж – це використання підприємством позикового капіталу, яке впливає на зміну доходності власного капіталу і дає йому можливість одержати додатковий прибуток на власний капітал. Показник, який відображає рівень додаткового прибутку на власний капітал за

різних варіантів структури капіталу, називається ефектом фінансового левериджу.



Рис. 8.6. Основні методичні підходи до оптимізації структури капіталу

Фінансовий леверидж – це один із основних механізмів реалізації такого завдання як максимізація рівня рентабельності при заданому рівні фінансового ризику.

Ефект фінансового левериджу – це показник, який відображає рівень додатково генерованого прибутку власним капіталом при різній структурі залучення позикового капіталу. За допомогою левериджу характеризується взаємозв'язок між прибутком і вартісною оцінкою активів або фондів, які використані для отримання конкретного прибутку. З погляду економіки він трактується як фактор, незначна зміна якого може привести до суттєвих змін певних результативних показників.

Фінансовий леверидж – це приріст рентабельності власного капіталу, який отримано завдяки використанню кредиту, незважаючи на платність останнього. Потрібно зазначити, що ефект фінансового левериджу може бути величиною як позитивною, так і від'ємною. Крім того, цей ефект виникає завдяки не лише платного кредиту, але і безоплатних позикових ресурсів (кредиторської заборгованості). І чим вищою є частка останніх у загальній сумі позикових коштів, тим вищим є значення ефекту фінансового левериджу [25].

Ефект фінансового левериджу (ЕФЛ) – це показник, що відображає рівень прибутку (або збитків), що додатково генерується, на власний капітал при різній частці використання позичкових засобів.

$$ЕФЛ = (1 - C_{mn}) \times (КВР_a - B) \times \frac{ЗК}{ВК},$$

де ЕФЛ – ефект фінансового левериджу, сутність якого в прирості коефіцієнта рентабельності власного капіталу, %;

C_{mn} – ставка податку на прибуток;

KBP_a – коефіцієнт валової рентабельності активів, %;

B – середній розмір відсотків за кредит, які виплачує підприємство за використання залучених коштів, %;

ZK – сума залученого капіталу;

BK – сума власного капіталу.

Тому ефект фінансового левериджу – це зміна рентабельності власного капіталу за рахунок використання позикових коштів в обороті підприємства. Позитивний ефект фінансового левериджу виникає у тих випадках, коли позиковий капітал, який отримано під фіксований відсоток, використовується підприємством у процесі діяльності таким чином, який приносить більш високий прибуток, ніж фінансові витрати, тобто доходність сукупного капіталу вища за середньозважену ціну позикових ресурсів (табл. 8.9).

Таблиця 8.9

Складові ефекту фінансового левериджу

Складові ЕФЛ	Зміст
диференціал фінансового левериджу	характеризує різницю між рентабельністю сукупних активів та середньою ціною позикового капіталу;
податковий коректор фінансового левериджу	рівень прибутку, який залишається у підприємства після сплати податків та свідчить про залежність ефекту фінансового левериджу від рівня оподаткування прибутку;
коефіцієнт (плече) фінансового важеля	характеризує силу впливу фінансового важеля. Цей показник свідчить про фінансову стійкість підприємства та показує, яка величина позикового капіталу припадає на 1 грн. власного капіталу.

Коефіцієнт фінансового левериджу є тим важелем, який мультиплікує позитивний або негативний ефект, що отримується за рахунок відповідного значення його диференціала. При позитивному значенні диференціала будь-який приріст коефіцієнта фінансового левериджу викликатиме ще більший приріст коефіцієнта рентабельності власного капіталу, а при негативному значенні диференціала приріст коефіцієнта фінансового левериджу призводитиме до ще більшого темпу зниження коефіцієнта рентабельності власного капіталу.

Знання механізму дії фінансового левериджу на рівень прибутковості власного капіталу і рівень фінансового ризику дозволяє цілеспрямовано управляти як вартістю, так і структурою капіталу підприємства.

Широта практичного застосування механізму фінансового левериджу також зумовлюється тим, що цей показник можна розрахувати не тільки загалом, за всім обсягом позичкового капіталу, але і в розрізі кожного з його джерел (короткостроковими, довгостроковими кредитами та ін.).

У сучасних умовах господарювання детальнішого дослідження вимагає оптимізація структури капіталу сільськогосподарських підприємств [60].

Структура капіталу пов'язана з особливостями кожної з його складових, тобто власного, позикового та залученого. З одного боку, підприємство, яке використовує лише власний капітал, має найвищу фінансову стійкість. З

іншого боку, підприємство, що використовує позиковий і залучений капітал, забезпечує вищий фінансовий потенціал для економічного розвитку (за рахунок формування додаткового обсягу активів) і можливості приросту рентабельності власного капіталу. Оптимізація структури капіталу є одним із найважливіших і найскладніших завдань, які виконують у процесі стратегічної оцінки фінансування підприємства в сучасних умовах.

Процес оптимізації структури капіталу вимагає певної логічної послідовності, зокрема проведення аналізу складу і структури капіталу підприємства за низку періодів. При цьому аналізують такі параметри, як коефіцієнти фінансової незалежності, заборгованості, співвідношення між короткостроковими та довгостроковими зобов'язаннями, показники оборотності й доходності активів і власного капіталу. Надалі необхідно вивчити основні чинники, що визначають структуру капіталу: галузеві особливості фінансово-господарської діяльності підприємства, рівень поточної діяльності, податкове навантаження на підприємство, стадії його життєвого циклу, що особливо актуально для сільськогосподарських виробників.

Ефективне управління капіталом аграрного підприємства та оптимізація його структури дають можливість забезпечити поліпшення фінансового стану переробних підприємств.

Під час розроблення фінансової політики підприємства необхідно вибрати таку структуру капіталу, яка дасть змогу звести до мінімуму середньозважену вартість капіталу і водночас підтримати кредитну репутацію фірми на рівні, який дає змогу залучити нові капітали на прийнятних умовах.

Доцільним під час вибору фінансової політики підприємства є використання методів оптимізації структури капіталу за критерієм мінімізації вартості капіталу та максимізації ефекту фінансового левериджу для підвищення рівня фінансової стійкості підприємства та збереження можливості приросту рентабельності власного капіталу за рахунок використання позикових коштів.

За своєчасного розроблення та впровадження заходів, спрямованих на поліпшення фінансового стану в довгостроковому періоді такі підприємства можуть збільшити свій майновий потенціал, відновити платоспроможність та прибутковість.

8.6. Оподаткування аграрних підприємств



Для аграрних підприємств особливо відчутним засобом державного регулювання є оподаткування, яке протягом кількох останніх років зазнало значних змін. Запровадження цих змін неоднозначно сприймалося серед сільськогосподарських товаровиробників, об'єднаних,

депутатів, громадських діячів та потягло за собою висловлювання песимістичних прогнозів для майбутнього аграрної сфери.

Оподаткування сільськогосподарських товаровиробників має виконувати не лише фіскальну, але й регулюючу функції, виступати засобом державної підтримки та стимулювання виробництва, забезпечувати конкурентоспроможність національного сільського господарства і впровадження інновацій у виробництво [22].

Протягом тривалого часу оподаткування агробізнесу вирізнялося наявністю спеціального режиму оподаткування та можливістю вибору спрощеної системи оподаткування, яка протягом 1999–2014 рр. була представлена фіксованим сільськогосподарським податком. Після прийняття Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи» від 28.12.2014 р. в межах скорочення чисельності податків зазначений податок було приєднано (майже без змін) до єдиного податку. Він став єдиним податком IV групи.

Також до 2015 р. суб'єктам господарювання, які здійснювали діяльність в аграрній сфері (зокрема, у сфері сільського, лісового господарства та рибальства), перебували на загальній системі оподаткування і відповідали встановленим критеріям, було надано право використовувати спеціальний режим оподаткування ПДВ. Його особливість полягала в тому, що сума податку, яка нараховувалася на вартість поставлених сільськогосподарських товарів/послуг власного виробництва, не сплачувалася до бюджету, а повністю залишалася у розпорядженні товаровиробника з метою відшкодування податку за придбані товари/послуги, з яких сформовано податковий кредит, а у разі наявності залишку – використовувалася на виробничі цілі.

Загальновідомо, що питання скасування спеціального режиму ПДВ було вимогою МВФ для надання чергового траншу. В Україні цю ініціативу висловлювало Міністерство фінансів, оперуючи тим, що аграрний сектор дає надто мало податкових надходжень. Натомість витрати на різні види допомоги аграрному сектору сягають мільярди гривень, лівову частку з яких складає відшкодування ПДВ. Найбільше з цих коштів отримують великі сільськогосподарські товаровиробники, які здатні повністю сплачувати ПДВ.

Скасування спеціального режиму ПДВ відбувалося у два етапи. На першому етапі (протягом 2016 р.) у розпорядженні сільськогосподарського товаровиробника залишалася частка суми ПДВ, розмір якої залежав від галузі виробництва. Пп. 209.2.2 п. 209.2 ст. 209 ПКУ було встановлено, що за операціями з сільськогосподарськими товарами/послугами (крім операцій із зерновими й технічними культурами та операцій з продукцією тваринництва) на спеціальних рахунках, відкритих сільськогосподарським підприємствам, залишається 50% від суми ПДВ; за операціями із зерновими та технічними культурами – 15%; за операціями з продукцією тваринництва – 80%. Ці суми

залишалися у розпорядженні сільськогосподарського підприємства для використання у виробництві сільськогосподарських товарів/послуг.

Положення ст. 209 ПКУ втратили чинність з 01.01.2017 р. Саме зміни щодо ПДВ викликали в спільноті найбільші обурення та побоювання. Якщо узагальнити всі негативні очікування, то скасування спеціального режиму мало б прискорити темпи падіння обсягів виробництва валової продукції сільського господарства, призвести до ліквідації низки суб'єктів малого агробізнесу, зменшення робочих місць у галузі та скорочення видатків на утримання соціальної сфери сільських населених пунктів [116].

Сьогодні сільськогосподарські товаровиробники сплачують податки за загальною системою або мають право обрати спрощену систему оподаткування у вигляді єдиного податку IV групи.

Загальна система оподаткування. Сільськогосподарські товаровиробники, які обирають загальну систему оподаткування, зобов'язані сплачувати такі податки: податок на прибуток, податок на додану вартість, податок на майно (земельний податок), рентну плату за спеціальне використання води.



Податок на прибуток.

Оподаткування сільськогосподарських товаровиробників податком на прибуток здійснюється на загальних умовах за ставкою 18%. З липня 2017 р. ці товаровиробники мають звітувати щодо названого податку на загальних умовах. До цього часу сільгоспвиробники на загальній системі оподаткування, які підпадали під визначення, закріплене у ст. 209 ПКУ, могли

обрати загальний або «сільськогосподарський» (з 1 липня минулого звітного року до 30 червня поточного звітного року) період звітування.

Однак, у зв'язку із втратою чинності положеннями ст. 209 ПКУ з 01.01.2017 р. ДФС своїм листом від 01.03.2018 р. №6191/7/99-99-15-02-01-17 «Про особливості декларування податку на прибуток підприємств за 2017 рік» роз'яснила, що у 2017 р. припинилося застосування «особливого» звітного періоду для виробників сільськогосподарської продукції. Остання декларація, подана виробниками сільськогосподарської продукції за 2017 р., складалася за звітний (податковий) період з 1.07.2016 р. до 30.06.2017 р. Виробники сільськогосподарської продукції з 01.07.2017 р. звітують з податку на прибуток підприємств у загальному порядку [34].



Податок на додану вартість. З 01.01.2017 р. сільськогосподарські товаровиробники сплачують ПДВ на загальних засадах. Особливості переходу на загальну систему оподаткування за цим податком ДФС пояснила у листі від 03.01.2017 р. за №8/7/99-99-15-03-02. Зокрема, роз'яснення стосувалися «автоматичного» переходу без необхідності

подання заяви, закриття додаткових електронних рахунків, подання податкової звітності з ПДВ, реєстрації податкових накладних/розрахунків коригування.

Спеціальний режим оподаткування ПДВ розглядався засобом державної підтримки розвитку аграрної сфери. Тому з метою певної компенсації можливих втрат від скасування спеціального режиму ПДВ Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у 2017 році» від 20.12.2016 р. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства» було доповнено ст. 16-1, що має назву «Бюджетна дотація для розвитку сільськогосподарських товаровиробників та стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції».

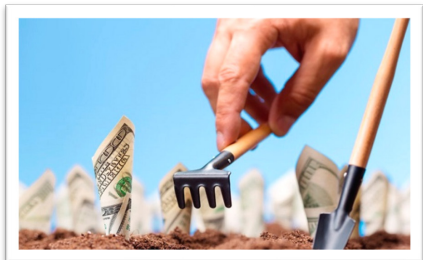
Право на бюджетну дотацію для розвитку сільськогосподарських товаровиробників та стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції мають товаровиробники, основною діяльністю яких є постачання сільськогосподарських товарів, вироблених ними на власних або орендованих основних засобах, якщо питома вага вартості сільськогосподарських товарів становить не менше ніж 75% від вартості всіх товарів, поставлених ними протягом попередніх 12 послідовних звітних податкових періодів сукупно, які здійснюють види діяльності, визначені п. 16-1.3 ст. 16-1 зазначеного Закону. Таке право розповсюджується лише на платників ПДВ. Якщо платник ПДВ скасував реєстрацію сільськогосподарського товаровиробника, то він виключається з Реєстру отримувачів бюджетної дотації.

Обчислення розміру бюджетної дотації відбувається таким чином: вартість частки реалізованої дотаційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції помножується на задекларовану суму ПДВ, враховуючи коефіцієнт пропорційності відповідно до бюджетного фінансування.

Варто звернути увагу, що з 01.01.2018 р. розподіл бюджетної дотації здійснюється у сумі не більше ніж 150 млн грн на одного сільськогосподарського товаровиробника на рік, враховуючи пов'язаних з таким товаровиробником осіб, які визначаються на підставі пп. 14.1.159 п. 14.1 ст. 14 ПКУ.

Новим в оподаткуванні сільськогосподарських товаровиробників ПДВ є те, що згідно з п. 63 підрозд. 2 розд. XX ПКУ, тимчасово звільняються від оподаткування ПДВ операції з вивезення за межі митної території України в митному режимі експорту: з 01.09.2018 р. до 31.12.2021 р. соєвих бобів; з 01.01.2020 р. до 31.12.2021 р. насіння свиріпи або ріпаку. Наведені положення не поширюються на сільськогосподарські підприємства – виробників соєвих бобів та насіння свиріпи чи ріпаку, вирощених ними на землях сільськогосподарського призначення, які перебувають у власності таких товаровиробників чи в їхньому постійному користуванні або використовуються ними на правах оренди (суборенди) чи емфітевзису.

Останнє положення не розповсюджуються на сільськогосподарські підприємства, які самостійно виростили зазначені культури та експортують їх, а тому мають право на таке бажане відшкодування ПДВ. Можна погодитися з думкою фахівців про те, що це великі та середні підприємства, проте малі господарства (зокрема, фермерські) через невеликий розмір партій не зможуть самостійно експортувати вирощену сою, будуть змушені продавати її на внутрішньому ринку за заниженою ціною.



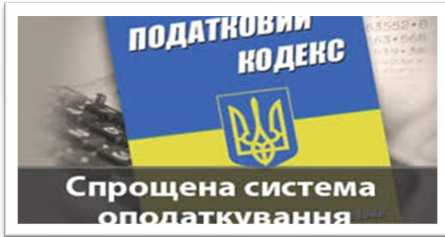
Земельний податок. Основні зміни щодо земельного податку були запроваджені у 2015 р. Наразі земельний податок є складовою плати за землю і входить до податку на майно. Цей податок є ключовим для агробізнесу, оскільки розвиток жодної галузі сільського господарства неможливий без використання землі сільськогосподарського призначення

(сільськогосподарські або несільськогосподарські угіддя).

Основою для визначення розміру земельного податку є нормативна грошова оцінка землі, яка підлягає щорічній індексації. Центральний орган виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері земельних відносин за індексом споживчих цін за попередній рік, щороку розраховує величину коефіцієнта індексації нормативної грошової оцінки земель, на який індексується нормативна грошова оцінка сільськогосподарських угідь, за станом на 1 січня поточного року, що визначається за певною формулою. Якщо індекс споживчих цін перевищує 115%, такий індекс застосовується зі значенням 115 (ст. 289 ПКУ).

Ставки земельного податку встановлюються органами місцевого самоврядування, які до 25 грудня року, що передує звітному, подають відповідному контролюючому органу за місцезнаходженням земельної ділянки рішення щодо ставок земельного податку та наданих пільг зі сплати земельного податку юридичним та/або фізичним особам за встановленою формою.

Конкретні ставки земельного податку можуть встановлюватися в межах ставок податку для сільськогосподарських угідь, нормативну грошову оцінку яких проведено. Ставки встановлюються у розмірі не менше ніж 0,3% та не більше ніж 1% від їх нормативної грошової оцінки. Для сільськогосподарських угідь, розташованих за межами населених пунктів, нормативну грошову оцінку яких не проведено – не менше ніж 0,3% та не більше ніж 5% від нормативної грошової оцінки одиниці площі ріллі в області (ст. 274, 277 ПКУ). Зазначені розміри ставок земельного податку були встановлені у грудні 2016 р.



Спрощена система оподаткування.

Ця система оподаткування представлена єдиним податком IV групи. З 2018 р. коло платників єдиного податку IV групи розширилося через включення до нього фізичних осіб-підприємців, які провадять діяльність виключно у межах фермерського господарства, зареєстрованого відповідно до Закону України «Про фермерське господарство», та за умови виконання сукупності вимог, встановлених пп. 4 п. 291.4 ст. 291 ПКУ.

У зв'язку з розширенням кола платників цього податку до ПКУ було внесено зміни, якими встановлено час, з якого фізичні особи-підприємці вважаються платниками IV групи, порядок дій цих суб'єктів у разі невиконання умов (критеріїв) до платника єдиного податку IV групи, а також врегульовано порядок самостійного переходу на сплату єдиного податку та інші питання.

Особливо потрібно звернути увагу на доповнення п. 298.8 ст. 298 ПКУ пп. 298.8.8, згідно з яким повторне включення до IV групи платників єдиного податку може відбутися не раніше ніж через 2 календарні роки після його переходу на застосування ставки єдиного податку, визначеної для платників іншої групи, або анулювання його попередньої реєстрації платником єдиного податку IV групи.

Як відомо, базою оподаткування єдиним податком IV групи визначено нормативну грошову оцінку 1 га сільськогосподарських угідь (ріллі, сіножатей, пасовищ і багаторічних насаджень), а для земель водного фонду (внутрішніх водойм, озер, ставків, водосховищ) – нормативну грошову оцінку ріллі в області, враховуючи коефіцієнт індексації, визначений станом на 1 січня базового податкового (звітного) року відповідно до порядку, встановленого ПКУ. Розмір ставок податку з 1 га сільськогосподарських угідь та/або земель водного фонду залежить від категорії (типу) земель та їхнього розташування. Він був переглянутий у бік збільшення у грудні 2016 р.[116].

Тенденції розвитку аграрного сектору свідчать про те, що трансформаційні зміни в оподаткуванні не призвели до катастрофічних наслідків. Рослинницька галузь загалом зберегла результативність і

дохідність, однак її успіхи нівелюються через сировинний характер діяльності та низьку додану вартість продукції. Водночас галузь тваринництва стабільно перебуває у кризовому стані.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. У чому полягає сутність, характеристика та види капіталу підприємства?
2. Назвіть специфічні галузеві особливості агропромислового виробництва та їхній вплив на формування і використання фінансових ресурсів.
3. Охарактеризуйте принципи формування та використання капіталу аграрних підприємств.
4. У чому сутність капіталізації сільського господарства?
5. Назвіть фактори впливу на обсяг та структуру капіталу сільськогосподарських підприємств.
6. Поясніть, у чому виявляється вплив інструментів державного фінансового регулювання на формування капіталу аграрних підприємств.
7. У чому полягає сутність фінансового моніторингу підприємства?
8. Назвіть основні цілі планування та прогнозування руху грошових коштів підприємства.
9. Охарактеризуйте сутність та структуру системи бюджетування аграрного підприємства.
10. Які існують джерела формування фінансових ресурсів аграрного підприємства?
11. Які види кредитного забезпечення аграрного виробництва?
12. Визначте сутність та види аграрної розписки.
13. Поясніть з міст напрямів управління структурою капіталу аграрного підприємства.
14. Назвіть етапи та основні методичні підходи оптимізації капіталу підприємства.

