

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**  
**Факультет обліку і фінансів**  
**Кафедра обліку, оподаткування та управління**  
**фінансово-економічною безпекою**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:**

**Завідувач кафедри,  
д. держ. упр., професор**

\_\_\_\_\_ **І. П. Приходько**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2021 р.**

## **ДИПЛОМНА РОБОТА**

**Формування перспективних напрямків взаємодії підприємств для  
фінансово-економічної безпеки**

**Виконала: студентка  
освітньо-професійної програми  
«Управління фінансово-  
економічною безпекою»  
зі спеціальності  
073 «Менеджмент»  
Мірошина Н.В.**

**Керівник: проф. Приходько І.П.**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет** обліку і фінансів

**Кафедра** обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою

**Спеціальність** 073 «Менеджмент»

**Освітня-професійна програма:** «Управління фінансово-економічною безпекою»

**Освітній ступінь:**«Магістр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
на дипломну роботу студентці

**Мірошиній Наталії Валентинівні**

1. **Тема роботи** «Формування перспективних напрямів взаємодії підприємств для забезпечення фінансово-економічної безпеки»
2. **Керівник роботи** д.держ. упр., проф. **Приходько Ігор Павлович**, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ р. № \_\_\_\_\_.
3. **Строк подання студентом роботи** – \_\_\_\_\_
4. **Вихідні дані до роботи** звітність ТОВ «Александр-Агро 3» за 2015-2019 роки, виробничо-фінансові плани, бухгалтерська документація.
5. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретико-методологічні основи управління підприємством на кооперативних засадах. 2. Техніко-економічна характеристика підприємства. 3. Шляхи підвищення ефективності реалізації продукції підприємства через формування перспективних напрямів кооперації. Висновки.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства. 2. Обґрунтування проектних рішень та інвестицій. 3. Представлення графіку проведення робіт проекту за допомогою діаграми Ганта. 4. Визначення показників ефективності інвестиційного проекту. 5. Представлення бюджету проекту.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### **КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2019	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2019 - Квітень 2020	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2020	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень-Жовтень 2020	
5	Написання висновків та пропозицій	Грудень 2020	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Лютий 2021	

Студентка \_\_\_\_\_ Мирошина Н. В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Приходько І. П.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

**Тема:** «Формування перспективних напрямів взаємодії підприємств для забезпечення фінансово-економічної безпеки»

**Дипломна робота:** 98 с., 13 рис., 38 табл., 78 літературних джерел.

Метою дипломної роботи є обґрунтування шляхів підвищення ефективності реалізації продукції підприємства через формування перспективних напрямів кооперації для забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Об'єкт дослідження – система управління ефективністю реалізації продукції на підприємстві в умовах кооперації для забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні питання, що виникають в процесі управління ефективністю реалізації продукції на підприємстві в умовах кооперації для забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Методи дослідження – аналіз та синтез, монографічний, загально-статистичні, графічні, кореляційно-регресійний аналіз, економіко-математичне моделювання, аналіз сценаріїв, проектний аналіз, сіткове моделювання.

В результаті досліджень опрацьовано основні теоретико-методологічні основи управління підприємством на кооперативних засадах; проведена техніко-економічна характеристика підприємства; обґрунтовано шляхи підвищення ефективності реалізації продукції підприємства через формування перспективних напрямів кооперації для забезпечення фінансово-економічної безпеки.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

Бізнес, виробництво, ефективність, кооперація, підприємство, продукція, реалізація, розвиток, стратегія, управління, безпека.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Бизнес, производство, эффективность, кооперация, предприятие, продукция, реализация, развитие, стратегия, управление, безопасность.

### KEYWORDS

Business, production, efficiency, cooperation, enterprise, products, implementation, development, strategy, management, safety.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА КООПЕРАТИВНИХ ЗАСАДАХ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	8
1.1. Сутність та зміст кооперації в управлінні сільськогосподарським підприємством	8
1.2. Стратегії перспективного розвитку підприємства для забезпечення фінансово-економічної безпеки	14
1.3. Світовий досвід управління аграрним підприємством на засадах кооперації для забезпечення фінансово-економічної безпеки	26
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА	40
2.1. Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства	40
2.2. Сучасний рівень ефективності виробництва сільськогосподарської продукції на підприємстві	49
2.3. Обґрунтування перспективних напрямів розвитку через аналіз ефективності виробництва товарної продукції	58
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ КООПЕРАЦІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	70
3.1. Характеристика заходів управління реалізацією продукції на підприємстві для забезпечення фінансово-економічної безпеки	70
3.2. Проект підвищення ефективності реалізації продукції підприємства по строкам та об'ємам на засадах кооперації для забезпечення фінансово-економічної безпеки	75
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91

## ВСТУП

Управління ефективністю реалізації продукції на підприємстві на кооперативних засадах, а також пошук та формування перспективних напрямів кооперації є складною науковою проблемою, вирішення якої пов'язано з удосконаленням всієї системи управління бізнес-діяльності, пошуком стратегії, орієнтованої на інноваційний шлях розвитку особливо для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств.

Питанням управління ефективністю, кооперації, пошуку нових шляхів розвитку бізнесу з ціллю забезпечення фінансово-економічної безпеки присвячено багато праць зарубіжних та українських вчених, зокрема, таких як С.П. Азізов, А. Бабенко, А.В. Балабаниць, Р. Белман, І.А. Бланк, В.І. Бойко, А. Гаврилюк, С.Д. Гелей, В.В. Гончаренко, В.В. Зіновчук, А.Т. Зуб, І.М. Копич, Ф. Котлер, І.М. Кучеренко, М.Г. Саєнко, Ф.І. Хміль та інших. Управління ефективністю реалізації продукції на підприємстві на кооперативних засадах, а також пошук та формування перспективних напрямів кооперації набуває широкого розмаху та потребує глибоких та масштабних досліджень.

