

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності

д. е. н., професор

О.М. Левченко

№ _____ від “ _____ ” _____ 20__р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: **“Удосконалення процесами управління діяльністю
підприємства”**

Виконав: студент IV курсу, групи МЕ-16
спеціальності 073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

Трофіменко Максим Андрійович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доцент Малаховський Ю.В.

(наук. ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., проф. Жовновач Р.І.

(прізвище, ініціали, посада)

Рецензент Сердюк В.М., головний бухгалтер

ПАТ “Бобринецька сільгосптехніка”

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2020 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАГАТОПРОФІЛЬНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Управління основними видами виробничої діяльності багатопрофільних сільськогосподарських підприємств	7
1.2. Сутність процесів управління допоміжними видами виробничої діяльності багатопрофільних сільськогосподарських підприємств	18
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ДІЯЛЬНОСТІ БАГАТОПРОФІЛЬНОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ “Бобринецька сільгосптехніка”	30
2.2. Дослідження впливу внутрішніх чинників на процеси управління виробничо-господарською діяльністю ПАТ “Бобринецька сільгосптехніка”	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАГАТОПРОФІЛЬНОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	51
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів діяльності ПАТ “Бобринецька сільгосптехніка”	51
3.2. Пропозиції щодо запровадження оплати працівників тваринницької підгалузі ПАТ “Бобринецька сільгосптехніка” на засадах колективного підряду	57
3.3. Основні шляхи удосконалення процесів управління діяльністю ПАТ “Бобринецька сільгосптехніка”	69
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	84

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 випускної 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 ПАТ “Бобринецька сільгосптехніка”;
- дослідити вплив внутрішніх чинників на процеси управління виробничо-господарською діяльністю ПАТ “Бобринецька сільгосптехніка”;
- здійснити обґрунтування стратегічних напрямів діяльності ПАТ “Бобринецька сільгосптехніка”;

- висвітлити практичні аспекти запровадження оплати працівників тваринницької підгалузі ПАТ “Бобринецька сільгосптехніка” на засадах колективного підряду;

- обґрунтувати шляхи удосконалення процесів управління діяльністю ПАТ “Бобринецька сільгосптехніка”;

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 ПАТ “Бобринецька сільгосптехніка”.

Методи дослідження, що були застосовані в процесі виконання дипломної роботи: логічний, економіко-статистичний, комплексний, історичний, абстрактно-логічний, графічний, статистичних угруповань, системного аналізу, індукції та дедукції – у процесі дослідження організаційних та практичних засад стратегічного управління підприємства; класифікації і порівняльних характеристик – для виділення характеристик системи управління; метод порівняльного аналізу, метод кореляційного аналізу, регресійний аналіз, економіко-статистичний, прогностичний, комплексний, історичний, абстрактно-логічний, графічний, статистичних угруповань, системного аналізу, індукції та дедукції.

Інформаційною базою при написанні випускної роботи слугували: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з теорії стратегічного управління та моделювання розвитку сільськогосподарського підприємства; періодичні фахові видання; первинні документи, реєстри аналітичного та синтетичного обліку; фінансова, статистична і податкова звітність, внутрішня документація ПАТ “Бобринецька сільгосптехніка”, ресурси мережі Internet, нормативно-правові акти України, результати власних досліджень.

Теоретична та практична значимість отриманих результатів полягає в обґрунтуванні та поглибленні теоретичних основ і розробці, апробації та впровадженні практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів управління

діяльністю багатопрофільного 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.

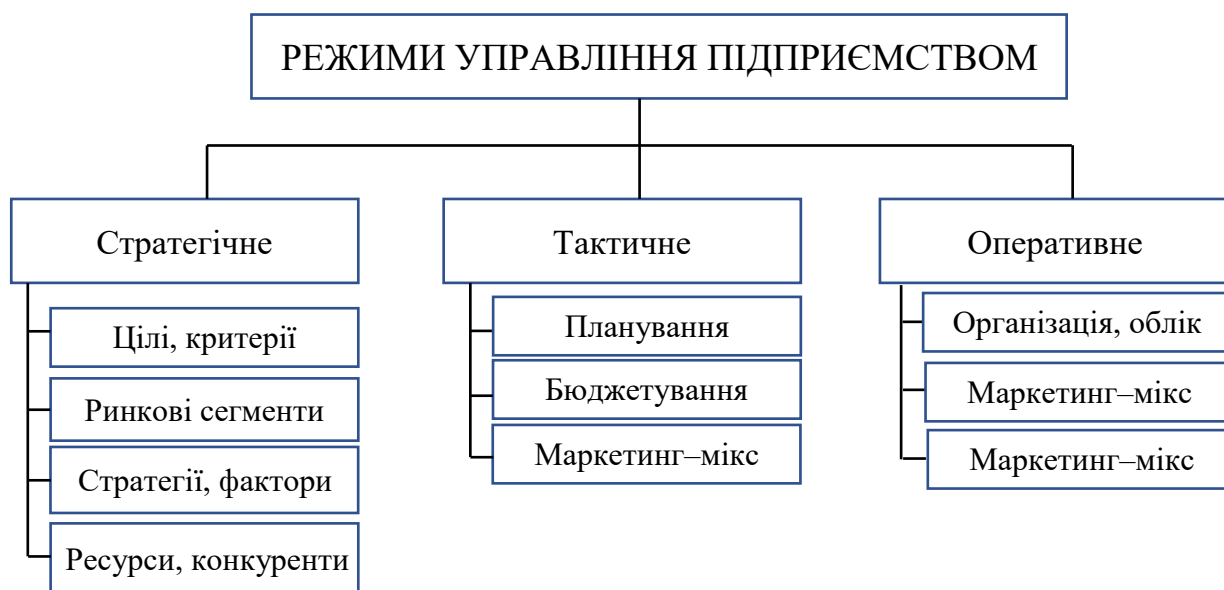
Свірідова С. виділяє у стратегічному управлінні п'ять функцій: планування стратегії; організація виконання стратегічних планів; координація дій з реалізації стратегічних завдань; мотивація на досягнення стратегічних результатів; контроль за процесом виконання стратегії [31, с.112].

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

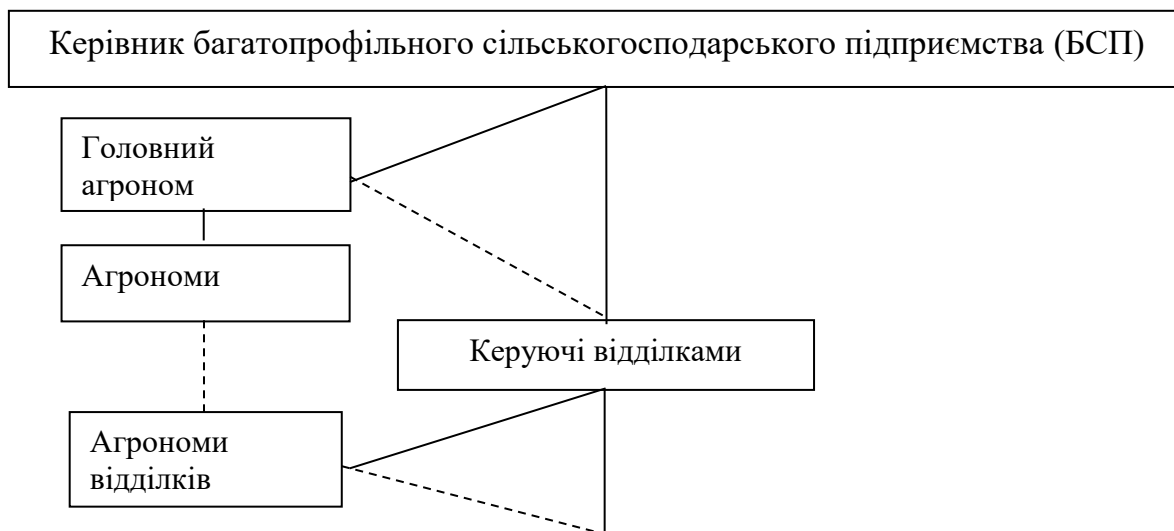
Істотною відмінністю стратегічного управління від оперативного, є його гнучкість, відсутність суворої структурованості. Оперативне управління є суворо регламентованим, більш стійким до змін. Дана обставина впливає і на тип організаційної поведінки управлінської структури. Для стратегічного є характерним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

Оперативне управління виробничо-фінансовою діяльністю багатопрофільного 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).

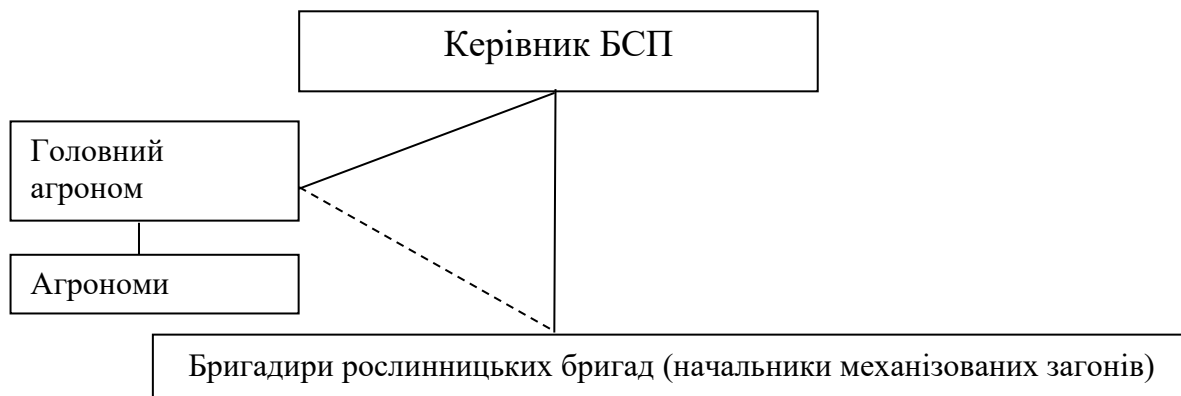


Бригадири рослинницьких бригад (начальники механізованих загонів)

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) триступінчаста; б) чотириступінчаста**

Обов'язком головного агронома є також організація роботи агрономічної служби, економічне і професійне навчання працівників рослинництва, виховна робота.

Головний агроном має право вносити зміни у технологію і організацію виробництва в рослинництві, бракувати неякісно виконані роботи та вимагати переробки їх, вносити пропозиції про заохочення працівників або накладення стягнень, підписувати облікові й звітні документи з рослинництва та представляти господарство у вищестоячих органах, на нарадах і конференціях із спеціальних питань.

Посадові інструкції головних і старших агрономів, що призначаються начальниками цехів при цеховій структурі управління, доповнюються переліком обов'язків і прав, потрібних для лінійного керівництва.

Агроном з питань насінництва здійснює технологічне й організаційне керівництво в галузі насінництва. В його обов'язки входить організація виконання рішень з питань насінництва, розробка і здійснення заходів забезпечення господарства високоякісним насінням і садивним матеріалом встановленого стандарту районованих та перспективних сортів. Він організовує та контролює заходи щодо вирощування або купівлі насінного матеріалу, доведення його до посівних кондицій, своєчасного аналізу посівних якостей, створення насінних і страхових фондів, зберігання їх, передпосівної підготовки і сівби. Особливу увагу агроном з питань насінництва повинен звертати на ведення поточної документації, обліку і звітності з насінництва.

Він користується широкими правами при розв'язанні питань, пов'язаних з веденням насінництва.

Агроном із захисту рослин здійснює технологічне й організаційне керівництво боротьбою з шкідниками і хворобами сільськогосподарських культур та бур'янами. Він забезпечує розробку ефективних заходів боротьби з шкідниками, хворобами і бур'янами на основі комплексу організаційно-господарських, профілактичних, агротехнічних, біологічних і хімічних заходів; визначає потребу в засобах захисту рослин, апаратурі, машинах і своєчасно дає відповідні заявки; організовує і контролює проведення всіх заходів; подає допомогу населенню у справі захисту рослин на присадибних ділянках;

контролює додержання правил техніки безпеки і охорони праці працівниками, зайнятими на роботах, пов'язаних із захистом рослин.