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Основні завдання та особливості менеджменту капіталу аграрних підприємств.
2. Проблеми кредитування аграрних підприємств.
3. Напрями державної підтримки сільськогосподарських виробників.
4. Особливості фінансового моніторингу в аграрних підприємствах.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Завдання 8.1.

Вартість власного капіталу агрофірми «Перемога» складає 500 тис. грн, середня віддача від усього капіталу складає 15 %, коефіцієнт співвідношення власного і позиченого капіталу дорівнює 0,5, процент за позику складає 22 %.

Розрахувати віддачу від власного капіталу.

Завдання 8.2.

Агрофірма «Перемога» взяла кредит на суму 450 тис. грн терміном на 12 місяців під 24 % річних із щомісячним поверненням кредиту і процентів.

Розрахувати:

- середній рівень процентної ставки;
- суму випланих процентів;
- середні виплати платежів і процентів за місяць.

Завдання 8.3.

Розрахувати оптимальну структуру капіталу підприємства на основі даних таблиці за формулою 8.1.

Таблиця 1

Розрахунок оптимальної структури капіталу СТОВ «Агрокряж»

Показники	Звітний рік	Комбінація №1	Комбінація №2
		ВК – 67,7 % ЗК – 32,3 % ПК – 0 %	ВК – 70,0% ЗК – 30,0% ПК – 20,0%
Сукупний капітал, тис. грн	135468	135468	135468
Власний капітал, тис. грн	88106		
Залучений капітал, тис. грн			
з нього позиковий капітал	0		
Прибуток, тис. грн	64860		
Рівень рентабельності сукупного капіталу, %	47,8		
Відсоткова ставка, %	20		
Диференціал фінансового левєриджу, %			
Коефіцієнт фінансового левєриджу			
ЕФЛ, %			

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. За цілями використання капітал поділяють:

- а) продуктивний; позичковий; спекулятивний;
- б) основний; оборотний;
- в) акціонерний; пайовий; індивідуальний;
- г) власний капітал; позиковий.

2. За об'єктом інвестування (напрямок авансування) капітал

поділяють:

а) акціонерний; пайовий; індивідуальний капітал;

б) основний; оборотний;

в) власний; позиковий;

г) споживчий; накопичувальний (реінвестований).

3. Особливостями агропромислового виробництва є:

а) залежність сільськогосподарського виробництва від природних умов;

б) визначення реального фінансового результату в кінці року;

в) різко виражена сезонність виробництва;

г) усі відповіді правильні.

4. Спеціально організоване систематичне і безупинне спостереження за фінансовим станом об'єкта й оперативна його оцінка – це:

а) фінансовий менеджмент;

б) фінансовий контроль;

в) фінансовий моніторинг;

г) фінансовий леверидж.

5. Найбільш ефективний метод фінансового планування та прогнозування діяльності підприємства – це:

а) контролінг;

б) бюджетування;

в) моніторинг;

г) лізинг.

6. Показник, який відображає рівень додатково генерованого прибутку власним капіталом при різній структурі залучення позикового капіталу – це:

а) диференціал;

б) податковий коректор;

в) коефіцієнт;

г) леверидж.

7. Аграрна розписка встановлює забезпечення виконання зобов'язань боржника заставою, предметом якої може бути лише ...

а) майбутній урожай сільськогосподарської продукції;

б) минулий урожай сільськогосподарської продукції;

в) цінні папери;

г) рухоме майно.

8. Аграрна розписка, яка встановлює безумовне зобов'язання боржника сплатити грошову суму, розмір якої визначається за погодженою боржником і кредитором формулою, з урахуванням цін на сільськогосподарську продукцію у визначеній кількості та якості є:

а) фінансовою;

б) товарною;

в) правильна відповідь а) і б);

г) натуральною.

9. Співвідношення між власним і позиковим капіталом, при якому забезпечується найефективніша пропорційність між дохідністю та фінансовою стійкістю підприємства – це:

- а) коефіцієнт фінансового левириджу;
 - б) диференціал фінансового левириджу;
 - в) оптимізація структури капіталу;
 - г) структура капіталу.
10. Товарна аграрна розписка має містити такі обов'язкові реквізити:
- а) назва і дата й місце видачі;
 - б) строк поставки сільськогосподарської продукції;
 - в) реквізити кредитора й умови про подальше передання прав за аграрною розпискою;
 - г) усі відповіді правильні.

РОЗДІЛ 9. УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ТА ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання розділу

9.1. Сутність, значення, форми та напрями інвестиційних процесів у сільському господарстві

9.2. Особливості інноваційної діяльності в аграрній сфері виробництва

9.3. Управління інвестиційною діяльністю аграрних підприємств

Основні терміни та поняття

Інвестиції

Інвестиційна діяльність

Інвестиційний механізм

Капітальні вкладення

Структура капітальних вкладень

Інновації

Інноваційний розвиток

Реальні інвестиції

Фінансові інвестиції

Джерела інвестиційних ресурсів

9.1. Сутність, значення, форми та напрями інвестиційних процесів у сільському господарстві



Як засвідчує світовий і вітчизняний досвід, ефективне реформування аграрного сектора економіки відбувається на основі активізації інвестиційної діяльності та істотного збільшення обсягу інвестицій. Вони акумулюють державний, приватний та змішаний капітал, забезпечуючи доступ до сучасних агротехнічних технологій. У період обмеженості інвестиційних ресурсів на державному рівні інвестиційна привабливість регіону є базовим критерієм, на основі якого формуються інвестиційна стратегія та інвестиційна політика підприємств та держави загалом.

На інвестиції в сільському господарстві впливають внутрішні та зовнішні фактори (табл. 9.1). Підприємець може впливати на внутрішні чинники протягом виробничого процесу або планувати виробництво продукції й інвестиції на найближчу перспективу.

На нинішньому етапі для аграрних товаровиробників найважливішими залишаються зовнішні фактори інвестицій. Постійна зміна «правил гри», недостатній захист прав інвесторів, зростання податкового тиску, щорічне зростання цін на матеріально-технічні ресурси промислового походження на 15–30%, зниження купівельної спроможності населення – без вирішення цих проблем інвестиційна діяльність в АПК не матиме інтенсивного характеру [28].

Таблиця 9.1

**Фактори впливу на інвестиційну діяльність
у сільському господарстві**

Внутрішні фактори (залежать від товаровиробників)	Зовнішні фактори (не залежать від товаровиробників)
урожайність сільськогосподарських культур і продуктивність худоби	світові та внутрішні ціни на сільськогосподарську продукцію і продукцію промислового виробництва
вибір об'єкта першочергових інвестицій	державна підтримка агровиробництва
спеціалізація і концентрація виробництва	процентна ставка на кредит
технологія виробництва основних видів продукції сільського господарства	оподаткування агровиробництва
характер інвестицій: довгострокові, короткострокові	інфляційні процеси
рівень продуктивності праці та собівартість виробництва	сезонність виробництва сільськогосподарської продукції;
	внутрішній та експортний попит на продукцію.

Інвестиційна діяльність аграрної сфери істотно впливає на національний дохід суспільства й продовольчу безпеку держави. Від динаміки розвитку агропромислового комплексу залежить безліч макроекономічних пропорцій національної економіки (табл.9.2).

Таблиця 9.2

Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності, млн. грн *

Галузі	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Усього	273116	359216	448462	578726
Сільське, лісове та рибне господарство	30155	50484	64243	66104
Промисловість	87656	117754	143300	199896
Будівництво	43464	44444	52176	55994

*За даними Державної служби статистики України

Інвестиції визначають процес розширеного відтворення аграрного виробництва, будівництво нових підприємств та створення нових робочих місць. Для того, щоб бути привабливим для потенційних інвесторів, сільськогосподарське підприємство повинне характеризуватися наявністю внутрішніх і зовнішніх можливостей залучати та використовувати інвестиційні ресурси для свого розвитку, а також забезпечувати максимізацію економічного ефекту суб'єктам інвестування за мінімального інвестиційного ризику [44], класифікацію особливостей інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Класифікація особливостей інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств

Інвестування означає витрачання частини доходу на відтворення суспільного чи індивідуального капіталу, кінцевою метою якого є одержання нових, більш високих прибутків або соціального ефекту в майбутньому. Інвестиційні ресурси є всіма формами капіталу, які залучаються для здійснення вкладень в об'єкти реального і фінансового інвестування. Формування інвестиційних ресурсів є основною умовою здійснення інвестиційного процесу. Інвестування капіталу в реальні проекти та фінансові

інструменти вимагає попереднього його формування у необхідному обсязі, без чого інвестиційний процес є неможливим.

Інвестиції поділяються на:

- вкладення коштів у засоби виробництва (реальні інвестиції);
- фінансові інвестиції (кошти підприємств та бюджетні кошти, які спрямовуються на відтворення капіталу, кредитні ресурси банків, цінні папери, заощадження населення, кошти зарубіжних інвесторів);
- інтелектуальні інвестиції (авторські права, ноу-хау, ліцензії, досвід, кваліфікація, знання тощо).

Наведена сукупність інвестиційних ресурсів і складає інвестиційний потенціал галузі, процес формування якого значною мірою пов'язаний з процесом первинного накопичення капіталу в рамках окремих підприємств (табл.9.3). На жаль, зростання обсягів інвестиційних ресурсів не супроводжується розвитком інвестиційної діяльності безпосередньо на підприємствах. Причин тому багато, але основною причиною такого стану є те, що на виробництві не створені умови для розвитку інвестиційної діяльності. Перш за все, непідготовленими є фахівці й керівники, неповністю вирішені питання реформування галузі в економічно-соціальному аспекті, переважає витратна економіка.

Таблиця 9.3

Капітальні інвестиції у сільське господарство*

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Капітальні інвестиції:				
- у фактичних цінах, млрд.грн	359,2	448,5	578,7	379,2
- у порівнянних цінах, у %	118,0	122,1	116,4	112,4
у т.ч. освоєні за рахунок коштів державного бюджету:				
- у фактичних цінах, млрд.грн	9,3	15,3	22,8	13,3
- у % до загального обсягу	2,6	3,4	3,9	3,5
власних коштів підприємств та організацій у фактичних цінах, млрд.грн	248,8	310,1	409,6	270,8
у % до загального обсягу	69,3	69,1	70,8	71,4

*За даними Державної служби статистики України

Поняття «інвестиції» ототожнюється з вкладенням капіталу в економіку країни. Найбільш повно дано визначення інвестицій у Законі України «Про інвестиційну діяльність», у якому охоплено всі види цінностей: матеріальні, фінансові, інтелектуальні.

Інвестиції – це всі види майнових, фінансових й інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької й інших видів діяльності, у результаті яких створюється прибуток або досягається соціальний ефект [1].

Законом України «Про іноземні інвестиції» від 13.03.1992 р. та Постановою Кабінету Міністрів України від 20.05.1993 року визначено поняття іноземних інвестицій та категорії іноземних інвесторів.

Іноземні інвестиції – це всі види цінностей, що вкладаються іноземними інвесторами в об'єкти інвестиційної діяльності відповідно до чинного законодавства України.

Іноземні інвестори – це юридичні особи, створені іншим законодавством, ніж Законодавство України, фізичні особи, які не мають постійного місця проживання та території України, іноземні держави, міжнародні державні й недержавні організації, інші іноземні суб'єкти господарської діяльності, які визнаються чинним законодавством України [60].

Інвестиції поділяються на різні види залежно від ознак класифікації. Розрізняють фінансові (портфельні) і реальні інвестиції.

Фінансові інвестиції – це купівля акцій, облігацій та інших цінних паперів, вкладення грошей на депозитні рахунки в банки під відсотки.



Реальні інвестиції – вкладення грошових коштів у капітальне будівництво, розширення і розвиток виробництва. Реальні інвестиції – це капітальні вкладення в галузі національної економіки.

Капітальні вкладення – це не лише витрати на створення нових, але й на розширення, реконструкцію та

модернізацію діючих об'єктів.

За *напрямами використання* капітальні вкладення класифікують як виробничі і невиробничі.

Виробничі капітальні вкладення спрямовуються на розширення виробництва продукції, невиробничі – на розвиток соціальної сфери.

Основні напрями використання капітальних вкладень у сільське господарство:

- будівництво об'єктів виробничого і невиробничого призначення;
- купівля техніки (сільськогосподарських машин, тракторів), обладнання і транспортних засобів;
- закладання та вирощування багаторічних насаджень;
- формування основного стада продуктивної та робочої худоби;
- покращення земельних ресурсів (без споруд).

За *формами відтворення основних фондів* розрізняють капітальні вкладення на нове будівництво, реконструкцію і технічне переозброєння діючих об'єктів, розширення діючих об'єктів, модернізацію обладнання.

Ефективність використання капітальних вкладень значно залежить від їхньої структури, яка може бути технологічною, відтворювальною, галузевою або територіальною.

Під *технологічною структурою* капітальних вкладень розуміють частку окремих витрат (будівельно-монтажні роботи, купівля машин і обладнання, проектні роботи тощо) у кошторисній вартості. Технологічна структура капітальних вкладень формує співвідношення між активною і пасивною частинами основних виробничих фондів.

Відтворювальна структура капітальних вкладень – це частка за різними напрямками їхнього використання – нове будівництво, реконструкція і технічне переозброєння виробництва, розширення діючого виробництва. Реконструкція і технічне переозброєння більш вигідні, ніж нове будівництво, оскільки скорочується термін введення в дію виробничих потужностей і зменшуються питомі капітальні вкладення.

Під *галузевою структурою* капітальних вкладень розуміють співвідношення у різних галузях сільського господарства і національної економіки загалом. В умовах економічної кризи перевагу необхідно надавати тим галузям, в яких найменший термін окупності капітальних вкладень і наявні можливості швидкого нарощування обсягів виробництва продукції (птаківництво, свинарство).

Територіальна структура капітальних вкладень – це їхнє співвідношення по окремих економічних районах, областях.

Для того, щоб бути привабливим для потенційних інвесторів, сільськогосподарське підприємство повинне характеризуватися наявністю внутрішніх і зовнішніх можливостей залучати та використовувати інвестиційні ресурси для свого розвитку, а також забезпечувати максимізацію економічного ефекту суб'єктам інвестування за мінімального інвестиційного ризику [3].

9.2. Особливості інноваційної діяльності в аграрній сфері виробництва



В аграрних підприємствах *інноваційні процеси відбуваються у різних формах*, серед них найбільш помітними є:

- 1) запровадження у господарський обіг нових, відмінних від традиційних, продуктів як у галузі рослинництва, так і тваринництва (наприклад, розведення страусів);
- 2) диверсифікація діяльності (розвиток видів і сфер діяльності, які можуть бути пов'язаними з традиційним виробництвом чи ні);
- 3) запровадження нових способів та методів господарської діяльності (стосується всіх без винятку виробничих процесів);

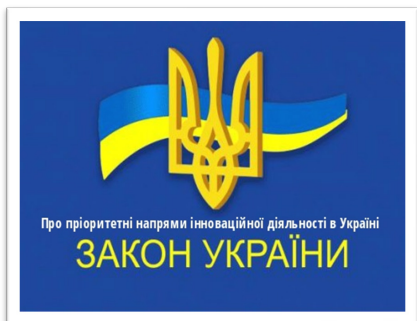
- 4) вихід підприємства на інші, не традиційні для нього, ринки збуту виробленої сільськогосподарської продукції та сировини;
- 5) пошук нетрадиційних джерел сировинного забезпечення;
- 6) запровадження нових підходів щодо кадрової політики у сфері набору, поповнення, оцінки персоналу;
- 7) перехід до ефективних механізмів управління господарською діяльністю;
- 8) формування ефективних взаємовідносин із партнерами по ринку, споживачами, конкурентами, органами місцевої та державної влади.

Ринок інновацій необхідно розглядати як дієвий елемент у сукупності інструментарію та важелів інноваційної моделі розвитку національної економіки.

Ринок інновацій має слугувати стратегічним орієнтиром подальшого економічного зростання підприємств АПК як у поточному періоді, так і у довготривалій перспективі. Гальмом у вирішенні такої проблеми потрібно вважати відсутність належної уваги до ринку інновацій з боку уряду України.

Трансформація розвитку суспільства країн світу зумовила формування такої моделі інноваційного перетворення господарства, де наявні відмінні від етапів попереднього розвитку **пріоритети**, а саме:

- якість життя населення;
- переважання інтелектуальної складової у капіталі підприємства,
- забезпечення збереження довкілля [44].



Пріоритетні напрями інноваційної діяльності визначені Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні». Стосовно агропромислового комплексу, такими пріоритетами є:

- формування ринку нових продуктів та високих технологій (новітні ресурсощадні системи машин і механізмів, застосування біотехнологій та інформаційних систем у виробничих процесах та у сфері їх обслуговування);
- організація інтегрованого виробництва, суб'єкти якого є носіями інновацій, мають умови збільшення масштабів і розширення сфери інноваційної діяльності, розподілу доходів, витрат та ризиків, підвищення ефективності мотиваційного механізму тощо;
- формування адекватного рівня людського капіталу (всебічний розвиток людини, збереження її здоров'я, ефективне використання інтелектуального потенціалу, виховання високих морально-духовних якостей), що зумовлено необхідністю дотримання закону збереження суспільства, пробуджує потенційні можливості особистості, формує вищий рівень продуктивної діяльності людини та прогрес суспільства загалом[44].

Інноваційний розвиток будь-яких підприємств, де не є винятком і підприємства усіх сфер АПК, не може здійснюватися без відповідного капіталу. Нині держава, на жаль, як свідчить практика, лише гальмує процеси формування інвестиційної політики; відсутні наукові обґрунтування її змісту; потребують дослідження особливості інвестиційної політики суб'єктів АПК.



Інноваційний розвиток господарської діяльності суб'єктів усіх сфер АПК – це певні перетворення у діяльності підприємства, що призводять до посилення рівня використання інтелектуального потенціалу, зміцнення конкурентного статусу, збільшення обсягів діяльності та економічного зростання. За умов обмеженості матеріальних ресурсів

делалі більшого значення набуває забезпечення ресурсоощадного господарювання, отже, необхідність упровадження інновацій посідає у цьому аспекті чільне місце [28].

Розгортання таких процесів у господарській діяльності аграрних підприємств є свідченням формування інноваційної ідеології та інноваційної культури.

Запровадження ефективних механізмів розвитку інноваційної діяльності підприємств усіх сфер агропромислового комплексу має здійснюватися з обов'язковим дотриманням певних вимог, серед яких основними є:

- беззаперечне дотримання у господарській діяльності вимог об'єктивних економічних законів;
- формування середовища для здійснення інноваційного розвитку підприємств;
- оптимізацію правового забезпечення здійснення інноваційної діяльності у державі.

Ефективність перебігу та регулювання інноваційної діяльності залежить від дієвості інструментарію її здійснення на аграрному підприємстві.

Проблеми стабілізації національної економіки, у т. ч. числі і підприємств АПК, зумовлюють необхідність активізації інноваційної діяльності. Звідси пріоритетною є проблема формування механізмів управління ефективним розвитком суб'єктів господарювання в умовах освоєння інновацій.

Комплексність інноваційної діяльності підприємства потребує опрацювання виваженої інноваційної політики суб'єктів АПК та формування ефективних механізмів управління інноваційним розвитком (інноваційного менеджменту). Вагомим аспектом інноваційного менеджменту є його стратегічна спрямованість, яка дозволяє вирішувати широкий спектр питань щодо планування та реалізації інноваційних проєктів і програм з метою внесення якісних змін в усі сфери функціонування підприємства. Отже, будь-які стратегічні кроки підприємства варто оцінювати як такі, що мають

інноваційний характер, оскільки вони так чи інакше ґрунтуються на певних нововведеннях у сфері виробництва, збуту, соціального розвитку тощо.

