

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
к.е.н., доцент

_____ Оксана СТОРОЖУК
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему «Управління діяльністю багатoproфільних сільськогосподарських підприємств»

Виконав: здобувач вищої освіти

4 курсу, групи МЕ-19

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

_____ Оразали БАЙБИРІЄВ

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Ілона АНДРОЩУК

Рецензент: директор ТОВ «Богданівка»

Анатолій ШАПОШНИКОВ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАГАТОПРОФІЛЬНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Управління основними видами виробничої діяльності багатопрфільних сільськогосподарських підприємств	7
1.2. Сутність процесів управління допоміжними видами виробничої діяльності багатопрфільних сільськогосподарських підприємств	19
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ДІЯЛЬНОСТІ БАГАТОПРОФІЛЬНОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	31
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ “Богданівка”	31
2.2. Дослідження впливу внутрішніх чинників на процеси управління господарською діяльністю ТОВ “Богданівка”	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАГАТОПРОФІЛЬНОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	47
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів діяльності ТОВ “Богданівка”	47
3.2. Основні шляхи удосконалення процесів управління діяльністю ТОВ “Богданівка”	53
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

В ринкових умовах господарювання механізм управління аграрними формуваннями перебуває на етапі становлення та постійного вдосконалення. Нестабільність зовнішнього середовища підприємств сприяє появі нових методів, систем і підходів до управління. На сьогодні більшість вітчизняних аграрних підприємств працюють у середовищі, що швидко змінюється та важко передбачається, саме тому гостро стоїть потреба використання у практичній діяльності методів оперативного та тактичного управління.

Однак, враховуючи низький рівень інформованості та заінтересованості в побудові й управлінні стратегічним розвитком аграрних формувань з боку керівництва, використання старих підходів до управління, практична реалізація стратегічного підходу в управлінні в багатьох аграрних підприємств не здійснюється взагалі. У більшості аграрних підприємств не здійснюється розробка ефективної системи стратегічного управління, а існує лише орієнтація на розмиті цілі.

Оперативне та тактичне управління з метою реалізації мети стратегічного управління є вагомим інструментом забезпечення довгострокового розвитку сільськогосподарських підприємств. Практичне застосування стратегічного управління має на меті забезпечення результативності діяльності підприємства і формування його нових конкурентних переваг, що передбачає обґрунтування ефективної стратегії їх розвитку.

Разом з тим особливості сільськогосподарського виробництва, відсутність адаптованих методик оцінки типів їх розвитку призводять до його практичного застосування лише незначною кількістю підприємств, останні ж надають перевагу ситуаційному управлінню, яке дає можливості забезпечити утримання ринкової позиції тільки в коротко- та середньостроковій перспективі.

Рівень організування процесів управління у сільськогосподарських підприємствах перебуває на досить низькому рівні. У сучасних умовах його можна назвати задовільним, оскільки він забезпечує виживання господарств, проте, для подальшого розвитку аграрного сектору та їх розширеного відтворення керівництву підприємств необхідно головну увагу зосередити не

лише на стратегічному, але й оперативному та тактичному управлінні. Все це робить тему дослідження надзвичайно актуальною, позаяк вона має не лише теоретичне, але й глибоке практичне значення для аграрних формувань в нинішніх умовах

Дослідженню теоретичних основ та особливостей стратегічного, оперативного та тактичного управління діяльністю багатoproфільних сільськогосподарських підприємств присвячено значну кількість робіт зарубіжних і вітчизняних учених-економістів, серед яких варто відзначити наукові праці І. Ансоффа, Дж.Р. Еванса, Ф. Котлера, Л. Балабанової, П. Діксона, А. Загороднього, В. Мікловди, С. Свірідової, В. Харченко, М. Юданова та інших. Проблемам реалізації стратегії та тактики управління процесами виробництва сільськогосподарської продукції, моделювання розвитку, приділяється велика увага у роботах О. Панухника, В. Россохи, І.Чукіної, Н. Ястремської та ін. Незважаючи на значний науковий доробок, дана тематика не втрачає своєї актуальності, адже кожне сільськогосподарське підприємство має свої специфічні особливості господарювання.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження теоретичних засад та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління процесами виробничої та збутової діяльності багатoproфільних сільськогосподарських підприємств.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено наступні завдання:

- узагальнити основні поняття щодо управління основними та допоміжними видами виробничої діяльності багатoproфільних сільськогосподарських підприємств;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ “Богданівка”;
- дослідити вплив внутрішніх чинників на процеси управління виробничо-господарською діяльністю ТОВ “Богданівка”;
- здійснити обґрунтування стратегічних напрямів діяльності ТОВ “Богданівка”;

– обґрунтувати шляхи удосконалення процесів управління діяльністю ТОВ “Богданівка”;

Об’єктом дослідження є процес управління діяльністю багатoproфільного сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління діяльністю багатoproфільного сільськогосподарського підприємства на прикладі ТОВ “Богданівка”.

Теоретична та практична значимість отриманих результатів полягає в розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів управління діяльністю багатoproфільного сільськогосподарського підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАГАТОПРОФІЛЬНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Управління основними видами виробничої діяльності багатoproфільних сільськогосподарських підприємств

На межі 60-70-х років ХХ ст. у практику організування виробничої діяльності було введено поняття поточного та стратегічного управління для підкреслення різниці між оперативним управлінням на рівні виробництва (управління торговельно-технологічним процесом) і стратегічним керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління фірмою.

Стратегічне управління – різновид діяльності, який спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [4].

На думку Свірідової С.С суть стратегічного управління полягає у формуванні і реалізації стратегії розвитку організації на основі безперервного контролю і оцінки змін, що відбуваються, в її діяльності з метою підтримки здібності до виживання і ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища [31, с.111].

Варто зазначити, що термін “стратегічне управління” і “стратегічний менеджмент” досить часто використовуються як синоніми, хоча деякі науковці вважають, що ці поняття не повністю ідентичні. Остання точка зору здається більш аргументованою, оскільки смислова різниця термінів управління та менеджмент пов’язана з їх структурною основою [40, с. 11].

Кожен напрям стратегічного управління відрізняється від стратегічного менеджменту механізмами впровадження і реалізацією на практиці. Але для успішного розвитку підприємства необхідно розглядати їх у єдності. Найбільш

всеохоплюючим є системний підхід до стратегічного управління як до набору взаємозалежних елементів, спрямованих на реалізацію мети, завдань підприємства шляхом виконання функцій планування, аналізу, комунікації, мотивації, контролю, оцінки, ухвалення управлінських рішень, в контексті сформованої загальної концепції розвитку підприємства.

Мета стратегічного управління – визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства. Об'єктами стратегічного управління є організації, стратегічні господарські підрозділи і функціональні зони організації. Предметом стратегічного управління є:

- проблеми, які прямо пов'язані з генеральними цілями організації;
- проблеми і рішення, пов'язані з яким-небудь елементом організації, якщо цей елемент необхідний для досягнення цілей, але в даний час відсутній або є присутнім в недостатньому об'ємі;
- проблеми, пов'язані із зовнішніми чинниками, які неможливо контролювати.

При цьому стратегічне управління будується на єдності наступних підходів:

- цілеспрямованості – тобто воно має бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей;
- системності – елементи середовища і потенціалу підприємства оцінюються і управляються комплексно, у взаємозв'язку і взаємообумовленості;
- ситуативності – систематично відслідковується зміни середовища і проводиться адекватне коригування стратегічних планів і рішень залежно від динамічних змін ситуації;
- інтегральності – об'єднання зусиль, можливостей і сильних сторін на подолання загроз і слабкостей потенціалу та на досягнення в кінцевому підсумку стратегічних цілей діяльності;
- інноваційності – лише систематичне впровадження досягнення науково-технічного прогресу забезпечить високу конкурентостійкість підприємства і успішне досягнення ним стратегічних цілей;

- когнітивності – як передумова стратегічних змін.

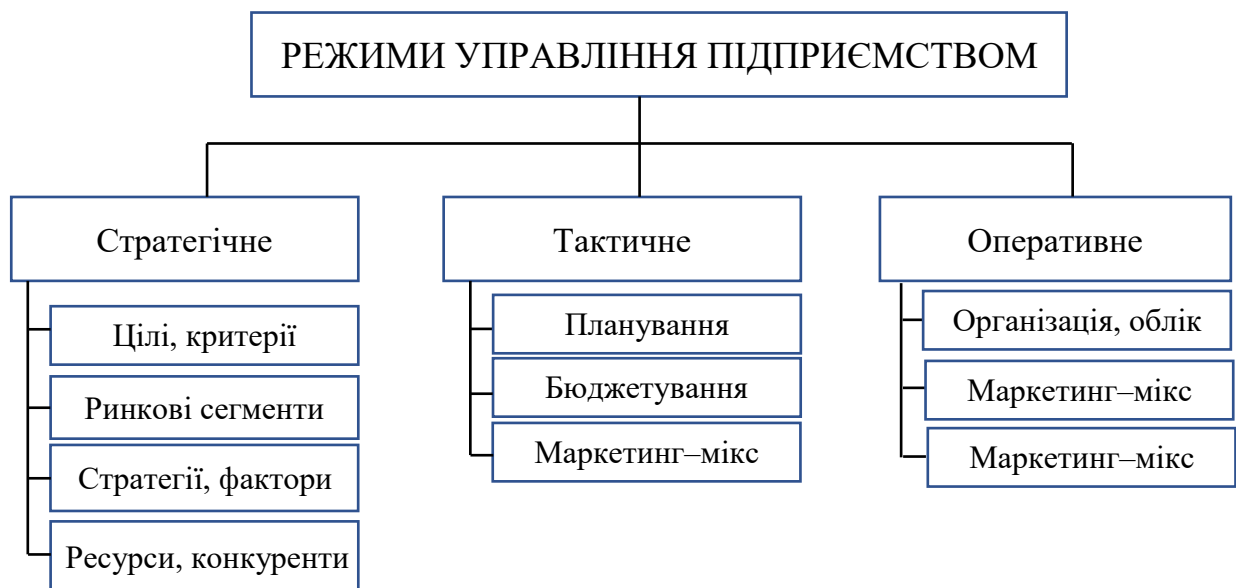
Свірідова С. виділяє у стратегічному управлінні п'ять функцій: планування стратегії; організація виконання стратегічних планів; координація дій з реалізації стратегічних завдань; мотивація на досягнення стратегічних результатів; контроль за процесом виконання стратегії [31, с.112].

Впровадження стратегічного управління забезпечує незаперечні переваги:

- можливість піднятися над турбулентністю середовища, чітко бачити і забезпечувати досягнення стратегічних цілей;
- гнучкість управління, зведення до мінімуму негативних наслідків швидких змін і невизначеності середовища;
- зміцнення і розширення конкурентних переваг, забезпечення високої конкурентостійкості підприємства;
- забезпечення майбутньої прибутковості та інших стратегічних цілей;
- суттєве зниження ймовірності банкрутства.

При розкритті сутності оперативного управління, перш за все, необхідно визначити чіткі межі, що дозволяють відрізнити його від управління стратегічного і тактичного (рис. 1.1).

Стратегічне і оперативне управління є режимами, наявними всередині керуючої підсистеми, які використовуються одночасно.



Джерело: складено автором

Рис.1.1. Різновиди управління підприємством

Стратегічне управління дозволяє забезпечити діяльність організації в майбутньому, при зміні зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, в той час як оперативне управління використовує розроблену раніше стратегію з метою досягнення поточних цілей організації. Порівняльний аналіз ключових характеристик оперативного і стратегічного управління наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз ключових характеристик оперативного і стратегічного управління

№ п/п	Ключові характеристики	Оперативне управління	Стратегічне управління
1	Місія, ключова ціль	Організація діяльності для виробництва продукції, робіт і послуг з метою одержання прибутку	Стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі через встановлення динамічного балансу з оточенням
2	Орієнтири менеджменту	Дослідження внутрішніх можливостей аграрного підприємства, пошук резервів прибутковості через ефективне використання ресурсів	Вивчення зовнішньої позиції підприємства на ринку, пошук можливостей у конкурентній боротьбі, ідентифікація стратегічних змін в оточуючому середовищі і адаптація до них
3	Фактор часу	Орієнтир на короткострокову та середньострокову перспективу	Орієнтир на довгострокову перспективу
4	Система управління	Базується на функціях і організаційних структурах, процедурах, техніці та технології	Підсистемами управління є персонал, система інформаційного забезпечення, комунікації, ринок, виробництво
5	Управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, як на виконавців окремих функцій	Погляд на працівників як на стратегічний ресурс підприємства та джерело його добробуту
6	Оцінка ефективності управління	Ефективність визначається як прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Ефективність визначається своєчасністю і точністю реакції підприємства на стратегічні зміни і нововведення у зовнішньому середовищі

Джерело: складено автором

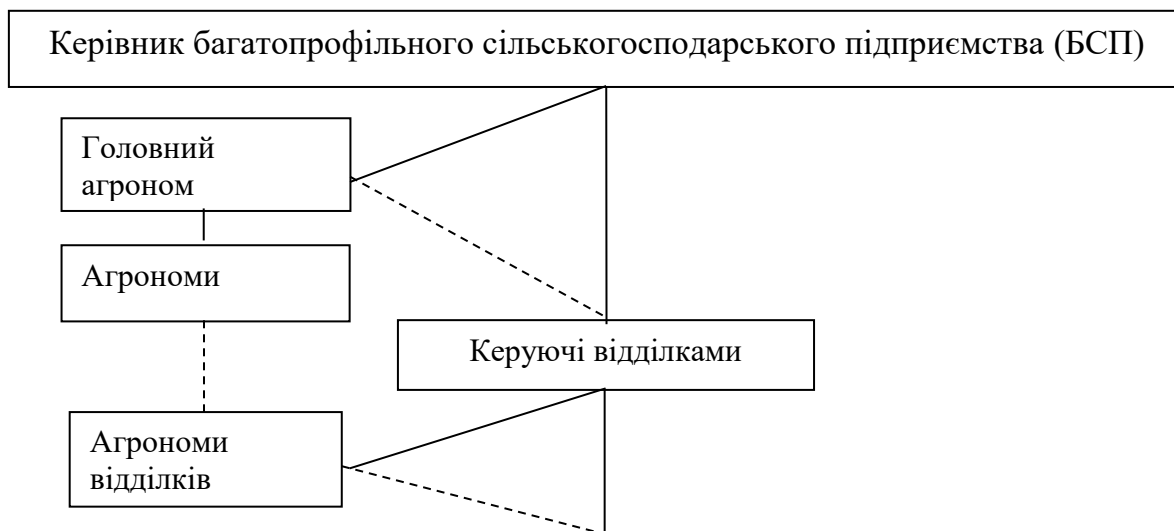
Істотною відмінністю стратегічного управління від оперативного, є його гнучкість, відсутність суворої структурованості. Оперативне управління є суворо регламентованим, більш стійким до змін. Дана обставина впливає і на тип організаційної поведінки управлінської структури. Для стратегічного є характерним підприємницький тип управління, а оперативне може бути успішно реалізовано за рахунок правильності прийняття управлінських рішень.

Оперативне управління виробничо-фінансовою діяльністю багатoproфільного сільськогосподарського підприємства має здійснюватись з урахуванням закономірностей галузевого розвитку.

Специфіка рослинницьких галузей виявляється в тому, що на кінцевих результатах їх роботи позначається вплив зональних умов і біологічних особливостей сільськогосподарських культур та рівень інтенсифікації. Важливу роль відіграє і фактор часу, оскільки тут виробничі процеси тісно переплітаються з біологічними. Запізнення з виконанням окремих робіт завжди негативно позначається на врожайності культур. Тому забезпечення своєчасного і якісного виконання робіт – основне завдання керівників і спеціалістів галузі рослинництва.

Схема оперативного управління трудовими процесами в бригадах така: бригадир → робітник, начальник загону → механізатор (інший працівник). У відділках (дільницях) і цехах, що об'єднують кілька бригад (загонів), ця схема більш складна: а) при багатогалузевій структурі: керуючий відділком (завідуючий дільницею) → бригадир (начальник загону) → працівник; б) при цеховій структурі: начальник цеху → бригадир (начальник загону) → працівник. Структура управління галузями рослинництва залежить від діючої структури управління в господарстві.

При класичній триступінчастій структурі (рис. 1.2) функціональне керівництво сільськогосподарським підприємством здійснює агрономічна служба через завідуючих дільницями, а в підрозділах – агроном дільниці. Часто агрономів відділків (дільниць) зосереджують в агрономічній службі господарства, що сприяє поглибленню спеціалізації їхніх функцій (агрохімік, агроном з питань насінництва, захисту рослин, кормовиробництва, овочівництва тощо).