Агроном із захисту рослин має право не допускати до роботи осіб без відповідної кваліфікації, без медичного обстеження, а також не дозволяти використовувати машини і обладнання, які не відповідають технічним і технологічним вимогам, правилам безпеки робіт із захисту рослин; вимагати правильного розміщення сільськогосподарських культур у польових сівоzmінах з урахуванням зараженості й засміченості ґрунтів та поширення шкідників і хвороб.

Агроном-агрохімік розробляє й забезпечує виконання комплексу агротехнічних і організаційних заходів ефективного застосування добрив та інших засобів хімізації землеробства. Він повинен вивчати ґрунтово-кліматичні умови господарства і розробляти перспективні системи добрив та хімічної меліорації ґрунтів; організовувати і контролювати купівлю і заготівлю добрив, зберігання і правильне внесення їх; своєчасно складати і подавати відповідні заявки та звітність; контролювати додержання правил техніки безпеки й охорони праці.

Агроном з кормовиробництва здійснює технологічне й організаційне керівництво виробництвом і заготівлею кормів. Він організовує і контролює виконання рішень щодо забезпечення тваринництва різними і повноцінними кормами завдяки розвитку інтенсивного польового кормовиробництва та раціональному використанню природних і штучних кормових угідь; на основі потреби в кормах розробляє перспективні й поточні плани виробництва, оперативні плани і завдання на виконання робіт, надходження кормів, організацію зеленого конвеєра; вдосконалює структуру посівних площ кормових культур; здійснює заходи щодо післяукісного і післяжнивного використання їх, організовує і контролює здійснення системи агротехнічних заходів та виконання робіт з виробництва і заготівлі кормів; впроваджує прогресивні технології виробництва, заготівлі і зберігання кормів, досягнення науки і передового досвіду.

Спеціалісти гідромеліоративної служби організовують і забезпечують раціональне використання водних ресурсів господарства, зрошених, осушених і обводнених земель, а також експлуатацію і технічне обслуговування внутрішньогосподарської меліоративної мережі і споруд, об'єктів водопостачання і меліоративної техніки.

Встановлення обов'язків, прав і відповідальності по кожній категорії спеціалістів рослинництва залежить від чисельності їх і конкретних умов господарства.

На підставі аналізу існуючого розподілу обов'язків, прав і відповідальності між ними, умов, що склалися в кожному господарстві, з урахуванням перспектив його розвитку, посадові інструкції (положення) уточнюються, доповнюються і затверджуються у встановленому порядку.

Завдання дальшого розвитку галузей тваринництва, збільшення виробництва продукції і підвищення його ефективності розв'язуються на основі інтенсифікації, спеціалізації і концентрації. Тут швидше, ніж в окремих галузях рослинництва, розв'язуються питання переведення галузі на промислову основу, впровадження нових прогресивних технологій і форм організації праці та виробництва, вдосконалення управління ним.

Головний зоотехнік є керівником і організатором зоотехнічної служби в господарстві і повністю відповідає за стан справ у тваринництві. Він забезпечує виконання планових завдань з виробництва і реалізації продукції тваринництва, підвищення ефективності виробництва і якості продукції.

Головний зоотехнік розробляє і здійснює заходи щодо спеціалізації і концентрації тваринництва, комплексної механізації і автоматизації виробничих процесів, кормовиробництва, ветеринарного обслуговування, впровадження прогресивних технологій, форм організації виробництва і праці, досягнень науки і передового досвіду, поліпшення селекційно-племінної роботи, породних і продуктивних якостей тварин; бере участь у складанні перспективних і поточних планів, госпрозрахункових завдань та організовує виконання їх; контролює своєчасне і якісне виконання робочих процесів і забезпечує ефективне

використання кормів, приміщень, техніки, інших матеріальних ресурсів; забезпечує чітке ведення зоотехнічної документації, правильний облік виробленої продукції і виробничих затрат, своєчасне складання і подання звітності; сприяє веденню тваринництва на основі господарського розрахунку і організовує змагання; підбиває підсумки діяльності і обговорює їх з працівниками підрозділів; підвищує кваліфікацію і організовує професійне та економічне навчання працівників; добивається підвищення трудової і технологічної дисципліни, додержання правил внутрішнього трудового розпорядку і техніки безпеки.

Він має право вносити зміни в технологію і організацію виробництва, бракувати неякісне виконані роботи, не допускати до роботи осіб без відповідної кваліфікації, давати пропозиції про заохочення працівників або накладення стягнень, про добір, розстановку і звільнення кадрів, представляти господарство в інших організаціях із спеціальних питань.

Зоотехнік з племінної справи веде селекційно-зоотехнічну роботу з поліпшення племінних і продуктивних якостей худоби, вирощування племінного молодняку і створення стада високопродуктивних тварин. Він складає перспективні і річні плани селекційно-племінної роботи, комплектує високопродуктивне маточне стадо, проводить бонітування тварин, аналізує їхні племінні якості, організовує і контролює штучне осіменіння сільськогосподарських тварин, забезпечує своєчасну нумерацію їх, організовує облік племінної і виробничо-зоотехнічної роботи, проводить відбір і групування тварин, контролює додержання зоотехнічних і технологічних вимог догляду, годівлі і утримання племінного поголів'я.

Зоотехнік з племінної справи користується відповідними правами у питаннях організації племінної роботи у тваринництві.

Ветеринарна служба організовує і провадить профілактичні, оздоровчі, ветеринарно-санітарні та лікувальні заходи. До її складу входять головний або старший (на правах головного) ветеринарний лікар, ветлікарі та ветфельдшери.

Головний ветеринарний лікар здійснює щоденне керівництво і провадить ветеринарно-санітарні, протиепізоотичні і профілактичні заходи, контролює додержання вимог Ветеринарного статуту України, складає робочі плани ветеринарних заходів для профілактики й лікування захворювань тварин, провадить ветеринарний огляд тварин і контролює додержання вимог штучного осіменіння та виконання виробничих процесів у тваринництві, інструктує працівників тваринництва з питань ветеринарії тощо.

Головний ветеринарний лікар має право давати розпорядження керівникам і спеціалістам виробничих підрозділів, працівникам тваринництва і власникам худоби з питань ветеринарії; видавати довідки про стан тварин; дозволяти вимушений забій тварин; забороняти використання неякісних кормів і води; вивезення з господарства продукції тваринництва без необхідної санітарної обробки, експлуатацію приміщень, що не відповідають ветеринарно-санітарним і зоогігієнічним вимогам.

Посадові інструкції (положення) розробляються і для інших спеціалістів галузей рослинництва і тваринництва з урахуванням умов роботи.

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 треступінчастій – керуючому відділком (завідуючому виробничою дільницею); при треступінчастій 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 багатопрофільного 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 багатопрофільних 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. Організаційно-економічна характеристика ПАТ “Бобринецька сільгосптехніка”

Публічне акціонерне товариство (далі ПАТ) “Бобринецька сільськогосптехніка” продовжує діяльність ВАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”, що було утворено за рішенням регіонального ФДМУ по Кіровоградській області від 30 травня 1996 року № 1080 шляхом реорганізації (перетворення) Бобринецького ремонтно-транспортного підприємства. ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” відноситься до господарських товариств. Підприємство знаходиться за адресою: Кіровоградська область, м. Бобринець, вулиця Промислова, 6. У своїй діяльності господарство керується діючим законодавством України.

Управління підприємством здійснюється на основі самоврядування, гласності, участі його членів у вирішенні питань діяльності господарства. Вищим органом управління організації є загальні збори. До органів управління належить правління господарства, яке очолює керівник ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”.

Відповідно до статуту предметом діяльності ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” є:

- вирощування зернових та технічних культур, бобових культур і насіння, олійних культур;
- надання послуг у рослинництві, облаштування ландшафту;
- розведення великої рогатої худоби молочних порід;
- розведення свиней;
- допоміжна діяльність у рослинництві;
- допоміжна діяльність у тваринництві;
- післяурожайна діяльність;
- оброблення насіння для відтворення;
- виробництво продуктів борошномельно-круп’яної промисловості;

- виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;
- виробництво інших виробів із бетону, гіпсу та цементу;
- оброблення металів та нанесення покриття на метали;
- механічне оброблення металевих виробів;
- виробництво машин і устаткування;
- ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів, машин і устаткування промислового призначення;
- установлення та монтаж машин і устаткування;
- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин;
- оптова торгівля живими тваринами;
- вантажний автомобільний транспорт, надання послуг перевезення;
- операції з нерухомим майном;
- купівля та продаж власного нерухомого майна;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- надання в оренду авто транспортних засобів;
- надання в оренду інших машин, устаткування;
- професійна підготовка та підготовка кадрів;
- організація аукціонів, виставок, ярмарок;
- будь-яка інша підприємницька діяльність, яка не суперечить чинному законодавству України.

На даний час підприємство вирощує зернові та технічні культури, розводить свиней, птицю, бджіл, займається змішаним сільським господарством, надає послуги у рослинництві та тваринництві, в облаштуванні ландшафту, займається оптовою торгівлею зерном, насінням та кормами для тварин, виробництвом нерафінованих олій та жирів. На даний час ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” займається вирощуванням та розведенням великої рогатої худоби, хоча ця галузь діяльності є збитковою.

Основним видом діяльності ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” є вирощування та реалізація продукції рослинництва та тваринництва. Станом на 01.01.2020 р. господарство мало у своєму розпорядженні 7151,72 га

сільськогосподарських угідь, у 2019 р. – 7154,66 га., які ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” використовує для посіву таких сільськогосподарських культур: зернові та зернобобові культури, технічні культури, картопля, овоче–баштанні, кормові культури.

Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок доходу від реалізації продукції (робіт, послуг), пайових та інших внесків членів кооперативу, кредитів та інших надходжень.

Інформацію про обсяги виробництва продукції рослинництва та її собівартість у 2016-2019 рр., відповідно до форми № 50-сг “Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств” наведено в табл. 2.1.

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.

Таблиця 2.1

**Обсяги виробництва та собівартість продукції рослинництва в ПАТ
“Бобринецька сільськогосптехніка”**

Показник	Виробництво продукції, ц					Собівартість продукції, тис. грн.				
	Рік					Рік				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Продукція рослинництва всього, в т. ч.:	×	×	×	×	×	21029,2	27714,2	33890,4	53384,1	74719,2
пшениця озима	28517	63472	72502	79408	17969	3982,4	7012,5	7724,0	13257,5	5658,6
гречка	262	133	–	373	294	104,8	72,0	–	135,4	218,5
кукурудза на зерно	23898	37801	29500	37385	49045	3584,7	3122,3	2995,6	6268,4	8503,0
ячмінь озимий	3370	8584	10523	11693	10885	465,1	673,6	1287,2	1899,9	3760,7
ячмінь ярий	7512	11363	4538	5162	10027	1201,9	1928,1	733,5	1072,5	2806,8
горох	158	483	1898	5039	11175	30,0	122,1	334,0	1029,8	3323,6
соняшник	31118	56403	43400	51063	55319	6838,8	7419,9	10725,0	17458,8	30293,1
soя	5106	7263	8805	9510	16913	1276,5	1748,4	3227,5	4034,3	7752,5
ріпак озимий	1265	3341	6630	–	1539	442,8	657,4	2049,3	–	586,8
цукрові буряки	66849	128459	109422	123988	171305	3008,2	4279,0	4798,3	8209,1	11772,5
баштанні продовольчі	365	200	330	131	611	18,1	7,6	16,0	18,4	43,1

Джерело: розроблено автором за даними статистичної звітності ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

У структурі собівартості продукції рослинництва ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” найбільшу питому вагу в середньому за 20155-2019 рр.