Інновація – це економічна категорія, яка відображає сукупність змін у сфері технологій, окремих процесів, управління, кадрів, а також способів досягнення цих змін, що призводять до впровадження інновацій.

Інноваційний процес – це процес перетворення наукового знання в інновацію.

Інноваційна діяльність – це спеціально організована взаємодія окремих людей і колективів, спрямована на створення умов для успішного перебігу інноваційних процесів. Інноваційну діяльність можна розглядати як діяльність трудового колективу підприємства, спрямовану на забезпечення доведення науково-технічних ідей, винаходів (новацій) до результату, придатного для практичного застосування та реалізації на ринку з метою задоволення потреб суспільства у товарах чи послугах.

У статті 3 Закону України «Про інвестиційну діяльність» **інноваційна діяльність** визначається як одна з форм інвестиційної діяльності, що здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво і соціальну сферу. *Така діяльність охоплює:*

- виробництво та реалізацію інноваційних видів технічних засобів та відповідних їм технологій;
- прогресивні міжгалузеві структурні зрушення;
- реалізацію довготривалих науково-технічних програм зі значними термінами окупності витрат;
- фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані продуктивних сил;
- розроблення і впровадження нової ресурсощадної технології, призначеної для поліпшення соціального та екологічного стану [2, 44].

Інноваційна діяльність підприємств агропромислового комплексу полягає у формуванні та реалізації цілеспрямованої інноваційної політики, завданням якої є стимулювання, накопичення та розвитку інноваційного потенціалу.

Політика інноваційного розвитку підприємств агропромислового комплексу має охоплювати низку завдань та заходів, реалізація яких сприятиме обґрунтованому формуванню каналів руху продуктів харчування до кінцевих споживачів. Потрібно згадати, що інноваційна діяльність підприємств АПК не позбавлена ризиків, які визначаються сукупним впливом низки чинників зовнішнього середовища та внутрішнім станом кожного підприємства. Інноваційна діяльність є проявом інноваційної політики підприємства.

Ураховуючи специфіку АПК, яка полягає у сезонності виробництва продукції, immobільності ресурсів, залежності від біокліматичного потенціалу, незбігові робочого періоду з періодом виробництва, взаємозалежності та взаємодоповнюваності окремих галузей, інноваційну політику розглядаємо із двох позицій: у тактичному й стратегічному тлумаченні її змісту.

З позицій *тактичного тлумачення* інноваційна політика має спрямування на забезпечення відповідності якості продукції та сировини чинним стандартам та вимогам, оптимізації господарської діяльності шляхом упровадження нових технологій, які призводять і до зміни складових елементів техніко-технологічного комплексу. Тактичне тлумачення пов'язане з формуванням та розвитком господарського потенціалу підприємства.

Стратегічне тлумачення змісту інноваційної політики пов'язане з формуванням конкурентного статусу підприємства, перетворення його слабких сторін на сильні, що є підґрунтям його довготривалого функціонування на ринку.

Подолання економічного відставання, забезпечення соціально зорієнтованого розвитку вирішальною мірою залежатимуть від піднесення наукомістких галузей, розвитку технологій. Широке впровадження інновацій, ресурсощадних технологій, виробництво екологічно чистого продовольства у сфері агропромислового комплексу сприятимуть формуванню конкурентних переваг його підприємств та забезпечать інтеграцію у світогосподарську систему.

9.3. Управління інвестиційною діяльністю аграрних підприємств



Підвищення рівня диверсифікованості сільськогосподарського виробництва та ускладнення економічних відносин в агропромисловому ланцюзі вимагають урізноманітнення форм і джерел інвестиційного забезпечення потреб суб'єктів аграрного бізнесу.

Інвестиційна діяльність сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від ролі й місця аграрної галузі в системі агропромислового комплексу, а насамперед це стосується характеру економічних відносин між сільським господарством та іншими сферами АПК.

Основними цілями інвестування є:

- отримання прибутку;
- збереження капіталу;
- досягнення соціального ефекту.

Проте діяльність сільського господарства відрізняється значною залежністю від природно-кліматичних умов, невідповідністю робочого періоду та періоду виробництва, сезонністю, використанням біологічних організмів, що значною мірою обумовлює інвестиційний клімат в галузі і висуває на передній план специфічні цілі інвестування, такі як відтворення родючості земель та забезпечення нормального функціонування біологічних

організмів. Крім того, метою інвестування аграрного виробництва є забезпечення продовольчої безпеки держави, що, як свідчить досвід країн Європейського Союзу, може вступати в конфлікт з вимогами отримання прибутку.

Важливою *особливістю інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств* є їхні потреби в інвестуванні соціальної сфери та інфраструктури сільського господарства, адже сучасна аграрна економіка є не лише галуззю виробництва, але й способом життя сільського населення. Нерозривність побуту та виробництва зумовлює необхідність будівництва й розвитку шкіл, дитячих дошкільних закладів, закладів побутового обслуговування, торговельної мережі, автомобільних та залізничних шляхів сполучення, газо-, водо- та електропостачання тощо. Тому специфічною метою інвестиційної діяльності в сільському господарстві є соціальний захист та забезпечення сільського населення, що обумовлюється нерозривністю аграрного виробництва та способу життя сільського населення.

Окрім того, однією з визначальних сучасних особливостей переважної більшості господарюючих суб'єктів на селі є їхній нестійкий фінансовий стан та низька платоспроможність, що обумовлює специфіку інвестиційної діяльності та необхідність залучення інвестицій на фінансове оздоровлення господарств.



Залучення інвесторів для фінансового оздоровлення об'єктивно зумовлене необхідністю розв'язати такі основні завдання:

- погашення боргів;
- поповнення оборотних засобів;
- підвищення зайнятості та доходів сільського населення на основі розвитку

сільського господарства та інших видів діяльності;

- ефективного використання сільськогосподарських угідь;
- ефективного використання основних засобів. Як зазначалося, основними цілями інвестування є отримання прибутку, збереження капіталу або досягнення соціального ефекту.

Проте, у сільському господарстві, діяльність якого пов'язана з використанням землі як основного засобу виробництва, а також біологічних властивостей живих організмів, виникають *специфічні цілі інвестування*: відтворення родючості земель та забезпечення нормального функціонування біологічних організмів.

Окрім того, метою інвестування є забезпечення сільськогосподарського виробництва для досягнення продовольчої безпеки держави, що, як свідчить досвід країн Європейського Союзу, може вступати у конфлікт з вимогами отримання прибутку. Також специфічною метою інвестиційної діяльності в сільському господарстві є соціальний захист та забезпечення сільського населення, що обумовлюється нерозривністю аграрного виробництва зі способом життям сільського населення.

Залежно від класифікації інвестицій та напрямів їх здійснення

розробляється інвестиційна політика підприємства, яка повинна відповідати таким *вимогам*:

- інвестиційна політика повинна охоплювати капітальні інвестиції, інвестування в оборотні активи, інтелектуальні інвестиції, фінансові інвестиції;

- інвестиційна політика повинна базуватися на альтернативності вибору;

- для обґрунтування доцільності інвестицій необхідно використовувати не тільки фінансові показники, але й неформальні критерії.

Джерела формування інвестиційних ресурсів (рис. 9.2) [60]:

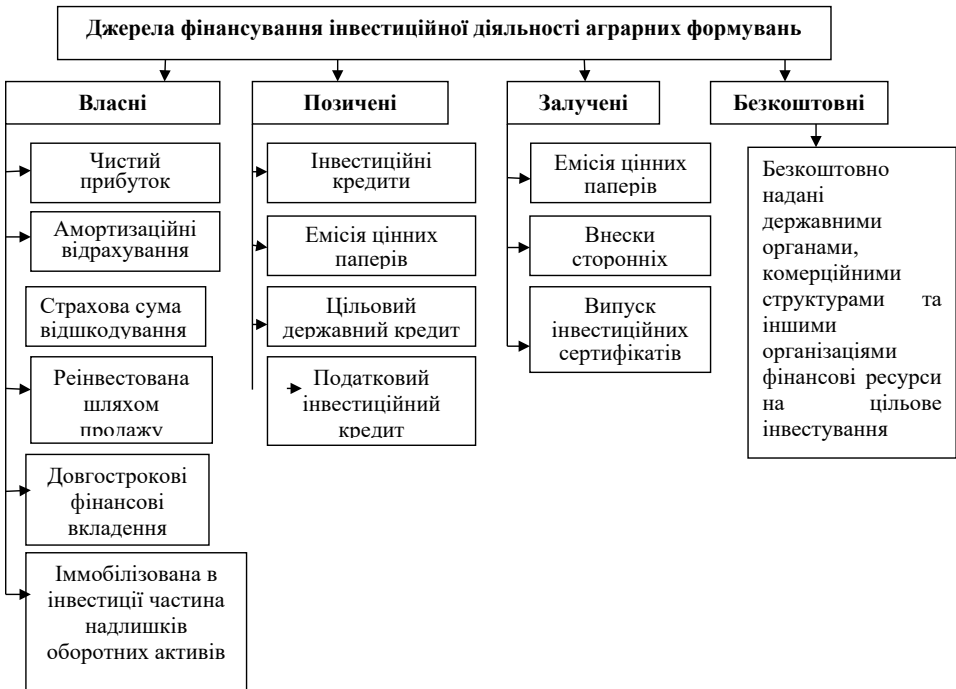


Рис. 9.2. Класифікація джерел фінансування інвестиційної діяльності аграрних формувань

Проте внутрішні джерела залучення інвестицій мають значні обмеження щодо можливості залучення коштів. Вилучення власних активів із господарської діяльності може негативно відобразитися на результатах діяльності. Натомість залучення коштів сторонніх організацій дозволяє акумулювати значні обсяги інвестицій без суттєвих втрат для операційної діяльності. Зовнішні інвестиції обов'язково піддаються незалежному контролю. Їхнім недоліком є складність і довготривалість процедури отримання коштів, потреба в наданні гарантій платоспроможності та фінансової стійкості. Окрім цього, боргові зобов'язання підвищують ризик

неплатоспроможності й банкрутства, а виплати по залучених коштах призводять до зменшення прибутку. Наслідком зовнішнього запозичення може стати втрата власності й управління підприємством [81].

Суб'єктами інвестиційної діяльності є інвестори, замовники, виконавці робіт, постачальники, банківські, страхові установи тощо. Ними можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, державні й міжнародні організації.

Інвестиційна діяльність розглядається як сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій. Досягнення кінцевого результату інвестиційної діяльності забезпечується формуванням ефективного *інвестиційного механізму підприємства*.

Інвестиційний механізм підприємства – це сукупність взаємопов'язаних елементів, етапів, процесів, розташованих у визначеній послідовності, що визначають порядок здійснення інвестиційної діяльності.

Основною *метою* інвестиційного механізму підприємства є підвищення ефективності використання наявних та залучення нових інвестиційних ресурсів.

Інвестиційний механізм підприємства включає:

1) *інвестиційне забезпечення* – процес акумулювання необхідного обсягу інвестиційних ресурсів шляхом реалізації відповідної інвестиційної політики

2) *систему управління інвестиційною діяльністю підприємства*.

Інвестиційна політика є частиною загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає у виборі й реалізації найефективніших форм його реальних фінансових інвестицій з метою забезпечення високих темпів розвитку підприємства й постійного зростання його ринкової вартості.

Розробка загальної інвестиційної політики підприємства включає такі основні етапи: (табл. 9.4).

Таблиця 9.4

Етапи формування інвестиційної політики аграрного підприємства

Етап	Зміст етапу
1	Аналіз інвестиційної діяльності підприємства в попередньому періоді
2	Дослідження й урахування умов зовнішнього інвестиційного середовища та кон'юнктури інвестиційного ринку
3	Урахування стратегічних цілей розвитку підприємства
4	Вибір політики формування інвестиційних ресурсів
5	Обґрунтування типу інвестиційної політики за цілями вкладення капіталу з урахуванням ризикових переваг
6	Формування інвестиційної політики підприємства за основними напрямками інвестування
7	Формування інвестиційної політики підприємства в розрізі окремих видів економічної діяльності
8	Формування інвестиційної політики підприємства в регіональному розрізі
9	Взаємоузгодження основних напрямків інвестиційної політики

Управління інвестиціями підприємства – це система принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень, пов'язаних зі здійсненням різних аспектів інвестиційної діяльності. Воно органічно входить у загальну систему

фінансового менеджменту як одна з основних функціональних підсистем, що забезпечує реалізацію переважно стратегічних рішень [60].

Управління інвестиційною діяльністю на підприємстві ґрунтується на таких принципах:

- 1) розвитку та постійного удосконалення процесу управління;
- 2) узгодженості досягнення цілей в часі;
- 3) наукової обґрунтованості при прийнятті управлінських рішень;
- 4) адекватності;
- 5) єдності процесу розробки, виконання та контролювання в процесі використання інвестицій;
- 6) цільовий розподіл інвестиційних ресурсів.

У процесі реалізації мети фінансового менеджменту управління інвестиційною діяльністю підприємства спрямоване на розв'язання наступних основних завдань (табл. 9.5).

Таблиця 9.5

Основні завдання управління інвестиційною діяльністю підприємства

Завдання	Зміст
Забезпечення достатньої інвестиційної підтримки високих темпів розвитку операційної діяльності підприємства	Реалізується шляхом визначення потреби в обсягах інвестування для здійснення стратегічних цілей розвитку операційної діяльності підприємства на окремих його етапах, забезпечення високих темпів розширеного відтворення необоротних операційних активів, формування ефективності та збалансованості інвестиційної програми підприємства на майбутній період
Забезпечення максимальної дохідності (прибутковості) окремих реальних та фінансових інвестицій і інвестиційної діяльності підприємства загалом при передбачуваному рівні інвестиційного ризику	Максимізація прибутковості інвестицій досягається за рахунок вибору підприємством найефективніших інвестиційних проєктів і фінансових інструментів інвестування. Повинна забезпечуватися в межах допустимого інвестиційного ризику, конкретний рівень якого встановлюється власниками або менеджерами підприємства з урахуванням менталітету інвестиційної поведінки
Забезпечення мінімізації інвестиційного ризику окремих реальних і фінансових інвестицій і інвестиційної діяльності підприємства загалом при передбачуваному рівні їхньої дохідності (прибутковості)	Може бути забезпечена шляхом диверсифікації інвестиційних проєктів і фінансових інструментів інвестування, уникнення окремих видів інвестиційних ризиків і їх передавання партнерам по інвестиційній діяльності, ефективних форм їх внутрішнього та зовнішнього страхування
Забезпечення оптимальної ліквідності інвестиції і можливості швидкого реінвестування капіталу при зміні зовнішніх і внутрішніх умов здійснення інвестиційної діяльності	Максимізація рівня ліквідності інвестиційної програми (портфеля) супроводжується зниженням ефективності інвестиційної діяльності, а його мінімізація призводить до обмеження можливостей інвестиційного маневру і втрати платоспроможності при порушенні фінансового рівноваги підприємства у процесі інвестування.

Забезпечення формування достатнього обсягу інвестиційних ресурсів відповідно до прогнаних обсягів інвестиційної діяльності	Досягається шляхом збалансування обсягу залучуваних інвестиційних ресурсів у всіх їхніх формах із прогнозованими обсягами інвестиційної діяльності підприємства у сфері реального та фінансового інвестування.
Пошук шляхів прискорення реалізації чинної інвестиційної програми	Високі темпи реалізації кожного інвестиційного проекту сприяють прискоренню економічного розвитку підприємства загалом, зниженню рівня інвестиційних ризиків
Забезпечення фінансової рівноваги підприємства у процесі здійснення інвестиційної діяльності	Характеризується високим рівнем фінансової стійкості та платоспроможності підприємства на всіх етапах його розвитку

Усі розглянуті завдання управління інвестиціями підприємства тісно взаємопов'язані, хоча окремі з них мають різноспрямований характер. Тому в процесі управління інвестиційною діяльністю підприємства окремі завдання повинні бути оптимізовані між собою для ефективної реалізації його головної мети.

Практика і досвід ринкових перетворень дозволяють зробити висновок, що запуск інвестиційного процесу, що створює основу для стійкого зростання вітчизняного виробництва, може і повинен початися з галузей, зорієнтованих на кінцевий споживчий попит, і в першу чергу, як це не парадоксально, з сільськогосподарського виробництва, з тієї галузі, яка сьогодні відчуває найбільший спад.

Особливе значення сільського господарства для стимулювання інвестиційної діяльності зумовлено:

по-перше, низькою капіталомісткістю і найменшими термінами окупності капітальних вкладень;

по-друге, для продукції цієї галузі характерний масовий і стійкий попит на внутрішньому ринку.

Крім того, сільське господарство має сильні міжгалузеві зв'язки, внаслідок чого інвестиції в його розвиток створюють найбільший кумулятивний ефект, стимулюючи попит на продукцію суміжних галузей і формуючи в них власний інвестиційний потенціал.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Які існують фактори впливу на інвестиційну діяльність в сільському господарстві?
2. Розкрийте сутність понять «інвестиції» та «інновації».
4. Охарактеризуйте форми інноваційних процесів в АПК.
5. Назвіть пріоритетні напрями інноваційної діяльності в сільському господарстві.

6. Що передбачає інноваційний розвиток господарської діяльності суб'єктів усіх сфер АПК?

7. Назвіть основні цілі інвестування.

8. У чому сутність інвестиційного механізму аграрного підприємства? Назвіть його складові.

9. У чому полягає сутність інвестиційної політики аграрного підприємства? Назвіть її етапи.

10. Принципи і завдання управління інвестиційною діяльністю аграрного підприємства

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Особливості інвестиційної діяльності аграрних підприємств.

2. Вимоги до інвестиційної політики підприємства.

3. Основні шляхи підвищення економічної ефективності інвестицій у сільське господарство.

4. Напрями підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Завдання 9.1. Визначити термін окупності капітальних вкладень, якщо внаслідок освоєння коштів на суму 10 500 тис. грн. одержано додатково 1 312 тис. грн прибутку.

Методика розв'язання.

Термін окупності капітальних вкладень:

$\text{Ток} = \Delta\text{КВ} / \Delta\text{Пр}$

де Ток – термін окупності капіталовкладень, років;

$\Delta\text{КВ}$ – приріст капітальних вкладень, грн.;

$\Delta\text{Пр}$ – приріст прибутку за рахунок додаткових капітальних вкладень (економічний ефект), грн.

Завдання 9.2. Визначити і проаналізувати рівень прибутковості підприємства, якщо сукупний обсяг інвестицій у підприємство склав 3,6 млн грн, прибуток від реалізації – 850 тис. грн, позареалізаційний прибуток – 240 тис. грн. Сума капіталу підприємства становить 4,5 млн грн.

Сума податків становить 320 тис. грн. Відсоток за державними облігаціями – 11 %, а відсоткова ставка за довгостроковими кредитами – 16 %. Середньогалузевий рівень прибутковості становить 20,4 %.

Методика розв'язання.

1. Прибутковість інвестицій у підприємство:

$\text{Пр I} = \text{Пр ч} / \text{I} \times 100\%$,

де Пр I – прибутковість інвестицій підприємства, %;

Пр ч – чистий прибуток підприємства, грн;

I – загальний обсяг інвестицій у підприємство, грн.

2. Прибутковість активів підприємства:

$Пр\ АБ = Пр\ ч / АБ \times 100\%$,

де Пр АБ – прибутковість активів підприємства, %;

Пр ч – чистий прибуток підприємства, грн;

АБ – вартість активів підприємства, грн.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Інвестиції поділяються на:

- а) вкладення коштів у засоби виробництва (реальні інвестиції);
- б) фінансові інвестиції (кошти підприємств та бюджетні кошти, які спрямовуються на відтворення капіталу, кредитні ресурси банків, цінні папери, заощадження населення, кошти зарубіжних інвесторів);
- в) інтелектуальні інвестиції;
- г) усі відповіді правильні.

2. Всі види майнових, фінансових й інтелектуальних цінностей, щокладаються в об'єкти підприємницької й інших видів діяльності, у результаті яких створюється прибуток або досягається соціальний ефект – це:

- а) кошти;
- б) інвестиції;
- в) інновації;
- г) засоби.