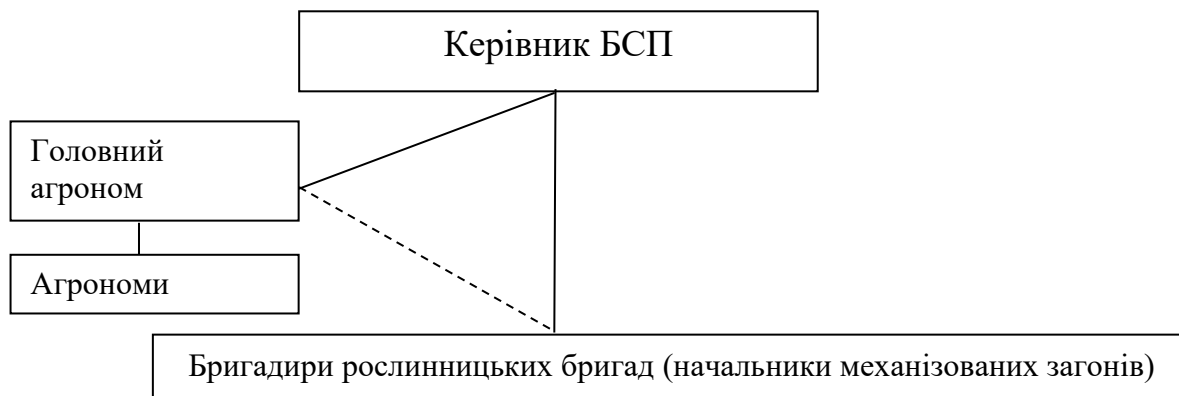


Бригадири рослинницьких бригад (начальники механізованих загонів)

Джерело: складено автором

Рис. 1.2. Треступінчаста структура управління рослинництвом

При двоступінчастій структурі управління (рис. 1.3) функціональне управління галузями рослинництва здійснює агрономічна служба господарства, але вона не виконує організаторських функцій і вплив її на виробничий процес обмежений.



Джерело: складено автором

Рис. 1.3. Багатогалузева двоступінчаста структура управління рослинництвом

При галузевій (цеховій) структурі управління (рис. 1.4) головного (старшого) агронома господарства призначають начальником галузі (цеху). Йому безпосередньо підпорядковуються бригадири, начальники механізованих загонів, агрономи, гідротехніки та інші галузеві спеціалісти. Він поєднує лінійне і функціональне управління галуззю. Це підвищує оперативність, чіткість і якість управління, відповідальність спеціалістів не тільки за технологію, а й за організацію виробництва, ефективність використання матеріально-технічних і трудових ресурсів.

Головний агроном очолює агрономічну службу. Він здійснює технологічне й організаційно-господарське керівництво галузями рослинництва і несе повну відповідальність за виконання планових завдань з виробництва і реалізації продукції, підвищення її якості, зменшення затрат праці і коштів.

Головному агроному підпорядковуються всі спеціалісти галузі, а з технологічних питань – і керівники підрозділів. Його вказівки щодо технології

проведення сільськогосподарських робіт обов'язкові для всіх працівників галузі рослинництва.

Обов'язки, права і відповідальність головного агронома, як і всіх інших керівників та спеціалістів, визначено посадовими інструкціями (положеннями).

Головний агроном організовує та контролює використання й поліпшення землі, заготівлю, зберігання і використання добрив та хімічних засобів захисту рослин, забезпечення господарства насінням районованих і перспективних сортів та доведення їх до посівних кондицій, виконання сільськогосподарських робіт та здійснення інших агротехнічних і організаційно-економічних заходів в галузі рослинництва. Він визначає напрями розвитку рослинницьких галузей, розробляє і впроваджує прогресивні технології вирощування сільськогосподарських культур, бере участь у розробці перспективних планів економічного і соціального розвитку господарства, поточних і оперативних планів галузевих підрозділів, організовує змагання в трудових колективах.



Джерело: складено автором

**Рис. 1.4. Галузева (цехова) структура управління рослинництвом:
а) треступінчаста; б) чотиріступінчаста**

Окрім контролю за агрономічною службою, на головного агронома покладається координація різних напрямків роботи цього відділу. Це включає

забезпечення економічної та професійної підготовки працівників рослинництва, а також сприяння освітнім ініціативам.

Головний аграрний спеціаліст має повноваження вносити зміни в технологію і структуру виробництва в галузі вирощування сільськогосподарських культур. Вони мають право відмовитися від неякісної роботи та вимагати її виправлення, а також вносити пропозиції щодо заохочення працівників або застосування штрафних санкцій. Крім того, вони відповідають за підписання офіційних документів, що стосуються обліку та звітності продукції рослинництва, виступають представниками господарства у вищих органах управління, нарадах, конференціях з окремих питань.

Згідно з ієрархічною структурою управління відділом, призначені головний і старші агрономи мають конкретні посадові інструкції. Ці описи додатково посилені вичерпним списком обов'язків і привілеїв, які стосуються лінійного керівництва.

Агроном-насінник відповідає як за технологічні, так і за організаційні аспекти насінництва. Це як координація виконання рішень, пов'язаних з насінництвом, так і розробка та впровадження заходів щодо забезпечення господарства якісним насінням і садивним матеріалом, що відповідають встановленим регіональним і перспективним стандартам сортів. Агроном контролює такі дії, як вирощування або закупівля насіннєвого матеріалу, підготовка його до посіву, проведення своєчасного аналізу якості насіння, управління насіннєвим і страховим запасами. Для агронома-насіннєвого фахівця вкрай важливо вести точну документацію, а також облік і звітність, пов'язану з виробництвом насіння.

У вирішенні питань насінництва він має широкий спектр прав.

Керівництво технологічними та організаційними моментами боротьби зі шкідниками, хворобами та бур'янами сільськогосподарських культур бере на себе агроном із захисту рослин. Їхня відповідальність полягає в розробці ефективних стратегій боротьби з цими проблемами, використовуючи комплекс заходів, включаючи організаційні та економічні підходи, профілактичні

методи, агротехнічні прийоми, біологічні заходи та хімічні обробки. Крім того, вони оцінюють вимоги до засобів захисту рослин, обладнання та техніки та оперативно подають необхідні заявки. Цей фахівець відповідає за організацію та нагляд за всією пов'язаною діяльністю, а також за надання вказівок громаді щодо захисту рослин на окремих земельних ділянках. Крім того, вони ретельно стежать за дотриманням працівниками, які займаються діяльністю із захисту рослин, правил техніки безпеки та стандартів охорони праці.

Агроном із захисту рослин має право забороняти до роботи осіб, які не мають необхідної кваліфікації та медичного огляду. Крім того, вони мають право забороняти використання техніки та обладнання, що не відповідають необхідним технічним і технологічним стандартам, а також правилам техніки безпеки при проведенні робіт із захисту рослин. Крім того, до їх компетенції входить забезпечення належного розміщення сільськогосподарських культур у польових сівоzmінах, зважаючи на забруднення ґрунту, зараження та розповсюдження шкідників і хвороб.

Роль агронома-агрохіміка полягає у розробці та проведенні комплексу агротехнічних і організаційних заходів, спрямованих на максимальне використання добрив та інших агрохімій. Це передбачає проведення ретельних досліджень ґрунтово-кліматичних умов, характерних для ферми, а також розробку довгострокових стратегій застосування добрив і рекультивації землі за допомогою хімічних засобів. Крім того, на агронома-агрохіміка покладається контроль за заготівлею та зберіганням добрив, забезпечення їх правильного використання, своєчасне надання необхідної документації та звітності. Крім того, на них покладено завдання забезпечувати дотримання правил техніки безпеки, а також сприяти охороні праці.

Агроном, відповідальний за виробництво кормів, здійснює як технологічне, так і організаційне керівництво цією сферою. Їхня головна роль полягає в тому, щоб забезпечити належне забезпечення тваринництва різноманітними та багатими кормами. Це досягається шляхом розвитку інтенсивного польового кормовиробництва та раціонального використання як

природних, так і штучних кормових угідь. Для виконання цієї мети агроном складає перспективні та найближчі виробничі плани, оперативні завдання, працює з урахуванням потреб у кормах. Крім того, вони стежать за організацією зеленого конвеєра та працюють над покращенням структури посівних площ під кормовими культурами. На агронома також покладаються заходи післяжнивної та післяжнивної обробки кормових культур, а також впровадження та контроль за системою агротехнічних заходів і робіт, пов'язаних із виробництвом і заготівлею кормів. Важливо, що вони прагнуть використовувати прогресивні технології, досягнення науки та передовий досвід у виробництві, заготівлі та зберіганні кормів.

За організацію та ефективне використання водних ресурсів у господарстві відповідають фахівці служби гідромеліорації. Сюди входить управління зрошувальною, осушувальною та зрошувальною системами, а також утримання та експлуатація внутрішньої меліоративної мережі, споруд водопостачання та меліоративного обладнання.

Визначення обов'язків, прав і обов'язків для різних категорій експертів із рослинництва залежить від кількості спеціалістів та унікальних обставин кожної ферми.

Після ретельного вивчення поточного розподілу завдань, прав і відповідальності між залученими сторонами та врахування конкретних обставин і потенційного зростання кожної ферми посадові інструкції (положення) переглядаються, розширюються та офіційно затверджуються відповідними процедурами.

Для досягнення прогресу в галузі тваринництва цілі збільшення виробництва та підвищення ефективності досягаються за допомогою принципів інтенсифікації, спеціалізації та концентрації. У цьому контексті перехід галузі на індустріальну основу, впровадження інноваційних і прогресивних технологій і методів організації праці і виробництва, а також удосконалення практики управління здійснюються більш прискореними темпами порівняно з окремими галузями. рослинництво.

Роль головного зоотехніка полягає в нагляді та координації діяльності зоотехнічної служби в господарстві, несе повну відповідальність за стан справ у тваринництві. Це, зокрема, забезпечення успішного виконання планових завдань щодо виробництва та реалізації продукції тваринництва, а також прагнення до підвищення ефективності виробництва та якості продукції.

Основна роль зоотехніка в галузі тваринництва передбачає розробку та виконання стратегій, спрямованих на спеціалізацію та концентрацію тваринництва. Це як впровадження комплексної механізації та автоматизації процесів, так і виробництво кормів для тварин та надання ветеринарних послуг. Крім того, зоотехнік відповідає за впровадження прогресивних технологій, організацію виробничих і робочих процесів, запровадження наукових досягнень і передового досвіду. Вони також зосереджені на вдосконаленні селекції та розведенні тварин, приділяючи особливу увагу підвищенню їх продуктивних якостей. Зоотехнік бере активну участь у складанні перспективних і найближчих планів, а також госпрозрахункових завдань, забезпечуючи своєчасне та успішне їх виконання. Вони ретельно стежать за виконанням робочих процесів, щоб гарантувати як своєчасність, так і якість, а також оптимізувати використання кормів, приміщень, обладнання та інших матеріальних ресурсів. Зоотехнік ретельно стежить за веденням точного зоотехнічного обліку, правильним обліком виробленої продукції і собівартості продукції, своєчасною звітністю. Вони активно просувають тваринництво з економічних міркувань і організовують змагання, щоб сприяти здоровій конкуренції та зростанню. Зоотехнік регулярно оцінює їх діяльність і обговорює її з працівниками підрозділу, шукаючи можливості для вдосконалення. Вони віддають перевагу підвищенню кваліфікації працівників, організовують програми професійного та економічного навчання. Крім того, зоотехнік прагне підвищувати трудову та технологічну дисципліну, стежачи за дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку та техніки безпеки.

Людина має повноваження змінювати як технологічні аспекти, так і структурну структуру виробництва. Вони також мають прерогативу

вираховувати компенсацію за незадовільну роботу, а також можливість забороняти особам, які не мають необхідної кваліфікації, приймати роботу. Крім того, вони мають право вносити рекомендації щодо заохочення та стягнення працівників, а також брати участь у процесі відбору, призначення та звільнення персоналу. Нарешті, вони уповноважені діяти як представники організації у зовнішніх організаціях, зокрема щодо спеціалізованих питань.

Роль зоотехніка-племінника передбачає виконання різноманітних завдань, спрямованих на підвищення племінних і продуктивних характеристик худоби. Ці завдання включають відбір і розведення молодняку для створення високопродуктивного стада. Зоотехнік несе відповідальність за складання перспективних і річних планів розведення і селекції, а також оцінку племінних якостей тварин шляхом бонітування і аналізу тварин. Вони також контролюють процес штучного осіменіння, забезпечують своєчасну нумерацію тварин, ведуть документацію племінної та виробничої діяльності. Крім того, зоотехнік відповідає за організацію догляду, годівлі та утримання племінного поголів'я з дотриманням зоотехнічних і технологічних вимог.

У галузі тваринництва зоотехнік має відповідні права для контролю за організацією племінної діяльності в галузі тваринництва.

Ветеринарна служба відповідає за планування і проведення різноманітних профілактичних, оздоровчих, ветеринарно-санітарних і лікувальних заходів. До його складу входять головний або старший ветеринарний лікар, ветеринарні лікарі та фельдшери.

Головним обов'язком головного лікаря ветеринарної медицини є нагляд за повсякденною роботою та виконання ветеринарних протоколів, у тому числі санітарно-профілактичних заходів для боротьби з хворобами тварин. Вони також забезпечують дотримання вимог Ветеринарного статуту України та розробляють комплексні плани профілактики та лікування захворювань тварин. Крім того, головний ветеринарний лікар проводить ветеринарні огляди та контролює дотримання інструкцій щодо штучного осіменіння та утримання

тварин. Вони також надають ветеринарне керівництво тваринницькому персоналу та виконують інші пов'язані з цим обов'язки.

Лікар первинної ветеринарної медицини має повноваження давати розпорядження керівникам виробничих підрозділів, спеціалістам, тваринникам, власникам худоби з питань ветеринарії. Вони також уповноважені видавати довідки про благополуччя тварин, дозволяти примусовий забій тварин, забороняти використання недоброякісних кормів і води, не допускати вивезення тваринницької продукції з ферми без необхідної санітарної обробки. Крім того, вони мають право регулювати експлуатацію приміщень, які не відповідають ветеринарно-санітарним та зоогігієнічним нормам.

Положення про посадові інструкції також сформульовані для фахівців у галузі рослинництва та тваринництва з урахуванням конкретних умов праці.

1.2. Сутність процесів управління допоміжними видами виробничої діяльності багатопрофільних сільськогосподарських підприємств

Виробнича діяльність сільськогосподарських підприємств організовується у внутрішньогосподарських підрозділах основного, допоміжного й обслуговуючого виробництв. Кожен підрозділ – це первинна або вторинна форма організації виробництва і праці. Первинні підрозділи самостійно ведуть виробництво і є початковими ланками в організаційній будові підприємств (бригади, загони). Вони об'єднують у своєму складі колективи працівників, на основі кооперації і поділу праці виробляють один або більше видів продукції окремих галузей господарства. За підрозділами закріплюються земля, будівлі, техніка, тварини, інші засоби виробництва. Вторинні підрозділи об'єднують кілька первинних однієї галузі (цехи) або різних галузей, розташованих на відповідній території господарства (відділки, ферми).

Форми, розміри й склад підрозділів визначаються конкретними умовами господарства, рівнем спеціалізації і концентрації виробництва, механізації

робочих процесів і кваліфікації працівників. На внутрішньогосподарську структуру підприємств впливає і науково-технічний прогрес.

Виробничі підрозділи працюють на основі внутрішньогосподарського розрахунку. Діяльність підрозділу і управління в ньому регламентується тими самими документами, що й сільськогосподарського підприємства в цілому, а також Положенням про господарський підрозділ.

Важливими функціями виробничо-господарської діяльності підрозділу є загальне керівництво, технологічне й економічне управління виконанням річних виробничих планів (госпрозрахункових завдань), оперативних планів і зобов'язань. Підрозділ забезпечує раціональне використання землі, матеріально-технічних і трудових ресурсів, підвищення ефективності виробництва і якості продукції та робіт. Члени підрозділу зобов'язані вдосконалювати технологію виробництва, зміцнювати трудову дисципліну, додержувати правил внутрішнього трудового розпорядку і техніки безпеки.

Підрозділу визначено права використання закріплених засобів, виробленої продукції, організації виробничих процесів, праці, її стимулювання. Перелік і обсяг прав мають збігатися з функціями і відповідальністю підрозділів.

Підвищення вимоги до рівня кваліфікації кадрів підрозділів, їхніх ділових якостей і вміння працювати з людьми потрібно враховувати при розробці посадових інструкцій (положень), де залежно від конкретних умов господарства визначаються обов'язки, права й відповідальність кожної категорії працівників і спеціалістів.

Бригадир є керівником і організатором всієї діяльності бригади. Він дає вказівки та розпорядження, які є обов'язковими для всіх працівників бригади.

Бригадир зобов'язаний забезпечити виконання планових завдань з виробництва і якості продукції, підвищення ефективності виробництва на основі раціонального використання землі, матеріальних і трудових ресурсів. Він бере участь у складанні планових завдань бригаді і ланкам; закріплює за ланками або окремими виконавцями сільськогосподарські культури, тварин і техніку; організовує виробничі процеси відповідно до прийнятої технології і контролює їх

якість; приймає виконані роботи і вироблену продукцію та обліковує обсяги їх і витрати матеріалів; аналізує виконання планових завдань і результати госпрозрахункової діяльності.

Бригадир повинен добиватися впровадження у виробництво досягнень науки і передового досвіду, зміцнення трудової і виробничої дисципліни, працювати над підвищенням своєї кваліфікації та організовувати економічне і професійне навчання членів бригади, брати участь в організації виховної і культурно-масової роботи та громадського харчування в бригаді, проводити виробничі наради, збори працівників, вести діловодство бригади.