займали витрати на виробництво соняшника, цукрових буряків, кукурудзи на зерно, пшениці озимої (рис. 2.1).

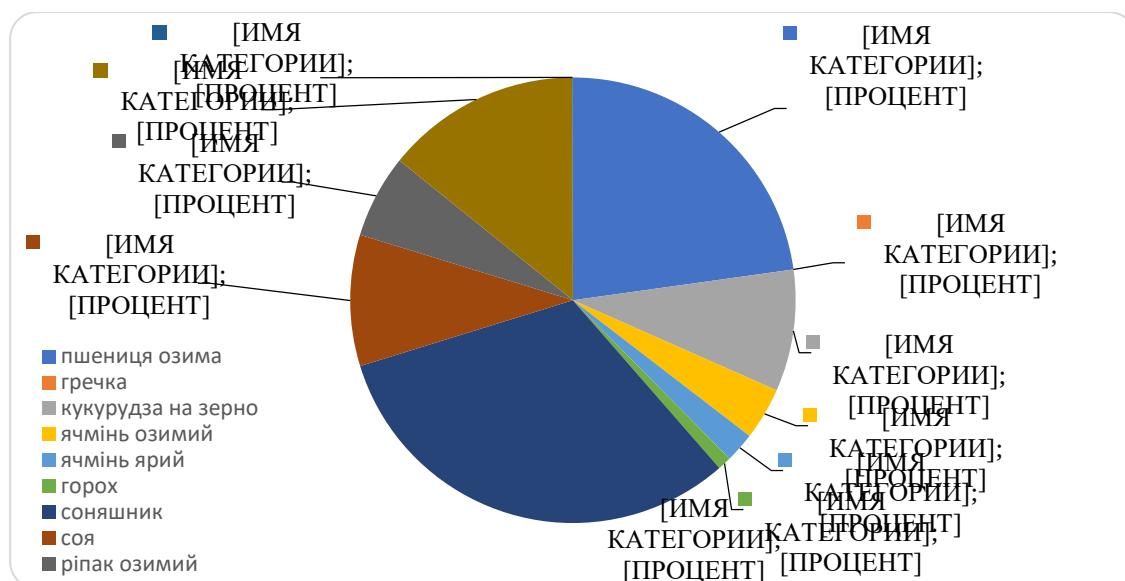


Рис. 2.1. Собівартість продукції рослинництва в ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” (середнє значення за 2016-2019 роки)

Джерело: розроблено автором за даними статистичної звітності ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Інформацію про обсяги виробництва продукції тваринництва та бджільництва та її собівартість у 2016-2019 рр., відповідно до форми № 50-сг “Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств”, відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Обсяги виробництва та собівартість продукції тваринництва та бджільництва ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Показник	Реалізована продукція									
	виробництво, ц					собівартість, тис. грн.				
	Рік									
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
Продукція тваринництва та бджільництва – всього, у т. ч. вирощування (жива маса):	×	×	×	×	×	323,5	247,6	581,9	468,2	1046,9
– ВРХ	1	×	×	×	×	0,7	×	×	×	×
– свиней	194	66	66	178	113	182,1	87,7	370,8	267,2	768,3
– птиці	18	16	8	8	11	30,0	20,6	59,9	27,5	30,6
– молоко	33	×	×	×	×	5,3	×	×	×	×
яйця курячі (тис. од)	×	10	5	6	2	×	10,5	5,0	1,7	5,5
мед (кг)	4446	5198	5526	4659	7164	105,4	128,8	146,2	171,8	242,5

Джерело: розроблено автором за даними статистичної звітності ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

У ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” найбільшу питому вагу в структурі витрат на продукції тваринництва та бджільництва у 2016–2019 рр. займали витрати на вирощування свиней (56,29 % у 2016 р., 35,42 % у 2017 р., 63,72 % у 2018 р., 57,07 % у 2019 р. та 73,39 % у 2019 р.) та виробництво і реалізацію меду (32,58 % у 2016 р., 52,02 % у 2017 р., 25,12 % у 2018 р., 36,69 % у 2019 р., 23,16 % у 2019 р.) (див. табл. 2.2).

Кожний рік господарство випробовує посіви нових, раніше не вирощуваних культур, шукає ринки збуту сільськогосподарської продукції з високими цінами. Для кращого урожаю підприємство, по мірі можливості, вносить добрива під посіви сільськогосподарських культур, а також використовує засоби захисту рослин.

Підприємство закуповує нову техніку, обладнання по мірі можливості для кращого обробітку ґрунту, посівів та збору урожаю, а також зменшення витрат на виробництво.

Також удосконалюють обладнання для очистки зерна, облаштовуються зерносховища для масового та довготривалого зберігання зерна у господарстві, будуються нові ангари для зберігання нової техніки, з метою зменшення витрат по зберіганню зерна на елеваторі, що не належать даному підприємству.

ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” є власником будівель, споруд, грошей, майнових внесків його членів, виготовленої ним продукції, доходів, одержаних від її реалізації та іншої діяльності.

Земля ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” складається із земельних ділянок, наданих йому в користування або придбаних ним у власність.

Взагалі майно підприємства поділяється на пайовий і неподільний фонди. Неподільний фонд утворюється за рахунок вступних внесків та майна ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”, за винятком землі.

Пайові внески членів підприємства до нього не включаються.

Організаційну структуру ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” відображено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. **Організаційна структура ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”**

Джерело: розроблено автором

Керівником підприємства є голова ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”.

Йому підпорядковуються начальник з охорони праці і техніки безпеки, головний ветлікар, головний інженер, головний бухгалтер, завгар, головний агроном, начальник відділу кадрів.

Начальнику з охорони праці і техніки безпеки, у свою чергу, підпорядковується охорона, головному ветлікару – завферми, головному інженеру – зам майстерні та механік, головному бухгалтеру – диспетчер та заступник головного бухгалтера, а йому, в свою чергу, – 6 бухгалтерів.

Завгару підпорядковується механік, головному агроному – агроном-хімік, а йому – 4 комірника та 2 завідувача током.

Начальнику відділу кадрів підпорядковується інспектор відділу кадрів.

ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” має бухгалтерію, як складається із 7 бухгалтерів і головного бухгалтера.

Загальна кількість працівників – 168 осіб.

2.2. Дослідження впливу внутрішніх чинників на процеси управління виробничо-господарською діяльністю ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Дослідження внутрішніх чинників поточної діяльності ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” 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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”, як і більшості сільськогосподарських підприємств, є земельні ресурси. У 2019 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 2019 р. відображено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад земельних угідь ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”, зайнятих під вирощуванням окремих сільськогосподарських культур у 2019 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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Виходячи з табл. 2.3, можна зробити висновок, що у 2019 р. в ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” землі використовували для посіву таких сільськогосподарських культур: зернові та зернобобові культури, технічні культури, картопля, овоче–баштанні, кормові культури.

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

Результати факторного аналізу відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка зібраної площі, урожайності сільськогосподарських культур та обсягів їх виробництва в ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”, 2016–2019 рр.

Продукція рослинництва	Зібрана площа, га					Урожайність ц/га					Виробництво продукції, ц				
	Рік														
	2016	2017	2018	2019	2019	2016	2017	2018	2019	2019	2016	2017	2018	2019	2019
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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Розрахуємо абсолютну зміну результативного показника (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Абсолютна зміна обсягу реалізації основних видів продукції рослинництва в ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” протягом періоду спостереження

Продукція рослинництва	Кількість продукції, ц					Абсолютна зміна				
	2016	2017	2018	2019	2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2019	2019/ 2016
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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

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. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка середньорічного поголів'я, ринкового виробництва продукції тваринництва й бджільництва, рівня продуктивності тварин в ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Продукція тваринництва	Середнє поголів'я, гол.					Виробництво продукції, ц					Продуктивність поголів'я, ц/гол.*				
	Рік														
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
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

Примітка: * мед – кг на 1 наявну на початок року бджолосім'ю; ** – яйця курячі, тис. штук на курку–несучку;

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Результати розрахунку абсолютної зміни обсягів виробництва продукції тваринництва та бджільництва в ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” за період спостереження узагальнено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Абсолютна зміна обсягу виробництва продукції тваринництва та бджільництва в ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Продукція тваринництва	Кількість продукції, ц					Абсолютна зміна				
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2019/2015
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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

На виробництва продукції тваринництва у 2019 році порівняно з 2018 р. найбільше вплинула зміна середньорічного поголів'я свиней та кількості бджолосім'ей.

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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Вихідні дані для розрахунку собівартості одиниці основних видів продукції рослинництва і тваринництва ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Продукція	Собівартість, тис. грн.														
	виробленої					реалізованої									
	виробнича										повна				
	Рік														
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Рослинництво														
Пшениця озима	3992,4	7012,5	7724,0	13257,5	5658,6	3243,2	6506,5	7171,4	10988,3	5381,0	3353,1	8092,0	8270,6	12897,2	6662,0
Кукурудза на зерно	3584,7	3122,3	2995,6	6268,4	8503,0	3166,7	3103,1	2935,2	5906,0	8474,2	3762,2	3602,0	3385,1	6932,0	10491,6
Ячмінь озимий	465,1	673,6	1287,2	1899,9	3760,7	374,2	572,8	1139,0	1713,6	3327,6	444,6	778,0	1313,8	2011,3	4119,8
Ячмінь ярий	1201,9	1928,1	733,5	1072,5	2806,8	868,1	1611,6	518,3	887,5	2135,2	1031,3	2225,0	597,7	1041,7	2643,5
Горох	30,0	122,1	334,0	1029,8	3323,6	151,2	×	23,1	652,3	169,7	179,6	×	26,6	765,6	210,7
Соняшник	6838,9	7419,9	10725,0	17458,8	30293,1	6481,0	7506,8	8916,4	14397,5	26566,6	7699,0	9571,8	10283,2	16898,7	32891,1
Соя	1276,5	1748,4	3227,5	4034,3	7752,5	2464,3	556,1	3296,5	770,8	6203,0	2927,8	715,2	3801,8	904,7	7679,7
Цукрові буряки	3008,2	4279,0	4798,3	8209,1	11772,5	1353,7	1925,5	2111,5	3597,7	4753,0	1608,3	4938,0	2435,2	4222,7	5884,5
Башпання культури	18,1	7,6	16,0	18,4	43,1	15,1	6,9	15,2	16,2	40,5	17,9	9,0	17,5	19,0	50,2
Разом	21029,2	27714,2	33890,4	53384,1	74719,2	18933,2	22945,9	29079,6	38937,2	57764,6	22494,8	31310,9	33537,1	45701,5	71516,6
	Тваринництво														
М'ясо ВРХ	0,7	×	×	×	×	8,2	×	×	×	×	9,4	×	×	×	×
М'ясо свиней	182,1	87,7	370,8	267,2	768,3	204,8	91,3	97,9	×	486,0	220,7	105,6	114,0	×	601,9
М'ясо птиці	30,0	20,6	59,9	27,5	30,6	×	14,2	×	×	46,0	×	14,8	×	×	57,0
Яйця курячі***	×	10,5	5,0	1,7	5,5	×	6,1	1,7	2,3	5,5	×	6,8	2,0	2,7	6,8
Мед (кг)	105,4	128,8	146,2	171,8	242,5	72,3	19,6	70,5	57,0	100,1	83,4	23,7	82,1	67,2	124,0
Разом	323,5	247,6	581,9	468,2	1047,5	347,2	137,2	245,7	173,6	637,6	284,9	157,9	286,2	204,7	789,7
Продукція	Реалізація, у фізичній масі, ц														
	Рік														
	2015			2016			2017			2018			2019		
	Рослинництво														
А	1			2			3			4			5		
Пшениця озима	23166			58892			66741			65798			21977		
Кукурудза на зерно	21111			37569			28866			35155			49452		
Ячмінь озимий	2712			7300			9407			10578			9541		
Ячмінь ярий	5460			9498			3672			4267			7513		
Горох	800			×			152			3198			812		
Соняшник	29594			57304			35491			42098			56724		

Продовження табл. 2.8

А	1	2	3	4	5
Соя	9857	2310	8886	1818	13375
Цукрові буряки	30082	57806	49240	54511	75315
Баштанні культури	309	173	314	116	575
Тваринництво					
М'ясо ВРХ	12	×	×	×	×
М'ясо свиней	233	76	11	×	164
М'ясо птиці	×	11	×	×	12
Яйця курячі**	×	6	2	2	5
Мед (кг)	3050	791	2379	2347	5120

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Показники формування собівартості 1 ц основних видів продукції рослинництва, динаміку їх змін по ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” за 2015-2019 рр. узагальнено в табл. 2.9-2.12.