3. Купівля акцій, облігацій та інших цінних паперів, вкладення грошей на депозитні рахунки в банки під відсотки – це:

- а) реальні інвестиції;
- б) капітальні вкладення;
- в) фінансові інвестиції;
- г) всі відповіді правильні.

4. За формами відтворення основних фондів розрізняють:

- а) капітальні вкладення на нове будівництво, реконструкцію і технічне переозброєння діючих об'єктів;
- б) розширення діючих об'єктів;
- в) модернізацію обладнання;
- г) всі відповіді правильні.

5. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності визначені:

- а) Постановою КМУ «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»;
- б) Розпорядженням галузевого міністерства;
- в) рішенням обласної державної адміністрації;
- г) Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні».

6. Основними цілями інвестування є:

- а) отримання прибутку;
- б) збереження капіталу;
- в) досягнення соціального ефекту;
- г) всі відповіді правильні.

7. Інвестиційний механізм підприємства включає:

- а) інвестиційне забезпечення;

- б) систему управління інвестиційною діяльністю підприємства;
- в) інвестиційний розвиток;
- г) правильна відповідь а) і б).

8. Частина загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає у виборі й реалізації найефективніших форм його реальних фінансових інвестицій з метою забезпечення високих темпів розвитку підприємства й постійного зростання його ринкової вартості – це:

- а) інвестиційна діяльність;
- б) інвестиційна привабливість;
- в) інвестиційна політика;
- г) інвестиційна стратегія.

9. Сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій – це:

- а) інвестиційна діяльність;
- б) інвестиційна привабливість;
- в) інвестиційна політика;
- г) інвестиційна стратегія.

10. Що не належить до принципів управління інвестиційною діяльністю на підприємстві:

- 1) розвитку та постійного удосконалення процесу управління;
- 2) директивності;
- 3) наукової обґрунтованості при прийнятті управлінських рішень;
- 4) адекватності?

РОЗДІЛ 10. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання розділу

10.1. Сутність управління маркетингом аграрного підприємства. Основні проблеми маркетингу аграрних підприємств

10.2. Організація маркетингової діяльності аграрного підприємства

10.3. Функції та принципи маркетингу аграрного підприємства. Модель маркетингової діяльності аграрного підприємства

Основні терміни та поняття

Маркетинг

Управління маркетингом

Комплекс маркетингу

Концепція маркетингу

Функції маркетингу

Товар

Ціна

Стратегія маркетингу

10.1. Сутність управління маркетингом аграрного підприємства. Основні проблеми маркетингу аграрних підприємств



Обов'язковим елементом ефективної підприємницької діяльності є розуміння та використання концепції маркетингу в управлінні аграрним підприємством. Якість маркетингової діяльності в управлінні визначальна, оскільки зумовлює високоприбуткову ритмічну діяльність підприємства.

Практика діяльності аграрних підприємств України підтверджує, що впровадження маркетингу хоча й набуває все більшого поширення, проте повною мірою ще не використовуються всі відомі форми управління маркетинговою діяльністю, що забезпечувало б конкурентоспроможність аграрних підприємств, адаптацію до постійних змін зовнішнього середовища і кон'юнктури ринку, стабільність умов господарської діяльності [50].

Обов'язковим елементом ефективної підприємницької діяльності є розуміння та використання концепції маркетингу в управлінні аграрним підприємством. Якість маркетингової діяльності в управлінні визначальна, оскільки зумовлює високоприбуткову ритмічну діяльність підприємства.

Маркетинг – це комплексна система управління ринком, головними елементами якої є товар, ціна, місцезнаходження товару, просування товару.

У процесі маркетингового планування кожен з цих елементів аналізують і окремо розробляють відповідну стратегію й тактику. Маркетингова цінова політика складається з комплексу заходів щодо визначення цін, знижок, умов оплати за товари та послуги з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутку підприємства. **Ціна є одним з головних елементів маркетингу, оскільки:**

- це головний інструмент у конкурентній боротьбі;
- переважає на ринку цінова конкуренція;
- ціна врівноважує попит і пропозицію товарів та послуг на ринку.

Основними чинниками ціноутворення є величина та динаміка попиту й пропозиції на ринку. Згідно із законом попиту існує обернена залежність між ціною і попитом. Якщо товар дешевий, то його купуватимуть більше. Тому будь-які зміни попиту та пропозиції повинні бути у центрі уваги сільськогосподарських товаровиробників, оскільки це впливає на кінцеві результати роботи підприємства – його прибуток. Варто зазначити, що сільськогосподарська продукція характеризується відносно нееластичним попитом.



Управління маркетингом – процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих споживачів, так і виробників аграрної продукції та продовольства і

має за мету також розв'язання завдань впливу підприємства на рівень і структуру попиту у певний проміжок часу, визначення оптимального співвідношення попиту і пропозиції, щоб аграрне підприємство досягло поставленої мети [7].

Вищевказані поняття маркетингу об'єднує ключовий аспект – потреби споживачів, тому вміння якнайкраще задовольнити їхні потреби є секретом успіху будь-якого підприємства на конкурентному ринку. Застосування маркетингу як філософії підприємницької діяльності, яка переорієнтовує всю діяльність підприємства на задоволення попиту споживачів, можливе лише тоді, коли маркетинг стане філософією всіх працівників, коли кожен з них буде орієнтований на споживача. Маркетинг є актуальним для будь-якої сфери людської діяльності.

На практиці управління маркетингом є управлінням попитом і пропозицією і здійснюється тоді, коли одна зі сторін обміну товарами розробляє і використовує засоби досягнення бажаної дії іншої сторони ринку.

У сучасних умовах управління маркетингом розглядається більшістю науковців та практиків із позицій функцій маркетингу в межах відділу маркетингу аграрного підприємства. Впровадженню та нормальному функціонуванню маркетингу у вітчизняних аграрних підприємствах

перешкоджає низка проблем, що складають декілька основних груп, які зображені на рисунку 10.1.

Маркетинг є системою різних видів діяльності підприємства, що пов'язані між собою й охоплюють планування, ціноутворення, продаж, доставку товарів та надання послуг, в яких є потреба у існуючих або потенційних споживачів; а також видом людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб через обмін [25].



Рис. 10.1. Типові проблеми застосування маркетингу у аграрних підприємствах України

У найзагальнішому визначенні під «маркетингом» розуміють управлінську концепцію, що забезпечує ринкову орієнтацію виробничо-реалізаційної діяльності аграрного підприємства; а також систему управління, яка передбачає скоординовану і спрямовану діяльність на вивчення ринків збуту, пристосування виробництва до їхніх потреб, активного впливу на ринкові процеси, на споживачів з метою збільшення реалізації й одержання високих прибутків.

В аграрній сфері маркетинг як особливий вид діяльності сьогодні ще не набув широкого поширення (рис. 10.2).

Це пов'язано з тим, що:

– в умовах дефіцитного ринку продовольства, коли продуктів харчування виробляється недостатньо і проблем перевиробництва не виникає,

переважна більшість керівників сільськогосподарських підприємств не враховують значення маркетингу;

– реформування галузі сільського господарства зумовило виникнення великої кількості сільськогосподарських підприємств, як правило, суб'єктів малого бізнесу, які з фінансових причин не в змозі займатись маркетинговою діяльністю;

– агропродовольчий ринок характеризується досконалою конкуренцією, а це зумовлює дуже малий розрив між ціною реалізації та собівартістю продукції [29].



в умовах дефіцитного ринку продовольства, коли продуктів харчування виробляється недостатньо і проблем перевиробництва не виникає, переважна більшість керівників сільськогосподарських підприємств не враховують значення маркетингу;



реформування галузі сільського господарства зумовило виникнення великої кількості сільськогосподарських підприємств, як правило, суб'єктів малого бізнесу, які з фінансових причин не в змозі займатись маркетинговою діяльністю;



агропродовольчий ринок характеризується досконалою конкуренцією, а це зумовлює дуже малий розрив між ціною реалізації та собівартістю продукції

Рис. 10.2. Причини слабого поширення маркетингу в аграрній сфері

До несприятливих чинників, що впливають на розвиток сільськогосподарського виробництва загалом, а відтак, і маркетингову діяльність аграрних підприємств, відносять такі чинники зовнішнього середовища:

- нестабільність через недосконалість господарського механізму;
- нерозвиненість ринкових відносин в Україні; нерозвиненість українського ринку землі, ресурсів, частіше робить неможливим вхід і вихід товаровиробника на цьому ринку;
- недосконалість інфраструктури аграрного ринку;
- стан економіки;
- недосконалість законодавства;
- суперечливий характер українських реформ;
- недостатність практичного досвіду роботи в умовах конкурентного середовища;

- перевага непрямого збуту через велику кількість торгових і переробних структур;
- недосконала структура сільськогосподарського виробництва й управління.

Таким чином, протягом тривалого періоду господарювання вітчизняних сільськогосподарських підприємств у ринкових умовах під впливом сприятливих і несприятливих умов, сформувались специфічні особливості аграрного маркетингу та об'єктивні його особливості, зумовлені специфікою сільськогосподарського виробництва.

Ефективне сільськогосподарське виробництво в ринкових умовах можливе при усвідомленні особливостей аграрного маркетингу та врахуванні їх у господарській діяльності суб'єктів аграрного бізнесу.

10.2. Організація маркетингової діяльності аграрного підприємства



Маркетинг у сільському господарстві здобув назву – *агromаркетинг*, він відрізняється від промислового, комерційного, банківського та інших видів маркетингу, оскільки визначається особливостями сільського господарства, адже природні й економічні процеси в сільськогосподарській діяльності утворюють особливі умови для

процесу організації маркетингу. На основі всього вище сказаного можна виділити такі *умови функціонування агromаркетингу*:

- 1) різноманіття форм власності в системі АПК, що визначає жорстку конкуренцію, яка може управлятися лише попитом споживачів;
- 2) продукція АПК є товаром першої життєвої необхідності;
- 3) висока гнучкість системи агromаркетингу, що пояснюється жорсткою конкуренцією на ринку через ідентичність товарів;
- 4) неспівпадання робочого періоду і періоду виробництва;
- 5) нижчий рівень розвитку маркетингової діяльності в АПК порівняно з іншими сферами діяльності;
- 6) виробництво агропромислової продукції тісно взаємозв'язане з землею, що є основним засобом і предметом виробництва одночасно [90].

Специфічні особливості аграрного маркетингу проявляються в наступному:

1. Його складності відносно інших видів маркетингу: ця складність зумовлена різноманітністю методів і способів його здійснення. Застосування різноманітності таких методів пояснюється великою кількістю і

різноманітністю виробленої продукції, її цілеспрямованістю й значимістю для кінцевого споживача.

2. Більш низькому рівні маркетингових знань та практичних умінь порівняно з іншими видами маркетингу. Це зумовлено насамперед тим, що:

а) виробники мають справу з продуктами повсякденного попиту та ще й на дефіцитному ринку, тому керівники сільськогосподарських підприємств приділяли недостатньо уваги агромаркетингу. Унаслідок цього в них немає досвіду в цій діяльності, що змушує звертатися до зарубіжного досвіду;

б) недостатньо обгрунтовані та вивірені для умов української аграрної сфери загально відомі методи та інструменти маркетингу, тобто ще й досі не сформована наука про агромаркетинг і, отже, немає науково-обгрунтованих рекомендацій щодо його здійснення;

в) мова йде про аграрний сектор, селянина, тож маємо справу з найконсервативнішою галуззю економіки.

3. Дуже часто на практиці спостерігаються випадки, коли окремі підрозділи підприємства перетворюються на маркетингові, змінюючи при цьому лише назву і не міняючи своєї діяльності.

4. Його функції у формуваннях малого агробізнесу виконують, як правило, не підготовлені до цього фахівці, а самі підприємці. Виникає проблемність кадрової забезпеченості. Суттєвим недоліком у діяльності аграрних підприємств є те, що в деяких з них відсутні «Положення про служби агромаркетинг», а недостатня забезпеченість кваліфікованими маркетологами, відсутність навичок роботи у ринкових умовах ведуть до безсистемності з маркетинговій діяльності та дублювання спеціалістами підприємств окремих функцій [42].

5. Низький рівень платоспроможності та обізнаності вітчизняного споживача.

6. Низький рівень вітчизняної виробничої конкуренції, що робить непотрібним використання концепції маркетингу.

7. Сильний тиск розподільчих структур, що призводить до необгрунтованого підвищення цін.

8. Формування прошарку професійних маркетологів перебуває в стадії народження.

9. Менталітет вітчизняного споживача породжує недовіру до рекламних акцій, стимулювання продажу товарів та послуг.

10. Неврегульованість законодавчої бази з питань захисту прав споживачів, реклами, недоброякісної конкуренції, реєстрації патентів та винаходів, реєстрації та охорони прав на знаки для товарів та послуг.

Метою маркетингу аграрного підприємства є, з одного боку, створення умов для пристосування виробництва до суспільного попиту, потреб ринку; розробка системи організаційно-технічних заходів для вивчення ринку, інтенсифікація продаж, підвищення конкурентоспроможності товарів з метою одержання максимального прибутку, а з іншого боку шляхом використання засобів, прийомів системи маркетингу – вплив на сферу

реалізації: попит, пропозицію, ціни, умови реалізації, канали розподілу. Маркетинг передбачає максимально широке і повне використання цивілізованих ринкових умов, усіх чинників комерційного успіху заради досягнення основної мети – одержання прибутку та завоювання і розширення ніші на ринку.

Нині в науковій літературі часто зустрічається формулювання терміну «управління маркетинговою діяльністю», як спрощення цього поняття – «управління маркетингом». Фактично, ці два терміни означають одне й теж, маючи однакове значення. Більш правильно вживати поняття «управління маркетинговою діяльністю», бо воно точніше відображає сутність цього процесу.

«Управління маркетингом» (маркетинговий менеджмент) і «управління відділом маркетингу» – різні поняття. Як відомо, маркетинговий відділ підприємства – це спеціальний підрозділ, який здійснює свою діяльність на основі принципів і методів маркетингу з метою комплексного вивчення ринку, забезпечення стійкої реалізації товару, ринкової орієнтації виробництва і проектно-конструкторських робіт [90].

Управління відділом маркетингу – це чітко визначена програма, розроблена на основі прийнятих рішень та стратегічних напрямів розвитку.

Отже, *управління маркетингом (управління маркетинговою діяльністю) у аграрному підприємстві* є широким комплексом заходів стратегічного й тактичного характеру, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг. За сучасних умов господарювання маркетингове управління набуває все більшого значення, і надає керівникам низку переваг:

- стимулює їх до постійного перспективного мислення;
- веде до встановлення показників діяльності для подальшого контролю;
- веде до чіткої координації зусиль аграрного підприємства;
- аграрне підприємство стає більш підготовленим до стрімких змін;
- змушує аграрне підприємство чітко визначати свої завдання;
- наочніше демонструє взаємозв'язок обов'язків усіх посадовців підприємства.

Аналіз діяльності аграрних підприємств підтверджує, що у кожному регіоні країни функціонує значна кількість господарських структур, які не мають фахівців з маркетингу. Підприємець сам собі директор, маркетолог, бухгалтер, він просто не може мати такої кількості фахівців, тому користується послугами спеціальних консультантів.

Впровадження та подальше удосконалення діяльності відділу маркетингу в аграрних підприємствах України ґрунтується на сучасних формах використання маркетингу. На теперішній час існує **три форми застосування цього виду діяльності**.

Перша з них полягає в епізодичному використанні частини інструментів маркетингу керівниками підприємств або спеціалістами (реклама товарів,

пошук покупців продукції, зв'язки з громадськістю, дослідження цін на аналогічні види продукції, що виробляється у межах регіону та України). Її доцільно використовувати на малих підприємствах, які вже достатньо довго знаходяться на ринку та ведуть стабільну фінансову діяльність. Керівництву підприємств, яке використовує цю форму маркетингу, рекомендується користуватись послугами консультаційних служб з питань маркетингу.

Другою формою застосування маркетингу є періодичне його використання структурними підрозділами підприємства. Цю форму рекомендується використовувати на середніх та великих самостійних підприємствах, які не входять до складу інших компаній і які не ставлять за стратегічну мету динамічний розвиток свого підприємства. На таких підприємствах персонал наявних структурних підрозділів практично кожен день використовує частину інструментів маркетингу, але загалом ця діяльність для підприємства має спонтанний або періодичний характер. У такій формі можливі два варіанти подальшого розвитку маркетингу. Якщо після проведення дослідження об'єктивної необхідності застосування зазначеного виду діяльності буде з'ясовано, що маркетинг не має і не може мати суттєвого впливу на економічну діяльність підприємства, то необхідно у кожному структурному підрозділі закріпити за окремими особами обов'язки збору та обліку маркетингової інформації за специфікою виконуваних ними робіт. Цю інформацію вони регулярно надають керівництву, яке приймає рішення про розвиток підприємства. У випадку, якщо буде визначено позитивний вплив маркетингу на економічну діяльність досліджуваного підприємства, необхідно розглянути питання про створення окремої структурної одиниці, яка буде займатися маркетингом і вносити пропозиції з розвитку всього підприємства.

Третя форма застосування маркетингу – це його використання як складової системи управління підприємством (на рівні концепції управління або стратегії розвитку підприємства) з постійним застосуванням максимального набору інструментів маркетингу. Така форма економічно доцільна, якщо спостерігається пряма залежність результатів економічної діяльності підприємства від впливу зовнішнього середовища і якщо керівництво підприємства ставить за стратегічну мету динамічний розвиток свого бізнесу. Тут можливі два підходи до застосування маркетингу.

Перший – коли завдання маркетингу пояснені та зрозумілі всім робітникам підприємства, але цілеспрямовано ним займається відділ маркетингу. **Другий варіант** – коли маркетингом займаються всі робітники підприємства у межах своїх посадових обов'язків. При використанні такого підходу застосування маркетингу необхідно періодично проводити тренінги персоналу, а керівники підприємства повинні бути спеціалістами у сфері маркетингу і постійно підвищувати свою кваліфікацію, використовуючи досвід консалтингових та маркетингових агентств, спілкуючись з лояльними покупцями та партнерами, отримуючи інформацію з періодичних видань.

Чинниками, які впливають на управління маркетинговою діяльністю, є :

- віковий склад працівників та рівень їхньої освіти;
- матеріальне та моральне стимулювання, що позначається на відношенні до роботи.

Кожна з локальних груп має специфічні потреби, які повинні враховуватися у практиці розробки маркетингових планів підприємства [94].

Підприємство, що запроваджує у своїй діяльності управління маркетинговою діяльністю, забезпечує завдяки цьому для себе:

- цільову орієнтацію ринкової діяльності аграрного підприємства, яке пов'язана із задоволенням потреб суспільства та окремих осіб;
- ефективність маркетингової діяльності, що виявляється в організації технологічного процесу від проекту товару до його споживання;
- мотивацію: створення відповідних матеріальних і моральних стимулів для співробітників з метою забезпечення виконання ними своїх обов'язків;
- аналіз ринку, тобто його потенціалу, місткості, кон'юнктури, попиту, поведінки споживачів, можливостей аграрного підприємства, конкуренції;
- контроль і аналіз виконання маркетингових заходів.

Визначення на базі різноманітного аналізу тих видів товарної продукції, що можуть забезпечити аграрному підприємству найбільш високий рівень прибутку, та орієнтація діяльності через планування та продаж саме таких видів продукції є найважливішим ***завданням маркетингової діяльності підприємства*** [104].

Управління маркетинговою діяльністю в аграрних підприємствах України – це система різних видів діяльності, що є широким комплексом заходів стратегічного й тактичного характеру, пов'язаних між собою і спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності й досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів продовольчих товарів.

Це визначення враховує складність процесу управління маркетингом, його призначення і сутність, воно підкреслює системність цього процесу, бо управління маркетингом має здійснюватись системно і комплексно. Управління маркетингом може здійснюватися з позицій п'яти підходів (рис. 10.3).