Він має право подавати пропозиції про внесення змін у технологію і організацію виробництва, розпорядок робочого дня, матеріальне і моральне заохочення працівників бригади та накладення стягнень на тих, хто порушив виробничу або трудову дисципліну; бракувати неякісне виконані роботи і вимагати переробки їх; не допускати до роботи осіб, які не забезпечують якісного виконання робіт або порушують техніку безпеки; подавати графіки відпусток та звільняти членів бригади від роботи з поважних причин за їхнім проханням; виписувати для виробничих цілей інвентар і матеріали; підписувати документи і звітність.

Начальник механізованого загону керує всією виробничою діяльністю загону з виконання планових завдань на закріпленій ділянці виробництва, йому підпорядковуються механізатори та інші працівники загону. Основними його обов'язками є: участь у розробці планових завдань загону; закріплення техніки за механізаторами, перевірка готовності її до роботи, комплектування агрегатів; забезпечення продуктивного використання техніки, своєчасного проведення ремонтів і технічного обслуговування, якісного її зберігання; безпосередня участь у виконанні робіт, організації виконання їх; контроль за обсягом і якістю продукції; проведення інструктажу з правил техніки безпеки і охорони праці та контроль за додержанням їх; вдосконалення технології і організації виробництва, впровадження передового досвіду і здійснення раціоналізаторської роботи;

впровадження господарського розрахунку; зміцнення трудової і технологічної дисципліни в колективі; проведення зборів і ради загону.

Начальник механізованого загону має право бракувати неякісно виконану роботу і вимагати її переробки; усувати від роботи механізаторів, що порушують правила техніки безпеки і технологію виробництва; забороняти дальшу експлуатацію техніки, якщо вона підлягає ремонту, технічному обслуговуванню або загрожує безпеці механізаторів; вносити пропозиції щодо заохочення механізаторів або накладення на них стягнень, про поліпшення роботи загону.

Керуючий відділком (завідуючий дільницею) здійснює керівництво виробничою, організаційною, культурно-побутовою і виховною роботою у відділку (дільниці).

Він організовує роботу всіх підрозділів на принципах господарського розрахунку; разом з керівниками і спеціалістами розробляє перспективні, поточні і оперативні плани; координує діяльність підрозділів; здійснює контроль за кількістю і якістю робіт, виробництвом і реалізацією продукції; забезпечує облік, складання і подання звітності; аналізує роботу відділка (дільниці), проводить виробничі наради, збори, вживає заходів до усунення недоліків; контролює додержання правил техніки безпеки й охорони праці; забезпечує поліпшення умов праці і культурно-побутових умов; бере участь в організації навчання працівників.

При виконанні своїх функцій керуючий відділком не повинен підміняти бригадирів та інших керівників і спеціалістів відділка (дільниці).

Керуючий відділком має право давати розпорядження з усіх питань виробництва, вносити зміни за погодженням з керівниками і спеціалістами господарств у технологію і організацію виробництва, давати пропозиції про добір і розстановку працівників у підрозділах відділка (дільниці), затверджувати облікові документи на виконані роботи, витрати і списання матеріальних цінностей.

Начальник цеху (рослинництва, тваринництва) є керівником і організатором діяльності цеху. Йому підпорядковуються галузеві спеціалісти і керівники виробничих підрозділів цеху.

Діяльність начальника цеху спрямована на успішне виконання виробничої програми, підвищення ефективності галузі, раціональне використання трудових ресурсів і матеріально-технічних засобів виробництва, поліпшення виховної і культурно-масової роботи серед працівників та розв'язання інших питань організаційного змісту. Водночас начальник цеху визначає перспективні напрями розвитку галузі, впровадження передових технологій виробництва продукції і форм організації праці, досягнень науки і передового досвіду, розробляє систему технологічних заходів, організовує і контролює здійснення їх.

Начальник цеху також розв'язує питання про зміни в технології і організації виробництва, здійснює оперативне маневрування технікою і людьми. Це зменшує затрати часу на узгодження виробничих питань, усуває дублювання і паралелізм у роботі, підвищує оперативність управління.

Наукове управління трудовими колективами підрозділів, як і підприємств у цілому, ґрунтується на суворому врахуванні і додержанні вимог об'єктивних економічних законів і закономірностей, принципів управління, творчому застосуванні системи соціально-психологічних, економічних та інших методів.

Особливого значення в сучасних умовах господарювання набуває правильне поєднання єдиноначальності і колегіальності в управлінні підрозділами. Зміцнення єдиноначальності передбачає підвищення ролі й відповідальності кожного керівника і спеціаліста підрозділу за доручену справу, зміцнення трудової і технологічної дисципліни, своєчасне виконання завдань, рішень, розпоряджень. І все ж таки якість і ефективність роботи будуть вищими, якщо до управління залучатимуться працівники, широко використовуватимуться різні форми демократизації управління.

Управління в підрозділах державних господарств організовується на основі єдиноначальності. Керівники внутрішньогосподарських підрозділів є керівниками й організаторами виробництва і праці, несуть відповідальність за

виконання плану виробництва та якість продукції. Призначає, переміщує й звільняє від роботи керівників підрозділів директор господарства.

Залучення робітників і службовців до участі в розв'язанні виробничих питань у великих цехах, відділеннях, фермах здійснюється через виробничі наради, що діють на основі Положення про постійно діючу виробничу раду. Рада розглядає найважливіші питання планування і організації виробництва, праці і трудової дисципліни, охорони праці і техніки безпеки, виконання планових завдань, культури і побуту працівників тощо. Заслуховуються звіти керівників підрозділів про поточну діяльність і підсумки роботи за відповідний період. Адміністрація підприємства і підрозділів повинна сприяти успішній роботі виробничих рад і організовувати виконання їхніх рішень.

Регулярно скликаються збори робітників і службовців підрозділів. Вони розглядають проекти виробничих планів, підсумки виконання планів, використання фонду матеріального стимулювання тощо. Важливо, щоб збори заслуховували інформацію про виконання попередніх рішень.

До обслуговуючих підрозділів належать тракторні бригади, вантажний автопарк, ремонтні майстерні, будівельні бригади, до підсобних – підприємства, що виробляють будівельні матеріали, та промисли (цегельні, цементні і черепичні заводи і цехи), підприємства, що переробляють сільськогосподарську продукцію (консервні, виноробні, молочні заводи і цехи, млини тощо).

Потреба у створенні підсобних і обслуговуючих підрозділів у БСП, державних господарствах та об'єднаннях зумовлена об'єктивними факторами і впливає із самої суті процесу товарного виробництва, вимог розширеного відтворення, ефективного використання наявних ресурсів, їх діяльність спрямована на забезпечення нормального процесу основного виробництва. Кожне із обслуговуючих і підсобних підрозділів займає відповідне місце в організаційній будові виробництва і виконує певну роль у виробничому процесі.

Тракторні бригади – обслуговують рослинницькі, тваринницькі галузі та допоміжні виробництва.

Вантажний автопарк здійснює своєчасне перевезення вантажів до місць зберігання та виробничого використання їх.

Ремонтна майстерня забезпечує технічну справність автомобілів, комбайнів, тракторів тощо, що дає змогу підтримувати технічну систему у стані упорядкованості.

Будівельна бригада виконує ремонтні і будівельні роботи.

Підприємства, що виробляють будівельні матеріали, та промисли задовольняють власні виробничі потреби у будівельних матеріалах, а також потреби населення у певних товарах. Вони мають забезпечувати ефективність використання трудових ресурсів господарств протягом року, особливо в період не напружених польових робіт.

Підприємства, які переробляють сільськогосподарську продукцію, здійснюють правильне поєднання сільськогосподарського і промислового виробництва для підвищення якості продукції, високого рівня економічного розвитку підприємств.

Сільськогосподарські підприємства, в яких високий рівень розвитку цих підрозділів і правильне співвідношення їх, мають кращі результати господарської діяльності. Це досягається за рахунок: управління з єдиного центру (управлінського органу) всіма системами, які беруть участь у виробничому процесі; чіткої координації і узгодженості дій суб'єктів управління основного, обслуговуючого і підсобного підрозділів; створення раціональних організаційних форм управління, організації праці та робочих процесів; замкнутого технологічного циклу виробництва певних видів сільськогосподарської продукції; раціонального використання трудових ресурсів; зміни співвідношення між категоріями працівників залежно від їх професійно-кваліфікаційної характеристики; створення додаткового джерела збільшення виробництва валової і товарної продукції та прибутку.

Функції обслуговування сільськогосподарського виробництва виконують тракторні бригади, які виступають як основні господарські підрозділи. Тракторна бригада обслуговує один, два і більше структурних підрозділів рослинницької

галузі. Лінійним керівником тракторної бригади є бригадир. Його обирають та звільнюють з роботи збори бригади з обов'язковим затвердженням на засіданні правління, а в державних господарствах – керівник підприємства.

Залежно від типу структури управління бригадир тракторної бригади лінійно підпорядковується: при двоступінчастій багатогалузевій структурі управління – керівнику підприємства, при тріступінчастій – керуючому відділком (завідуючому виробничою дільницею); при тріступінчастій галузевій структурі – начальникові цеху рослинництва або начальникові цеху механізації і електрифікації. Функціонально в питаннях експлуатації та ремонтів він підпорядковується головному інженерові-механіку господарства, з інших питань – головному економісту, головному бухгалтеру, головному агроному. Бригадиру тракторної бригади безпосередньо підпорядковані його помічники, а також обліковці та ланкові механізованих ланок і загонів, кількість яких залежить від розміру структурного підрозділу та внутрішньобригадної форми організації праці.

Основні обов'язки бригадира тракторної бригади такі: безпосередня участь у розробці планів розвитку тракторної бригади, госпрозрахункових завдань, планів соціального розвитку трудових колективів, оперативних планів-графіків виконання польових робіт та проведення технічного обслуговування; забезпечення виконання доведених тракторній бригаді планових виробничих завдань та планів-графіків технічного обслуговування, ремонтів сільськогосподарських машин; організація виконання механізованих сільськогосподарських робіт відповідно до затверджених технологічних карт і оперативних планів-графіків; участь у комплектуванні тракторних агрегатів і організація високоефективного використання їх; забезпечення механізаторів потрібними інструментами, спецодягом тощо; участь у розробці систем мотивації, управління якістю праці, а також удосконалення й уточнення техніко-технологічних, ремонтно-експлуатаційних, трудових та економічних нормативів; правильна розстановка механізаторів за видами робіт, інструктаж з питань техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежної безпеки; забезпечення

якісного і своєчасного оперативного первинного обліку виконаного обсягу робіт кожним працівником, а також подання інформації у вище стоячі управлінські інстанції; своєчасне подання оперативної інформації працівникам диспетчерської служби. Крім того, бригадир тракторної бригади регулює, координує, аналізує та контролює процеси діяльності.

В умовах достатньої забезпеченості господарств технічними засобами і наявності висококваліфікованих працівників апарату управління іноді укрупнюють структурні підрозділи рослинництва (доводять їх до оптимальних розмірів) і створюють тракторно-рільничі бригади. Така форма організації праці сприяє підвищенню дієвості внутрішньогосподарського розрахунку, ролі лінійних керівників в управлінському процесі, рівня оперативно-виробничої самостійності структурних підрозділів та їхніх лінійних керівників. Це досягається децентралізацією управлінських функцій.

Агроном – організатор тракторно-рільничої бригади – частково виконує функції агрономічного характеру, розподіляє технічні засоби по видах робіт, організовує трудові процеси як на кінно-ручних, так і на механізованих роботах. У тракторно-рільничих бригадах змінюється міра участі керівника даного структурного підрозділу, а відповідно і його підлеглих управлінських та обслуговуючих працівників у плануванні певних процесів, у техніко-технологічній підготовці виробництва, в оперативному управлінні соціально-економічними та організаційно-технологічними процесами, в здійсненні оперативного контролю за ходом виробництва тощо. Тому в умовах функціонування тракторно-рільничих бригад потрібно переглянути посадові інструкції і здійснити перерозподіл функцій, прав і відповідальності між управлінським персоналом даного структурного підрозділу і його лінійним керівником.

Ефективність функціонування багатoproфільного сільськогосподарського підприємства та його структурних підрозділів залежить від рівня організації управління діяльністю внутрішньогосподарських транспортних структурних підрозділів. У господарствах, як правило, створюється один транспортний структурний підрозділ. Його лінійним керівником є завідуючий автопарком. Він

призначається і звільняється з роботи керівником підприємства. Безпосередньо він підпорядковується головному інженерові-механіку (при галузевій структурі управління) або керівникові підприємства (при багатогалузевій структурі управління). Функціонально завідуючий автопарком підпорядковується інженерові-механіку, головному економісту, головному бухгалтерові, інженеру з техніки безпеки. У підлеглих завідуючого автопарком перебувають механік (інженер-механік), диспетчер, обслуговуючий персонал автопарку та водії. Він дає розпорядження щодо виконання ремонтних робіт, проведення технічного обслуговування. Диспетчер розподіляє транспортні засоби за видами вантажоперевезень.

Завідуючий автопарком та його служба повинні забезпечувати виконання господарських завдань щодо своєчасного перевезення вантажів, високоефективне використання вантажного і спеціального автотранспорту, а також соціальний розвиток трудового колективу.

Завідуючий автопарком організовує роботу з технічної експлуатації, ремонту та використання автомобільного транспорту, обкатку нових автомобілів; бере участь у розробці планів щодо експлуатації та ремонту автотранспорту, госпрозрахункових завдань, у складанні заявок на придбання автомобілів, запасних частин, інструментів; складає графіки технічного обслуговування, профілактичних оглядів автотранспорту і забезпечує виконання їх в установлені строки; бере участь у розробці і впровадженні у виробництво технічно обґрунтованих норм виробітку; організовує технічне навчання працівників автопарку та водіїв; бере участь у матеріально-технічному забезпеченні автопарку організовує оперативний первинний облік роботи вантажного автотранспорту, витрачання матеріалів, інструментів, запасних частин, пального; забезпечує і контролює правильне зберігання автотранспорту, ремонтних матеріалів, інструментів, якість виконаних робіт, додержання техніки безпеки, правил протипожежної охорони; впроваджує у виробництво досягнення науково-технічного прогресу і передового досвіду щодо використання, експлуатації та ремонту вантажного автотранспорту тощо.

Безпосереднім організатором ремонтних робіт і технічного обслуговування автотранспорту є механік (інженер-механік) автопарку. Його обов'язки такі: забезпечувати повсякденну технічну справність вантажного автомобільного транспорту; брати участь у розробці річних та оперативних планів і графіків проведення поточного ремонту і технічного обслуговування автомобілів; визначати потребу в ремонтних матеріалах, інструментах, запасних частинах для забезпечення ритмічної роботи автопарку; інформувати завідуючого автопарком, головного інженера-механіка про технічну готовність автомобілів; особисто перевіряти стан технічної готовності автомобілів під час виїзду в рейс; забезпечувати економне витрачання ремонтних матеріалів та оплату праці. Механік (інженер-механік) автопарку виконує і контрольні функції: здійснює контроль за додержанням підлеглими правил внутрішнього розпорядку, технологічної та трудової дисципліни, планового ліміту затрат на ремонтні роботи і технічне обслуговування автомобілів. Він зобов'язаний також провадити роз'яснювальну роботу серед підлеглих, які підпорядковані йому лінійно і функціонально, з питань безпеки руху, техніки безпеки, виробничої санітарії, трудової і технологічної дисципліни.

Ритмічність виробничого процесу значною мірою залежить від організації підсистеми ремонтного й енергетичного обслуговування. Тому у багатoproфільних сільськогосподарських підприємствах (БСП) створюють служби ремонту і технічного обслуговування машинно-тракторного парку, автопарку. Ця служба працює за планом проведення ремонтних робіт та технічного обслуговування. Безпосереднім керівником служби ремонту і технічного обслуговування є завідуючий ремонтною майстернею. Він призначається і звільняється з роботи правлінням БСП, а в державних господарствах – директором. Лінійно завідуючий ремонтною майстернею підпорядковується головному інженерові-механіку господарства. Безпосередньо завідуючому підлягають працівники даного допоміжного структурного підрозділу.

Завідуючий ремонтною майстернею зобов'язаний виконувати окремі функції. Зазначені функції здійснюються за допомогою адміністративних, соціально-психологічних, економічних методів управління. Співвідношення їх змінюється залежно від конкретних ситуацій і вибору варіанта дій.

Господарська діяльність потребує правильної організації управління діяльністю будівельних внутрішньогосподарських підрозділів. Залежно від розміру господарств, кількості населених пунктів та обсягу будівельних робіт у сільськогосподарських підприємствах може створюватись одна і більше будівельних бригад. Лінійними керівниками їх є бригадири будівельних бригад. Вони безпосередньо підпорядковуються інженерові (технікові) – будівельнику або старшому виконробу.