Таблиця 2.9

**Розрахунок собівартості 1 ц основних видів виробленої продукції
рослинництва ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”**

Продукція рослинництва	Витрати на 1 га, віднесені на основну продукцію, тис. грн.					Урожайність, ц/га					Собівартість 1 ц продукції рослинництва, тис. грн.				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

На відміну від собівартості виробленої, собівартість реалізованої продукції визначається для тієї її частини, яка представляє ринковий фонд ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Розрахунок собівартості 1 ц основних видів реалізованої продукції
рослинництва ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”**

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	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
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
Баштанні 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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Динаміку собівартості виробництва одиниці окремих видів виробленої продукції рослинництва в ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” за 2015-2019 рр. відображено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Абсолютна зміна собівартості одиниці окремих видів виробленої продукції
рослинництва ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”**

Продукція рослинництва	Собівартість 1 ц продукції, тис. грн.					Абсолютна зміна				
						Рік				
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2019/2015
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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Динаміку собівартості виробництва одиниці окремих видів реалізованої продукції рослинництва в ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” за 2015-2019 рр. відображено в табл. 2.12.

**Абсолютна зміна собівартості одиниці окремих видів реалізованої продукції
рослинництва ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”**

Продукція рослинництва	Собівартість 1 ц продукції, тис. грн.					Абсолютна зміна				
						Рік				
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2019/2015
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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Фактори, які формують собівартість одиниці окремих видів продукції тваринництва та динаміку їх зміни за 2015-2019 рр. узагальнено в табл. 2.13-2.15.

Таблиця 2.13

**Розрахунок собівартості одиниці основних видів виробленої продукції
тваринництва ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”**

Продукція тваринництва	Виробнича собівартість виробленої продукції, тис. грн.					Виробництво продукції, ц					Собівартість 1 ц продукції тваринництва, тис. грн.				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

На відміну від собівартості виробленої, собівартість реалізованої продукції визначається для тієї її частини, яка представляє ринковий фонд ПАТ (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Розрахунок собівартості одиниці основних видів реалізованої продукції
тваринництва ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”**

Продукція тваринництва	Виробнича собівартість реалізованої продукції, тис. грн.					Реалізація продукції, фізична маса, ц					Собівартість 1 ц продукції тваринництва, тис. грн.				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Динаміку зміни собівартості виробництва одиниці окремих видів продукції тваринництва в ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” за 2015-2019 рр. відображено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Абсолютна зміна собівартості одиниці окремих видів продукції тваринництва ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Продукція рослинництва	Собівартість 1 ц продукції, тис. грн.					Абсолютна зміна				
	Рік									
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2019/2015
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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Основним джерелом інформації про ефективність діяльності ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” є бухгалтерська (фінансова) звітність підприємства за календарні роки, яка згідно з вимогами Закону України “Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні” від 16.07.99 № 996–XIV складається з: Балансу (форма № 1) – звіту про фінансовий стан, що відображає активи, зобов'язання і капітал підприємства на встановлену дату; Звіту про фінансові результати (форма №2), що містить дані про доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства за звітний та попередній період; Звіту про рух грошових коштів; Звіту про власний капітал.

За даними Балансу та Звіту про фінансові результати (Додаток А) нами сформовано аналітичний баланс ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” (табл. 2.16), а також аналітичний звіт про фінансові результати діяльності (табл. 2.17), 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.

Таблиця 2.16

Аналітичний баланс ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”, тис. грн.

		Код рядка	Станом на 1 січня, рік				
			2015	2016	2017	2018	2019
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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

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

Таблиця 2.17

Аналітичний звіт про фінансові результати ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”, тис. грн.

		Код рядка	Рік				
			2015	2016	2017	2018	2019
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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

У таблиці 2.18 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 2.18

Абсолютні показники балансу ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Показники	Абсолютне значення, тис. грн.					Динаміка							
						абсолютна, тис. грн.				відносна, %			
	Рік												
	2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
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	1 214082,5	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	129 922,4	120,7	118,3	110,6	112,0

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Динаміку відповідних показників наведено на рис. 2.3.

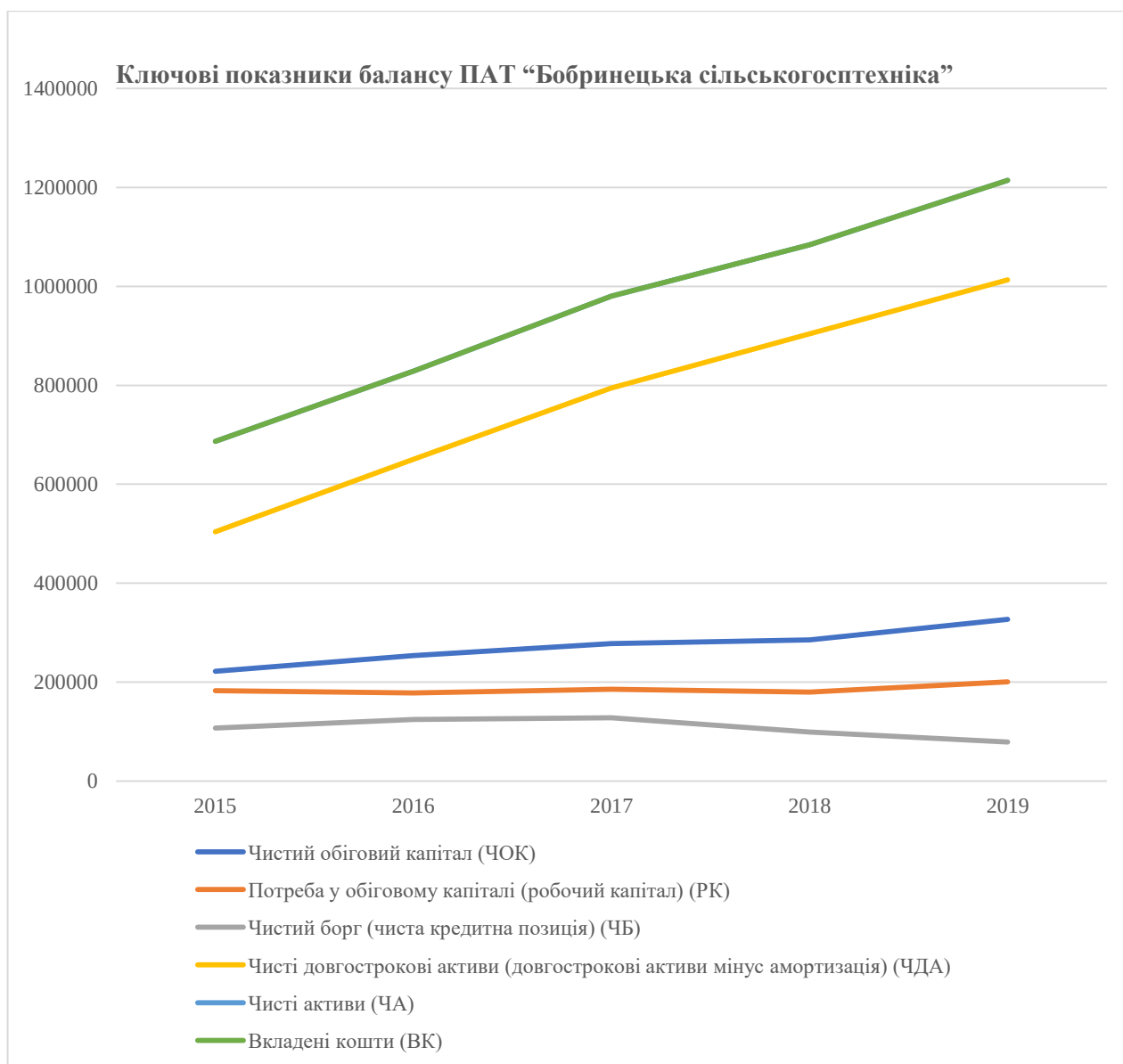


Рис. 2.3. Ключові показники балансу ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Тенденцією 2015-2019 рр. діяльності ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” 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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” наведено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Ключові показники звіту про прибутки і збитки ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” за міжнародними стандартами бухгалтерського обліку

Показники		Абсолютне значення, тис. грн.				
		Рік				
		2015	2016	2017	2018	2019
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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

На основі даних форми №2 проведено горизонтальний (рис. 2.4) аналіз процесів формування сукупного доходу ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”.

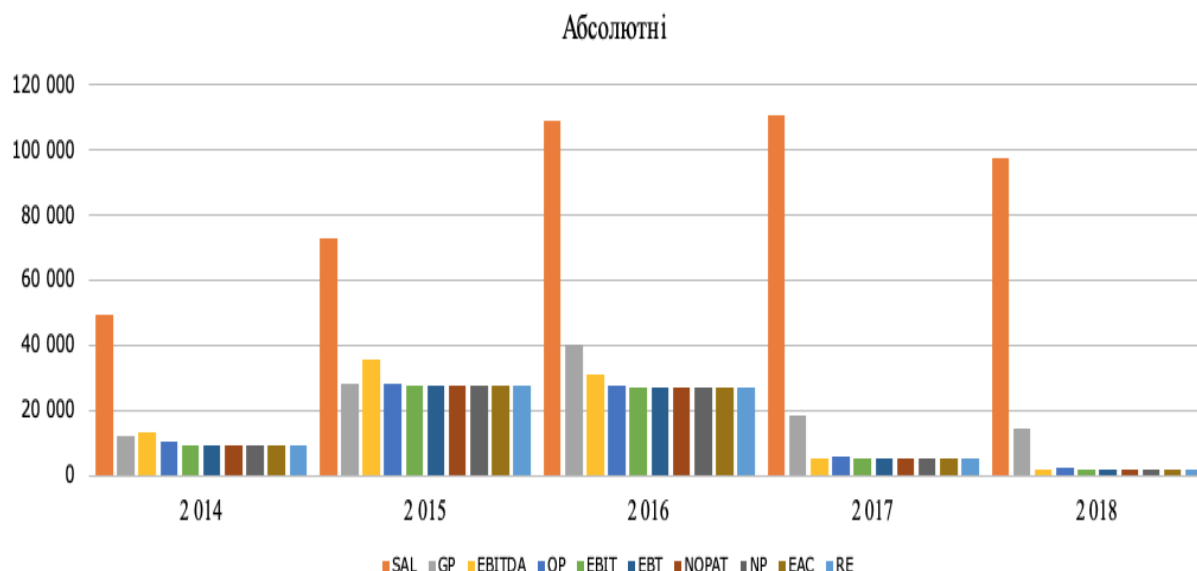


Рис. 2.4. Ключові показники балансу ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” за 2015–2019 рр.

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Застосування широко відомих у практиці моделей раннього попередження банкрутства (встановлення ступеня неплатоспроможності підприємства за Z-рахунком Альтмана (табл. 2.20), моделлю Таффлера–Тішоу (табл. 2.21), іркутською моделлю (табл. 2.22)) дає змогу зробити певні узагальнення щодо поточного фінансового стану та оцінки загрози неплатоспроможності ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”.