У концепції вдосконалення виробництва стверджується, що споживачі будуть прихильні до товарів, які широко поширені й доступні за ціною, і як наслідок — компанія повинна зосередити свої зусилля на вдосконаленні виробництва й підвищенні ефективності системи розподілу. Застосування цієї концепції можливе в двох ситуаціях: коли попит на товар перевищує пропозицію і коли собівартість товару дуже висока і її необхідно понизити, для чого потрібно підвищити продуктивність та змінити технологію виробництва.

Головною ідеєю концепції вдосконалення товару є твердження, що споживачі прихильно ставитимуться до товарів найвищої якості, з найкращими експлуатаційними характеристиками і властивостями, тому аграрне підприємство має зосередити свої зусилля на постійному вдосконаленні товару. Споживачі насправді задовольняють не потребу в конкретному товарі, а свої потреби.



Рис. 10.3. Підходи до управління маркетингом

У концепції інтенсифікації комерційних зусиль стверджується, що споживачі не купуватимуть продовольчі товари в достатній кількості, якщо підприємство не зробить достатніх зусиль у сфері продаж і стимулювання аграрної продукції, продовольства.

До практичних рекомендацій з організації агромаркетингу на сільськогосподарських підприємствах можна віднести:

1) організацію на підприємстві служби маркетингу функціонального типу, оскільки в сільськогосподарських підприємствах, як правило, небагато видів продукції і вони працюють на одному ринку;

2) своєчасний збір і обробку актуальної інформації, отриманої із зовнішнього середовища;

3) формування цільової маркетингової програми та її забезпечення необхідними матеріальними ресурсами;

4) встановлення і виявлення причин відхилень від планових показників, усунення джерела відхилення та коректування планів.

10.3. Функції та принципи маркетингу аграрного підприємства. Модель маркетингової діяльності аграрного підприємства

Концепція маркетингу полягає у тому, що запорукою досягнення мети підприємства є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішими і продуктивнішими, ніж у конкурентів способами. Орієнтація концепції також йде на потреби споживачів.

Згідно з концепцією соціально-етичного маркетингу завдання аграрного підприємства – встановлення потреб і інтересів цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішими і продуктивнішими способами з одночасним зміцненням благополуччя споживача. У цій

концепції намагаються вирішити протиріччя між задоволенням справжніх потреб клієнтів і їхнім довготривалим благополуччям.

Виходячи із вищенаведеного, можна сформулювати основні принципи управління маркетингом у аграрному підприємстві: орієнтація і вплив на споживача, адаптивність і гнучкість, спрямованість на перспективу, комплексність, системність, свобода споживача і виробника, обмеження потенційного збитку, задоволення базових потреб, економічна ефективність, інновації, навчання, інформування та захист споживача (рис. 10.4).

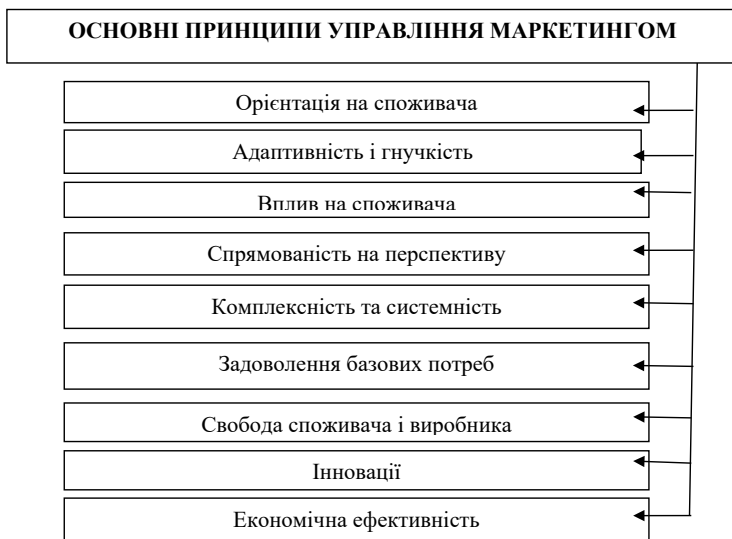


Рис. 10.4. Основні принципи управління маркетингом у аграрному підприємстві

Специфічні функції аграрного підприємства:

- розробка цілей і завдань підприємства, основних стратегічних принципів його діяльності;
- розробка стратегії підприємства, визначення ринків;
- планування виробництва продукції; підготовка планів закупівель матеріально-технічних ресурсів; формування виробничого плану;
- планування й реалізація комплексу маркетингових комунікацій; формування каналів розподілу;
- формування та реалізація цінової політики;
- планування фінансового забезпечення;
- добір службовців;
- формування структури управління маркетинговою діяльністю;
- формування та реалізація системи керівних впливів;
- організація збору й обробки маркетингової інформації.

На рисунку 10.5 наведено схему загальних функцій маркетингу аграрного підприємства, їхній взаємозв'язок та короткий зміст у процесі управління маркетинговою діяльністю.

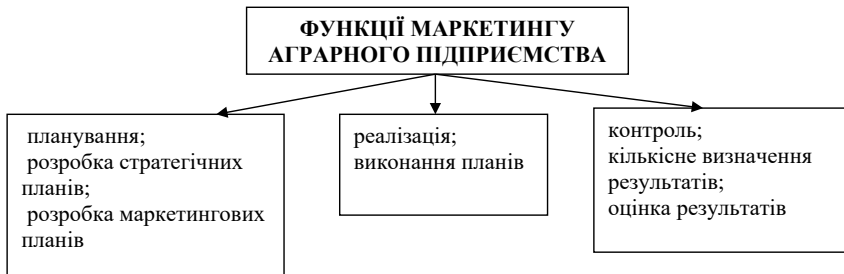


Рис. 10.5. Загальні функції маркетингу в аграрному підприємстві та їх взаємозв'язок

Контроль у системі маркетингу повинен мати стандартизований характер і задовольняти вимоги періодичності, всебічності, послідовності й об'єктивності [42].

Функціональне забезпечення маркетингової діяльності аграрного підприємства: це створення відділу маркетингу, функціонування маркетингової інформаційної системи, визначення стратегії і планування маркетингу, маркетинговий контроль розпочинаються з дослідження ринку (включаючи поведінку споживачів, аналіз конкурентів, маркетингових можливостей підприємства, сегментацію ринку та позиціонування аграрного товару). Потім проводиться розробка комплексу маркетингу підприємства, тобто товару, ціноутворення, методів і каналів реалізації товарів, методів просування товару на ринку.

Нині у системі управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства виділяють наступні *методи маркетингових досліджень та дій*:

- вивчення зовнішнього середовища;
- вивчення наявних та планування виробництва майбутніх товарів;
- планування руху та продажів продовольчих товарів;
- забезпечення формування реалізації та стимулювання пропозиції;
- забезпечення цінової політики аграрного підприємства;
- забезпечення необхідного рівня безпеки використання товару, захисту навколишнього середовища, вимог до споживчих властивостей товару [3].

Схематично модель маркетингової діяльності можна презентувати у такому вигляді, як на рисунку 10.6.

Маркетингова діяльність аграрного підприємства завжди починається з комплексного дослідження ринку, тому що воно орієнтоване на задоволення потреб споживачів. У ході цього дослідження проводиться вивчення поведінки споживачів, їх смаків та уподобань, потреб, споживчих переваг,

мотивів, що спонукають їх купувати товар, і це дозволяє аграрному підприємству якнайповніше задовольняти їхні потреби.



Рис. 10.6. Модель маркетингової діяльності аграрного підприємства

Дослідження аграрного ринку також передбачає вивчення і прогнозування попиту на товар, аналіз цін і товарів конкурентів, визначення місткості ринку і частки аграрного підприємства на ньому.

Такий детальний аналіз допомагає оцінити ринкові можливості й визначити привабливий напрям маркетингової діяльності, на якому досліджуване підприємство аграрної галузі може набути конкурентних переваг. Поряд із наведеним вище ведеться пошук своїх потенційних споживачів, потреби яких підприємство прагне якнайповніше задовольнити.

При цьому використовують дуже важливий маркетинговий прийом – сегментацію ринку, тобто розподіл споживачів на групи на підставі різниці в їхніх потребах, характеристиках та поведінці. І якщо аграрне підприємство правильно вибрало ринковий сегмент для подальшої співпраці, то воно знайшло свою «нішу» на продовольчому ринку.

У подальшому необхідно зробити позиціонування товару на ринку, тобто чітко визначити, чим товар певного аграрного підприємства відрізнятиметься від товарів конкурентів, завдяки яким його характеристикам можна здобути конкурентні переваги у свідомості потенційних споживачів.

Прийнявши рішення щодо позиціонування товару, підприємство може розпочинати розроблення комплексу маркетингу. Це одна із фундаментальних категорій сучасного маркетингу, найважливішими

елементами якого є *маркетинговий комплекс* – так звані «4Р»: продукт (product), ціна (price), місце, підставка (place), просування (promotion).

Ці чотири елементи у сукупності створюють комплекс маркетингу, який розробляється для конкретної ринкової ситуації.

Уміння правильно «змішувати» елементи маркетингу для вирішення практичної задачі є основою маркетингової діяльності на підприємстві.

Детальніше елементами маркетингу є:

1. Продукт – (якість, асортимент, сервіс). Кожний продукт має властивості, які становлять інтерес для споживача – дизайн, довговічність, надійність, функції, можливості, повинен мати певну якість (весь набір властивостей продукту, за якими споживач робить

висновок щодо його переваг). Визначальним інструментом, який сприяє продажу товару на продовольчому ринку, стає асортимент, його широта (кількість найменувань продукції) та глибина (кількість видів виробів на одне найменування товару).

2. Ціна – (знижки, націнки, термін платежів). Визначення ціни вважається одним із найважчих завдань комплексу маркетингу. Вона повинна бути привабливою для потенційного споживача і вигідною для аграрного підприємства.

3. Доставка продукту споживачам – містить у собі вибір оптимальної схеми доставки продуктів від виробника до споживача (прямим методом, через оптову торгівлю), її фізичне втілення (транспортування, збереження, обробку вантажів), а також після продажне, тобто сервісне, обслуговування споживачів. Нині на продовольчому ринку перемагає навіть не той, хто завоює нових споживачів, а той, хто зуміє утримати старих, тому на перший план у конкурентній боротьбі виходить сервіс.

Серед елементів сервісного обслуговування відомі такі: інструктаж і рекомендації до та після покупки, доставка та встановлення товару, підготовка персоналу, робота зі скаргами клієнтів, забезпечення документацією, забезпечення комплектуючими деталями, якісний телефонний зв'язок та оперативне реагування, технічне обслуговування (ремонт та профілактика), гарантія.

4. Просування на ринку – це ефективні контакти з покупцями і здійснюється у наступних формах: створення позитивного іміджу підприємства виробника, її товарів; реклама, виставки, ярмарки, акції, передача товару у тимчасове користування, торгівля у кредит; персональний продаж товару.

Можливості аграрного підприємства тут невичерпні – від реклами через засоби масової інформації (телебачення, радіо, газети) до ефективних дій відділу зв'язків із громадськістю [91].

Для успішного опанування маркетингу потрібно дотримуватися відповідних умов:

– організація навчання керівників і фахівців основних прийомів і засобів;

- підготовка відповідних кадрів;
- створення кадрового потенціалу маркетологів-професіоналів;
- побудова необхідної організаційної структури (спеціальні відділи маркетингу);
- створення науково-матеріального забезпечення дослідження маркетингу;
- високий рівень виконання маркетингових елементів;
- механізм стимулювання для переорієнтації на маркетингову діяльність.

Впровадження маркетингу значно залежить від форми власності й специфіки організації управління конкретним аграрним підприємством.

Приватні підприємства швидше реагують на вимоги ринку, володіють великими можливостями самостійного ухвалення рішень за взаємопов'язаними елементами комплексу маркетингу: номенклатурі, обсягу випуску, ціні, каналах товаророзподілу, стимулюванню продажу, що органічно необхідно для вироблення і реалізації політики в маркетинговій діяльності.

У нашій країні сьогодні застосування маркетингу як цілісної концепції ринкового управління не дуже розповсюджене. Широко застосовується використання груп взаємопов'язаних методів і засобів маркетингової діяльності.

Аграрні підприємства, що випускають продукцію або надають послуги, призначені для масового споживача, діють в умовах конкурентної боротьби на ринках, де домінують споживачі і де існують умови для ухвалення самостійних узгоджених рішень за всіма елементами комплексу маркетингу.

Це передусім приватні й акціонерні підприємства малих і середніх розмірів, які швидше адаптуються до ринкової економіки.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. У чому полягає сутність понять «маркетинг» та «управління маркетингом»?
2. Що є головним елементом маркетингу?
3. Які основні чинники ціноутворення?
4. У чому полягає мета маркетингу аграрного підприємства?
5. Які існують форми застосування маркетингу в аграрних підприємствах?
6. Охарактеризуйте підходи до управління маркетингом.
7. Назвіть чинники, які впливають на управління маркетинговою діяльністю.
8. Поясніть сутність концепції маркетингу.
9. Назвіть основні принципи управління маркетингом у аграрному підприємстві.

10. Які існують загальні функції маркетингу в аграрному підприємстві?
11. Назвіть методи маркетингових досліджень та дій.
12. Охарактеризуйте маркетинговий комплекс аграрного підприємства.

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Типові проблеми застосування маркетингу в аграрних підприємствах України
2. Специфічні особливості аграрного маркетингу.
3. Переваги, що надає керівникам маркетингове управління.
4. Практичні аспекти організації служби маркетингу в аграрних підприємствах.
5. Умови успішного опанування маркетингу в аграрному підприємстві
6. Особливості маркетингової цінової політики на агропродовольчі товари.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Завдання 10.1. Удосконалення системи управління пов'язано з отриманням своєчасної й точної інформації, швидкою її обробкою і аналізом. Тільки за таких умов керівник може ухвалити правильне рішення.

Постановка завдання. Яким чином, на Ваш погляд, керівник переконується, що одержана ним інформація цілком об'єктивна? Відповідь обґрунтуйте.

1. Добре знаючи технологію, організацію виробництва, головні економічні показники, позитивні й негативні риси своїх підлеглих, керівник завжди відчуває, коли до нього надходить необ'єктивна інформація, у нього з'являться сумніви і він перевіряє сумнівні дані.

2. Систематично, особисто перевіряти діяльність всіх підпорядкованих структурних підрозділів, особисто вивчати й оцінювати достовірність інформації.

3. Перевіряти й оцінювати тільки найважливішу інформацію. Це ж вимагати і від підлеглих.

4. Докладати всі зусилля для впровадження нових методів отримання інформації за допомогою автоматизованої системи управління підприємством, використовуючи ЕОМ.

Завдання 10.2. Агропромислові підприємства на своїх WEB-сторінках, розміщуючи важливу інформацію для наявних і потенційних споживачів, демонструють застосування у своїй діяльності концепції маркетингу. Крім того, важливою ознакою орієнтації на споживача є наявність у підприємства електронної адреси, яка легко запам'ятовується. Звертаючись за цією адресою споживачі можуть не лише отримати необхідну інформацію, але відповіді на свої запитання.

Постановка завдання.

1. Відвідайте WEB-сторінки двох найбільших українських виробників на ринку:

- А) хлібобулочних виробів;
- Б) кондитерських виробів;
- В) молока і молочних продуктів;
- Г) зерна;
- Д) цукрових буряків та цукру.

2. Визначте, які види продукції вони пропонують та з якими сегментами ринку працюють, і який комплекс маркетингу сформований.

3. Визначте, яка з концепцій маркетингу ефективна в короткостроковій перспективі і чому.

4. Поясніть, яка концепція маркетингу забезпечує найкращий результат в довгостроковій перспективі.

5. Які концепції найперспективніші для українського ринку?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Головні елементи системи маркетингу – це:

- а) товар і ціна;
- б) місцезнаходження товару;
- в) просування товару;
- г) всі відповіді правильні.

2. Основними чинниками ціноутворення є:

- а) розмір прибутку підприємства;
- б) величина та динаміка попиту й пропозиції на ринку;
- в) собівартість продукції;
- г) інфляційні процеси.

3. Процес планування й реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих споживачів, так і виробників аграрної продукції та продовольства – це:

- а) комплекс маркетингу;
- б) концепція маркетингу;
- в) управління маркетингом;
- г) усі відповіді правильні.

4. Чинники, що впливають на управління маркетинговою діяльністю:

- а) віковий склад працівників та рівень їхньої освіти;
- б) матеріальне та моральне стимулювання, що позначається на ставленні до роботи;

в) рівень організаційної культури підприємства;

г) правильна відповідь а) і б).

5. Що не входить до сукупності підходів управління маркетингом:

- а) вдосконалення технології виробництва і товару;
- б) вдосконалення інтенсифікації комерційних зусиль;
- в) вдосконалення соціально-етичного маркетингу;
- г) вдосконалення організаційної структури підприємства.

6. Запорукою досягнення мети підприємства є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішими і продуктивнішими, ніж у конкурентів, способами. Це мета:

- а) комплексу маркетингу;
- б) управління маркетингом;
- в) концепції маркетингу;
- г) всі відповіді правильні.

7. Функціональне забезпечення маркетингової діяльності передбачає:

- а) створення служби маркетингу;
- б) функціонування маркетингової інформаційної системи;
- в) визначення стратегії і планування маркетингу і маркетинговий

контроль;

- г) всі відповіді правильні.

8. Розроблення товару, ціноутворення, методів збуту, методів просування товару – це елементи:

- а) комплексу маркетингу;
- б) управління маркетингом;
- в) концепції маркетингу;
- г) всі відповіді правильні.

9. Який елемент не є складовою дослідження ринку:

- а) дослідження поведінки споживача;
- б) аналіз конкурентів і сегментація ринку;
- в) дослідження маркетингових можливостей підприємства;
- г) оцінка інвестиційної привабливості підприємства.

10. Впровадження маркетингу в аграрному підприємстві значною мірою залежить від:

- а) організаційної структури підприємства;

б) форми власності й специфіки організації управління конкретним аграрним підприємством;

- г) кон'юнктури ринку;

- д) державної підтримки аграрного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алескерова Ю.В., Радченко О.Д., Тодосійчук В.Л. Кредитні аспекти державної підтримки розвитку аграрного сектору України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №11(39). С. 119–132.
2. Бабина О.М. Інноваційно-інвестиційна діяльність як фактор розвитку ресурсозберігаючих технологій. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. №1.С.186–198.
3. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1. С. 138–142.
4. Базалійська Н.П. Сучасні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С.232–236.
5. Балан О.Д. Зарубіжний досвід застосування систем мотивації, оплати та нормування праці. *Економіка АПК*. 2011. №17–18. С.20–25.
6. Бардаш С.В. Економічний контроль в Україні: системний підхід : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 656 с.
7. Березівський П.С. Проблемні аспекти управління прибутком сільськогосподарських підприємств. *Економічний простір*. 2009. № 21. С. 312–320.
8. Бичкова Н. В. Оптимізація структури капіталу вітчизняних підприємств у контексті підвищення ефективності фінансової діяльності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. №. 1 (48). С. 16–23.
9. Бондаревська К.В. Ефективність використання персоналу аграрних підприємств: Монографія. Дніпропетровськ: ДДФА, 2012. 165 с.
10. Бородіна О.М., Геєць В.М., Гуроров А.О. Українська модель аграрного розвитку та її соціоекономічна переорієнтація : наук. доп. / за ред. В.М. Геєця, О.М. Бородіної, І.В. Прокопи. НАН України, Ін-т екон. та прогнозув. Київ , 2013. 56 с.
11. Босак А. О. Мустафаєва Л. А. Поточний стан та перспективи розвитку АПК України: пошук нових ринків збуту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24. Ч 1 . С.48–54.
12. Васильєва О.О. Напрями зростання продуктивності праці у сільському господарстві. *Таврійський державний агротехнічний університет*. 2013. № 2 (6). С. 84–93.
13. Вдовенко Л.О. Механізми банківського кредитування в аграрній сфері: монографія. Вінниця: ФОП Корзун Д.Ю., 2013. 378 с.
14. Вдовенко Л.О., Вдовенко С.А. Стан та перспективи розвитку аграрного сектору в контексті державної політики фінансової підтримки товаровиробників. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. №3.С.113–122.