Головне завдання бригадира будівельної бригади – забезпечити високий рівень організації та своєчасності і якості виконання будівельних робіт, а також соціальний розвиток трудового колективу. Виконання поставлених завдань досягається застосуванням певних методів управління та реалізації управлінських функцій – планування, організації, координації, регулювання, інформаційної діяльності, розпорядництва та контролю. Зміст цих функцій багатозначний і визначається конкретністю видів діяльності бригадира будівельної бригади. Він зобов'язаний брати безпосередню участь у розробці планів-графіків проведення будівельних та ремонтних робіт, госпрозрахункових завдань для будівельної бригади, а також у перегляді й уточненні нормативів затрат часу на виконання певних робіт; організовувати роботу будівельної бригади на основі госпрозрахункових принципів управління; проводити інструктаж з питань організації виконання робіт, техніки безпеки та виробничої санітарії; брати участь у розробці нормативних, регламентуючих діяльність структурних підрозділів, актів; забезпечувати працівників будівельної бригади спецодягом, інструментами і будівельними матеріалами; організовувати первинний облік виконаних кожним працівником бригади робіт, витрат матеріалів тощо; видавати працівникам будівельної бригади наряди на проведення робіт, своєчасно оформляти їх і направляти до бухгалтерії підприємства; здійснювати контроль за правильним витрачанням матеріально-грошових ресурсів, будівельних матеріалів, а також за якістю виконаних робіт.

Ефективність функціонування багатoproфільних сільськогосподарських підприємств визначається і рівнем розвитку підприємств, що переробляють сільськогосподарську продукцію, і промислів, станом організації управління їхньою діяльністю. Рівень організації цих виробництв залежить від напрямів і обсягів розвитку їх, а також від форм організації праці і типу організаційних структур і структур управління. У сільськогосподарських підприємствах найбільш поширені такі напрями цих виробництв: переробка, зберігання й доробка сільськогосподарської продукції, що швидко псується (овочів, фруктів, винограду, молока та ін.); переробка зернових та олійних культур; виробництво будівельних матеріалів; виготовлення різних виробів побутового призначення тощо.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ДІЯЛЬНОСТІ БАГАТОПРОФІЛЬНОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Богданівка»

Створене засновником ТОВ "Богданівка" є самостійним суб'єктом підприємницької діяльності. Його основна мета полягає у виробництві, переробці, зберіганні та розподілі сільськогосподарської продукції, що включає як вирощування сільськогосподарських культур, так і тваринництво.

Основною метою цього підприємства є задоволення суспільних потреб і вирішення соціально-економічних вимог як власника, так і робочої сили, залученої до виробничої діяльності.

Створення ТОВ «Богданівка» затверджено загальними зборами сільськогосподарського виробничого кооперативу «Богданівка» 11 березня 1997 року (Додаток А).

Діє відповідно до положень Статуту (Додаток Б), а також Законів України, що регулюють питання сільського господарства, сприяння соціальному розвитку села та агропромислового комплексу в національній економіці. Крім того, він дотримується законодавчої бази щодо власності, підприємств, землі та іншого законодавства, прийнятого в Україні. Для забезпечення законності своєї діяльності організація пройшла формальну процедуру реєстрації.

Зокрема, товариство з обмеженою відповідальністю «Богданівка» розташоване в селі Фрунзе Бобринецького району Кіровоградської області. Відповідно до додатку Б платник податку знаходиться за адресою: вул.Комсомольська, 279, м. Бобринець Кіровоградської області.

Відповідно до офіційного свідоцтва, виданого Державним комітетом статистики України, Товариство з обмеженою відповідальністю "Богданівка" успішно зареєстровано та визнане юридично.

Широко вирощуються зернові культури, за винятком рису, бобових і олійних культур.

Підприємство займається тваринництвом.

В ТОВ «Богданівка» Шапошников Анатолій Володимирович займає посади як голови, так і головного бухгалтера, що дозволяє йому здійснювати повноваження єдиного підпису.

Відповідно до законодавчих норм керівник бере на себе роль представника сільськогосподарського підприємства під час усіх взаємодій з органами державної влади, підприємствами, установами, організаціями, окремими громадянами чи їх об'єднаннями.

Відповідно до правових норм в Україні призначений керівник товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) несе відповідальність за виконання договірних зобов'язань від імені компанії, а також нагляд за виконанням різноманітних судових процедур.

ТОВ «Богданівка» має різні види рахунків в банківських установах, як поточні, так і валютні. Крім того, підприємство має круглу печатку та штамп зі своїм найменуванням.

Основною метою Компанії є участь у комерційній діяльності з кінцевою метою отримання прибутку. Крім того, компанія прагне задовольнити соціально-економічні потреби як своїх зацікавлених сторін, так і працівників, використовуючи отриманий прибуток. Центр діяльності компанії лежить в її основі.

Одночасну інтеграцію як вирощування сільськогосподарських культур, так і розведення худоби зазвичай називають змішаним землеробством, або багатопрофільним підприємством.

Відповідно до умов договору оренди ТОВ «Богданівка» використовує для обробітку орендованої землі виключно власну техніку та сільськогосподарський інвентар.

Основний напрямок сільськогосподарської діяльності ферми зосереджено на вирощуванні різноманітних сільськогосподарських культур. До таких культур належать озима пшениця, яра пшениця, кукурудза, соняшник, ярий ячмінь. Щоб оптимізувати виробництво сільськогосподарських культур і максимізувати врожайність, ТОВ використовує сувору методологію, засновану на наукових принципах. Впроваджуючи давно перевірені методи сівозміни, ТОВ забезпечує стаке та ефективне використання земельних ресурсів. Ці практики, спочатку були розроблені в Державному інституті землеустрою та відіграли важливу роль у покращенні результатів сільського господарства.

Для максимізації продуктивності ТОВ закуповує високоякісне насіння у ТОВ «Агроток ЛТД», офіційного постачальника для ТОВ «Щолково Агрохім України», ТОВ «Альфа Хімгруп», ТОВ «Монсанто Україна», а також має сертифікат дилера від ТОВ «Байєр» та ін.

Крім того, ТОВ «Богданівка» постійно здійснює закупівлю гербіцидів та сільськогосподарської продукції для захисту рослин. Відомі підприємства ТОВ «Кернел» та ТОВ «Круп'яний дім» разом із декількома меншими підприємствами є одними з основних покупців продукції, яку пропонує ТОВ «Богданівка».

Дохід досліджуваного сільськогосподарського підприємства вираховується з доходу, отриманого від його господарської діяльності, після відшкодування всіх матеріальних і трудових витрат. Решта прибутку спрямовується на виконання податкових зобов'язань та інших обов'язкових платежів до державного бюджету відповідно до законодавства України.

В основі операційної діяльності лежить структура управління, яка служить для гармонізації та інтеграції всіх аспектів діяльності організації. Його головною функцією є встановлення та підтримка згуртованих внутрішніх відносин усередині підприємства, сприяння надійній системі формального зв'язку між різними відділами та управлінським персоналом. Отже, загальна ефективність механізму управління значною мірою залежить від ефективності встановленої структури управління.

Структура управління — це комплексна та взаємопов'язана сукупність елементів у системі. Його основна функція полягає в розподілі робочого навантаження та встановленні зв'язків між різними підрозділами та співробітниками в рамках управління.

Кінцева мета управлінської структури — сприяти формуванню, ухваленню та реалізації управлінських рішень. Крім того, структура управління розмежовує обов'язки кожного підрозділу та співробітника, а також керує потоком інформації в системі управління. Цей потік інформації проявляється в структурі та характеристиках структури управління, штатному розкладі, конкретних відносинах між підрозділами та працівниками, наданні послуг та відділів, ієрархічній організації та процесах спілкування між управлінським персоналом.

Організаційна структура досліджуваного ТОВ «Богданівка» подано у вигляді рис. 2.1.

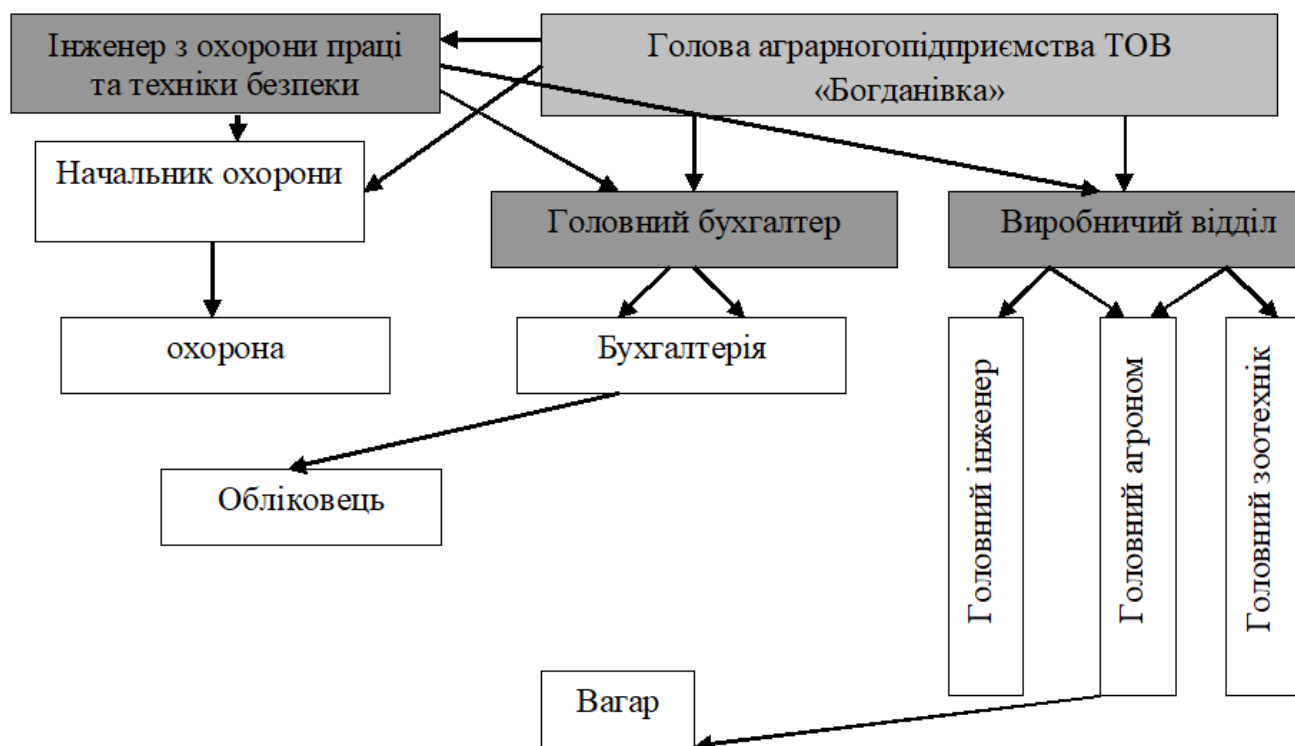


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Богданівка»

Джерело: на підставі даних підприємства

Лінійна структура ТОВ «Богданівка», як проілюстровано на рис. 2.1, в першу чергу визначається розподілом завдань між керівниками відповідно до розподілу об'єктів, а не функцій управління.

У лінійній системі управління існує чіткий ланцюг командування, де кожна структура та працівник підзвітні одному керівнику. Цей менеджер діє як основний провідник для всіх директив керування, які передаються через окремий канал керування. Згідно з цією домовленістю управлінські підрозділи несуть відповідальність за результати своїх дій щодо конкретних організацій, які вони контролюють. Ця методологія передбачає делегування управління на основі окремих суб'єктів, кожен з яких виконує окремі обов'язки та має повноваження приймати рішення щодо довіреної їм сфери управління. Завдяки ієрархічній конструкції лінійних структур управління процес прийняття рішень відбувається за підходом зверху вниз. Кожен рівень управління підпорядковується вищому рівню, що призводить до чітко визначеної ієрархії керівництва в організації. Отже, виникає принцип єдиновладдя, за яким кожен підлеглий підзвітний лише одному керівнику. Важливо зазначити, що вищий керівний орган не може

видавати вказівки підлеглим без попередньої консультації з призначеним керівником.

Дизайн лінійної структури управління характеризується логічною та чітко визначеною структурою, але їй бракує гнучкості.

Структура складається з кількох окремих відділів, які функціонують автономно, але співпрацюють між собою. Ці відділи охоплюють різні важливі функції, такі як бухгалтерія, виробництво та охорона. Кожен відділ відіграє вирішальну роль у підтримці ефективності роботи та загального процвітання Товариства.

Бухгалтерський облік на ТОВ «Богданівка» ведеться згідно з положеннями, викладеними в наказі про організацію бухгалтерського обліку та встановлення облікової політики на підприємстві. Відповідно до наведених інструкцій операційний цикл підприємства триває один рік. Основна увага приділяється матеріальним ресурсам, які використовуються у виробництві чи наданні послуг, як для приватної оренди, так і для виконання культурних, соціальних та адміністративних обов'язків. Очікується, що термін служби цих активів перевищує один рік.

Будь-які основні засоби, які придбані або створені, документуються на балансі за їх початковою ціною придбання. До малоцінних необоротних активів відносяться матеріальні цінності вартістю до 1000 грн. Облік нематеріальних активів ведеться згідно з положеннями П(С)БО 8. Амортизація нематеріальних активів нараховується прямолінійним методом. Одиниця виміру для обліку запасів визначається її назвою.

Вартість малоцінних та швидкозношуваних предметів, які обліковуються на рахунку 22 і прийняті в експлуатацію, до складу основних засобів не включається. У разі їх непридатності складаються акти на списання. Відповідно до чинного законодавства України основним обов'язком головного бухгалтера є ведення податкового обліку підприємства. Це включає в себе роль суб'єкта, відповідального за перерахування всіх відповідних податків і забезпечення їх точного та пунктуального розрахунку та подання.

Крім того, на головного бухгалтера покладається обов'язок звіряти розрахунки з установленими зразками та подавати звітність з податків, зборів та обов'язкових платежів до відповідних органів у встановлені терміни. При

здійсненні господарської операції важливо створити первинні документи як під час процесу, так і відразу після його завершення. Інформація, що міститься в цих документах, структурована та організована в системі бухгалтерського обліку з використанням методу, відомого як подвійний запис. Цей метод передбачає запис відповідної інформації щодо відповідних рахунків у книзі. Обов'язково, щоб дані аналітичних рахунків узгоджувалися з конкретними рахунками синтетичного обліку, а кожному місяцю присвоювалося своєрідне числове значення. Крім того, в облікових регістрах повинні бути зазначені найменування, час реєстрації господарської операції, підписи або інші відомості, що ідентифікують особу, яка бере участь у складанні документів.

Основним обов'язком головного бухгалтера в організації є гарантія дотримання встановлених принципів бухгалтерського обліку, встановлених компанією. Це включає в себе нагляд за точним записом усіх господарських операцій в системі бухгалтерського обліку, а також оперативне складання та подання фінансової звітності. Крім того, головний бухгалтер бере участь у допомозі з документальним оформленням дефіциту та сприяє відшкодуванню збитків у результаті нестачі, крадіжки або пошкодження активів підприємства.

2.2. Дослідження впливу внутрішніх чинників на процеси управління господарською діяльністю ТОВ “Богданівка”

Дослідження внутрішніх чинників поточної діяльності ТОВ “Богданівка” передбачає визначення стану та ефективності його основних можливостей, а саме: виробничих, маркетингових, фінансових та трудових. Основу для оцінки впливу виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства використовуються критерії, що стосуються безпосереднього процесу виробництва.

Основним ресурсом ТОВ “Богданівка”, як і більшості сільськогосподарських підприємств, є земельні ресурси. У 2022 р. господарство мало у своєму розпорядженні 7154,66 га. Наявна у господарстві площа на 100% формується із ріллі.

Склад земельних угідь, зайнятих під вирощуванням окремих сільськогосподарських культур у 2022 р. відображено в табл. 2.1.

Виходячи з табл. 2.1, можна зробити висновок, що у 2022 р. в ТОВ “Богданівка” землі використовували для посіву таких сільськогосподарських культур: зернові та зернобобові культури, технічні культури, картопля, овоче–баштанні, кормові культури.

Таблиця 2.1

Склад земельних угідь ТОВ “Богданівка”, зайнятих під вирощуванням окремих сільськогосподарських культур у 2022 р.

№ з/п	Назва сільськогосподарських культур	Площа, га
1	Зернові та зернобобові культури	2275,00
2	Технічні культури	3771,00
3	Картопля та овоче–баштанні культури	1,00
4	Кормові культури	1107,66
Всього		7154,66

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ “Богданівка”

На обсяги виробництва продукції рослинництва здійснюють вплив зібрана площа та урожайність сільськогосподарських культур.

Результати факторного аналізу відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка зібраної площі, урожайності сільськогосподарських культур та обсягів їх виробництва в ТОВ “Богданівка”, 2018–2022 рр.

Продукція рослинництва	Зібрана площа, га					Урожайність ц/га					Виробництво продукції, ц				
	Рік														
	2018	2019	2019	2020	2022	2018	2019	2019	2020	2022	2018	2019	2019	2020	2022
Пшениця озима	1450	1415	1450	2000	540	19,7	44,9	50,0	39,7	33,3	28517	63472	72502	79408	17969
Кукурудза на зерно	600	715	600	670	710	39,8	52,9	49,2	55,8	69,1	23898	37801	29500	37385	49045
Ячмінь озимий	350	200	350	300	400	9,6	42,9	30,1	39,0	27,2	3370	8584	10523	11693	10885
Ячмінь ярий	180	510	180	150	290	41,7	22,3	25,2	34,4	34,6	7512	11363	4538	5162	10027
Горох	77	25	77	100	320	2,1	19,3	24,6	50,4	34,9	158	483	1898	5039	11175
Соняшник	1700				2490	18,3	33,2	25,5	30,0	22,2	31118	56403	43400	51063	55319
Соя	670	350	670	530	840	7,6	20,8	13,1	17,9	20,1	5106	7263	8805	9510	16913
Цукрові буряки	300	450	300	400	370	222,8	285,5	364,7	310,0	463,0	66849	128459	109422	123988	171305
Баштанні культури	2	1	2	1	1	182,5	200,0	165,0	131,0	611,0	365	200	330	131	611

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ “Богданівка”

Розрахуємо абсолютну зміну результативного показника (табл. 2.3).