За п’яти– та чотирьохфакторною моделлю Z-рахунку Альтмана (табл. 2.20) 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 < 1,8	1,8 < Z < 2,99	2,99 < Z
Z = 1,2*X ₁ + 1,4*X ₂ + 3,3*X ₃ + 0,6*X ₄ + 0,999*X ₅			
Для компаній, які не котируються на біржі	Z' < 1,23	1,23 < Z' < 2,9	2,9 < Z'
Z' = 0,717*X ₁ + 0,847*X ₂ + 3,107*X ₃ + 0,42*X ₄ + 0,998*X ₅			
Для компаній на ринках, які розвиваються	Z'' < 1,1	1,1 < Z'' < 2,6	2,6 < Z''
Z'' = 6,56*X ₁ + 3,26*X ₂ + 6,72*X ₃ + 1,05*X ₄			

**Модель Z-рахунку Альтмана розрахунку загрози банкрутства для ПАТ
“Бобринецька сільськогосптехніка”**

Показник	Рік				
	2015	2016	2017	2018	2019
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

Вихідною умовою для розрахунку показників моделі Таффлера–Тішоу є сукупність коефіцієнтів для відповідних значень X :

№	Показник	Формула розрахунку за формами №1 та №2	Коефіцієнти при відповідних X
1	X_1	EBT / CL	0,5300
2	X_2	CA / OL	0,1300
3	X_3	CL / A	0,1800
4	X_4	SAL / A	0,1600

Межами зон для Z є наступні значення 0,2 (min) та 0,3 (max).

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

Власне, модель Таффлера–Тішоу має вигляд

$$Z = 0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4. \quad (2.1)$$

Таблиця 2.21

**Модель розрахунку загрози банкрутства для ПАТ “Бобринецька
сільськогосптехніка” за моделлю Таффлера–Тішоу**

Показник	Рік				
	2015	2016	2017	2018	2019
X_1	31,02	60,05	11,79	9,24	1,46
X_2	34,05	106,57	35,42	142,55	68,75
X_3	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01
X_4	1,01	0,96	1,05	1,05	0,90
Z	21,03	45,83	11,02	23,60	9,86

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Вихідною умовою для розрахунку показників моделі Іркутської державної економічної академії (ІДЕА) є сукупність коефіцієнтів для відповідних значень X :

№	Показник	Формула розрахунку за формами №1 та №2	Коефіцієнти при відповідних X
1	X_1	$(CA - CL) / A$	8,3800
2	X_2	NP / E	1,0000
3	X_3	SAL / A	0,0540
4	X_4	$NP / (COGS + SGA + OE + I)$	0,6300

Межами зон для Z моделі є наступні значення:

Межі зон
0,0
0,18
0,32
0,42

Модель ІДЕА має вигляд

$$Z = 8,38 \times X_1 + 1 \times X_2 + 0,054 \times X_3 + 0,63 \times X_4. \quad (2.2)$$

Імовірність банкрутства для підприємства визначається наступним чином:

Імовірність банкрутства	Значення Z моделі
90%–100%	$Z \leq 0$
60%–80%	$0 < Z \leq 0,18$
35%–50%	$0,18 < Z \leq 0,32$
15%–20%	$0,32 < Z \leq 0,42$
до 10%	$0,42 < Z$

Таблиця 2.22

Модель розрахунку загрози банкрутства для ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” за моделлю ІДЕА

Показник	Рік				
	2015	2016	2017	2018	2019
X_1	0,63	0,67	0,76	0,72	0,75
X_2	0,19	0,36	0,27	0,05	0,02
X_3	1,01	0,96	1,05	1,05	0,90
X_4	0,20	0,52	0,32	0,05	0,02
Z	5,61	6,37	6,90	6,13	6,35
Ймовірність банкрутства	до 10%	до 10%	до 10%	до 10%	до 10%

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Проведені розрахунки показали, що ймовірність, тобто, загроза банкрутства для ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”, визначена за різними методиками, може трактуватись, як незначна.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАГАТОПРОФІЛЬНОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів діяльності ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Розробка бізнес-стратегій сільськогосподарських підприємств має враховувати оцінку рівня ефективності їх господарської діяльності. Оцінюючи можливості ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”, слід зважити на їх потенційну привабливість і ймовірність їх реалізації, а також на те, чи заплановані вигоди можуть перевершити ймовірні втрати внаслідок реалізації можливостей. Іноді можливості несуть в собі як велику привабливість, так і великий ризик. Залежно від ситуації один і той самий фактор здатний бути як загрозою, так і можливістю.

Саме тому, за результатами дослідження сукупності факторів розвитку ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”, проведеного в другому розділі роботи, для вибору перспективних напрямів діяльності підприємства, проведено SWOT-аналіз (рис. 3.1).

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

Слід відзначити особливості виробничого процесу в сільськогосподарських підприємствах. Насамперед це стосується періоду лежкості багатьох видів виробленої продукції, зокрема рослинницької. Зерно, насіння сої, ріпаку, соняшнику, картоплю, окремі види овочів можна реалізувати або зразу ж після збирання врожаю, або через місяць чи кілька місяців після цього в очікуванні сприятливішої ринкової кон'юнктури. Ширше коло для маневру в цій сфері порівняно з підприємствами інших галузей створює для них додаткові конкурентні переваги.

Серед позитивних аспектів діяльності ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” слід відзначити наявність основного ресурсу сільськогосподарських підприємств – земельних ресурсів, які господарство має у своєму розпорядженні у достатньому обсязі для виробництва власної продукції.

	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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз діяльності продемонстрував, що підприємство є прибутковим та має достатньо основних та оборотних засобів. Аналіз показників фінансового стану засвідчує, що ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” має задовільний технічний стан, є платоспроможним підприємством, має високий запас ліквідності, є фінансово стійким та фінансово незалежним. Проте є незначне зменшення фінансового результату від операційної діяльності в 2019

році на 531 тис. грн. Загалом, не зважаючи на позитивне значення розрахованих показників, кількісні значення якісних показників та їх динаміка свідчать про зниження ефективності діяльності підприємства.

ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” має широкий асортимент продукції. На даний час підприємство вирощує зернові та технічні культури, розводить свиней, птицю, бджіл, займається змішаним сільським господарством, надає послуги у рослинництві та тваринництві, в облаштуванні ландшафту, займається оптовою торгівлею зерном, насінням та кормами для тварин, виробництвом нерафінованих олій та жирів.

Підприємство закуповує нову техніку, обладнання по мірі можливості для кращого обробітку ґрунту, посівів та збору урожаю, а також зменшення витрат на виробництво. Також удосконалюють обладнання для очистки зерна, облаштовуються зерносховища для масового та довготривалого зберігання зерна у господарстві, будуються нові ангари для зберігання нової техніки, з метою зменшення витрат по зберіганню зерна на елеваторі, що не належать даному підприємству.

Кожний рік господарство випробовує посіви нових, раніше не вирощуваних культур, шукає ринки збуту сільськогосподарської продукції з високими цінами. Для кращого урожаю підприємство, по мірі можливості, вносить добрива під посіви сільськогосподарських культур, а також використовує засоби захисту рослин.

Поряд з позитивними показниками у діяльності ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” виявлено наступні проблеми:

1. Не зважаючи на придбання нової техніки, обладнання по мірі можливості для кращого обробітку ґрунту, посівів та збору урожаю, а також обладнання для очистки зерна, облаштовуються зерносховища для масового та довготривалого зберігання зерна у господарстві, побудови нові ангари для зберігання нової техніки, на ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” велика частина техніки ще досі є застарілою та потребує оновлення.

2. Спостерігається збільшення собівартості продукції ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”, та як наслідок, – зменшення співвідношення прибутку від операційної діяльності до витрат на збут, а також зменшення показників рентабельності збуту.

3. Зменшення урожайності за більш ніж половиною видів продукції рослинництва ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” негативно вплинуло на собівартість та обсяги збуту підприємства.

4. Диспропорційність співвідношення рівнів цін на продукцію ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”. Пануюча схема торгівлі приносить сільськогосподарському товаровиробникові невеликі прибутки або просто покриття збитків. Він продає вирощену продукцію, в основному, за оптовими закупівельними цінами і оминає найвищу торгівельну надбавку, яка наявна при роздрібній ціні. А це понад 50 % втраченого прибутку.

5. Недостатньою є фінансова підтримка підприємства; і це в той час, коли інвестиційна вмотивованість в десятки разів нижча за ті напрямки господарювання, які засновані на матеріальному виробництві.

6. На ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” констатована недостатньо ефективна робота з клієнтами. Більшість каналів збуту продукції ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” має посередників, які закуповують її за низькими цінами, що зменшує можливості виробників у формуванні доходів. Найбільш активно продукція підприємства продається через ринок, який великою мірою залежить від рівня конкуренції, сезонності та коливання попиту на продукцію, тому потребує особливого управлінського підходу в політиці розподілу, проте керівництво ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” не вживає будь-яких заходів щодо підвищення рівня рентабельності цього каналу.

Найбільші обсяги збуту сільськогосподарських товарів припадають на літній та весняний сезони, тобто на період, протягом якого ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” використовує увесь наявний виробничий та збутовий потенціал. Слід наголосити, що через недостатньо розвинені партнерські відносини в системі збуту виробленої продукції за низького рівня заохочення, цінової політики та якості пропонованих сільськогосподарських товарів, а також

обмеженість площ складів, нерозвиненість складської системи надто великими є втрати продукції внаслідок псування при її зберіганні.

Реалізація товарів через такі канали як роздрібна мережа та ринок відбувається в усі пори роки, проте взимку та весною обсяги реалізації сільськогосподарської продукції відчутно знижуються внаслідок спаду попиту через зростання цін та вплив фактору сезонності.

Таким чином, у процесі аналізу збутової політики ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” виявлено певні проблеми в реалізації виробленої продукції. Їх вирішення залежить не лише від нарощування масштабів діяльності та збільшення розміру підприємства, але й від політики керівництва, використання певних стратегій.

7. Для формування ефективного розвитку працівникам ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” не вистачає знань з планування та управління господарською діяльністю підприємства. Основною проблемою ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” є відсутність у керівників та фахівців управлінських здібностей, та не використання у повній мірі досягнень науково-технічного прогресу. Підприємство недостатньо приділяє уваги покращенню своїх навичок шляхом подальшого навчання підчас роботи, а інформація та науковий пошук могли б допомогти не тільки укріпити свої позиції, як виробника, а й розширити свої реалізаційні можливості через мережу Інтернет. Найперша відмінність полягає в тому, що більша частина працівників підприємства – сільські жителі, які крім діяльності на підприємстві, зайняті одночасно не лише в домашньому господарстві, як міські жителі, але й в особистих селянських господарствах. Це накладає свій відпечаток як на відновлення їхньої працездатності, так і на їхню економічну поведінку у процесі виконання виробничих операцій у підприємствах.

Спостерігаються особливості сільськогосподарських підприємств і в такому елементі їхнього внутрішнього середовища, як корпоративна культура. Визначальний вплив на її формування мають особливості сільського способу життя, місцеві традиції (культурні та підприємницькі), специфіка життєвого

середовища конкретного сільського населеного пункту. Як і весь сільський спосіб життя, корпоративна культура в сільськогосподарських підприємствах відрізняється вищим рівнем консервативності у порівнянні з міськими підприємствами.

Як відомо, особливістю сільського господарства є сезонність, а отже у ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” є певний вільний проміжок часу, який він повинен посвятити вивченню свого бізнесу із наукової точки зору, та розробити за допомогою наукового підходу власні шляхи розвитку виробництва, а для цього він повинен завжди розвиватися.