15. Вдовенко Л.О., Черненко Д.С. Управління капіталом – основа ефективності функціонування підприємств аграрної сфери. *Фінансовий простір*. 2015. № 4 (20). С. 139–142.
16. Верховна Рада України. URL : <http://www.rada.gov.ua>.
17. Види сільськогосподарських підприємств в Україні. URL : http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/umovi_vedennya_agrobiznesu/vidi_silskogos_podarskikh_pidpriemstv_v_ukraini
18. Волоська В. В. Формування механізму управління персоналом як фактор конкурентоспроможності підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
19. Волошук Л.О., Науменко К.І. Фінансова стратегія в управлінні розвитком та економічною безпекою підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. №1(1). С.23–30.
20. Гарасим П.М. Вплив аграрної реформи на формування інформаційного забезпечення системи управління підприємством. *Економічні науки*. Серія «Облік і фінанси». Вип. 7 (25). Ч. 1. 2010. с.341–349.
21. Гарбар Ж.В. Фінансовий ринок: монографія. Київ : КНТЕУ, 2015. 456 с.
22. Гарбар Ж.В., Кондукоцова Н.В. Бюджетна політика як інструмент соціально-економічного розвитку країни. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2019. № 1. С. 96–111.
23. Гарбар Ж.В., Кондукоцова Н.В. Економічна сутність фінансової політики соціально-економічного розвитку. *Економіка та суспільство. Електронне наукове фахове видання*. 2018. Вип. 16. С. 712–717.
24. Гарбар Ж.В., Кондукоцова Н.В. Податкове регулювання реального сектору економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №11(39). С. 94–108.
25. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Ч. 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с.
26. Гераймович В. Л., Гуменюк І. Л., Кубай О. Г. Сучасний стан розвитку галузі та експорту продукції тваринництва України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 5. С. 36–45.
27. Герасименко Ю.В., Підвальна О.Г. Менеджмент (базовий курс) : навчальний посібник. Вінниця : ТОВ «Консоль», 2017. 256 с.
28. Германюк Н.В. Інноваційний розвиток та управління в аграрному секторі України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 4 (09). С. 37–41. URL : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/9-2017-ukr>
29. Германюк Н.В. Концептуальні засади соціальної відповідальності бізнесу. II International Scientific Conference The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility, Part I, June 29th, 2018. Lisbon, Portugal. С. 67–70.
30. Германюк Н.В. Сучасний стан розвитку вітчизняного агросектору. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 160–164.

31. Германюк Н.В. Формування професійної компетентності фахівців аграрної сфери. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 27. С. 128–131.
32. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 1. № 56. С. 35–40.
33. Гончарук І.В. Роль сільськогосподарських кооперативів у забезпеченні сталого розвитку сільських територій Вінницької області. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. №8. С. 56–57.
34. Гончарук І.В., Старосуд В.І., Мулик Т.О. Фінансові результати сільськогосподарських підприємств: механізм формування та аналітична оцінка (на прикладі Ялтушківської дослідно-селекційної станції ІБК І ЦБ НААН України). *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 3. С. 18–34.
35. Гончарук І.В., Томашук І.В. Державне регулювання розвитку ресурсного потенціалу сільських територій: загальні аспекти. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 4. С. 19–30.
36. Гончарук Т.В. Зарубіжний досвід розвитку підприємницьких структур та можливості його використання в Україні. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL : <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/19620.pdf>
37. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
38. Гужвенко С. М. Розвиток систем планування в різних економічних системах. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2014. Вип. 5(60). С. 14–20.
39. Гуцаленко О.О. Фінансові потоки як інструмент управління підприємствами АПК. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 11(27). С. 92–100.
40. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та ін. Менеджмент персоналу: навч. посіб. [2-е вид., беззмін]. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.
41. Дем'яненко С. І., Кудлай В. Г. Менеджмент агропромислових формувань : навч. посібник (практикум). Київ : КНЕУ, 2014. 262с.
42. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2005. 347 с.
43. Денисенко М. П., Новіков Д. В. Сучасний стан та перспективи розвитку сільського господарства України. *Агросвіт*. 2019. № 12. С. 15–21. <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2905&i=2>
44. Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2017-2021 роки: Постанова КМУ від 28 грудня 2016 р. № 1056 URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=249657691>

45. Дзюба С.Г., Гайдай І.Ю. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. №1(127). 2012. С.144–156.
46. Довгань Л.П. Визначення оптимальної структури капіталу та мінімізація ризиків залучення позикових коштів підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №12 (30). С. 26–33.
47. Дудар А. В. Прийняття рішень в управлінні підприємством. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2013. № 1 (37). С.62–65.
48. Економічна енциклопедія. У трьох томах. Т. 3 / Редкол.:... Мочерний С. В. (відп.ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
49. Економічний аналіз : навч. посібник / за ред. М.Г. Чумаченка. Київ : КНЕУ, 2011. 420 с.
50. Єранкін О.О. Періодизація еволюції маркетингу в АПК України та перспективи його розвитку. *Економіка АПК*. 2008. № 1. С. 131–140.
51. Жибак М. М., Литвінов В. І. Стан та шляхи удосконалення мотивації праці в аграрних підприємствах. *Агросвіт*. 2017. № 5. С.10–14.
52. Жук В. М. Обіг земель сільськогосподарського призначення в селозберігаючій моделі аграрного устрою України: наукова доповідь. Київ : Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», 2017. 128 с.
53. Загурський О. М. Державне регулювання ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення. *Економіка АПК*. 2014. № 12. С. 100–107.
54. Заїка С.О. Мотивація та стимулювання як чинники забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. №191. URL : <http://journals.uran.ua/index.php/wissn021/article/view/129296>
55. Захарчук О.В., Мазур К.В. Проблеми комерціалізації на ринку насіння в Україні. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 1. С.135–145.
56. Зубар І. В., Скорук О. П. Орендні земельні відносини в сільському господарстві України в умовах становлення ринку землі сільськогосподарського призначення. *Агросвіт*. 2013. № 19. С. 17–20.
57. Калетнік Г.М. Стратегічно-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектору економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2015. № 1. С. 3–15.
58. Калетнік Г.М., Адамчук В.В., Булгаков В. М. Стан та основні перспективи підготовки висококваліфікованих інженерних та наукових кадрів в галузі агроінженерії. *Техніка, енергетика, транспорт АПК*. 2017. № 1 (96). С. 5–15.
59. Калетнік Г.М., Гончарук І.В., Ємчик Т.В., Лутковська С.М. Аграрна політика та земельні відносини : підручник. Вінн. нац. аграр. ун-т. Вінниця: ВНАУ, 2020. 307 с.
60. Калетнік Г.М., Даниленко А.С., Варченко О.М., Ціхановська В.М. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : «Хай-Тек Прес», 2013. 688 с.

61. Калетнік Г.М., Колесов О.С., Недбалюк О.О. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ : Хай-Тек Прес, 2013. 304 с.
62. Калетнік Г.М., Мазур А.Г. Науково-теоретичні засади формування та розвитку людського капіталу в сільських територіях. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2016. № 10. С. 7–16.
63. Калетнік Г.М., Мазур А.Г., Кубай О.Г. Державне регулювання економіки : навчальний посібник. Київ : «Хай-Тек Прес». 2011. 428 с.
64. Калетнік Г.М., Мазур А.Г., Кубай О.Г. Розвиток організаційно-функціональних структур управління в регіональних економічних системах : монографія. Вінниця : Вінницька газета. 2009. 188 с.
65. Калетнік Г.М., Мазур А.Г., Янчук Г.В. Трансформація економічного розвитку системи АПК регіону в ринкових умовах господарювання : колективна монографія. Вінниця: ТОВ «Меркьюрі-Поділля», 2014. 376 с.
66. Калетнік, Г. М., Дармограй О. В. Розвиток ринку сільськогосподарської продукції та формування продовольчої безпеки: монографія. Вінниця : ВНАУ. 2016. 267 с.
67. Калініченко О. В., Плотник О. Д. Економіка підприємства. Практикум: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2012. 600 с.
68. Кепко В.М. Вдосконалення системи управління персоналом в аграрних формуваннях. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. №4(28). С. 202–206.
69. Кифяк В. І., Запужляк В. М. Оцінка організаційно-правової структури аграрного сектора національної економіки. *Агросвіт*. 2014. № 21. С. 3–9.
70. Киш Л.М. Аналіз структури капіталу та можливості її оптимізації *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2016. №2(18). С. 70–78.
71. Киш Л.М., Гичак О.О. Мотивація праці на підприємствах України URL: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201481/65.html>
72. Киш Л.М. Особливості менеджменту фінансових результатів діяльності суб'єктів господарювання в межах функціонального та антикризового управління. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 5 (33). С.75–87.
73. Козаченко А. А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу. URL: http://toplutsk.com/articles-article_861.html.
74. Колесник Т.В., Пронько Л.М. Ефективність використання власності в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 6. С. 52–70.
75. Колодій П., Дуб Л. Теоретико-методологічні основи раціонального використання земельних ресурсів. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2017(7) March. С. 24–30.
76. Кондратюк О.М., Школа О.В. Синергія інформації в управлінні витратами підприємства. *Держава та регіони*. 2010. № 6. С. 253–255.

77. Костирко Л.А. Інтегрована інформаційна система підтримки фінансової стратегії стійкого розвитку підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2013. 4 (12). С. 91–98.
78. Красноручський О. О., Руденко С. В. Функціональні та інструментальні концепції в дослідженнях механізмів управління економічним потенціалом аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. №2. С. 5–10.
79. Красняк О. П., Курило Н. Ф. Удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств Вінницької області. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6678>.
80. Кришталь Т. М., Лаглер К., Підвальна О. Г. Інвестиційний потенціал регіону як основа забезпечення його сталого розвитку. *Науковий вісн. Полтав. ун-ту економіки і торгівлі*. 2018. № 5 (90). С. 13–18.
81. Круш Н.П., Мурін О.О. Напрями та резерви підвищення прибутковості діяльності вітчизняних підприємств в умовах невизначеності *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 23. С.130–139.
82. Круш П.В., Тульчинська С.О. Внутрішній економічний механізм підприємства : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2008. 206 с.
83. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К.: «Кондор». 2015. 308 с.
84. Кубай О.Г. Регіональні аспекти регулювання ринку землі. *Сучасні агротехнології: тенденції та інновації : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Вінниця, 17–18 листопада 2015 року). м. Вінниця . С. 116–118.
85. Кубай О.Г. Проблеми та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в регіоні. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal)*. 2020. № 4 (56). S. 21–28.
86. Кубай О.Г., Коломієць Х.М. Аграрне виробництво в системі забезпечення продовольчої безпеки держави. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 5 (61). С. 63–69. URL : <http://psae-jrnl.nau.in.ua/>
87. Кубай О.Г., Коломієць Х.М. Земельний аспект у сфері формування продовольчої безпеки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2016. № 11 (15). С. 52–62.
88. Лазарева О. В. Теоретико-методологічні засади стратегії розвитку сільськогосподарського землекористування в регіоні: теорія, методологія, практика : монографія. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. 304 с.
89. Лебедь Д.А. Механізм мотивації праці у сільськогосподарських підприємствах та шляхи його вдосконалення. *Вісник аграрної науки Причорномор'я. Економічні науки*. 2012. Вип. 1. С. 100–104.
90. Логоша Р.В., Мазур К.В., Підвальна О.Г. Контрактний підхід у контексті сучасних економічних досліджень ринку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2018. № 12. С. 97–111.

91. Логоша Р.В., Мазур К.В., Підвальна О.Г. Моделювання контрактних відносин між основними реципієнтними групами агентів ринку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 2. С. 30–44.
92. Лупенко Ю.О. Формування перспективної моделі сільського господарства України. *Економіка АПК*. 2012. № 11. С. 10–14.
93. Лутковська С. М. Системоутворюючі елементи та чинники впливу на еколого-економічну безпеку сталого розвитку АПК. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики: зб. наук. пр. ВНАУ*. 2019. №10. С. 15–21.
94. Луцяк В. В., Мазур К. В., Мостенська Т. Г. Бізнес-планування комплексу просування продукції підприємства в Інтернет. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 6. С. 56–64.
95. Луцяк В.В. Особливості державного регулювання розвитку малого підприємництва. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. №1 (56). С. 239–247.
96. Луцяк В.В., Попеляр А.В. Інноваційна стратегія виробничого підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 2 (181). С. 18-21.
97. Луцяк В.В., Семенюк І.В. Організаційні здібності як основа адаптаційного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Регіональна бізнес-економіка і управління*. 2016. № 3 (51). С. 12–19.
98. Луцяк В.В., Стратійчук В.М. Особливості формування товарної стратегії підприємства. *Науковий вісник Чернівецького університету: зб. наук. праць*. Вип. 730-731. Економіка. Чернівці: ЧНУ, 2015. С. 60–62.
99. Мазур А.Г. Редько М.С. Економічна сутність та зміст реструктуризації аграрних підприємств в умовах транзитивної економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. № 2. С. 3–12.
100. Мазур А.Г., Кубай О.Г. Регіональні економічні системи: теорія, методологія, розвиток. Вінниця: ТОВ «Фірма «Планер». 2012. 364 с.
101. Мазур В.А., Кубай О.Г., Мельник А.В. Особливості управління фінансовим потенціалом аграрних підприємств в умовах трансформаційних змін в економіці. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №10(38). С. 119–132.
102. Мазур К.В. Економічні важелі впливу на збалансований розвиток агроєкосистем. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2018. № 6. С. 9–14.
103. Мазур К.В. Стан та тенденції розвитку малих форм господарювання в аграрному виробництві у розвинених країнах світу. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6598>

104. Мазур К.В., Гарбар Ж.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Ч. I. Вінниця: ВНАУ [оригінал-макет]. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ». 200 с.
105. Мазур К.В., Ніцпан І.А. Екологічний менеджмент як новий ефективний метод управління виробництвом. *Молодий вчений*. № 2. 2016. С. 60–64.
106. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: Управлінський аспект. К. : ННЦ «ІАЕ», 2005. 370 с.
107. Мармуль Л.О. Оптимізація структури та підвищення ефективності землекористування сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 15. Ч. 2. 2015. С. 66–69.
108. Мартинюк М.П. Економічне регулювання земельних відносин: методи та інструменти. *Економіка і фінанси*. 2016. № 4. С. 27–38.
109. Матійко І.Ю. Оптимізація процесу прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності та загострення економічної кризи. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ekmk_2013_2_6.pdf
110. Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки. *Економіка АПК*. 2016. №6. С. 37–49.
111. Міценко Н.Г., Мішук І. П., Боднарюк В. А. Управління витратами в системі управління вартістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 1 URL : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=efek_2016_11_14
112. Мулик Я. І., Цуркан А. О. Внутрішньогосподарський контроль в системі управління аграрним підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. №3. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/66.pdf
113. Мулик Т.О., Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності : навч. посібник. Київ : Центр учб. л-ри. 2017. 288 с.
114. Мулик Т.О., Мулик Я. І. Організація внутрішнього контролю в системі управління оподаткуванням. *Економіка, фінанси та управління: проблеми та сучасні шляхи розвитку : матеріали підсумкової міжнародної науково-практичної конференції* (м. Львів, 25-26 грудня 2015 р.). Львів: ГО «Львівська економічна фундація». У 3-х ч. Львів: ЛЕФ, 2015. С. 102–105.
115. Непочатенко О.О. Організаційно-економічні механізми кредитування аграрних підприємств: монографія. Умань: УВП, 2007. 456 с.
116. Оподаткування агробізнесу: останні новели. Юридична газета онлайн. URL : <https://yur-gazeta.com/publications/practice/mitne-pravo/opodatkuвання-agrobiznesu-ostanni-noveli.html>
117. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL :

<http://www.ukrstat.gov.ua/>

118. Перевузник Т. М., Головачко В. М. Оплата праці в сільськогосподарських підприємствах: застосування погодинної та відрядної форми оплати праці. *Освіта і наука: міжнародний науковий журнал*. 2019. Вип. 2(27). С. 203–210.
119. Петришин Л. П. Внутрішнє середовище сільськогосподарських підприємств і стратегії диверсифікації виробництва. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 502–507.
120. Петров В. М. Організація виробництва та планування діяльності на підприємствах АПК: навч. посібник. Харк. нац. аграр. ун-т. Харків : Майдан, 2016. 362 с.
121. Польова О.Л., М'яковська А.С. Оцінка ефективності управління власним капіталом підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. №8. С. 27–34.
122. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
123. Пронько Л. М., Гонтарук Я. В., Ревкова А. В. Дослідження стану розвитку фермерства в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48. Ч.2. С.155–165.
- 124.Пронько Л.М., Колесник Т.В. Ефективність використання власності в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 6. С. 52–69.
125. Пронько Л.М., Кулик Н.М. Напрями реалізації державної підтримки аграрного сектору економіки в ринкових умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. №1(41). С. 23–32.
126. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2014. 370 с.
127. Райтер Н.І. Особливості зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств. URL : https://journal.bukuniver.edu.ua/media/issue_articles/12_kYhQbE1.pdf
128. Россоха В.В. Теоретико-методичні засади формування, розвитку та оцінювання виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства. Київ : ННЦ ІАЕ, 2015. 94 с.
129. Руда О.Л., Чубенко О.В. Особливості формування прибутку сільськогосподарського підприємства. URL : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=14913>
130. Рябенко Г.М., Бондаренко І.Д. Особливості управління діяльністю аграрних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 13. 2016. С.356–359.
131. Саблук П.Т. Стан і напрями розвитку аграрної реформи. *Економіка АПК*. 2015. №2. С. 10–17.
132. Семенов Г.А., Бугай В.З., Семенов А.Г. Фінансове планування і управління на підприємствах : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2007. 432 с.

133. Скидан О.В. Аграрна політика України в період ринкової трансформації : монографія. Житомир : Вид-во ЖНАУ, 2008. 376 с.
134. Скорук О.П., Токарчук Д.М. Трансформаційна динаміка процесів відтворення в аграрній економіці : колективна монографія. Вінниця : ВНАУ, 2012. 543 с.
135. Смірнова П.В. Управління витратами: конспект лекцій для студентів, які навчаються за напрямом підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», 6.030507 «Маркетинг» для денної та заочної форм навчання. Харків: ФОП Шейніна О.В., 2016. 96 с.
136. Стець Н. В. Стець С. Є. Управління персоналом як складова система аграрного менеджменту. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2018. Том 3. № 83. URL : <http://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/575/581>
137. Стратегічний розвиток підприємств аграрної сфери економіки України: аналітико-прогнозна оцінка: колективна монографія / За заг. ред. В. К. Савчука. К.: ЦП «Компринт», 2017. 366 с.
138. Стратегія розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні на період до 2025 року / за ред. академіків НААН Я.М. Гадзала, М.І. Башенка, В.М. Жука, Ю.О. Лупенка. Київ : Аграрна наука, 2016. 216 с.
139. Стрішенець О. М., Ліщук В. І., Єлісєєва Л. В. Економічна теорія: навч. посіб. Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки, 2014. 206 с.
140. Судакова О.І. Обґрунтування господарських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економіка і регіон*. 2012. № 3 (34). С.158–162.
141. Тодосійчук В.Л., Алескерова Ю.В. Бюджетування як інноваційний підхід в управлінні аграрним підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 10. С. 524–528.
142. Туз О.К., Бурковська А.В. Організація системи внутрішнього контролю фінансових результатів діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 8. 2015. С.644–646.
143. Україна - одна зі світових аграрних лідерів. URL: <http://businessviews.com.ua/ru/business/id/lushaja-infografika-iz-infograficheskogospravochnikaagrobiznes-ukrainy-2017-1650>
144. Українська модель аграрного розвитку та її соціоекономічна переорієнтація : наук. доп. / [О.М.Бородіна, В.М.Геєць, А.О.Гуторов та ін.] ; за ред. В.М.Гейця, О.М.Бородіної, І.В.Прокопи ; НАН України, Ін-т екон. та прогнозів. Київ, 2012. 56 с.
145. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності (2010-2017). Державна служба статистики України.. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ>.
146. Фіщук Н. Ю. Необхідність використання діагностики в системі антикризового менеджменту підприємств галузі АПК. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 1. С. 7–22.
147. Фіщук Н.Ю., Березюк С.В. Розвиток малого та середнього бізнесу Вінницької області. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. №1. С.171–186.