**Абсолютна зміна обсягу реалізації основних видів продукції
рослинництва в ТОВ “Богданівка” протягом періоду спостереження**

Продукція рослинництва	Кількість продукції, ц					Абсолютна зміна				
	2018	2019	2019	2020	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
Пшениця озима	28517	63472	72502	79408	17969	34955,0	9030,0	6906,0	-61439,0	-10548,0
Кукурудза на зерно	23898	37801	29500	37385	49045	13903,0	-8301,0	7885,0	11660,0	25147,0
Ячмінь озимий	3370	8584	10523	11693	10885	5214,0	1939,0	1170,0	-808,0	7515,0
Ячмінь ярий	7512	11363	4538	5162	10027	3851,0	-6825,0	624,0	4865,0	2515,0
Горох	158	483	1898	5039	11175	325,0	1415,0	3141,0	6136,0	11017,0
Соняшник	31118	56403	43400	51063	55319	25285,0	-13003,0	7663,0	4256,0	24201,0
Соя	5106	7263	8805	9510	16913	2157,0	1542,0	705,0	7403,0	11807,0
Цукрові буряки	66849	128459	109422	123988	171305	61610,0	-19037,0	14566,0	47317,0	104456,0
Баштанні продовольчі	365	200	330	131	611	-165,0	130,0	-199,0	480,0	246,0

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ “Богданівка”

Обсяги виробництва продукції тваринництва формуються та змінюються у динаміці за рахунок впливу поголів'я сільськогосподарських тварин та рівня їх продуктивності. Динаміку обсягів виробництва продукції тваринництва, поголів'я та рівня продуктивності сільськогосподарських тварин відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка середньорічного поголів'я, ринкового виробництва продукції
тваринництва й бджільництва, рівня продуктивності тварин в ТОВ
“Богданівка”**

Продукція тваринництва	Середнє поголів'я, гол.					Виробництво продукції, ц					Продуктивність поголів'я, ц/гол.*				
	Рік					Рік					Рік				
	2018	2019	2019	2020	2022	2018	2019	2019	2020	2022	2018	2019	2019	2020	2022
М'ясо ВРХ	1	×				1	×				1	×			
М'ясо свиней	222	143	136	251	267	194	66	66	113	178	0,874	0,462	0,485	0,450	0,667
М'ясо птиці	291	454	179	280	695	18	16	8	11	8	0,062	0,035	0,045	0,039	0,012
Яйця курячі**	×	65	81	17	55	×	10	5	2	5	×	0,154	0,062	0,118	0,091
Мед (кг)	130	100	130	4446	5198	5526	7164	4659	39,98	55,26	55,11	35,84	39,98		

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ “Богданівка”

Результати розрахунку абсолютної зміни обсягів виробництва продукції тваринництва та бджільництва в ТОВ “Богданівка” за період спостереження узагальнено в табл. 2.5.

На виробництва продукції тваринництва у 2022 році порівняно з 2021 р. найбільше вплинула зміна середньорічного поголів'я свиней та кількості бджолосімей.

**Абсолютна зміна обсягу виробництва продукції тваринництва та
бджільництва в ТОВ “Богданівка”**

Продукція тваринництва	Кількість продукції, ц					Абсолютна зміна				
	2018	2019	2019	2020	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
М'ясо ВРХ	1	×				-1	×			
М'ясо свиней	194	66	66	113	178	-128	0	47	65	-16
М'ясо птиці	18	16	8	11	8	-2	-8	3	-3	-10
Яйця курячі**	×	10	5	2	5	10	-5	-3	3	5
Мед (кг)	4446	5198	5526	7164	4659	752	328	1638	-2505	213

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних ТОВ “Богданівка”

Подібним чином проводимо факторний аналіз собівартості одиниці окремих видів сільськогосподарської продукції. Так, собівартість 1 ц продукції рослинництва можна представити як частку від ділення витрат на 1 га, віднесених на основну продукцію, на урожайність. Собівартість 1 ц продукції тваринництва являє собою частку від ділення витрат на 1 голову, віднесених на основну продукцію, на продуктивність 1 голови.

Вихідні дані для розрахунку показників собівартості основних видів продукції ТОВ “Богданівка” наведено у Додатку В.

Показники формування собівартості 1 ц основних видів продукції рослинництва, динаміку їх змін по ТОВ “Богданівка” за 2018-2022 рр. узагальнено в табл. 2.6-2.8.

Таблиця 2.6

**Розрахунок собівартості 1 ц основних видів виробленої продукції
рослинництва ТОВ “Богданівка”**

Продукція рослинництва	Витрати на 1 га, віднесені на основну продукцію, тис. грн.					Урожайність, ц/га					Собівартість 1 ц продукції рослинництва, тис. грн.				
	2018	2019	2019	2020	2022	2018	2019	2019	2020	2022	2018	2019	2019	2020	2022
Пшениця озима	2,753	4,956	5,327	6,629	10,479	19,7	44,9	50,0	39,7	33,3	0,140	0,110	0,107	0,167	0,315
Кукурудза на зерно	5,975	4,367	4,993	9,356	11,976	39,8	52,9	49,2	55,8	69,1	0,150	0,083	0,101	0,168	0,173
Ячмінь озимий	1,329	3,368	3,678	6,333	9,402	9,6	42,9	30,1	39,0	27,2	0,138	0,079	0,122	0,162	0,346
Ячмінь ярий	6,677	3,781	4,075	7,150	9,679	41,7	22,3	25,2	34,4	34,6	0,160	0,170	0,162	0,208	0,280
Горох	0,390	4,884	4,338	10,298	10,386	2,1	19,3	24,6	50,4	34,9	0,186	0,253	0,176	0,204	0,298
Соняшник	4,023	4,365	6,309	10,270	12,166	18,3	33,2	25,5	30,0	22,2	0,220	0,131	0,247	0,342	0,548
Соя	1,905	4,995	4,817	7,612	9,229	7,6	20,8	13,1	17,9	20,1	0,251	0,240	0,368	0,425	0,459
Цукрові буряки	10,027	9,509	15,994	20,523	31,818	222,8	285,5	364,7	310,0	463,0	0,045	0,033	0,044	0,066	0,069
Баштанні культури	9,05	7,6	8,0	18,4	43,1	182,5	200,0	165,0	131,0	611,0	0,050	0,038	0,048	0,140	0,071

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ “Богданівка”

На відміну від собівартості виробленої, собівартість реалізованої продукції визначається для тієї її частини, яка представляє ринковий фонд ТОВ “Богданівка” (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Розрахунок собівартості 1 ц основних видів реалізованої продукції
рослинництва ТОВ “Богданівка”**

Продукція рослинництва	Виробнича собівартість реалізованої продукції, тис. грн.					Реалізація у фізичній масі, ц					Собівартість 1 ц реалізованої продукції рослинництва, грн.				
	2015	2016	2017	2018	2019	2018	2019	2019	2020	2022	2018	2019	2019	2020	2022
Пшениця озима	3243,2	6506,5	7171,4	10988,3	5381,0	23166	58892	66741	65798	21977	0,140	0,110	0,107	0,167	0,245
Кукурудза на зерно	3166,7	3103,1	2935,2	5906,0	8474,2	21111	37569	28866	35155	49452	0,150	0,083	0,102	0,168	0,171
Ячмінь озимий	374,2	572,8	1139,0	1713,6	3327,6	2712	7300	9407	10578	9541	0,138	0,078	0,121	0,162	0,349
Ячмінь ярий	868,1	1611,6	518,3	887,5	2135,2	5460	9498	3672	4267	7513	0,159	0,170	0,141	0,208	0,284
Горох	151,2	×	23,1	652,3	169,7	800	×	152	3198	812	0,189	×	0,152	0,204	0,209
Соняшник	6481,0	7506,8	8916,4	14397,5	26566,6	29594	57304	35491	42098	56724	0,219	0,131	0,251	0,342	0,468
Соя	2464,3	556,1	3296,5	770,8	6203,0	9857	2310	8886	1818	13375	0,250	0,241	0,371	0,424	0,464
Цукрові буряки	1353,7	1925,5	2111,5	3597,7	4753,0	30082	57806	49240	54511	75315	0,045	0,033	0,043	0,066	0,063
Башпани культури	15,1	6,9	15,2	16,2	40,5	309	173	314	116	575	0,049	0,040	0,048	0,140	0,070

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ “Богданівка”

Динаміку собівартості виробництва одиниці окремих видів виробленої продукції рослинництва в ТОВ “Богданівка” за 2018-2022 рр. відображено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Абсолютна зміна собівартості одиниці окремих видів виробленої продукції
рослинництва ТОВ “Богданівка”**

Продукція рослинництва	Собівартість 1 ц продукції, тис. грн					Абсолютна зміна				
						Рік				
	2018	2019	2019	2020	2022	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2022/2018
Пшениця озима	0,140	0,110	0,107	0,167	0,315	-0,03	-0,003	0,06	0,148	0,175
Кукурудза на зерно	0,150	0,083	0,101	0,168	0,173	-0,067	0,018	0,067	0,005	0,023
Ячмінь озимий	0,138	0,079	0,122	0,162	0,346	-0,059	0,043	0,04	0,184	0,208
Ячмінь ярий	0,160	0,170	0,162	0,208	0,280	0,01	-0,008	0,046	0,072	0,12
Горох	0,186	0,253	0,176	0,204	0,298	0,067	-0,077	0,028	0,094	0,112
Соняшник	0,220	0,131	0,247	0,342	0,548	-0,089	0,116	0,095	0,206	0,328
Соя	0,251	0,240	0,368	0,425	0,459	-0,011	0,128	0,057	0,034	0,208
Цукрові буряки	0,045	0,033	0,044	0,066	0,069	-0,012	0,011	0,022	0,003	0,024

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ “Богданівка”

Динаміку собівартості виробництва одиниці окремих видів реалізованої продукції рослинництва в ТОВ “Богданівка” за 2018-2022 рр. відображено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Абсолютна зміна собівартості одиниці окремих видів реалізованої продукції
рослинництва ТОВ “Богданівка”**

Продукція рослинництва	Собівартість 1 ц продукції, тис. грн.					Абсолютна зміна				
						Рік				
	2018	2019	2019	2020	2022	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2022/2018
Пшениця озима	0,140	0,110	0,107	0,167	0,245	-0,03	-0,003	0,06	0,078	0,105
Кукурудза на зерно	0,150	0,083	0,102	0,168	0,171	-0,067	0,019	0,066	0,003	0,021
Ячмінь озимий	0,138	0,078	0,121	0,162	0,349	-0,06	0,043	0,041	0,187	0,211
Ячмінь ярий	0,159	0,170	0,141	0,208	0,284	0,011	-0,029	0,067	0,076	0,125
Горох	0,189	0	0,152	0,204	0,209	-0,189	0,152	0,052	0,005	0,02
Соняшник	0,219	0,131	0,251	0,342	0,468	-0,088	0,12	0,091	0,126	0,249
Соя	0,250	0,241	0,371	0,424	0,464	-0,009	0,13	0,053	0,04	0,214
Цукрові буряки	0,045	0,033	0,043	0,066	0,063	-0,012	0,01	0,023	-0,003	0,018

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ “Богданівка”

Фактори, які формують собівартість одиниці окремих видів продукції тваринництва та динаміку їх зміни за 2018-2022 рр. узагальнено в табл. 2.10-2.12.

Таблиця 2.10

**Розрахунок собівартості одиниці основних видів виробленої продукції
тваринництва ТОВ “Богданівка”**

Продукція тваринництва	Виробнича собівартість виробленої продукції, тис. грн.					Виробництво продукції, ц					Собівартість 1 ц продукції тваринництва, тис. грн.				
	2018	2019	2019	2020	2022	2018	2019	2019	2020	2022	2018	2019	2019	2020	2022
М'ясо ВРХ	0,7	×	×	×	×	1	×	×	×	×	0,70	×	×	×	×
М'ясо свиней	182,1	87,7	370,8	267,2	768,3	194	66	66	113	178	0,94	1,33	5,62	2,36	4,32
М'ясо птиці	30,0	20,6	59,9	27,5	30,6	18	16	8	11	8	1,67	1,29	7,49	2,50	3,83
Яйця курячі**	×	10,5	5,0	1,7	5,5	×	10	5	2	5	×	1,05	1,00	0,85	1,10
Мед (кг)	105,4	128,8	146,2	171,8	242,5	4446	5198	5526	7164	4659	0,02	0,02	0,03	0,02	0,05

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ “Богданівка”

На відміну від собівартості виробленої, собівартість реалізованої продукції визначається для тієї її частини, яка представляє ринковий фонд ТОВ (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Розрахунок собівартості одиниці основних видів реалізованої продукції
тваринництва ТОВ “Богданівка”**

Продукція тваринництва	Виробнича собівартість реалізованої продукції, тис. грн.					Реалізація продукції, фізична маса, ц					Собівартість 1 ц продукції тваринництва, тис. грн.				
	2018	2019	2019	2020	2022	2018	2019	2019	2020	2022	2018	2019	2019	2020	2022
М'ясо ВРХ	8,2	×	×	×	×	12	×	×	×	×	0,683	×	×	×	×
М'ясо свиней	204,8	91,3	97,9	×	486,0	233	76	11	×	164	0,879	1,201	8,900	×	2,963
М'ясо птиці	×	14,2	×	×	46,0	×	11	×	×	12	×	1,291	×	×	3,833
Яйця курячі**	×	6,1	1,7	2,3	5,5	×	6	2	2	5	×	1,017	0,850	1,150	1,100
Мед (кг)	72,3	19,6	70,5	57,0	100,1	3050	791	2379	2347	5120	0,024	0,025	0,030	0,024	0,020

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ “Богданівка”

Динаміку зміни собівартості виробництва одиниці окремих видів продукції тваринництва в ТОВ “Богданівка” за 2018-2022 рр. відображено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Абсолютна зміна собівартості одиниці окремих видів продукції тваринництва ТОВ “Богданівка”

Продукція рослинництва	Собівартість 1 ц продукції, тис. грн.					Абсолютна зміна				
						Рік				
	2018	2019	2019	2020	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Вироблена										
М'ясо ВРХ	0,7	×	×	×	×	-0,7	0	0	0	-0,7
М'ясо свиней	182,1	87,7	370,8	267,2	768,3	-94,4	283,1	-103,6	501,1	-862,7
М'ясо птиці	30,0	20,6	59,9	27,5	30,6	-9,4	39,3	-32,4	3,1	-40
Яйця курячі**	×	10,5	5,0	1,7	5,5	10,5	-5,5	-3,3	3,8	5
Мед (кг)	105,4	128,8	146,2	171,8	242,5	23,4	17,4	25,6	70,7	-219,1
Реалізована										
М'ясо ВРХ	8,2	×	×	×	×	-8,2	0	0	0	-8,2
М'ясо свиней	204,8	91,3	97,9	×	486,0	-113,5	6,6	-97,9	486	281,2
М'ясо птиці	×	14,2	×	×	46,0	14,2	-14,2	0	46	46
Яйця курячі**	×	6,1	1,7	2,3	5,5	6,1	-4,4	0,6	3,2	5,5
Мед (кг)	72,3	19,6	70,5	57,0	100,1	-52,7	50,9	-13,5	43,1	27,8

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ “Богданівка”

Основним джерелом інформації про ефективність діяльності ТОВ “Богданівка” є бухгалтерська (фінансова) звітність підприємства за календарні роки.

За даними Балансу та Звіту про фінансові результати (Додаток Г) нами сформовано аналітичний баланс та звіт про фінансові результати діяльності ТОВ “Богданівка” (табл. 2.13-2.14), на основі яких у подальшому можуть базуватись розрахунки абсолютного співвідношення статей активу та пасиву, проведення вертикального аналізу структури його статей, аналіз зміни абсолютної та відносної питомої ваги окремих статей балансу.

За аналогічними параметрами може бути здійснено аналіз структури оборотних активів, а за потреби – також власного, запозичено та тимчасово залученого капіталу підприємства.

Таблиця 2.13

Аналітичний баланс ТОВ “Богданівка”, тис. грн.