Опрацьовуючи систему заходів стратегічного розвитку підприємства, приймають до уваги фактори, які забезпечують зростання виробництва продукції і поліпшення її якості, зниження собівартості одиниці продукції і підвищення середньої ціни продажу.

Таким чином, враховуючи позитивні та негативні аспекти діяльності ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”, встановлено значний розмір підприємства, яке давно домінує на ринку сільськогосподарської продукції, в умовах стабільності обсягів продаж і прибутків, за мету має підтримку існуючого стану впродовж якомога довшого періоду. ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”, що є перспективним підприємством для аграрного виробництва, у майбутньому доцільно впроваджувати стратегію обмеженого зростання (стабілізації). Вона передбачає наступні підвиди економічних альтернатив:

- економія витрат: проведення поточного аналізу витрат виробництва для виявлення можливих резервів їх скорочення, що може стати вагомою перевагою на ринку серед конкурентів з метою підвищення прибутковості;
- постійна адаптація до зовнішнього середовища: пристосування до постійних змін зовнішнього середовища, недопущення порушень стабільності підприємства впродовж якомога довшого період;
- застосування нової техніки та технологій, впровадження інновацій;
- підтримка існуючих напрямів діяльності;
- підвищення якості та модифікація сільськогосподарської продукції;

– підтримка персоналу підприємства.

3.2. Пропозиції щодо запровадження оплати працівників тваринницької підгалузі ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” на засадах колективного підряду

Валовий дохід підприємства, його виробничих підрозділів – єдине джерело формування фондів нагромадження і споживання, в тому числі й фонду оплати праці (ФОП). Чим більше господарство (виробничий підрозділ) виробить продукції, чим вищої якості вона буде та реалізується за припустимо високими цінами, і чим менші витрати з розрахунку на її одиницю понесе господарство (підрозділ), тим більше одержить валового доходу, а отже, можливо, більше коштів направить на оплату праці.

Головна умова впровадження оплати праці від валового доходу – наявність госпрозрахункової відокремленості колективу чи окремих працівників, а саме: повна їх зайнятість на виробництві одного чи кількох видів продукції, виконанні певного технологічного процесу, групи робіт або надання послуг, можливість обліку доходів та витрат на їх рівні.

Валовий дохід визначають як різницю між вартістю виробленої продукції, виконаних робіт, наданих послуг, надходжень у порядку відшкодування збитків та грошово-матеріальними витратами на виробничу чи іншу діяльність. Вартість продукції можна визначити:

а) за реалізаційними та договірними цінами – для товарної продукції незалежно від рівня товарності; за договірними (ринковими) цінами – для нетоварної продукції, в тому числі й кормів (у перерахунку на овес згідно з їх поживною якістю); за прејскурантними, відпускними, договірними цінами і тарифами – для робіт та послуг;

б) за внутрішньогосподарськими розрахунковими цінами – для всіх видів продукції, робіт та послуг.

Грошово-матеріальні витрати первинних трудових колективів чи окремих працівників складаються з таких статей: насіння і садивний матеріал, корми, сировина, мінеральні та органічні добрива, засоби захисту тварини і рослин, паливо та мастильні матеріали, запасні частини і ремонтні вузли, інструмент,

будівельні матеріали, роботи та послуги (роботи тракторів, сільськогосподарських та інших машин, транспортні, вантажно-розвантажувальні, будівельні, ремонтні та інші роботи), утримання основних засобів, водо-, тепло-, енергозабезпечення, відрахування на соціальне страхування і забезпечення, до резерву відпусток, страхові платежі, виплати по претензіях тощо.

Перелік статей визначають безпосередньо для кожного підрозділу залежно від його спеціалізації і можливості впливу на витрати по тій чи іншій статті.

Фактичний ФОП формують по заздалегідь обумовлених у положенні про оплату праці чи в договорі нормативах відрахувань (у відсотках) або розцінках за 100 грн. валового доходу. Ці нормативи (розцінки) визначають співвідношенням планових або нормативних показників обсягу ФОП та валового доходу.

Якщо вартість продукції (робіт, послуг) при визначенні нормативу виявиться меншою, ніж сума грошово-матеріальних витрат, цю вартість коригують за допомогою коефіцієнта, який є результатом співвідношення планової чи нормативної собівартості та вартості продукції в оцінці за відповідними цінами, або ж його визначають як суму умовної дотації з розрахунку на 1 грн. вартості продукції, робіт чи послуг, прямих витрат,

Рекомендований до застосування у ПАТ “Бобринецька сільгосптехніка” механізм використання зазначених коефіцієнтів наведено нижче при визначенні нормативів (розцінок) на оплату праці по конкретних підрозділах.

При застосуванні в господарстві внутрішньогосподарських розрахункових цін, які встановлені на рівні планової або нормативної собівартості продукції, робіт, послуг, норматив (розцінку) не визначають, а фактичний ФОП становить вся сума перевищення вартості продукції, робіт, послуг над витратами колективу.

Якщо до складу розрахункової ціни включають суму орендної плати або різні відрахування (на соціальне страхування і забезпечення, в спецфонди тощо), то з вартості продукції (виручки) вираховують ці відрахування в порядку, аналогічному відшкодуванню витрат.

Періодичність проведення кінцевих розрахунків за одержаний валовий доход визначають за домовленістю між керівництвом господарства і первинним колективом залежно від конкретних умов діяльності останнього. Нараховану суму заробітку розподіляють безпосередньо в первинному трудовому колективі згідно з прийнятим на загальних зборах порядком.

Нормативи (розцінки) відрахувань на оплату праці від валового доходу, розрахункові ціни доцільно встановлювати стабільними на ряд років. Підставою для перегляду цих нормативів (розцінок, розрахункових цін) можуть бути лише суттєві зміни умов діяльності (впровадження нових сортів, технологій, якісна заміна поголів'я, перегляд структури виробництва, зміна тарифних ставок та посадових окладів, реалізаційних цін тощо).

Перехід на оплату праці від валового доходу чи за методом купівлі-продажу не заперечує можливості використання додаткової оплати. Тому при визначенні нормативів (розцінок) відрахувань від валового доходу, а також розрахункових цін до ФОП можна включати додаткову оплату і премії, передбачені Положенням про оплату праці. Суму цих виплат визначають:

- за показники, які не враховують ступінь виконання плану чи договору (за продаж цукрових буряків, насіння соняшнику та ін., за виробництво високоякісної продукції, одержання і збереження поголів'я тварин тощо) – через нарахування додаткової оплати та премій згідно з плановими, договірними чи нормативними показниками;

- за перевищення планових, договірних показників – у розмірі фактично виплачених по цих показниках сум у середньому за попередні 3-5 років;

- з фонду економічного стимулювання – на основі планового чи нормативного розміру цього фонду в цілому по господарству з розрахунку на 1 грн. ФОП.

При оплаті від валового доходу преміювання за економію прямих витрат слід провадити лише за індивідуальні показники роботи окремим працівникам (трактористам-машиністам, водіям та ін.), але також у межах оплати за валовий

доход безвідносно того, включали чи ні додаткову оплату і премії до ФОП при визначенні нормативів (розцінок, розрахункових цін).

Якщо додаткову оплату і премії не враховують при визначенні нормативу (розцінки) відрахувань від валового доходу чи розрахункової ціни, кошти виплачують окремо згідно з визначеними Положенням чи договором нормативами. Ці суми доцільно нарахувати первинному колективу в цілому з наступним розподілом їх згідно з індивідуальними результатами роботи окремих його членів.

Аналогічний підхід треба застосовувати і при оплаті праці натурою. Вартість продукції, що видається колективу підрозділу в порядку натуральної оплати, при визначенні валового доходу не враховують. Якщо Положенням про оплату праці передбачена натуральна оплата за індивідуальні результати для окремих категорій працівників, то її видають окремо і при розрахунках з колективом підрозділу за валовий дохід до уваги не беруть.

Колективи, в яких застосовують оплату праці від валового доходу, можуть залучати для виконання окремих видів робіт працівників зі сторони. Оплату праці цих осіб здійснюють на договірних умовах, але не менше заробітку, належного по тарифу. При залученні працівників інших госпрозрахункових підрозділів розрахунки з останніми проводять згідно з вартістю виконаних робіт або відпрацьованого часу.

Крім того, колектив може укладати субпідрядні договори з окремими своїми членами чи їх сім'ями. Розрахунки з ними здійснюють окремо згідно з умовами договору й відносять на витрати колективу. Якщо умови договору передбачають його виконання без відриву працівника від основної роботи (повністю або частково), то ці члени колективу зберігають права на частину загального заробітку та валовий дохід відповідно до свого особистого внеску.

Визначену залежно від валового чи госпрозрахункового доходу суму оплати праці повністю видають колективу виробничого підрозділу. За згодою членів колективу частину даного фонду оплати можна резервувати для виплати в несприятливі за природно-кліматичними умовами роки.

Порядок формування фонду оплати праці. Джерелом формування ФОП є валовий дохід. При його розподілі насамперед виділяють кошти, необхідні для оплати праці працівників господарства. З переходом господарств на нові умови господарювання можна формувати єдиний фонд оплати праці без створення окремого ФОП і фонду економічного стимулювання (ФЕС). Цей фонд визначають за нормативом відрахувань від госпрозрахункового доходу і він є єдиним джерелом усіх виплат працівникам за результатами їх діяльності.

Госпрозрахунковий дохід визначають у такому порядку. З величини сум надходжень від реалізації продукції, послуг, інших надходжень вираховують суми витрат (крім оплати праці) на виробництво продукції, робіт, послуг, платежі до бюджету, відсотки за кредит, відрахування в фонди страхування, інші відрахування. Решта суми становить госпрозрахунковий дохід.

ФОП з усіма видами доплат і премій та суму коштів на преміювання з фонду матеріального заохочення (ФМЗ) визначають на плановий (нормативний) обсяг виробництва або як фактично досягнутий рівень за останні 3-5 років з проведенням необхідної індексації.

Норматив відрахувань до єдиного ФОП з госпрозрахункового доходу господарства визначають шляхом ділення загальної суми ЄФОП на величину госпрозрахункового доходу.

Встановлений таким чином норматив відрахувань до ЄФОП рекомендується залишити стабільним на ряд років. Він може бути змінений лише у випадку суттєвих змін у технології виробництва, рівні механізації виробничих процесів, зміні сортового складу вирощування сільськогосподарських культур і породного складу стада тварин тощо. Особливість формування ЄФОП полягає в тому, що він складається з ФОП, який відноситься на собівартість продукції, і ФЕС, визначеного в певній частці чистого доходу. Це певною мірою зумовлює труднощі у встановленні при фактичних розрахунках частки коштів, які необхідно віднести на собівартість продукції. У цьому випадку можливий варіант формування лише ФОП. Норматив відрахувань коштів до нього встановлюється від валового доходу. Принцип дії цього нормативу такий же, як і попереднього.

Він залишається стабільним на ряд років і може бути змінений лише при різких змінах у структурі виробництва, ціноутворенні на сільськогосподарську і промислову продукцію, що її споживає сільське господарство.

Визначення норми виробництва. Для визначення норми відрахувань від валового доходу на оплату праці необхідно розрахувати норму виробництва продукції, яку повинен виробити колектив кожного підрозділу. Її встановлюють на основі планових показників чи показників, зазначених в укладеному між господарством і даним підрозділом договорі, або ж на основі показників, фактично досягнутих у середньому за останні 3-5 років.

Норма виробництва при використанні планових або договірних показників найповніше відповідає умовам виробництва, якщо останні розраховують на основі нормативів.

При встановленні норми виробництва на основі досягнутого за останні 3-5 років рівня необхідно враховувати, що в ньому відбиваються не тільки об'єктивні умови, а й суб'єктивні (безгосподарність, приписки, технологія, що не відповідає технічній оснащеності даного господарства, тощо). Тому, розраховуючи норму виробництва по показниках, досягнутих за минулі роки, потрібно брати їх не механічно, а після ретельного врахування всіх змін, які за цей час сталися у технології виробництва тієї чи іншої продукції.