148. Фурман І.В. Кредитування – важливий напрям активізації діяльності фермерських господарств. *Зб. наук, праць Вінницького національного аграрного ун-ту. Серія: Економічні науки*. Вінниця, 2010. Вип. 5, том 2. С. 125–129.
149. Фурман І.В. Вектори підвищення ефективності управління прибутком підприємства. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: збірник наукових праць*. 2017. № 3. С. 55–64.
150. Ходаківська О.В., Бурлака Н.І. Земельні відносини у сільському господарстві: регіональний вимір: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2012. 242 с.
151. Хорунжий М.Й. Аграрна політика: підручник. Київ: КНЕУ, 2010. 321 с.
152. Хром'як Н. Проблеми розвитку сільськогосподарських підприємств та шляхи їх подолання в умовах економічної кризи. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/27>
153. Черкасова Т. І., Каражова Н. Д. Управління витратами аграрного підприємства. URL: https://economics.opu.ua/files/science/form_ek_rozv/2017/124.pdf
154. Чичуліна К. В., Петровець О. С. Удосконалення системи управління витратами на сільськогосподарських підприємствах. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4062>
155. Чукіна І. В. Управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств: теоретичний аспект. *Агросвіт*. № 5. 2014. С.76–80.
156. Шорохов В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління: збірник наукових праць*. 2015. Вип. 44. С.48–57.
157. Щетініна А.О. Особливості функціонування ринкової економіки в сільському господарстві та її вплив на прийняття управлінських рішень. URL: <http://avianua.com/archiv/ptahivnictvo/63/28.pdf>
158. Aleskerova Y., Kovalenko L., Havryliuk V. Innovative financial criteria for methodological approaches to the assessment of agrarian insurance. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. V. 5, № 4. Pages 34–41.
159. Berezyuk, S., Tokarchuk, D., Pryshliak, N. Economic and environmental benefits of using waste potential as a valuable secondary and energy resource. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2019, 10 (1), pp.149–160.
160. Bulgakov, V., Kaletnik, H., Goncharuk, T., Rucins, A., Dukulis, I., Pascuzzi, S. Research of the movement of agricultural aggregates using the methods of the movement stability theory. *Agronomy Research*. 2019, 17 (5), pp.1846–1860.
161. Kaletnik H., Lutsiak V., Melnichuk O., Dovhan Y., Malicki M. Organizational basis of the development of innovative functional food products by the Ukrainian enterprises of deep walnut processing. *Ukrainian Food Journal*. 2019. V.8, № 1. Pages 169–180.
162. Kaletnik Hryhorij, Zdyrko Nataliya Public procurement in Ukraine as a state governance instrument: evaluation, control, improvement. *Economic Annals-XXI*. 2019, 179(9-10). pp. 80–90.

163. Kaletnik, H., Pryshliak, V., Pryshliak, N. Public policy and biofuels: Energy, environment and food trilemma. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2019, (3), pp.479–487.
164. Khodakivska O., Mohylnyj O., Kolesnyk T., Mykhalchyshyna L., Khomyachenko S. Conformity of land relations to productive forces: retrospective analysis. *EurAsian Journal of BioSciences Eurasia J Biosci* 13. 2019. S. 2119–2124.
165. Kovalchuk S., Kravchuk A. The impact of global challenges on “green” transformations of the agrarian sector of the eastern partnership countries. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. V.5, № . Pages 87–95.
166. Lohosha Roman, Mykhalchyshyna Larysa, Prylutskyi Anatolii, Oksana Institutionalization of the agrarian market in ukraine and european economic community: genesis, evaluation and analysis. *independent journal of management & production (ijm&p)*. V. 11, n. 8, Special Edition ISE, S&P - May 2020. P. 727–750.
167. Mazur A., Kubai O. Scientific-methodological and practical principles of regional economic systems integration. *Baltic Journal of Economic Studies*, Volume 5 Number 2. Riga: Publishing House “Baltija Publishing”. 2019. Pages 117–123.
168. Mazur A., Kubai O. Spatial organization of regional economic development. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 3. С. 7–17.
169. Mazur Anatolii, Mazur Kateryna The problems of the cooperative formations development in agricultural economy. *East European Scientific Journal : wschodnioeuropejskie czasopismo naukowe (Warsaw, Poland)*. Vol.1, 2020. № 1 (53). part 5. P. 31–36.
170. Mazur Kateryna, Tomashuk Inna Governance and regulation as an indispensable condition for developing the potential of rural areas . *Baltic Journal of Economic Studies*, Volume 5 Number 5. Riga: Publishing House “Baltija Publishing”. 2019. Pages 67–78.
171. Mazur, V.A., Pantsyрева, H.V., Mazur, K.V., Didur, I.M. Influence of the assimilation apparatus and productivity of white lupine plants. *Agronomy Research*. 2019, 17 (1), pp. 206–219.
172. Nadiya Potapova, Serhii Kachurovskyy, Irina Ushkalenko, Lyidmyla Volontyr Formation of management mechanisms of warehouse logistics in ukrainian aic. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2019. V. 41, № 3. Pages 343–353.
173. Pronko Lyudmila, Furman Irina, Kucher Anatolii, Gontaruk Yaroslav Formation of a State Support Program for Agricultural Producers in Ukraine Considering. *World Experience European Journal of Sustainable Development* (2020), 9, 1. Pages 364–379.
174. Sakhno, A., Hryvkivska, O., Salkova, I., Kucher, L. Evaluation of the efficiency of enterprises by the method of analysis of functioning environment. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2019,10 (3),pp.499–507.
175. Shpykuliak O., Bilokinna I. «Green» cooperatives in the formation of an institutional mechanism of development of alternative power engineering in the agrarian sector of the economy. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. V. 5, № 2. Pages 249–255.

ГЛОСАРІЙ

Аграрне (сільськогосподарське) підприємство – це юридична особа, основним видом діяльності якої є виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, виручка від реалізації якої становить не менше 75 % загальної її суми.

Бізнес-план – це техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємства в ринкових умовах, програма його діяльності, яка характеризує модель підприємства в майбутньому. Він складається для діючого підприємства, нового виду діяльності або продукції, для нового підприємства. Бізнес-план частіше складається на рік, два роки, зрідка на більший період.

Виробничий кооператив – утворюється виключно фізичними особами для спільної виробничої або іншої господарської діяльності на засадах їх обов'язкової трудової участі з метою одержання прибутку.

Внутрішньогосподарський контроль – це система заходів підвищення діяльності суб'єкта господарювання, яка стосується внутрішніх процесів, які відбуваються на підприємстві, для надання внутрішнім користувачам інформації, яка буде використовуватися в прийнятті управлінських рішень.

Господарська діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, що спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.

Договір оренди землі – це договір, за яким орендодавець зобов'язаний за плату передати орендареві земельну ділянку у володіння і користування на певний строк, а орендар зобов'язаний використовувати земельну ділянку відповідно до умов договору та вимог земельного законодавства.

Додаткова заробітна плата – це винагорода за роботу понад встановлені норми, за трудові досягнення, винахідливість, складні умови праці. До неї входять передбачені чинним законодавством доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Економічний ефект сільськогосподарського використання земель – це результат державної діяльності стосовно управління земельними ресурсами, що характеризується відношенням одержаного економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, а також досягнення найбільшого обсягу сільськогосподарського виробництва при використанні земельних та інших ресурсів певної вартості.

Економічні методи – це сукупність засобів впливу на економічні інтереси об'єктів управління, заснованих на свідомому використанні економічних законів.

Емфітевзис – це право користування чужою земельною ділянкою для сільськогосподарських потреб, яке посвідчується договором між власником земельної ділянки і особою, яка виявила бажання користуватися цією земельною ділянкою.

Ефективність праці - економічну категорія, що визначає досягнення найбільших результатів в інтересах суспільства при наявних виробничих ресурсах та їх витратах.

Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Засоби виробництва складають будівлі, споруди, устаткування, обладнання, передавальні пристрої, сільськогосподарська техніка, культурні насадження, робоча та продуктивна худоба, об'єкти інфраструктури.

Зовнішнє середовище – це всі умови та чинники, які виникають у середовищі, що оточує підприємство, незалежно від діяльності аграрного підприємства, але які впливають або можуть вплинути на їхнє функціонування і тому потребують прийняття управлінських рішень.

Інвестиції – це всі види майнових, фінансових й інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької й інших видів діяльності, у результаті яких створюється прибуток або досягається соціальний ефект.

Інвестиційна діяльність розглядається як сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій. Досягнення кінцевого результату інвестиційної діяльності забезпечується формуванням ефективного *інвестиційного механізму підприємства*.

Інвестиційний механізм підприємства – це сукупність взаємопов'язаних елементів, етапів, процесів, розташованих у визначеній послідовності, що визначають порядок здійснення інвестиційної діяльності.

Іноземні інвестиції – це всі види цінностей, що вкладаються іноземними інвесторами в об'єкти інвестиційної діяльності відповідно до чинного законодавства України.

Іноземні інвестори – це юридичні особи, створені іншим законодавством, ніж Законодавство України, фізичні особи, які не мають постійного місця проживання та території України, іноземні держави, міжнародні державні й недержавні організації, інші іноземні суб'єкти господарської діяльності, які визнаються чинним законодавством України.

Капітальні вкладення – це не лише витрати на створення нових, але й на розширення, реконструкцію та модернізацію діючих об'єктів.

Комерційне (постійне) представництво відповідно до законодавства України є таким, через яке повністю або частково проводиться господарська діяльність нерезидента в Україні, прибуток якого відповідно оподатковується.

Корекція результатів контролю – це передусім перевірка стандартів на реальність та надійність; вивчення ефективності техніки контролю; з'ясування ступеня компетентності та об'єктивності особи, яка перевіряє; якісна оцінка діяльності об'єкта контролю; розробка рекомендацій за результатами контролю та їхнє узгодження з виконавцями; складання доповідних записок, проектів наказів, рішень, розпоряджень; самоаналіз

контрольної діяльності керівника; перевірка виконання рекомендацій за результатами контролю.

Лізинг – комплекс майнових відносин, у яких беруть участь 2 сторони, одна – лізингодавець (надає майно в користування), другий – лізингоодержувач, на визначений термін і за певну плату.

Макросередовище як елемент зовнішнього середовища – це сукупність умов функціонування суб'єктів господарювання, які здійснюють непрямий вплив на результати їхньої діяльності та виникають з того, що працюють вони в певній країні та регіоні, в певних кліматичних умовах, у встановленому політичному та правовому полі тощо.

Менеджмент трудових ресурсів – це управління діяльністю працівників на підприємстві з метою належного виконання ними своїх службових обов'язків.

Мотивація праці – це процес стимулювання окремого виконавця або групи людей до діяльності, направленої на досягнення певної мети.

Некомерційне (тимчасове) представництво покликане здійснювати виключно підготовчу і допоміжну діяльність для компанії нерезидента, а також надавати консультаційні послуги. Некомерційне представництво не є платником податку на прибуток.

Об'єктом управління є окремі люди, на яких спрямовані систематичні, організовані та планомірні впливи суб'єкта управління.

Обслуговуючий кооператив – утворюється фізичними та/або юридичними особами для надання послуг переважно членом кооперативу, а також іншим особам з метою провадження їх господарської діяльності.

Організаційна структура управління (ОСУ) – це впорядкована цілісність тісно пов'язаних елементів, які гарантують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

Організаційно-правова форма аграрного виробництва – це економічно відокремлений і господарсько-самостійний юридично визнаний вид організації виробничої діяльності, що характеризується змістом використання певної форми власності та відповідними економічними взаємовідносинами, способами здійснення виробництва та його структурою.

Організаційно-розпорядчі методи є методами прямої дії, що мають обов'язковий характер, заснований на відповідальності, примусі і владі. Саме ці методи спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності. Цей вид методу відрізняється прямим характером впливу – адміністративним чи регламентуючим, який підлягає обов'язковому виконанню. Організаційні методи реалізуються у формі регламентації, нормування, організаційного проектування. Розпорядчі виступають у формі наказу, розпорядження, рекомендацій, команди, постанови.

Оренда землі – це своєрідна договірна форма землекористування, зміст якої становлять строкове, платне володіння та користування земельною

ділянкою сільськогосподарського призначення у межах, встановлених законодавством та договором, що передбачає передачу її власником орендареві, який відповідає вимогам, визначеним законом, для здійснення переважно підприємницької та іншої діяльності з використанням природних властивостей земель за умови їх раціонального використання.

Орендна плата — це обов'язковий платіж, який орендар сплачує орендодавцю за користування отриманим майном (землею).

Основна заробітна плата — це винагорода за виконану роботу згідно із встановленими нормам праці (часу, виробітку, обслуговування) у вигляді тарифних ставок (окладів) та відрядних розцінок для працівників і посадових окладів для службовців у розмірах, що не перевищують встановлені чинним законодавством.

Основою організації заробітної плати на підприємствах є тарифна система, яка містить тарифну сітку, тарифні ставки, тарифно-кваліфікаційні довідники і схеми посадових окладів.

Підприємство — це самостійний суб'єкт господарювання, який має права юридичної особи і здійснює свою діяльність (виробничу, комерційну, науково-дослідну) з метою одержання прибутку.

Планування на підприємстві — це процес пошуку і використання резервів підвищення ефективності виробництва і вирішення соціальних проблем колективу. План підприємства за своїм змістом є сукупністю взаємозв'язаних заходів для збільшення прибутку за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів і комерційної діяльності.

Предмети праці — включають в себе інструмент, матеріали, грошові кошти і т.д. Склад і структура засобів виробництва в сільському господарстві постійно змінюється відповідно до розвитку суспільних відносин, досягнень науки і техніки чи впливу інших непередбачуваних обставин.

Приватні сільськогосподарські підприємства — це юридичні особи, що діють на основі приватної власності та можуть засновуватися громадянами України, а також іноземцями, особами без громадянства та юридичними особами. До них застосовуються загальні правила Цивільного та Господарського кодексів, щодо ведення господарської діяльності.

Прийняття рішення — це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

Продуктивність праці є одним з визначальних чинників досягнення успіху підприємства. В епоху всеосяжного науково-технічного прогресу постійно оновлюються та покращуються технології виробництва й техніка, якою обслуговують виробничий процес.

Просування на ринку — це ефективні контакти з покупцями і здійснюється у наступних формах: створення позитивного іміджу підприємства виробника, її товарів; реклама, виставки, ярмарки, акції, передача товару у тимчасове користування, торгівля у кредит; персональний продаж товару.

Реальні інвестиції – вкладення грошових коштів у капітальне будівництво, розширення і розвиток виробництва. Реальні інвестиції – це капітальні вкладення в галузі національної економіки.

Собівартість продукції - це узагальнюючий показник ефективності виробничої діяльності, в якій відображається рівень господарської діяльності: організації і технології виробництва, продуктивності праці, ефективності використання землі та інших засобів виробництва, економії виробничих ресурсів.

Соціально-психологічні методи спрямовані на управління соціально-психологічними процесами в колективі і здійснюються у формі: соціального планування, навчання, переконання, системи взаємовідносин у колективі, створення й підтримки морального клімату в колективі, ролі і статусу особистості, соціальних потреб.

Структура собівартості – відсоткове співвідношення окремих статей витрат у собівартості продукції.

Суб'єкт управління містить структурно-позначені об'єднання людей і керівників на персональному рівні, які наділені управлінськими повноваженнями і здійснюють управлінську діяльність.

Тактика управління – це конкретні методи і прийоми досягнення поставленої мети у визначеній ситуації й у визначений момент часу. Завдання тактики управління – вибір найоптимальнішого рішення і способів його втілення в ситуації, яка склалася.

Тарифна сітка встановлює певні співвідношення оплати праці працівників різної кваліфікації і містить перелік тарифних розрядів та відповідних тарифних коефіцієнтів. Розмір тарифної ставки першого розряду встановлюється, згідно встановленого державою мінімального розміру заробітної плати. Тарифні ставки інших розрядів визначають множенням тарифної ставки першого розряду на тарифний коефіцієнт відповідного тарифного розряду.

Тарифна ставка – це розмір заробітної плати за одну годину робочого часу працівника певної кваліфікації. Розмір тарифної ставки першого розряду визначається відповідно до рівня мінімальної заробітної плати, встановленої державою. Тарифні ставки старших розрядів визначаються множенням тарифної ставки першого розряду на тарифний коефіцієнт відповідного тарифного розряду.

Тарифна угода – це договір між наймачем та виконавцем робіт з питань оплати праці й соціальних гарантій.

Тарифно-кваліфікаційні довідники містять нормативні акти кваліфікаційних характеристик робіт і професій, згрупованих за виробництвами та видами робіт.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) – це підприємство, створене на засадах угоди між юридичними особами і/або громадянами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. ТОВ має статутний фонд, розділений на частки у

розмірах, вказаних установчими документами – статутом. Законом не встановлена мінімальна кількість учасників ТОВ, проте, максимальна кількість учасників не може сягати більше ста осіб.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності.

Управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств - це процес впливу менеджерів підприємств на процес управління, який заснований на відповідних методах, принципах і функціях, діяльністю з організації і координації виробництва на сільськогосподарських підприємствах з метою отримання зростаючого прибутку в довготривалій перспективі.

Управління відділом маркетингу – це чітко визначена програма, розроблена на основі прийнятих рішень та стратегічних напрямів розвитку.

Управління земельними ресурсами сільськогосподарських підприємств – це цілеспрямований вплив власників/працівників сільськогосподарських підприємств та/чи власників земельних угідь на земельні ресурси з метою забезпечення їхнього ефективного використання.

Управління маркетингом – процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих споживачів, так і виробників аграрної продукції та продовольства і має за мету також розв'язання завдань впливу підприємства на рівень і структуру попиту у певний проміжок часу, визначення оптимального співвідношення попиту і пропозиції, щоб аграрне підприємство досягло поставленої мети.

Управління продуктивністю праці - це процес планування, організації, мотивації і контролю за конкретними ресурсами з метою досягнення поставлених завдань, виражених через кількість та якість продукції, випущеної працівником в одиницю часу.

Фермерські господарства можуть створюватися виключно громадянами України, а їхня діяльність повинна базуватися на праці членів сім'ї фермера, хоча і допускається найм працівників. Земля може належати фермеру як на праві власності, так і орендуватися. Площі ферм також можуть різнитися від декількох гектарів до п'яти-десяти тисяч гектарів, що є фактично повноцінним підприємством середнього розміру. Більше 60% фермерських господарств мають площу від 100 до 2000 тис. гектарів.

Фінансовий менеджмент – це система управління фінансами підприємства, призначена для організації взаємодії відповідно до вимог економічних законів грошових потоків, фінансових відносин і фондів грошових коштів шляхом використання фінансових інструментів і категорій, стимулів, пільг та санкцій і на основі законодавчих і нормативних актів держави.

Фінансові інвестиції – це купівля акцій, облігацій та інших цінних паперів, вкладення грошей на депозитні рахунки в банки під відсотки.

Функція організації – це процес систематичного коригування багатьох завдань і взаємовідносин між людьми, які їх виконують. Функція організації спрямована на реалізацію визначених на попередньому етапі планів.

Центр витрат – це первинні виробничі та обслуговуючі одиниці, які характеризуються одноманітністю функцій і виробничих операцій, приблизним рівнем технічної оснащеності та організації, направленістю витрат.

Центр відповідальності – структурний підрозділ підприємства, який очолює певна особа, що несе персональну відповідальність за результати роботи певного підрозділу підприємства.

ДОДАТКИ

Завдання 1

На основі запропонованих вихідних даних і нормативних значень розмірів виробничих підрозділів та штатної чисельності управлінського персоналу побудувати проект вдосконаленої організаційної структури та структури управління сільськогосподарського підприємства відповідної організаційно-правової форми.