		Код рядка	Станом на 1 січня, рік				
			2018	2019	2019	2020	2022
АКТИВ							
I. Необоротні активи							
Основні засоби (залишкова вартість)		1010	16382	22905	21688	27805	23392
Усього за розділом I		1095	18109	24641	22693	29542	25986
II. Оборотні активи							
Запаси		1100	18285	42633	57870	58013	64198
в т. ч.	виробничі	1101	2736	8765	8859	6519	7242
	готова продукція	1103	9713	19812	29452	31176	17005
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	498	1513	6245	3975	2415
Гроші та їх еквіваленти		1165	1112	709	2799	1043	679
в т. ч.	готівка	1166	2	4	7	4	14
	рахунки в банках	1167	1110	705	2792	1039	665
Усього за розділом II		1195	31021	51685	81745	76122	82083
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	0	0	0	0	0
БАЛАНС		1300	49130	76326	104438	105664	108069
ПАСИВ							
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал		1400	3047	3047	0	0	0
Резервний капітал		1415	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	45172	0	0	0	0
Усього за розділом I		1495	48219	75841	102130	105130	106875
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Цільове фінансування		1525	617	25	0	0	0
Усього за розділом II		1595	617	25	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Поточна кредиторська заборгованість							
в т. ч. за	товари, роботи, послуги	1615	15	22	206	2	101
	розрахунками з бюджетом	1620	15	0	506	1	438
	розрахунками зі страхування	1625	0	93	74	22	0
	розрахунками з оплати праці	1630	0	0	2	18	70
Інші поточні зобов'язання		1690	264	345	1520	491	585
Усього за розділом III		1695	294	460	2308	534	1194
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття		1700	0	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	0	0	0	0	0
БАЛАНС		1900	49130	76326	104438	105664	108069

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності ТОВ “Богданівка”

Таблиця 2.14

Аналітичний звіт про фінансові результати ТОВ “Богданівка”, тис. грн.

		Код рядка	Рік				
			2018	2019	2019	2020	2022
Чистий дохід від реалізації продукції		2000	49523	72918	109155	110677	97737
Собівартість реалізованої продукції		2050	37725	44793	69037	92566	83517
Валовий	прибуток	2090	11798	28125	40118	18111	14220
	збиток	2095					
Інші операційні доходи		2120	4194	7868	3760	146	24
Адміністративні витрати		2130	2980	3235	3794	5032	5468
Витрати на збут		2150	2539	3456	7017	6913	5843
Інші операційні витрати		2180	270	1093	5389	851	692
Фінансовий результат від операційної діяльності	прибуток	2190	10203	28209	27678	5461	2241
	збиток	2195					
Фінансовий результат до оподаткування	прибуток	2290	9120	27622	27200	4933	1745
	збиток	2295					
Чистий фінансовий результат	прибуток	2350	9120	27622	27200	4933	1745
	збиток	2355					

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності ТОВ “Богданівка”

У таблиці 2.15 наведено окремі показники з балансу – чистий обіговий капітал, потреба у обіговому капіталі (робочий капітал), чистий борг (чиста кредитна позиція), чисті довгострокові активи (довгострокові активи мінус амортизація), чисті активи, вкладені кошти.

Таблиця 2.15

Абсолютні показники балансу ТОВ “Богданівка”

Показники	Абсолютне значення, тис. грн.					Динаміка							
						абсолютна, тис. грн.				відносна, %			
	Рік					2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий обіговий капітал (ЧОК)	221790,0	253845,0	277940,0	285565,0	326838,0	32055,0	24095,0	7625,0	41273,0	114,5	109,5	102,7	114,5
Потреба у обіговому капіталі (робочий капітал) (РК)	182790,0	178298,7	185910,3	179910,2	200908,5	-4491,3	7611,6	-6000,2	20998,4	97,5	104,3	96,8	111,7
Чистий борг (чиста кредитна позиція) (ЧБ)	107000,0	124453,7	127970,3	99345,2	79070,5	17453,7	3516,6	-28625,2	-20274,6	116,3	102,8	77,6	79,6
Чисті довгострокові активи (довгострокові активи мінус амортизація) (ЧДА)	504000,0	650423,0	794426,0	904250,0	1013174,0	146423,0	144003,0	109824,0	108924,0	129,1	122,1	113,8	112,0
Чисті активи (ЧА)	686790,0	828721,7	980336,3	1084160,2	1214082,5	141931,7	151614,6	103823,8	129922,4	120,7	118,3	110,6	112,0
Вкладені кошти (ВК)	686790,0	828721,7	980336,3	1084160,2	1214082,5	141931,7	151614,6	103823,8	129922,4	120,7	118,3	110,6	112,0

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ “Богданівка”

Тенденцією 2018-2022 рр. діяльності ТОВ “Богданівка” є суттєве зростання вартості реалізованих товарів та послуг, адміністративних, збутових та інших операційних витрат, що, у підсумку, приводить до того, що прибуток від основної діяльності зменшився з максимального значення 38,69% до суми загальної виручки (2016 р.) до 2,29% (2019 р.), а ЕВІТ з 37,88% до 1,79% відповідно.

Абсолютні показники зі звіту про прибутки та збитки ТОВ “Богданівка” наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Ключові показники звіту про прибутки і збитки ТОВ “Богданівка” за міжнародними стандартами бухгалтерського обліку

Показники		Абсолютне значення, тис. грн.				
		Рік				
		2018	2019	2019	2020	2022
Виручка	SAL	49523,0	72918,0	109155,0	110677,0	97737,0
Валовий прибуток	GP	11798,0	28125,0	40118,0	18111,0	14220,0
Прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизація	EBITDA	13314,0	35490,0	30960,0	5079,0	1769,0
Прибуток від основної діяльності	OP	10203,0	28209,0	27678,0	5461,0	2241,0
Прибуток до вирахування відсотків, податків	EBIT	9120,0	27622,0	27200,0	4933,0	1745,0
Прибуток до вирахування податків	EBT	9120,0	27622,0	27200,0	4933,0	1745,0
Чистий прибуток від операцій до вирахування відсотків після сплати податків	NOPAT	9120,0	27622,0	27200,0	4933,0	1745,0
Чистий прибуток	NP	9120,0	27622,0	27200,0	4933,0	1745,0
Прибуток до розподілення	EAC	9120,0	27622,0	27200,0	4933,0	1745,0
Нерозподілений прибуток	RE	9120,0	27622,0	27200,0	4933,0	1745,0

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ “Богданівка”

Застосування широко відомих у практиці моделей раннього попередження банкрутства (встановлення ступеня неплатоспроможності підприємства за Z-рахунком Альтмана (табл. 2.17) дає змогу зробити певні узагальнення щодо поточного фінансового стану та оцінки загрози неплатоспроможності ТОВ “Богданівка”.

За п’яти– та чотирьохфакторною моделлю Z-рахунку Альтмана основними розрахунковими елементами (X), що ідентифікують загрозу неплатоспроможності (Z), є пов’язані між собою відносні коефіцієнти, що встановлюють співвідношення між власним обіговим капіталом, розміром запозиченого та залученого капіталу, валовим та чистим доходами від реалізації

продукції, нерозподіленим прибутком, сумою всіх активів підприємства, підприємствам у тій чи іншій мірі загрожує неплатоспроможність, коли значення рахунку коливається у межах від 1,8 до 3 одиниць. Вихідною умовою для розрахунку показників моделі є сукупність коефіцієнтів для відповідних значень X:

№	Показник	Формула розрахунку за формами №1 та №2	Коефіцієнти при відповідних X		
			Z	Z'	Z''
1	X ₁	(CA – CL) / A	1,2000	0,7170	6,5600
2	X ₂	RE / A	1,4000	0,8470	3,2600
3	X ₃	EBIT / A	3,3000	3,1070	6,7200
4	X ₄	(Ринкова вартість) / OL	0,6000	–	–
5	X' ₄ X'' ₄	E / OL	–	0,4200	1,0500
6	X ₅	SAL / A	0,9990	0,9980	0

Межами зон для Z є наступні значення

Z	Z'	Z''
1,8	1,23	1,1
2,99	2,9	2,6

Додатковими умовами розрахунку є

Різновид компанії	min	opt	max
Для компаній, які котируються на біржі $Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5$	$Z < 1,8$	$1,8 < Z < 2,99$	$2,99 < Z$
Для компаній, які не котируються на біржі $Z' = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,42 \cdot X_4 + 0,998 \cdot X_5$			
Для компаній на ринках, які розвиваються $Z'' = 6,56 \cdot X_1 + 3,26 \cdot X_2 + 6,72 \cdot X_3 + 1,05 \cdot X_4$	$Z' < 1,23$	$1,23 < Z' < 2,9$	$2,9 < Z'$
	$Z'' < 1,1$	$1,1 < Z'' < 2,6$	$2,6 < Z''$

Таблиця 2.17

Модель Z-рахунку Альтмана розрахунку загрози банкрутства для ТОВ “Богданівка”

Показник	Рік				
	2018	2019	2019	2020	2022
X ₁	0,63	0,67	0,76	0,72	0,75
X ₂	0,19	0,36	0,26	0,05	0,02
X ₃	0,19	0,36	0,26	0,05	0,02
X ₄	52,93	156,37	44,25	196,87	89,51
X' ₄ X'' ₄	52,93	156,37	44,25	196,87	89,51
X ₅	1,01	0,96	1,05	1,05	0,90
Z	34,39	97,28	29,73	120,25	55,58
Z'	24,42	68,54	21,20	84,43	39,10
Z''	61,53	172,21	54,05	211,87	99,06

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Проведені розрахунки показали, що ймовірність банкрутства для ТОВ “Богданівка” може трактуватись, як незначна.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАГАТОПРОФІЛЬНОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів діяльності ТОВ «Богданівка»

При формуванні бізнес-стратегії аграрних компаній вкрай важливо враховувати оцінку їх економічної діяльності. У випадку ТОВ «Богданівка» оцінка має охоплювати потенційну привабливість та ймовірність реалізації можливостей, а також те, чи очікувані вигоди переважають можливі втрати, що виникають від використання цих можливостей. Інколи можливості представляють як величезну привабливість, так і значний ризик. Залежно від обставин один фактор може сприйматися як загроза, так і як можливість.

Таким чином, беручи до уваги результати всебічного дослідження різних факторів, які сприяють зростанню ТОВ «Богданівка», як описано у другому розділі цього дослідження, було виконано стратегічний аналіз, відомий як SWOT, для визначення найбільш вигідних сфер. для діяльності компанії (див. рис. 3.1).

Для аналізу стратегічного зростання ТОВ «Богданівка» важливо вивчити внутрішні елементи, які сприяють його розвитку. Ця експертиза передбачає оцінку поточного стану та ефективності його ключових можливостей, які охоплюють виробничий, маркетинговий, фінансовий та трудовий аспекти.

Заслуговують на увагу унікальні аспекти виробничого процесу в сільськогосподарських підприємствах. Одним із важливих моментів є період спокою, необхідний для різних типів вироблених товарів, зокрема продуктів рослинного походження, таких як зерно, насіння сої, ріпак, соняшник, картопля та деякі овочі. Цю продукцію можна продавати або відразу після збору врожаю, або зберігати протягом місяця чи кількох місяців, очікуючи більш сприятливих ринкових умов. Така гнучкість надає сільськогосподарським підприємствам

більший простір для маневру, надаючи їм додаткові конкурентні переваги порівняно з підприємствами інших галузей.

Однією з помітних переваг діяльності ТОВ «Богданівка» є володіння вкрай важливим для сільськогосподарських підприємств активом — земельними ресурсами. Господарство володіє значними земельними ресурсами, що дозволяє виробляти власну продукцію у достатніх обсягах.

	Можливості: 1. Розвиток інформаційних технологій, зокрема систем автоматизованого обліку 2. Співпраця з іншими підприємствами 3. Зниження вартості продукції	Загрози: 1. Велика конкуренція на ринку 2. Нестабільність виробництва у зв'язку з геополітичною ситуацією та складним економічним становищем
Сильні сторони: 1. Широкий асортимент продукції 2. Довгострокові контракти з постачальниками 3. Значна кількість постійних клієнтів 4. Наявність відділу збуту 5. Якість продукції	1. Зростання обсягів виробництва та реалізації за рахунок зниження цін 2. Розширення асортименту продукції 3. Створення власної збутової мережі 4. Пошук інвесторів та нових клієнтів	1. Необхідність розробки шляхів зниження вартості продукції за рахунок збільшення об'єму виробництва аналогічних видів продукції конкурентами 2. Конкуренція з боку інших підприємств
Слабкі сторони: 1. Застаріле комп'ютерне забезпечення 2. Недостатньо ефективна робота з клієнтами 3. Багато застарілої техніки 4. Низька гнучкість розвитку персоналу	1. Використання грошових коштів від операційної діяльності на оновлення комп'ютерів 2. Модернізація основних засобів і впровадження передових технологій 3. Підвищення кваліфікації та адаптивності персоналу до вимог ринку	1. Імобілізація власного оборотного капіталу 2. Страхування ризиків в сільському господарстві

Рис. 3.1. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Богданівка»

Джерело: розроблено автором

Провівши комплексний аналіз діяльності підприємства, встановлено, що воно дійсно є прибутковим та має достатню кількість основних та оборотних засобів. Перевірка показників фінансового стану додатково підтверджує, що ТОВ «Богданівка» підтримує задовільний технічний стан, виявляє платоспроможність,

має значний запас ліквідності, залишається фінансово стабільним і незалежним. Проте спостерігається незначне зниження фінансового результату від операційної діяльності у 2019 році на суму 531 тис. грн. Таким чином, незважаючи на позитивні значення розрахованих показників, кількісні значення та динаміка якісних показників свідчать про зниження ефективності підприємства.

Підприємство ТОВ «Богданівка» пропонує широкий спектр товарів та послуг. Зараз підприємство займається вирощуванням зернових і технічних культур, розведенням свиней, птиці, бджіл, а також займається змішаним сільським господарством. Крім того, вони надають різноманітні послуги в галузі рослинництва та тваринництва, благоустрою та оптової торгівлі зерном, насінням та кормами для тварин. Крім того, вони беруть участь у виробництві нерафінованої олії та жирів.

За можливості компанія інвестує в нову техніку та обладнання для підвищення ефективності процесів обробки ґрунту, посіву та збирання врожаю, одночасно знижуючи витрати на виробництво. Крім того, ведуться роботи з удосконалення зерноочисного обладнання та будівництва зерносховищ для великого та тривалого зберігання зерна в господарстві. Також будуються нові ангари для зберігання новопридбаної техніки, що дозволяє скоротити витрати на зберігання зерна на зовнішніх об'єктах, не пов'язаних з підприємством.

Щороку господарство експериментує з новими культурами, які раніше не вирощувалися, активно шукає вигідні ринки збуту сільськогосподарської продукції. Щоб отримати рясний урожай, підприємство старанно вносить під посіви добрива, а також використовує засоби захисту рослин.

Окрім наявності позитивних ознак, у діяльності ТОВ «Богданівка» виявлено ряд проблем:

З метою вдосконалення процесів обробки ґрунту, сівби та збирання врожаю, а також зберігання зерна в господарстві постійно проводиться робота по придбанню нової техніки та обладнання. Крім того, ведеться будівництво зерноочисного обладнання та зерносховищ для масового та тривалого зберігання зерна. Крім того, будуються нові ангари, щоб задовольнити вимоги до зберігання

нового обладнання. Однак слід зазначити, що більшість обладнання, яке належить ТОВ «Богданівка», є застарілим і потребує модернізації.

Продукція виробництва ТОВ «Богданівка» зазнала подорожчання, що призвело до зниження співвідношення прибутку від операційної діяльності до витрат на реалізацію. Крім того, відбулося зниження показників рентабельності продажів.

Зниження врожайності понад 50% видів сільськогосподарських культур у ТОВ «Богданівка» негативно позначилося на собівартості підприємства та обсязі реалізації продукції.

Рівень цін на продукцію ТОВ «Богданівка» демонструє помітний дисбаланс. Існуюча торгова практика призводить до мінімальних прибутків для сільгоспвиробника, яких часто вистачає на беззбитковість. Виробник переважно продає зібрану продукцію за оптовими цінами, оминаючи значно вищу націнку, яку можна було б досягти через роздрібні продажі. У результаті в цьому процесі втрачається більше половини потенційного прибутку.

Наразі підприємство відчуває дефіцит фінансового забезпечення, що викликає особливе занепокоєння. Що робить цю ситуацію ще більш тривожною, так це той факт, що інвестиції в цьому секторі значно нижчі порівняно з іншими сферами управління, які зосереджені на матеріальному виробництві. Зважаючи на ці обставини, очевидно, що фінансова підтримка, яка надається підприємству, є недостатньою.

У ТОВ «Богданівка» виявлено недостатню ефективність роботи з клієнтами. Значна частина продажів продукції компанії здійснюється через посередників, які закупають за низькими цінами, що значно обмежує потенціал прибутку для виробників. Компанія в основному покладається на ринок збуту продукції, на який сильно впливають конкуренція, сезонні коливання та коливання попиту. Як наслідок, для дистрибуційної політики потрібен унікальний управлінський підхід, але керівництво ТОВ «Богданівка» не вжило жодних заходів для підвищення прибутковості цього каналу.

Літній та весняний сезони характеризуються найвищими показниками реалізації сільськогосподарської продукції, що збігається з піковим періодом роботи ТОВ «Богданівка», де вони повністю завантажують свої виробничо-збутові можливості. Варто підкреслити, що система збуту компанії стикається з проблемами через неналежні партнерські відносини, низьку стимулювання, цінову політику та проблеми з якістю сільськогосподарської продукції, що пропонується. Крім того, обмежені складські площі та нерозвинена система складування сприяють значним втратам через псування продукції під час зберігання.

Протягом року реалізація товарів відбувається через різні канали, включаючи роздрібну мережу та ринок. Проте в зимово-весняний період спостерігається помітне зниження обсягів реалізації сільськогосподарської продукції. Це зниження можна пояснити як зниженням попиту, спричиненим зростанням цін, так і впливом сезонних коливань.