При визначенні планової чи договірної норми виробництва продукцію оцінюють за договірними цінами. Продукцію, яку не реалізують, оцінюють так: корми (в перерахунку на кормові одиниці) – за договірною ціною на овес; приріст живої маси тварин – за договірними цінами реалізації на м'ясо. При використанні норми виробництва, визначеної на основі досягнутого рівня за останні 3-5 років, продукцію оцінюють за фактичними цінами оприбуткування.

Визначення розміру коштів на оплату праці. Працюючих зайнятих на виробництві сільськогосподарської продукції на фермах, у бригадах і ланках, оплачують за акордними розцінками (нормативами), визначеними виходячи з величини валового доходу і акордного ФОП.

Акордний фонд являє собою фонд гарантованої оплати праці, збільшений на суму, виділену в даному господарстві на доплату.

Фонд гарантованої оплати праці складається з тарифного фонду, надбавки за класність, підвищеної оплати на збиранні врожаю і надбавки на роботах з шкідливими умовами праці.

Тарифний фонд визначають – виходячи з продуктивності тварин, передбаченої для розрахунку норми виробництва, нормативної чисельності працівників, розрахованої за технічно обґрунтованими нормами обслуговування, професійного складу працівників і відповідних тарифних ставок.

Норму доплати встановлюють залежно від економічних можливостей кожного господарства. Максимальний розмір її може становити 50% тарифного фонду оплати праці.

Порядок визначення норми доплати розглянемо на прикладі. В середньому за 5 попередніх років сума валового доходу по господарству становить 1800 тис. грн. На оплату праці направляється 50% валового доходу, що становить 900 тис. грн. Плановий тарифний фонд оплати праці всіх працівників господарства дорівнює 800 тис. грн.; додаткова оплата за продукцію, реалізовану в межах плану, підвищена оплата на збиранні врожаю, доплата за класність, звання, розширення зони обслуговування і всі інші доплати і надбавки – 45 тис. грн. Сума фонду гарантованої оплати праці по всіх видах продукції, де передбачена доплата, становить 500 тис. грн. Виходячи з цього, розмір доплати в цілому по господарству становить 11% $[(900 - 800 - 45) : 500 \times 100]$.

Визначена таким чином доплата може бути єдиною для всіх галузей господарства, а може бути диференційована по його виробничих підрозділах. В економічно слабких господарствах акордний фонд може дорівнювати тарифному. До акордного фонду оплати праці колективу виробничого підрозділу включають суму заробітку керівників і спеціалістів даного підрозділу.

У тих господарствах, де визнають за можливе оплачувати працю за розцінками (нормативами) від валового доходу, розрахованими по показниках, досягнутих за останні 3-5 років, у розрахунки ФОП приймають фактичні прямі

витрати на оплату праці за зазначені роки. У ці витрати входять всі виплати з фонду оплати праці членів даного виробничого підрозділу, а також залучених працівників зі сторони, суми премій тощо.

Виплати по результатах роботи за рік з фонду матеріального заохочення можна включати в суму акордного ФОП для визначення нормативу, а можна виплачувати окремо. Суми виплат за стаж роботи, нарахування на оплату праці і відпускні до розрахункового ФОП, як правило, не включають і виплачують окремо.

Розрахунок норми відрахувань від валового доходу на оплату праці. Плановий валовий дохід виробничих підрозділів рослинництва і тваринництва визначають як різницю між вартістю виробленої підрозділом продукції в оцінці за цінами реалізації (з урахуванням її якості) і плановими прямими матеріальними витратами на її виробництво. Діленням планового ФОП на плановий валовий дохід визначають норматив відрахувань на оплату праці від валового доходу. За таким же принципом визначають норматив відрахування коштів на оплату праці і при використанні договірних показників і показників фактично досягнутого рівня за попередні роки.

Оплата праці до одержання валового доходу. Протягом року до остаточного розрахунку за одержаний валовий дохід працю членів виробничих підрозділів рослинництва і тваринництва оплачують у вигляді авансу по тарифних ставках, встановлених у господарстві. При цьому оплату праці працівників, зайнятих на виконанні робіт, не пов'язаних з виробництвом сільськогосподарської продукції, здійснюють по тарифних ставках відповідних виробництв.

Аванс можна видавати почасово – за фактично відпрацьований час, або відрядно – за кількість виробленої продукції, обсяг виконаної роботи, зону обслуговування тощо. При обох формах аванс видають з урахуванням трудового внеску кожного члена колективу.

Кожному виробничому підрозділу на початку року (періоду) встановлюють фонд авансування, який не повинен перевищувати суми гарантованого фонду оплати праці.

За згодою членів колективу щомісячний або денний аванс можна встановлювати в єдиному розмірі протягом року або він може бути диференційований по відповідних періодах року. Диференціацію розміру авансу здійснюють у межах загального ФОП, виділеного для авансування.

Почасовий аванс можна видавати з урахуванням присвоєного кожному члену колективу тарифно-кваліфікаційного розряду.

Відрядне авансування провадиться шляхом нарахуванням заробітку за фактичний обсяг виконаної роботи з урахуванням тарифного розряду, до якого ця робота відноситься, або розміру зони обслуговування. Відрядне авансування можна провадити як індивідуально, так і за методом єдиного наряду, при якому аванс нараховують колективу за весь обсяг виконаних ним робіт по тому чи іншому періоду робіт (сівба, догляд за посівами, збирання тощо). Нараховану колективу суму авансу розподіляють між його членами з урахуванням КТУ.

Коефіцієнт трудової участі (КТУ). В інтересах послідовного здійснення принципу розподілу за кількістю і якістю праці, забезпечення соціальної справедливості при розподілі колективного заробітку між членами підрядного підрозділу незалежно від того, чи він організований на основі оренди або інших форм організації виробництва, застосовують коефіцієнт трудової участі, який являє собою узагальнюючу кількісну оцінку особистого трудового внеску членів виробничого підрозділу в кінцевий результат їх праці. Він може дорівнювати одиниці, бути більше або менше одиниці.

При формуванні кількісного виразу КТУ перевагу надається факторам, які справляють вирішальний вплив на результативність праці, забезпечення високої продуктивності праці, якісне виконання робіт, чітке додержання технологічної і трудової дисципліни, ощадливе ставлення до техніки та інших засобів праці.

Коефіцієнт трудової участі застосовується протягом року при нарахуванні працівникам авансу або в кінці року при розподілі заробітку, нарахованого

підрозділу за одержаний валовий дохід. При врахуванні КТУ для визначення розміру авансу відпадає необхідність застосовувати його ще і при кінцевому розрахунку. В цьому випадку заробіток, нарахований колективу за одержаний валовий дохід, розподіляють між членами його в прямій залежності від одержаного ними авансу.

Визначаючи розмір авансу з урахуванням КТУ, останній можна застосовувати до щоденного або щомісячного заробітку. Практика доводить, що найдоцільніше застосовувати КТУ при визначенні місячного розміру авансу.

Кінцевий розрахунок з працівниками виробничих підрозділів. Після завершення сільськогосподарських робіт (включаючи роботи під урожай майбутнього року), а в тваринництві – після закінчення певного циклу (періоду, року), одержання продукції з працівниками підрядних колективів провадять розрахунок за фактично одержаний валовий дохід. Найдоцільніше розподіляти належну за кінцеві результати оплату відповідно до одержаного кожним членом авансу. З нарахованого кожному члену колективу заробітку за фактично одержаний валовий дохід виключають суму раніше виданого їм авансу.

Додаткове матеріальне стимулювання. При визначенні акордної розцінки чи норми відрахувань від валового доходу на оплату праці кошти, що виділялись на додаткову оплату (преміювання), можна включати в розрахунок цієї розцінки чи норми або не включати, а видавати працівникам понад заробіток, виданий їм за одержаний валовий дохід. В обох випадках важливо правильно визначити показники, на підставі яких розраховується розмір додаткової оплати (премії). Ними може бути або рівень, досягнутий в середньому за попередні 3-5 років, або норма виробництва продукції. У вирішенні даного питання перевагу слід надавати нормативним показникам.

Замість нормативу чи досягнутого рівня виробництва в середньому за 3-5 попередніх років за критерій можна брати рівень виробництва продукції, передбачений договором між адміністрацією господарства і підрядним колективом. У цьому випадку працівникам таких підрозділів видається до 25% продукції, одержаної понад обсяг, передбачений договором.

Важливо також правильно визначити розмір додаткової оплати (премії). Для додержання принципу рівної оплати за рівну працю норму додаткової оплати (премії) слід встановлювати окремо диференційовано по культурах чи групі культур, виду продукції тваринництва, трудомісткості її виробництва, ціни реалізації. Для цього спочатку визначають норму додаткової оплати (премії) по найбільш трудомісткій продукції господарства. По інших видах продукції її визначають нижче настільки, наскільки трудомісткість нижча порівняно з найбільш трудомісткою продукцією. Трудомісткість для зазначеної мети визначають як відношення ФОП на виробництво даного виду продукції до її вартості у порівнянних цінах.

Оплата праці керівників і спеціалістів. Переведення керівників і спеціалістів сільськогосподарського підприємства на оплату праці від валового доходу можливе та доцільне лише при рентабельному веденні виробництва і комплексному впровадженні оплати праці від валового доходу в усіх галузях підприємства.

Протягом тривалого часу науковцями спільно із спеціалістами і керівниками підприємств було розроблено і впроваджено цілісну систему оплати праці даної категорії працівників, яка ґрунтувалася на таких позиціях:

- а) визначення рівня оплати, тобто розміру посадових окладів;
- б) зв'язок основної оплати праці з кінцевими результатами роботи керованих і обслуговуваних керівниками й спеціалістами виробничих підрозділів, галузей та господарства в цілому
- в) матеріальне заохочення за досягнення в роботі результатів, вищих від встановлених нормативами.

Однак нині вихідні умови для широкого впровадження оплати праці керівників і спеціалістів від валового доходу значно ускладнилися: валовий дохід часто має від'ємну величину. Тому необхідно розробити нові рекомендовані показники віднесення господарств та виробничих підрозділів до груп по оплаті праці на основі узагальнених показників доходності різних видів продукції при діючих цінах, які, до того ж, не відзначаються стабільністю.

Водночас, при тимчасовій відсутності централізованих рекомендацій у СТОВ в змозі здійснити комплексне впровадження оплати праці від валового доходу, включаючи керівників і спеціалістів, при дотриманні вимог Галузевої угоди щодо співвідношення посадових окладів працівників. При цьому відправною позицією для розробки системи оплати праці керівників і спеціалістів, включаючи розцінки за одиницю валового доходу, повинна бути його середньорічна величина за попередні 3-5 років.

Матеріальне стимулювання за принципом розподілу сукупних доходів. Практика окремих господарств України свідчить, що в матеріальному стимулюванні працівників можна успішно застосовувати принцип розподілу сукупних доходів. Суть його полягає в нижченаведеному. Протягом року працю всіх працівників виробничих підрозділів і господарства в цілому оплачують з суми коштів, передбачених для виконання технологічного процесу. В кінці року ці кошти відносять на собівартість продукції.

Крім того, передбачено певну частину чистого доходу (прибутку) розподіляти в кінці року між працівниками з урахуванням виробничої діяльності кожного виробничого підрозділу. Причому норматив відрахувань з чистого доходу для розподілу між працівниками повинен бути суворо фіксований і по роках не змінюватись. Його зміна можлива лише у випадку зміни структури виробництва, рівня спеціалізації, ціноутворення на сільськогосподарську і промислову (необхідну для виконання технологічного процесу) продукцію тощо.

У кінці року за результатами господарської діяльності кожного виробничого підрозділу і господарства в цілому здійснюється розподіл громадських доходів.