Таблиця 1

Загальна характеристика підприємства

Показники	Варіанти				
	СТОВ(1)	СВК(2)	ПАТ(3)	ПСП(4)	ДП(5)
Напрямок спеціалізації	Зерно – м'ясо – молочний				
Загальна площа землекористування, га	3049	6137	11276	3431	5826
Площа с.-г. угідь, га	2484	5694	10153	2853	5452
в т.ч.: рілля, га	1183	4249	9174	2441	4828
зрошувані землі, га	-	42	420	-	180
Середньорічна чисельність працівників, чол.	178	227	953	201	318
в т.ч. управлінського персоналу	46	66	131	51	80
Кількість населених пунктів	3	1	6	1	5
Поголів'я ВРХ, гол.	1152	4370	9598	2174	2812
Кількість тракторів, од.	27	44	94	28	46
Кількість комбайнів, од.	9	11	40	10	15
Кількість автомобілів, од.	27	32	56	20	37
Валова продукція у порівняльних цінах 2000 р., тис. грн	1075	2400	5248	2000	2847
План реалізації продукції, тис. грн	400	1100	2650	750	1250
Обсяг будівельних робіт, що виконуються господарським способом, тис. грн.	-	120	340	-	180
Енергетичні потужності, к.с.	8072	12375	20567	10880	17015
Потужність електротехнічного устаткування, ум. од.	365	1175	2630	697	1540

Характеристика виробничих підрозділівСТОВ «Агрофірма «Чумацький шлях»Відділення №1

- тракторно-рільнича бригада (рілля - 597 га, працівників - 28, тракторів - 17, комбайнів - 5);
- МТФ №1 (поголов'я ВРХ - 220 гол., працівників - 14);
- МТФ №2 (поголов'я ВРХ - 200 гол., працівників - 12);
- МТФ №3 (поголов'я ВРХ - 240 гол., працівників - 15);

- ферма з відгодівлі й дорощування молодняка ВРХ (поголов'я - 232 гол., працівників - 12).

Відділення №2

- тракторно-рільнича бригада (рілля - 586 га, працівників - 14, тракторів - 10, комбайнів - 4);

- МТФ №1 (поголов'я ВРХ - 260 гол., працівників - 14).

СВК «Дружба»

Цех рослинництва:

- тракторно-рільнича бригада №1 (рілля - 2180 га, працівників - 38, тракторів - 24, комбайнів - 6);

- тракторно-рільнича бригада №2 (рілля - 2069 га, працівників - 36, тракторів - 20, комбайнів - 5).

Цех тваринництва

- комплекс по відгодівлі молодняка ВРХ (поголов'я - 4000 гол., працівників - 80);

- МТФ (поголов'я - 370 гол., працівників - 14);

- СТФ (поголов'я - 225 гол., працівників - 11).

ПАТ «Петропавлівське»

Виробнича ділянка № 1

- тракторно-рільнича бригада (рілля - 1560 га, працівників - 32, тракторів - 15, комбайнів - 8);

- ферма з відгодівлі молодняка ВРХ (поголов'я - 1219 гол., працівників - 46);

Виробнича ділянка №2

- тракторно-рільнича бригада (рілля - 2610 га, працівників - 45, тракторів - 27, комбайнів - 9);

- ферма з відгодівлі молодняка ВРХ (поголов'я - 1192 гол., працівників - 46).

- МТФ (поголов'я - 1685 гол., працівників - 52).

Виробнича ділянка №3

- тракторно-рільнича бригада (рілля - 2060 га, працівників - 41, тракторів - 24, комбайнів - 8);

- ферма з відгодівлі молодняка ВРХ (поголов'я - 1035 гол., працівників - 41);

- МТФ (поголов'я - 494 гол., працівників - 20);

- СТФ (поголов'я - 1035 гол., працівників - 38);

- птахферма (поголов'я - 2000 гол., працівників - 25).

Виробнича ділянка №4

- тракторно-рільнича бригада (рілля - 740 га, працівників - 18, тракторів - 16, комбайнів - 4);

- ферма з відгодівлі молодняка ВРХ (поголов'я - 792 гол., працівників - 24);

- овочівницька бригада (рілля - 143 га, працівників - 12).

Виробнича ділянка №5

- тракторно-рільнича бригада (рілля - 880 га, працівників - 20, тракторів - 11, комбайнів - 5);

- ферма з відгодівлі молодняка ВРХ (поголов'я - 890 гол., працівників - 31).

Виробнича ділянка №6

- тракторно-рільнича бригада (рілля - 1181 га, працівників - 28, тракторів - 11, комбайнів - 6);
- комплекс з відгодівлі молодняка ВРХ (поголів'я - 3406 гол., працівників - 64).

ПСП «Світанок»

- тракторна бригада (тракторів - 28, працівників - 22);
- рільнича бригада (рілля - 2441 га, працівників - 32);
- МТФ (поголів'я - 520 гол., працівників - 24);
- СТФ (поголів'я - 350 гол., працівників - 18);
- комплекс з відгодівлі молодняка ВРХ (поголів'я - 1654 гол., працівників - 40).

ДП «Рідний край»

Цех рослинництва

- механізований загін N1 (рілля - 2464 га, тракторів - 24, комбайнів - 9, працівників - 38);
- механізований загін N2 (рілля - 2124 га, тракторів - 22, комбайнів - 6, працівників - 34);
- овочівницька бригада (рілля - 210 га, працівників - 18).

Цех тваринництва

- МТФ №1 (поголів'я - 400 гол., працівників - 14);
- МТФ №2 (поголів'я - 380 гол., працівників - 12);
- МТФ №3 (поголів'я - 360 гол., працівників - 14);
- МТФ №4 (поголів'я - 400 гол., працівників - 16);
- МТФ №5 (поголів'я - 428 гол., працівників - 16);
- ферма з відгодівлі і дорощування молодняка ВРХ (поголів'я - 850 гол., працівників - 34);
- СТФ (поголів'я - 1973 гол., працівників - 44).

Нормативи розрахунку штатної чисельності управлінського персоналу

Чисельність працівників загальногосподарського керівництва встановлюється, виходячи із загальної чисельності середньорічних працівників і плану реалізації продукції сільського господарства, підсобних підприємств і промислів (табл. 2).

Таблиця 2

Чисельність працівників загальногосподарського керівництва

Категорії управлінських кадрів	Нормативні умови
Керівник с.-г. підприємства	один на господарство
Заступник керівника з виробництва	один на господарство при плані реалізації продукції понад 2,5 млн грн (за рахунок загальної чисельності апарату управління)
Начальник відділу кадрів	понад 800 середньорічних працівників – один на господарство; від 500 до 800 працівників – інженер по кадрах і пенсійному забезпеченню;

	від 200 до 500 працівників – старший інспектор по кадрах; до 200 середньорічних працівників – інспектор по кадрах
Старший інженер з охорони праці, техніки безпеки і протипожежної охорони	понад 500 середньорічних працівників – один на господарство; від 300 до 500 працівників – інженер з ОП, ТБ і ПО; до 300 працівників – техник з ТБ
Старший диспетчер (диспетчер)	один на господарство при наявності засобів зв'язку, що дозволяють організувати диспетчерську службу і при плані реалізації продукції понад 1,0 млн. грн. (диспетчер – до 1,0 млн. грн)
Юрисконсульт	при плані реалізації продукції більше як 2,5 млн. грн

Чисельність керівників виробничих підрозділів (лінійний персонал) проектується за кількістю підрозділів господарства. Відповідно до принципу єдиноначальності кожний підрозділ повинен очолювати один керівник. Тому кількість бригадирів дорівнює кількості бригад, кількість керуючих відділеннями (начальників цехів) – кількості відділень (цехів).

Звільнених керівників первинних виробничих підрозділів призначають при наявності в тракторних, рілних, тракторно-рілних бригадах не менше як 25 постійних працівників, а на тваринницьких фермах – не менше як 20. Посади помічників (заступників) бригадирів тракторних і рослинницьких бригад, що завідують фермами, начальників механізованих загонів і інших підрозділів вводять постійно або на період найбільш напружених робіт, коли чисельність робітників підрозділів перевищує 50 чоловік. Помічник бригадира в таких випадках виконує обов'язки обліковця.

Посади керівників вторинних виробничих підрозділів необхідно вводити за наявності не менше як трьох первинних виробничих підрозділів.

Чисельність працівників планово-економічної служби приймається, виходячи з плану реалізації продукції і кількості середньорічних працівників (табл. 3).

Таблиця 3

Чисельність працівників планово-економічної служби

План реалізації продукції, тис. грн	Нормативна чисельність планово-економічної служби, чол.				
	всього	головний економіст	старший економіст	економіст	технік-нормувальник
до 800	1	-	1	-	-
800...1700	2	1	-	-	1
1700...3600	3	1	-	1	1
3600...5500	4	1	-	2	1
понад 5500	4	1	1	1	1

Примітка: посада техника-нормувальника вводиться в господарстві при наявності більше як 900 середньорічних працівників.

Чисельність працівників бухгалтерської служби приймається, виходячи із чисельності середньорічних працівників (табл.4).

Чисельність працівників бухгалтерської служби

Категорії управлінських кадрів	Нормативні умови
головний бухгалтер	один на господарство
заст. головного бухгалтера	один на господарство при наявності понад 300 середньорічних працівників
Бухгалтери (виробничого, матеріального, розрахункового відділів)	одна посада на кожні 70 середньорічних працівників і одна посада на кожні 700 тис. грн продукції, що реалізується

При цьому центральна бухгалтерія повинна мати таку чисельність, чол.:

- до 400 середньорічних робітників – 5;
- від 400 до 700 – 6;
- від 700 до 1000 – 7;
- від 1000 до 1300 – 8;
- від 1300 до 1600 – 9;
- від 1600 до 1900 – 10.

Додатково на кожний виробничий підрозділ встановлюється посада одного облікового працівника: на виробничих відділеннях, у цехах – бухгалтера, у бригадах і на тваринницьких фермах – обліковця (при наявності понад 30 середньорічних працівників у кожному первинному виробничому підрозділі).

У підсобних і обслуговуючих підрозділах також додатково вводять посади облікового персоналу при наявності в кожному з них більше як 40 середньорічних працівників.

При організації єдиної фінансово-економічної служби із загальної штатної чисельності бухгалтерів-економістів вводять посади начальника фінансово-економічної служби і його заступника.

Чисельність працівників агро меліоративної служби визначається виходячи з умовної збиральної площі (табл. 5).

Таблиця 5

Чисельність працівників агро меліоративної служби

Категорії управлінських кадрів	Нормативні умови
головний агроном	один на господарство при наявності понад 2000 га умовної збиральної площі
старший, агроном	один на господарство при наявності до 2000 га умовної збиральної площі
галузеві агрономи й агрономи виробничих підрозділів	одна посада на кожні 4000 га умовної збиральної площі
старший інженер агролісомеліоратор	один на господарство при наявності від 300 до 700 га лісопосадок
інженер-гідротехнік	від 200 до 500 га зрошуваних земель або земель, що осушуються – один на господарство; від 500 до 2000 га – ст. інженер-меліоратор; більше як 2000 га – головний інженер-меліоратор

При цьому агрономеліоративна служба повинна мати таку нормативну чисельність працівників, чол.:

- до 5000 га умовно збиральної площі – 1;
- від 5000 до 8000 – 2;
- від 8000 до 11000 – 3;
- від 11000 до 14000 – 4;
- від 14000 до 17000 – 5;
- понад 17000 – 6.

Таблиця 6

Вихідні дані розрахунку умовної збиральної площі для визначення чисельності працівників агрономеліоративної служби за варіантами

Культури	Коефіцієнт переведення	Фактична площа господарств за варіантами, га					Ум. збир. площа, га
		СТОВ	СВК	ПАТ	ПСП	ДП	
Зернові	х	570	1750	3323	885	1886	
- зернові колосові	1.0	570	1375	2738	810	1625	
- зернобобові	2.0	-	280	585	75	111	
- кукурудза на зерно	2.0	-	95	-	-	150	
Технічні	х	-	546	1439	300	960	
- соняшник	1.25	-	245	570	80	480	
- цукр. буряк	4.0	-	250	869	170	480	
- картопля	4.0	-	51	10	50	-	
Овочево-баштанні	х	-	62	143	21	228	
- овочі відкритого ґрунту	9,0	-	42	123	21	210	
- баштанні	4.0	-	20	20	-	18	
Кормові	х	543	1891	3454	1235	1266	
- кормові коренеплоди	4.0	-	47	36	35	85	
- кукурудза на силос	2.0	373	812	2122	650	619	
- трави на корм худобі і культурні пасовища	0.8	170	800	1296	350	562	
Пари	х	70	232	815	200	488	
Усього	х	1183	4249	9174	2441	4828	

Чисельність працівників зооветеринарної служби визначається, виходячи з умовного поголів'я худоби за приведеними нижче нормативами (табл.7).

Таблиця 7

Структура фактичного поголів'я худоби і розрахунок умовного поголів'я для визначення нормативної чисельності зооветеринарної служби

Види і вікові групи худоби	Коефіцієнт переведення в умовні голови	Фактичне поголів'я тварин за варіантами, гол.					Умовне поголів'я, гол.
		СТОВ	СВК	ВАТ	ПСП	ДП	
Корови і бики	1,0	510	370	850	520	1000	
Молодняк ВРХ і худоба на відгодівлі	0,66	642	4000	8534	1654	1812	
Свині	0,16	-	225	250	350	1973	
Птиця доросла	0,025	-	-	2000	-	-	
Коні	0,16	3	-	10	-	3	
Бджолосім'ї	0,2	-	200	-	-	150	
Усього							

Таблиця 8

Нормативи штатної чисельності зоотехнічної служби

Умовне поголів'я тварин, гол.	Нормативна чисельність зоотехнічної служби, чол.			
	всього, чол.	головний зоотехнік	старший зоотехнік	зоотехніки галузеві і виробничих підрозділів
від 800	1	-	1	-
800...1600	2	1	-	1
1600... 2400	3	1	-	2
2400...3100	4	1	-	3
3100... 3800	5	1	-	4
понад 3800	6	1	-	5

Таблиця 9

Нормативи штатної чисельності ветеринарної служби

Умовне поголів'я тварин, гол.	Нормативна чисельність ветслужби, чол.				
	всього, чол.	головний ветлікар	старший ветлікар	ветлікари	ветфельдшери
від 800	1	-	1	-	-
800...1400	2	1	-	-	1
1400...2000	3	1	-	-	2
2000... 2600	4	1	-	-	3
2600...3200	5	1	-	1	3
3200... 3600	6	1	-	1	4
понад 3600	7	1	-	2	4

Чисельність працівників інженерно-технічної служби визначається, виходячи з наявності у господарстві тракторів, комбайнів, іншої сільськогосподарської техніки з двигунами, а також автомобілів по приведених нижче нормативах:

головний інженер - 1 на господарство, що має понад 50 фізичних тракторів, автомобілів і комбайнів;

старший інженер - 1 на господарство, що має від 20 до 50 фізичних тракторів, автомобілів і комбайнів;

інженери-механіки з експлуатації машинно-тракторного парку (МТП) - 1 посада на кожні 27 фізичних тракторів, комбайнів та іншої сільськогосподарської техніки із двигунами (при наявності в господарстві до 79 с.- г. машин) і 1 посада на кожні 33 с.-г. машини (при наявності у господарстві від 80 до 160 с.-г. машин);

інженер по механізації трудомістких процесів у тваринництві - 1 на господарство, що має понад 1500 умовних голів худоби;

технік по механізації трудомістких процесів у тваринництві (замість інженера) - 1 на господарство, що має від 800 до 1500 умовних голів худоби.

Таблиця 10

Нормативи штатної чисельності працівників автогаражної служби

Кількість автомобілів усіх марок, од.	Нормативна чисельність, чол.				
	всього, чол.	зав. гаражем	інженер – автомеханік	технік-автомеханік	диспетчер
10-15	1	-	-	1	-
16-40	2	1	-	1	-
41-65	3	1	1	-	1
понад 65	4	1	1	1	1

Нормативи штатної чисельності працівників з обслуговування ремонтних майстерень: зав. ремонтної майстерні - 1 посада на господарство при наявності центральної ремонтної майстерні; інженер-контролер - 1 на господарство, що має понад 100 фізичних тракторів, комбайнів та ін. с.-г. машин із двигунами; технік-нормувальник - 1 на центральну ремонтну майстерню. Посаду завідуючого автотракторним парком вводять при необхідності за рахунок загальної чисельності інженерно-технічної служби.

Таблиця 11

Нормативи штатної чисельності інженерів-електриків

Кількість умовних одиниць електротехнічного устаткування	Нормативна чисельність, чол.				
	всього, чол.	головний енергетик	старший інженер-електрик	інженер-електрик	технік-електрик
100-250	1	-	-	-	1
251-500	1	-	-	1	-
501-1500	1	-	1	-	-
1501-2500	1	1	-	-	-
понад 2500	2	1	-	-	1

Чисельність працівників інженерно-будівельної служби визначається виходячи з обсягу будівельних і ремонтних робіт, що виконуються господарським способом (табл. 12).

Таблиця 12

Нормативи штатної чисельності інженерів-будівельників

Обсяги будівельних робіт, що виконуються господарським способом, тис. грн	Нормативна чисельність, чол.				
	усього, чол.	головний інженер-будівельник	старший інженер-будівельник	інженери-будівельники	техніки, майстри, бригадири будівельних бригад
до 100	1	-	-	-	1
101-300	2	-	-	1	1
301-500	3	-	1	-	2
501-700	4	1	1	1	2
701-900	5	1	-	1	3
понад 900	6	1	-	1	4

Чисельність служби загальногосподарського обслуговування (зав. господарством, експедитори-постачальники, зав. складами, зав. нафтогосподарством, зав. зернотоком, прибиральниця, сторожі контори і об'єктів господарського призначення) визначається, виходячи з плану реалізації продукції господарства (табл. 3.14). При цьому посада завгоспа вводиться в господарстві, що має менше як 600 середньорічних працівників (коли у господарстві понад 600 середньорічних працівників, за штатними нормативами призначається посада заступника керівника по господарській частині і збуту).

Таблиця 13

Нормативна чисельність працівників з господарського обслуговування

План реалізації продукції, млн грн	Нормативна чисельність, чол.
До 1,5	8
1,5 - 2, 1	9
2,1 - 2, 7	10
2,7 - 3, 4	11
3,4 - 4, 2	12
4,2 - 5, 1	13
понад 5,1	15

Примітка: при плані реалізації продукції понад 2,5 млн грн у господарстві може організуватися самостійна служба матеріально-технічного постачання і збуту продукції (посади заступника керівника господарства з матеріально-технічного постачання і збуту продукції, товарознавця, агента-експедитора).

Чисельність працівників з обслуговування управлінського персоналу (секретар-друкарка, оператори диспетчерської служби, зв'язківці, водії легкових автомобілів) визначається виходячи з плану реалізації продукції (табл. 14).

Таблиця 14

Нормативна чисельність працівників з обслуговування управлінського персоналу

План реалізації продукції, млн грн	Нормативна чисельність, чол.
до 1,5	4
1,5-3,3	5
3,3-5,1	6
понад 5,1	7

Чисельність управлінських працівників допоміжних виробничих підрозділів визначається в залежності від кількості об'єктів допоміжного виробництва.

Чисельність працівників культурно-побитового обслуговування господарство встановлює за узгодженням з трудовим колективом, громадськими організаціями і фінансовими можливостями господарства.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

К.В. Мазур, О.Г. Кубай

МЕНЕДЖМЕНТ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Підписано до друку 03.07.2020.
Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Друк цифровий.
Друк. арк. 17,75. Умов. друк. арк. 16,51.
Обл.-вид. арк. 14,89.
Наклад 100 прим. Зам. № 3982/1.

Віддруковано з оригіналів замовника.
ФОП Корзун Д.Ю.
Свідоцтво про державну реєстрацію фізичної особи-підприємця
серія В02 № 818191 від 31.07.2002 р.
21027, м. Вінниця, вул. Келецька, 51а, прим. 143.
Тел.: (0432) 603-000, (096) 97-30-934, (093) 89-13-852.

Видавець ТОВ «ТВОРИ».
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції серія ДК № 6188 від 18.05.2018 р.
21027, м. Вінниця, вул. Келецька, 51а, прим. 143.
Тел.: (0432) 603-000, (096) 97-30-934, (093) 89-13-852.
e-mail: info@tvoru.com.ua
<http://www.tvoru.com.ua>