Під час перевірки збутової політики ТОВ «Богданівка» виявлено декілька питань щодо розповсюдження їх продукції. Вирішення цих проблем залежить не лише від розширення діяльності компанії та збільшення її розміру, а й від підходу керівництва та реалізації конкретних стратегій.

Недостатні знання в плануванні та управлінні господарською діяльністю підприємства заважають співробітникам ТОВ «Богданівка» ефективно сприяти зростанню. Основна проблема полягає у відсутності у персоналу управлінських та фахових навичок, а також у нездатності повністю використати досягнення науки та техніки. Нехтування компанією пріоритетом підвищення кваліфікації шляхом навчання на робочому місці, а також використання інформації та наукових досліджень не тільки перешкоджає її позиції як виробника, але й обмежує її потенціал для розширення можливостей продажів онлайн. Одна помітна невідповідність полягає в тому, що більшість працівників компанії становлять сільські жителі, які, окрім роботи в компанії, також займаються домашнім господарством та особистим селянським господарством. Це впливає як

на їхню здатність відновлювати працездатність, так і на їх економічну поведінку під час виробничих операцій на підприємстві.

Унікальні атрибути сільськогосподарських підприємств також можна побачити в аспекті їх внутрішньої структури, відомому як корпоративна культура. На становлення цієї культури значною мірою впливають відмінні характеристики сільського життя, включаючи місцеві звичаї (як культурні, так і підприємницькі) та специфічне оточення конкретної сільської громади. Подібно до загального сільського способу життя, корпоративна культура сільськогосподарських підприємств має тенденцію демонструвати більший рівень традиційності порівняно з міським бізнесом.

Як відомо, для сільського господарства характерний сезонний характер. Отже, ТОВ «Богданівка» переживає періоди простою, під час яких воно має присвятити себе вивченню свого бізнесу через наукову призму. Застосовуючи наукову методологію, компанія може розробляти інноваційні стратегії для вдосконалення методів виробництва. Таким чином, постійний розвиток є обов'язковим для його успіху.

У процесі формулювання набору стандартів стратегічного просування компанії враховуються різні елементи. Ці елементи сприяють зростанню виробництва та покращенню його загальної якості, а також знижують собівартість одиниці продукції та підвищують середню ціну продажу.

Після ретельного вивчення переваг і недоліків діяльності ТОВ «Богданівка» було створено помітне підприємство. Дане підприємство тривалий час займало домінуюче становище на ринку сільськогосподарської продукції, зберігаючи стабільні продажі та прибуток. Основна мета — зберегти цей поточний стан якомога довше. Забігаючи наперед, рекомендується, щоб ТОВ «Богданівка» реалізовувала стратегію обмеженого зростання, особливо зосередившись на стабілізації. Ця стратегія охоплює різні економічні альтернативи, включаючи зниження витрат шляхом проведення аналізу виробничих витрат для визначення потенційних областей для покращення. Це може забезпечити значну перевагу над конкурентами, зрештою збільшуючи прибутковість. Крім того, важливо постійно

адаптуватися до зовнішніх змін, щоб підтримувати стабільність підприємства. Це передбачає впровадження нового обладнання, технологій, інновацій. Це також включає підтримку та вдосконалення існуючих сфер діяльності, а також покращення та модифікацію сільськогосподарської продукції. Нарешті, компанія повинна надавати пріоритет благополуччю та розвитку свого персоналу.

3.2. Основні шляхи удосконалення процесів управління діяльністю ТОВ “Богданівка”

Важливе значення для ТОВ “Богданівка” має розробка стратегії обмеженого зростання для забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Під поняттям “інноваційна стратегія” розуміємо комплекс нововведень, які змінюють традиційні форми діяльності на унікальні. В сучасному розумінні інноваційний розвиток трактується як парадигма економічного, соціально–політичного, інформаційного розвитку країн, передумова їх інтеграції до інформаційного суспільства.

Розробка стратегії підтримки інноваційного розвитку забезпечує поступальний, пропорційний, ефективний розвиток підприємства, його економічну стійкість і безпеку. При цьому, як показує досвід зарубіжних країн, підприємства повинні зосереджувати свої зусилля на чотирьох пріоритетних напрямках:

- 1) перетворення техніко–технологічної бази, впровадження комплексної механізації та автоматизації виробництва й управління;
- 2) посилення спрямованості діючої системи мотивації праці на підтримання інноваційної діяльності й інноваційного клімату на підприємстві;
- 3) об’єктивне та достовірне оцінювання інноваційного рівня підприємства – визначення системи показників соціально–економічного його розвитку, ефективності розробки і впровадження у виробництво, реалізації науково–технічної політики.

При розробці інноваційної стратегії необхідно враховувати такі її особливості: стратегії підприємств перебувають під впливом змін у навколишньому природному середовищі. Вони можуть самі формувати ці зміни своїм активним впливом або реагувати на них (стратегія пристосування). Зміни

навколишнього природного середовища можуть бути такими, що вже настали, чи такими, що лише очікуються; стратегії дають змогу встановити, яким чином можна ввести в дію наявний потенціал з урахуванням існуючих та очікуваних у майбутньому подій, щоб можна було ефективно задіяти можливості підприємства. Стратегія підприємства дає лише загальний напрям його розвитку, тому їх потрібно доповнювати заходами тактичного порядку; мета стратегії підприємства – формування стійкого успіху й переваг перед конкурентами. Першочергове питання розроблення інноваційної стратегії – прийняття стратегічних рішень на альтернативній основі з урахуванням таких факторів:

а) екзогенних (зовнішніх) – правові й соціальні норми, технічні знання, потреби населення, ціна на виробничі чинники, ціна та якість конкуруючої продукції;

б) ендогенних (внутрішніх) – стан підприємства (виробнича потужність, кваліфікація робітників тощо).

Враховуючи проблему ТОВ “Богданівка” із застарілою комп’ютерною технікою та інформаційними технологіями, одним із шляхів удосконалення діяльності підприємства має стати застосування нових підходів до організації збуту продукції, яке сприятиме виходу на вітчизняний і міжнародний ринки, та дасть змогу конкурувати з лідерами ринку. Новітня маркетингова система формується на основі використання інтерактивних технологій, зокрема продажу сільськогосподарської продукції через мережу Internet. Швидке охоплення інноваціями сфери доступу до інформації та її поширення вимагає модернізації діяльності підприємства і створює умови для розвитку нового явища у вітчизняному сільському господарстві — електронної або Internet–комерції. застосування якої підвищує ефективність збутової діяльності, а. отже. і ведення агробізнесу загалом. Проте темпи впровадження прогресивних Internet–технологій в сільському господарстві нижчі, ніж в інших галузях, а сільськогосподарські підприємства мають недостатній рівень інформаційного забезпечення та комп’ютеризації процесів господарювання.

Новизна Internet–маркетингу в Україні стала причиною недосконалості розвитку цієї сфери бізнесу, браку спеціалістів, а також невеликої кількості послуг Internet–маркетингових компаній на ринку. Ефективність Internet–

маркетингу залежить від ринку, рівня конкуренції на ньому та особливостей продукції, для якої він застосовується. В основі управління агромаркетингом лежить інформаційне забезпечення, тому використовують сучасні методи збуту, більшою мірою покладаючись на “перевірені часом” засоби. Новизна Internet-маркетингу в Україні стала причиною недосконалості розвитку цієї сфери бізнесу, браку спеціалістів, а також невеликої кількості послуг Internet-маркетингових компаній на ринку. Ефективність Internet-маркетингу залежить від ринку, рівня конкуренції на ньому та особливостей продукції, для якої він застосовується. В основі управління агромаркетингом лежить інформаційне забезпечення, тому застосування інноваційних технологій і впровадження новітніх методів просування продукції від товаровиробника до споживача набуває особливо важливого значення.

В Україні загальний потенціал збуту продукції через мережу Internet не використовується повною мірою через недостатнє розуміння керівниками сільськогосподарських підприємств переваг віртуального простору над традиційними засобами товаропросування. Існуючі веб-сайти підприємств не використовуються як повноцінні маркетингові інструменти. Віртуальні аграрні ринки формують Internet-майданчики (табл. 3.1), які щодня дають можливість виробникам, покупцям, постачальникам та іншим зацікавленим особам укладати взаємовигідні угоди купівлі-продажу сільськогосподарської продукції та супутніх товарів.

Таблиця 3.1

Основні аграрні Internet-майданчики України

Назва	Internet-адреса	Тип ресурсу
Аграрна українська Internet-біржа	azub.com.ua	каталог – дошка оголошень
Агро портал “Агробізнес”	asrobiznes.com.ua	каталог – дошка оголошень
Дошка оголошень “AGRO Ukraine”	agro-ukraine.com	дошка оголошень
Дошка оголошень “APKUA”	apkua.com	дошка оголошень
Інформаційно-аналітичний портал “Агровиробники Херсонщини”	agrorynok.com.ua/	дошка оголошень
Портал «АПК України»	ukrapk.com	каталог – дошка оголошень
Торговий портал “Агроторг”	agrotorg.net	каталог – дошка оголошень

Джерело: [28]

Важливого значення набувають он-лайн ринки сільськогосподарської продукції. Так, наприклад, широкий асортимент сільськогосподарської продукції

та інших продуктів харчування запропоновано на Internet-ринку “Шувар”, який виконує функції посередника і стягує комісійну винагороду за послуги в розмірі 5% вартості товару. Переваги використання Internet-технологій при організації збуту продукції для сільськогосподарських підприємств полягають у оптимізації каналів розподілу продукції, зниженні витрат на збут, підвищенні ефективності збутової діяльності й рівня прибутку. Покупці сільськогосподарської продукції також мають вигоди від онлайн-покупок, що включають економію часу на ухвалення рішення про покупку, цілодобовий доступ до інформації про товари, можливість придбання товарів за нижчою ціною, ніж в роздрібній мережі.

Найактивнішими користувачами Internet-маркетингу нині є експорт орієнтовані великі сільськогосподарські підприємства і агрохолдинги, які добре обізнані з потребами закордонних споживачів та усвідомлюють переваги впровадження сучасних інформаційних технологій і передбачають кошти на розвиток Internet-маркетингу в своїх бюджетах. Використання безкоштовного або недорогого програмного забезпечення дає можливість малим і середнім підприємствам створити власний веб-ресурс, розмістити на ньому інформацію про продукцію та послуги, що пропонуються.

На ступінь використання Internet-маркетингу в збутовій діяльності підприємства впливає низка чинників: географічне розташування і напрям діяльності товаровиробника; територіальне поширення Internet на ринках збуту продукції; прийнятність конкретного виду продукції для віртуального продажу; можливість захисту електронних платежів. Стримуючим фактором була відсутність правового регулювання ринку електронної комерції, який “офіційно” запроваджено з вересня 2016 р. з прийняттям Закону України “Про електронну комерцію” [10].

В країнах ЄС і США держава заохочує дрібних сільгосптоваровиробників до розвитку і поширення Internet-технологій шляхом запровадження постійно діючих урядових програм, грантів, активного заохочення фермерських господарств до підвищення кваліфікації при використанні новітніх технологій.

В Україні розвиток Internet-торгівлі сільськогосподарською продукцією відбувається дуже повільно. Тому необхідно підвищувати рівень обізнаності вітчизняних сільгосптоваровиробників з можливостями та перевагами

використання інформаційних технологій у збутовій діяльності, стимулювати модернізацію підприємств галузі шляхом розроблення і впровадження навчальних програм з Internet-маркетингу.

На сприйняття підприємцями інтерактивних технологій впливають розміри підприємств та спосіб їх адміністрування. Має значення і людський фактор – молодші та краще освічені керівники проявляють більшу зацікавленість у впровадженні інновацій. Діяльність підприємства у віртуальному просторі доповнює звичайні методи збуту. Підприємства, що впровадили інноваційні технології організації збуту продукції, за допомогою мережі Internet можуть розширити місцеву клієнтську базу, збільшити обсяги продажу існуючим клієнтам, використовувати інтерактивні способи спілкування з постачальниками і споживачами, застосовувати електронні сервіси для планування, прогнозування і контролю отримання платежів, слідкувати за змінами фінансових результатів тощо.

Перехід на якісно новий рівень обслуговування споживачів за допомогою впровадження Internet-маркетингу дасть змогу сільськогосподарським підприємствам залучити нових клієнтів й зробити їх постійними, закріпитися на місцевому ринку і одержати додаткові прибутки. Деякі підприємства вже використовують елементи інтерактивної системи збуту, отримують інформацію чи запозичують досвід інших підприємців. Таким чином, застосування технологій Internet-маркетингу відкриває перед підприємцями нові можливості в розширенні ринків збуту сільськогосподарської продукції.

Сучасні умови господарювання передбачають орієнтування керівників та персоналу сільськогосподарських підприємств на стратегічне мислення, яке передбачає вивчення потреб споживачів, нових можливостей і загроз, конкурентних позицій, аналізу та оцінки ситуації всередині підприємства. Воно базується на усвідомленні власної відповідальності за існування та розвиток підприємства, необхідності відповідного управління цим процесом і забезпечення орієнтації всіх видів діяльності на створення та підвищення конкурентоспроможності, фінансового успіху впродовж тривалого періоду. В основі лежить концепція управління, яка передбачає розробку бізнес-стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства на основі аналізу його діяльності.

Для формування ефективного розвитку працівникам ТОВ “Богданівка” не вистачає знань з планування та управління господарською діяльністю підприємства. Тому для цього підприємства доцільно використовувати стратегію підтримки (стабілізації) персоналу, щоби в майбутньому не втратити свої позиції. Стратегію стабілізації діяльності персоналу ТОВ “Богданівка” наведено на рис. 3.2.

Слід зауважити, що ефективна діяльність суб’єктів господарювання залежить від того, наскільки працівники прагнуть до професійного зростання, намагаються вирішити проблеми, які виникають на підприємствах, і реалізують своїх трудові навички та здібності. Сприятлива атмосфера забезпечує високий рівень задоволеності працюючих виконаною роботою.

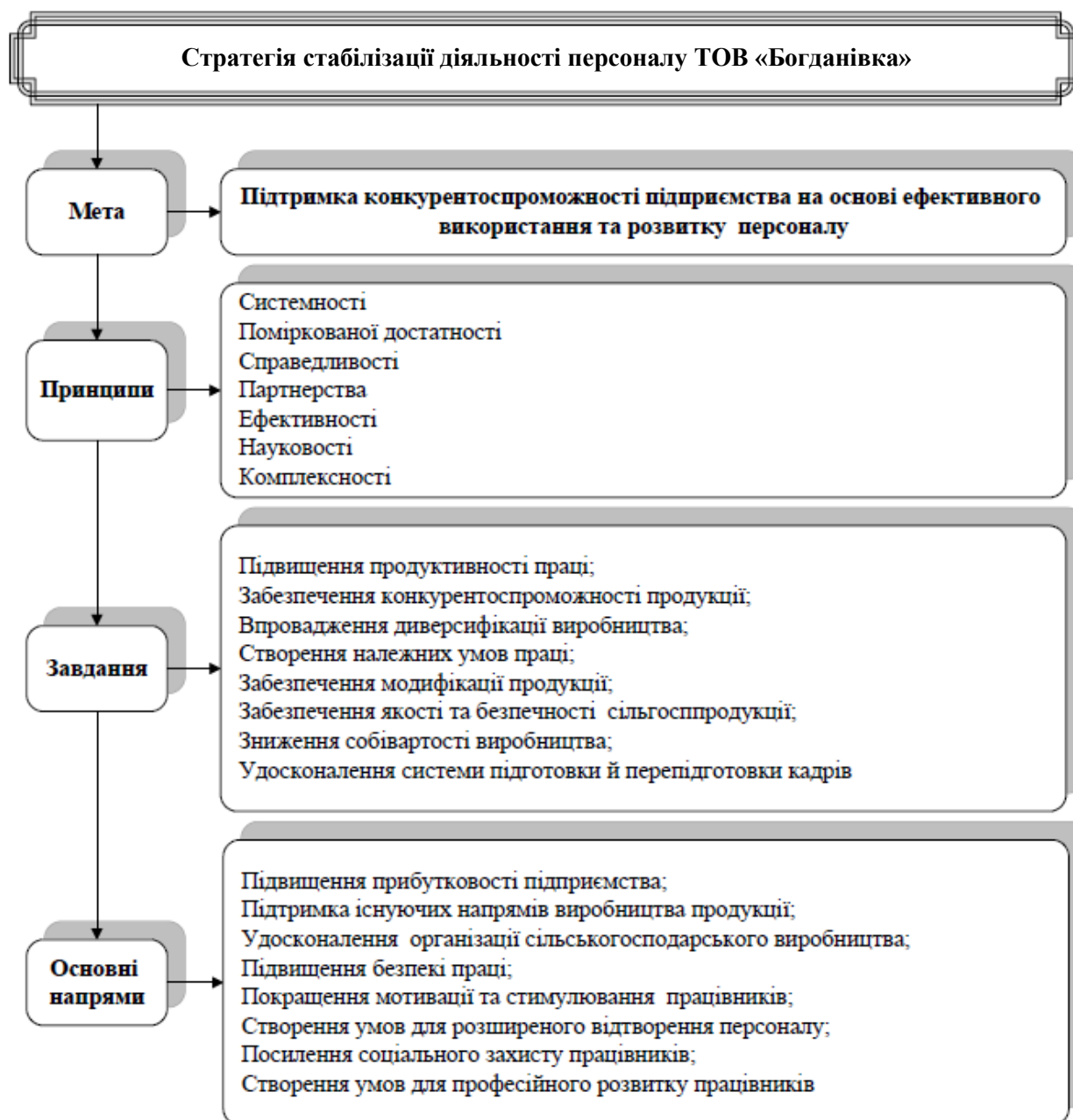


Рис. 3.2. Стратегія стабілізації діяльності персоналу ТОВ «Богданівка»

Джерело: розроблено автором

Ефективність використання персоналу сільськогосподарських підприємств базується на правовому, нормативному та інформаційному забезпеченні.