Суму коштів, належних до розподілу по кожному виробничому підрозділу і службі, визначають відрахуванням суворо фіксованої частки з фактично одержаного чистого доходу (прибутку).

Ця сума по кожному виробничому підрозділу залежить від результатів його господарської діяльності. Чистий дохід (прибуток) по виробничих підрозділах,

оскільки його визначають без відрахування загальновиробничих витрат, вважається ним.

По виробничих підрозділах і службах, де розподіл громадських доходів здійснюється залежно від результатів виробничої діяльності господарства, враховують виконання певних показників, розроблених в господарстві.

3.3. Основні шляхи удосконалення процесів управління діяльністю ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Важливе значення для ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” 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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” 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 укласти взаємовигідні угоди купівлі–продажу сільськогосподарської продукції та супутніх товарів.

Таблиця 3.1

Основні аграрні Internet–майданчики України

Назва	Internet–ajpеса	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 “Агроринок 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 Intrnet-маркетнгу.

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 підприємств. 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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” 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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” наведено на рис. 3.2.

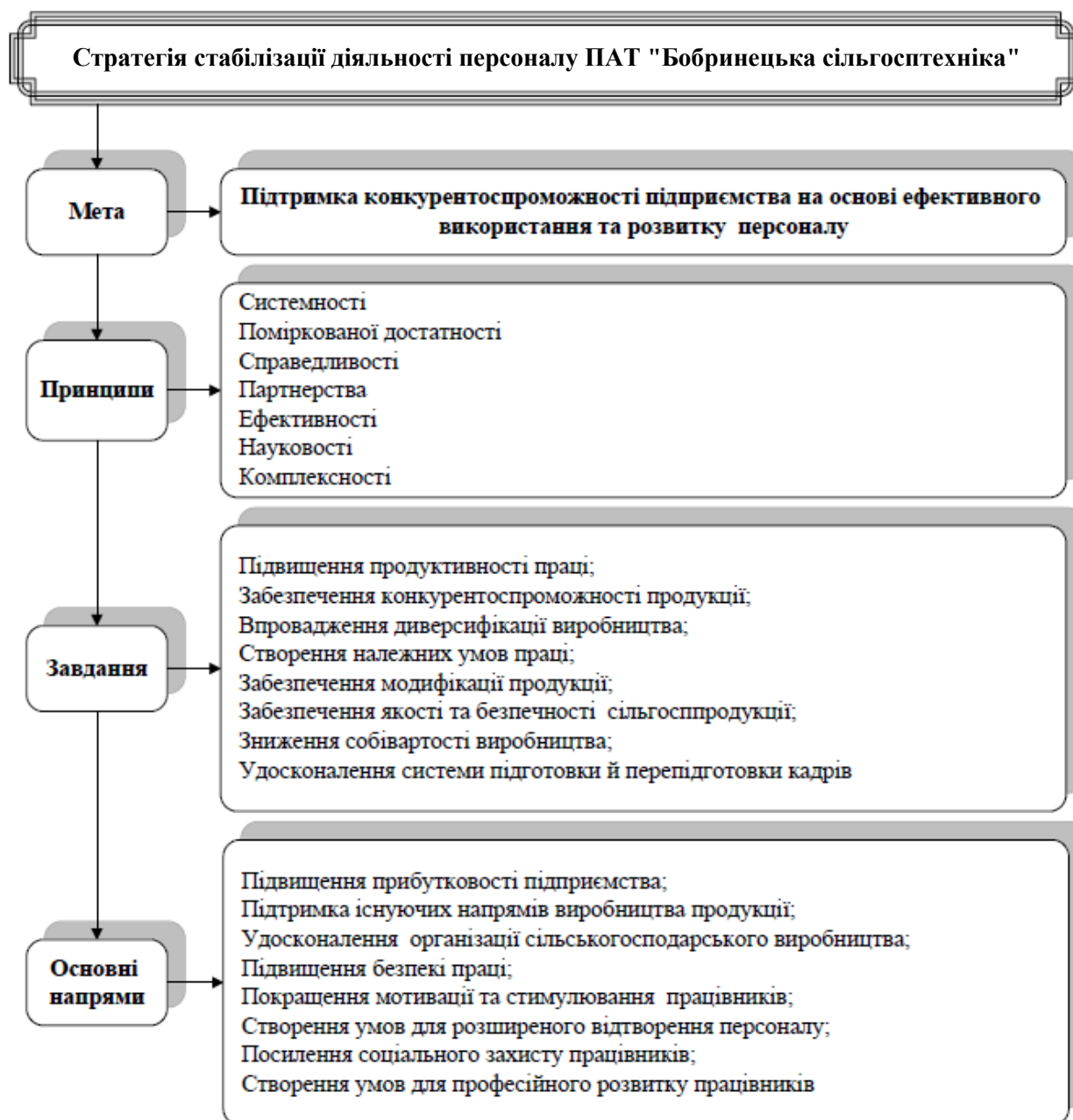


Рис. 3.2. Стратегія стабілізації діяльності персоналу ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”

Джерело: розроблено автором

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. Напрями поліпшення кадрового забезпечення ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” 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. Ефективність використання персоналу сільськогосподарських підприємств базується на правовому, нормативному та інформаційному забезпеченні (рис. 1 Додатку Б). 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.

Управлінська діяльність потребує розробки нових прогресивних методів та механізмів забезпечення ефективності управління персоналом. Рациональні 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 дипломній роботі дослідження особливостей та шляхів удосконалення управління виробничою діяльністю сільськогосподарського підприємства на базі ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” 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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”, 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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”. Основним видом діяльності досліджуваного господарства є вирощування та реалізація продукції рослинництва та тваринництва.

4. Для встановлення основних стратегічних напрямів розвитку ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” 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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” передбачає визначення стану та ефективності його основних можливостей, а саме: виробничих, маркетингових, фінансових та трудових.

6. З’ясовано, що основним ресурсом ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”, як і більшості сільськогосподарських підприємств, є земельні ресурси. У 2019 р. господарство мало у своєму розпорядженні 7154,66 га. Наявна у господарстві площа на 100% формується із ріллі, яку ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” 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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”, 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 2019 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 2019 році змінювались у сторону зменшення, однак при цьому вони були кращими, ніж у 2015 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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”, 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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” негативно вплинуло на собівартість та обсяги збуту підприємства. Виявлено також диспропорційність співвідношення рівнів цін на продукцію ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”.

10. Враховуючи позитивні та негативні аспекти діяльності ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”, 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. ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” є перспективним підприємством для аграрного виробництва, для якого на майбутнє доцільно впроваджувати стратегію обмеженого зростання (стабілізації).

11. В рамках обраної стратегії обмеженого розвитку ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка” 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 ПАТ “Бобринецька сільськогосптехніка”, 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. Алексеева Н.І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства [Електронний ресурс] / Н.І. Алексеева // 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. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособ. / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

12. Золотарёва Е.Л., Конорев К.М. Стратегическое управление сельскохозяйственными предприятиями // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2010. Т. 4. №. 4, с. 3-12.

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

14. 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.

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

16. 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

17. 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.

18. 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.

19. 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.

20. 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)

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

22. 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.

23. Офіційний сайт Державного агентства з питань науки, інновацій та інформатизації України Доповідь про стан інформатизації та розвиток інформаційного суспільства в Україні за 2013 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dknii.gov.ua/?q=node/1469>.

24. 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)

25. Пирс Дж., Робертсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е издание. 2013. – 460 с.

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

27. 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.

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

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

30. Семенова А.Ю. Економічний механізм управління сільськогосподарськими підприємствами: теоретико-методологічні аспекти / А.Ю. Семенова // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – С. 186-190.

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

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

33. 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.

34. 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.

35. 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.

36. 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, Запоріж. нац. ун-т., 2015. – № 5. – С. 52-56. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2015_5_11

37. 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.

38. 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.

39. Юданов А. Типы конкурентной стратегии: “биологический” подход к классификации компаний / А. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. – 1996. – № 10. – С. 51-65.

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

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

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

ДОДАТКИ

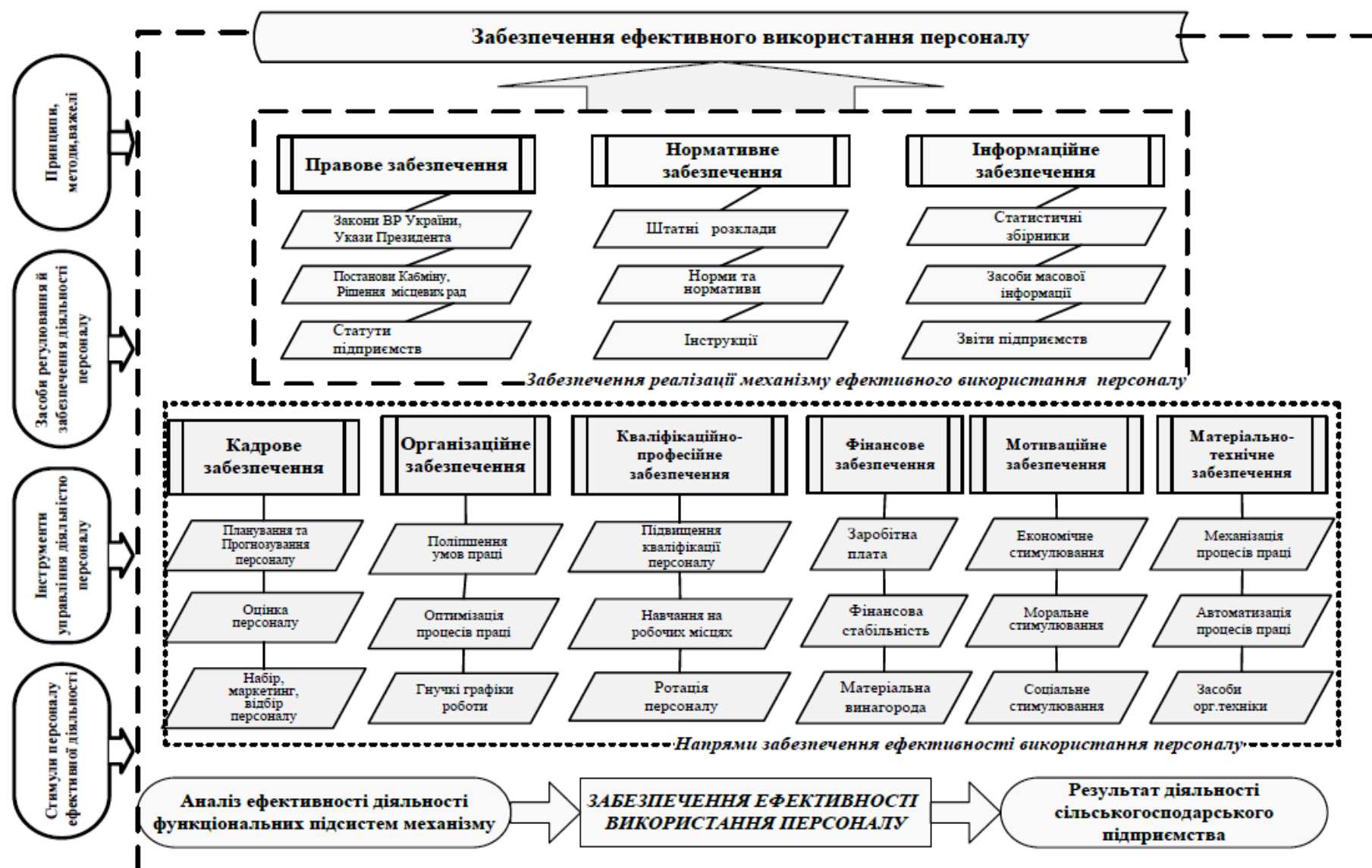


Рис. 1. Напрями забезпечення ефективності використання персоналу сільськогосподарського підприємства

Джерело: розроблено автором