Крім того, ефективність використання і розвитку персоналу підприємства має базуватись на стратегії, котра передбачає застосування сучасних технологій рекрутингу, тренінгу, адаптації її до ринкової кон'юнктури, кар'єрного росту, постійного навчання, стажування та формуванні корпоративної культури та інформатизації виробничих і управлінських процесів.

Напрями поліпшення кадрового забезпечення ТОВ “Богданівка” наведено на рис 3.3.

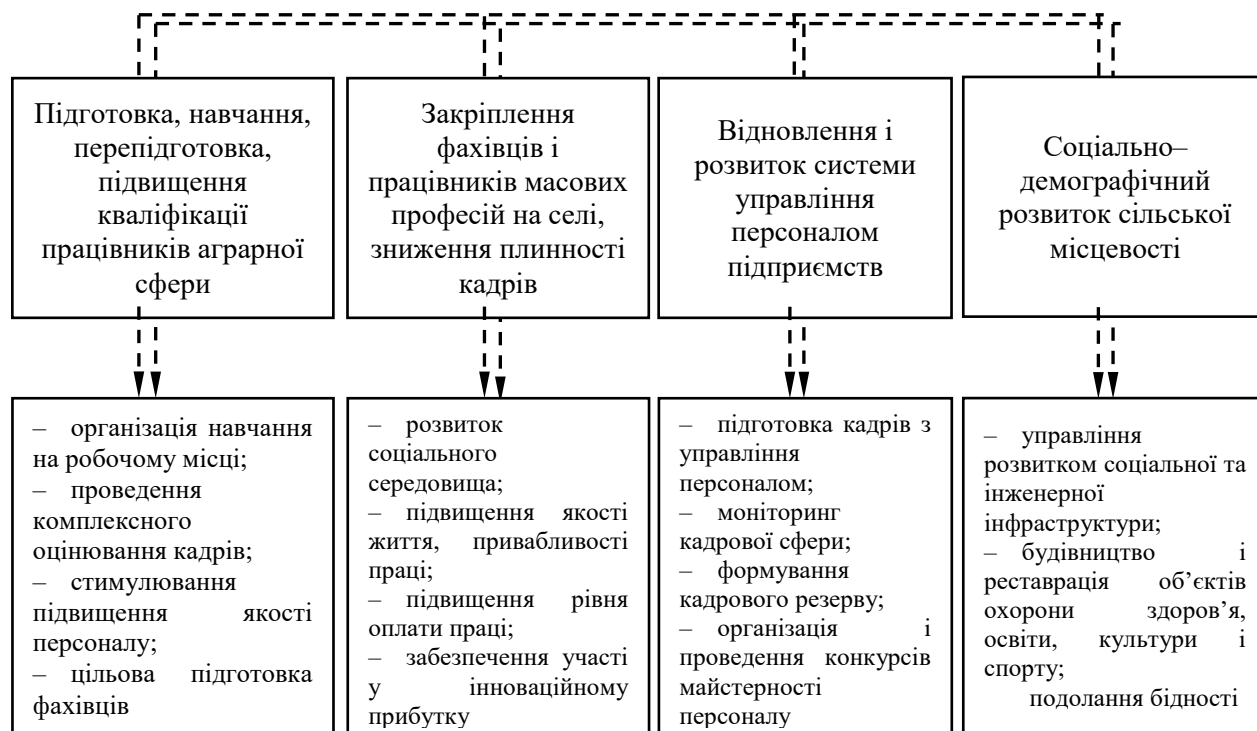


Рис. 3.3. Напрями поліпшення кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств

Джерело: розроблено автором

Розвиток персоналу забезпечується заходами з оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації і атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Управлінська діяльність потребує розробки нових прогресивних методів та механізмів забезпечення ефективності управління персоналом. Раціональні управлінські рішення, що приймаються органами управління різних рівнів, здійснюють визначальний вплив на поліпшення соціально-економічного стану справ на підприємстві. Головна умова правильності прийнятих рішень – вичерпна поінформованість.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження напрямів удосконалення процесів управління діяльністю багатoproфільного сільськогосподарського підприємства на базі ТОВ “Богданівка” дозволяє зробити такі висновки.

1. За результатами теоретичного аналізу визначено сутність стратегічного управління підприємством, яка полягає у формуванні і реалізації стратегії розвитку організації на основі безперервного контролю і оцінки змін, що відбуваються, в її діяльності з метою підтримки здібності до виживання і ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

При розкритті сутності стратегічного управління визначено чіткі межі, що дозволяють відрізнити його від оперативного і тактичного управління. З’ясовано, що стратегічне і оперативне управління є режимами, наявними всередині керуючої підсистеми, які використовуються одночасно.

2. Виокремлено базові стратегії підприємства, серед яких представлено і стратегію розвитку, яка притаманна великим організаціям, які бажають у найкоротші терміни зайняти лідируючі позиції. Розкрито характерні ознаки, властиві стратегії розвитку підприємства. Економічна ситуація та можливості підприємства зумовлюють вибір однієї з трьох базових стратегій підприємства.

3. Практичні аспекти стратегічного управління та моделювання розвитку сільськогосподарського підприємства розглянуто на прикладі ТОВ “Богданівка”, яке є юридичною особою, що утворена шляхом об’єднання капіталів фізичних осіб-сільськогосподарських товаровиробників для спільного виробництва продукції сільського господарства на засадах обов’язкової трудової участі у процесі виробництва. Підприємство має дев’ять засновників. У своїй діяльності господарство керується діючим законодавством України. Вищим органом управління є загальні збори членів підприємства. До органів управління належить правління господарства, яке очолює голова ТОВ “Богданівка”. Основним видом діяльності досліджуваного господарства є вирощування та реалізація продукції рослинництва та тваринництва.

4. Для встановлення основних стратегічних напрямів розвитку ТОВ “Богданівка” здійснено аналіз макроекономічних факторів впливу за допомогою PEST-аналізу, який передбачає врахування соціальних, політичних та науково-технічних та економічних факторів впливу на діяльність сільськогосподарського підприємства.

5. Дослідження внутрішніх чинників стратегічного розвитку ТОВ “Богданівка” передбачає визначення стану та ефективності його основних можливостей, а саме: виробничих, маркетингових, фінансових та трудових.

6. З’ясовано, що основним ресурсом ТОВ “Богданівка”, як і більшості сільськогосподарських підприємств, є земельні ресурси. У 2022 р. господарство мало у своєму розпорядженні 7154,66 га. Наявна у господарстві площа на 100% формується із ріллі, яку ТОВ “Богданівка” використовує для посіву таких сільськогосподарських культур: зернові та зернобобові культури, технічні культури, картопля, овоче–баштанні, кормові культури. Наведено склад земельних угідь, зайнятих під вирощуванням окремих сільськогосподарських культур. Обсяги виробництва окремих видів продукції рослинництва динамічно змінювалися в залежності від економічної ситуації в країні, впливу ринкової кон’юнктури та природно–кліматичних умов конкретного року.

7. Проведений аналіз фінансового стану ТОВ “Богданівка”, що засвідчив факт – підприємство має задовільний технічний стан, є платоспроможним, має високий запас ліквідності, є фінансово стійким та фінансово незалежним. Проте є незначне зменшення фінансового результату від операційної діяльності в 2022 році на 531 тис. грн. Загалом, не зважаючи на позитивне значення розрахованих показників, кількісні значення якісних показників та їх динаміка свідчать про зниження рівня ефективності діяльності підприємства.

8. Показники маржі фінансових результатів у відсотках до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції продемонстрували збільшення валового прибутку у доході від реалізації продукції. Така тенденція безумовно є позитивною. Інші показники в 2022 році змінювались у сторону зменшення, однак при цьому вони були кращими, ніж у 2018 р. Загалом, не зважаючи на позитивне значення розрахованих показників, кількісні значення якісних

показників та їх динаміка свідчать про зниження продуктивності збутової діяльності підприємства.

9. У ході розрахунків визначено збільшення собівартості продукції ТОВ “Богданівка”, та як наслідок, зменшення співвідношення прибутку від операційної діяльності до витрат на збут, а також зменшення показників рентабельності збуту. З’ясовано, що зменшення урожайності за більш ніж половиною видів продукції рослинництва ТОВ “Богданівка” негативно вплинуло на собівартість та обсяги збуту підприємства. Виявлено також диспропорційність співвідношення рівнів цін на продукцію ТОВ “Богданівка”.

10. Враховуючи позитивні та негативні аспекти діяльності ТОВ “Богданівка”, встановлено, що це значного розміру підприємства, яке давно домінує на ринку сільськогосподарської продукції, в умовах стабільності обсягів продаж і прибутків, і має за мету підтримку існуючого стану впродовж якомога довшого періоду. ТОВ “Богданівка” є перспективним підприємством для аграрного виробництва, для якого на майбутнє доцільно впроваджувати стратегію обмеженого зростання (стабілізації).

11. В рамках обраної стратегії обмеженого розвитку ТОВ “Богданівка” рекомендовано здійснення підтримки інноваційного розвитку підприємства, запропоновано застосування нових підходів до організації збуту продукції, яке дозволить залучити нових клієнтів й зробити їх постійними, закріпитися на місцевому ринку і одержати додаткові прибутки, обґрунтовано використання стратегії підтримки (стабілізації) персоналу та виокремлено напрями поліпшення кадрового забезпечення ТОВ “Богданівка”, щоби в майбутньому не втратити свої позиції.

Запропоновано застосування економіко-математичного моделювання для прийняття оптимальних управлінських рішень, зокрема, розроблено інформаційно-логічну модель та запропоновано використання розробленої автоматизованої системи прийняття рішень. Застосування запропонованої системи дозволяє обрати найкраще рішення із безлічі можливих варіантів розвитку підприємства, тим самим, сприяє вибору найкращого з них.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н.Е. Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на прикладі ДП “ХАЗ” // Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія / Н.Е. Аванесова, О.В. Марченко; М-во освіти і науки України, Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків, 2016. – С. 73-93.

2. Алексеєва Н.І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства [Електронний ресурс] / Н.І. Алексеєва // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент / Східноєвроп. ун-т економіки і менеджменту. – Черкаси, 2012. – № 3. – С. 71-80. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2012_3_12.

3. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ / Б.Є. Бачевський, І.В. Заблудська, О.О. Решетняк; М-во освіти і науки України. – Київ : Центр учб. л-ри, 2009. – 398 с.

4. Белявцев М.І. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств [Електронний ресурс] / М.І. Белявцев, М.М. Беспята //Маркетинг в Україні. 2010. – № 1. – С. 24-26. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2010_1_7.

5. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу [Електронний ресурс] / Д. Берницька // Економічний аналіз: зб. наук. пр. / Терноп. нац. екон. ун-т. – Тернопіль, 2012. – Т. 11. – С. 41-45. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ ecan_2012_11\(2\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ ecan_2012_11(2)__8)

6. Бурик З. Генеза понятійно-категоріального апарату стратегічного управління [Електронний ресурс] / З. Бурик // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2015. – Вип. 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Patp_2015_1_2.

7. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 240 с.

8. Ганчук А.А. Методи прогнозування: навч. посіб. / Ганчук А.А., Соловійов В.М., Чабаненко Д.М. – Черкаси: Брама-Україна, 2012. – 139 с.

9. Гамалій В.Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств [Електронний ресурс] / Гамалій В.Ф., Романчук С.А., Фабрика І.В. – Режим доступу: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf)

10. Закон України “Про електронну комерцію” від 02.09.2016 р. за № 675–VIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/675-19>.

11. Івахненко В.М. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. / В.М. Івахненко. – К. : Слово, 2010. – 345 с.

12. Інформаційний вплив: теорія і практика прогнозування: колективна монографія / за ред. П.Д. Фролова // Нац. акад. пед. наук України, Ін-т соц. та політ. психології. – К.: Міленіум, 2011. – 303 с.

13. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва / Я.М. Кашуба // Економіка та держава. – 2011. – №9. – С. 16-24.

14. Климчук С.А. Стратегія розвитку підприємства: проблематика використання фасетної класифікації [Електронний ресурс] / С.А. Климчук // Економічний вісник Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”: зб. наук. пр. / Нац. техн. ун-т України “Київ. політехнічний ін-т”. – Київ, 2013. – № 10. – С. 206-211. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2013_10_35

15. Кокоць Л.Ю. Стратегічне управління як фактор сталого розвитку підприємства / Л.Ю. Кокоць // Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (19 листоп. 2015 р.) / М-во освіти і науки України [та ін.]. – Луцьк, 2015. – С. 365-367.

16. Мікловда В.П. Ефективність стратегічного управління підприємствами : сучасні проблеми та перспективи їх вирішення. Держ. вищ. навч. закл. “Ужгород. нац. ун-т”, Вищ. навч. закл. Укоопспілки “Полтав. ун-т економіки і торгівлі”. Полтава: ПУЕТ, 2013. – 231 с.

17. Моделювання економічних процесів підприємства: монографія / Вовк В.М., Камінська Н.І., Прийма С.С.; Львів. нац. Ун-т ім. Івана Франка. – Львів, Дрогобич: Коло, 2011. – 446 с.

18. Муляр Т.С. Формування і реалізація стратегії підприємств [Електронний ресурс] / Т.С. Муляр // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 2(6). – С. 289-300. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2\(6\)__35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2(6)__35)

19. Організація і методика економічного аналізу: навч. посіб. / О.А. Жукова, Л.М. Киш; Вінниц. фін.-екон. ун-т. – Вінниця: Вінницька газета, 2012. – 301 с.

20. Останкова Л.А. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками [Текст]: навч. посіб. для студ. екон. спец. / Л.А. Останкова, Н.Ю. Шевченко; Донбас. держ. машинобуд. акад. – Краматорськ: ДДМА, 2010. – 199 с.

21. Офіційний сайт міністерства фінансів України [[Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https:// index.minfin.com.ua/banks/nbu/refinance](https://index.minfin.com.ua/banks/nbu/refinance)

22. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

23. Россоха В.В. Управління господарською діяльністю аграрних підприємств та її збутова політика / В.В. Россоха, О.М. Шарапа // Економіка АПК. – 2017. – № 8. – С. 71-79.

24. Россоха В.В. Управління збутовою діяльністю аграрних підприємств у трансакційному вимірі / В.В. Россоха, О.М. Шарапа // Економіка АПК. – 2018. – № 4. – С. 67-77.

25. Саєнко М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: консп. лекцій / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 247 с.

26. Семенова А.Ю. Економічний механізм управління сільськогосподарськими підприємствами: теоретико-методологічні аспекти /

А.Ю. Семенова // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – С. 186-190.

27. Свірідова С.С. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами/ С.С. Свірідова, С.А. Толстова // Економіка: реалії часу. 2018. – № 2. – С. 109-116.

28. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є.М. Кайлюк, В.М. Андрєєва, В.В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.

29. Сторчова Т.В. Сутність та зміст стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / Т.В. Сторчова, А.О. Заїнчковський // Формування ринкових відносин в Україні. – 2017. – № 6. – С. 47-50. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2017_6_13.

30. Теоретико-методологічні основи аналізу і прогнозування тенденції змін техніко-економічних показників в системі АПК: монографія / Б.Є. Грабовецький; Вінниц. нац. техн. ун-т. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 184 с.

31. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Є.В. Мних, Н.С. Барабаш; Київський національний торговельно-економічний університет. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 412 с.

32. Харченко В. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства [Електронний ресурс] / В. Харченко // Схід: аналіт.-інформ. журн. / Ін-т економіки пром-сті НАН України, Ін-т філософії ім. Г.С. Сковороди НАН України, Укр. культурол. центр, Запоріз. нац. ун-т., 2015. – № 5. – С. 52-56. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2015_5_11

33. Чикуркова А.Д. Сутність та ключові характеристики стратегічного управління на підприємствах. Інноваційні засади сталого розвитку національного господарства: Міжнародна науково-практична конференція. м. Кам'янець-Подільський, 21-22 листопада 2015 року. Кам'янець-Подільський: Видавничий дім "Гальветика", 2015. Ч. 1. С. 211-214.

34. Чукіна І.В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств / І.В. Чукіна // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний

університет. – Т. 15. – № 3. – Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ “Економічна думка”, 2015. – С. 230-236.

35. Ястремська О.М., Верещагіна Г.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2010. – 392 с.

36. Ansoff H.I. Implanting Strategy Management / H.I. Ansoff, E. McDonnell. – 2nd ed. – New York: Prentice-Hall, 1990. – 544 p.

37. SWOT-анализ и стратегическое планирование [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.swot-analysis.ru/index_2.html.