**Актуальність обраної теми.** Поява на ринку сільськогосподарської продукції нових форм реалізації, перерозподіл обсягів продажу між тими, що існували раніше, й новими каналами, свідчить про якісні зміни. Сьогодні основним завданням аграрних підприємств є найбільш повне забезпечення попиту населення високоякісною продукцією.

Перед практикою постають нові завдання, що вимагають розробки та впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності реалізації продукції. Сучасна економічна ситуація, яка динамічно розгортається, впливає на те, що бізнес змушений бути еволюціонером, тобто слідкувати за прогресом. Ринок постійно насичується новими товарами, активно розвивається, в руслі чого бізнес повинен в певній мірі битися за споживача. Це призводить до висновку, що збут продукції має виняткову

роль у діяльності підприємства. Продукт чи послуга, що пропонує бізнес, повинні, певним чином, мати оптимальну стратегію реалізації. Таким чином, головною задачею будь-якого бізнесу стає необхідність сумістити бажання клієнта та власні можливості виробництва.

Перед бізнесом виникають нові завдання перегляду основ взаємодії між підприємствами, ринком споживання. Керівники бізнес-структур повинні шукати новий інструментарій, який надасть можливість розвивати діяльність на кооперативних засадах.

**Мета і завдання досліджень.** Метою дипломної роботи є обґрунтування шляхів підвищення ефективності реалізації продукції підприємства через формування перспективних напрямів кооперації для забезпечення фінансово-економічної безпеки.

В рамках зазначеної мети поставлено наступні завдання:

- дослідити сутність та зміст кооперації в управлінні сільськогосподарським підприємством;
- визначити стратегії перспективного розвитку підприємства;
- дослідити світовий досвід управління аграрним підприємством на засадах кооперації;
- проаналізувати техніко-економічні показники діяльності підприємства;
- визначити та оцінити сучасний рівень ефективності виробництва сільськогосподарської продукції на підприємстві з обґрунтуванням перспективних напрямів розвитку для забезпечення фінансово-економічної безпеки;
- охарактеризувати заходи управління реалізацією продукції на підприємстві для забезпечення фінансово-економічної безпеки;
- розробити проект підвищення ефективності реалізації продукції підприємства по строкам та об'ємам на засадах кооперації для забезпечення фінансово-економічної безпеки.

**Об'єкт дослідження** – система управління ефективністю реалізації продукції на підприємстві в умовах кооперації для забезпечення фінансово-економічної безпеки.

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні питання, що виникають в процесі управління ефективністю реалізації продукції на підприємстві в умовах кооперації для забезпечення фінансово-економічної безпеки.

**Практичне значення роботи** полягає в тому, що розроблені рекомендації та пропозиції, сформульовані як результат проведених досліджень, сприяють збільшенню рівня прибутку підприємства, а також підвищенню його конкурентоспроможності, забезпечення стабільного функціонування та соціальної активності в кооперативному векторі розвитку для забезпечення фінансово-економічної безпеки.

**Методи наукових досліджень.** Аналіз та синтез (опрацювання літературних джерел та вивчення науково-методичних основ ефективності реалізації продукції); монографічний (вивчення особливостей організації та управління збутом продукції на підприємствах); загально-статистичні (дослідження рядів динаміки основних показників виробничої діяльності); графічні (ілюстрація динамічних рядів, тощо); кореляційно-регресійний аналіз (встановлення факторних зв'язків в системі показників); економіко-математичне моделювання (оптимізація структури виробничих площ з врахуванням стратегічних можливостей по збільшенню обсягів виробництва); аналіз сценаріїв, проектний аналіз, сіткове моделювання (обґрунтування ефективності проекту, планування робіт та оцінка ризиків).

**Апробація результатів роботи на підприємстві.** Результати досліджень апробовано в діяльності ТОВ «Александр-Агро 3» Запорізького району Запорізької області.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА КООПЕРАТИВНИХ ЗАСАДАХ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

#### 1.1. Сутність та зміст кооперації в управлінні сіськогосподарським підприємством

Важливою складовою інноваційного розвитку аграрної сфери в нашій країні стає формування кооперації сіськогосподарських виробників. Пореформовий етап розвитку передбачає активізацію діяльності формуваль з кооперативним вектором розвитку, що призводить до усвідомлення необхідності консолідації серед аграрних бізнес-структур, а також підвищення ролі організацій-кооператорів в сучасному сіськогосподарському бізнесі. Сіськогосподарські кооперативи мають особливе значення з подвійною економічною природою, так як їх місія є задоволення як економічних, так і соціальних інтересів власників та клієнтів [45, с. 96].

Першочергово слід розібратися із визначенням категорії «кооперація».

В цілому поняття «кооперація» походить від латинського слова *cooperatio*, що означає співробітництво, а поняття «кооператив» – від латинського слова *cooperativus* – той, який співпрацює. Слово «*cooperativus*», в свою чергу, складається з префікса «*co*», що означає спільність, об'єднання, і «*operari*» – працювати [46, с.340].

В історії кооперації основним її теоретиком вважають Р.Оуена. Він вперше вжив термін «кооперація» в сучасному його розумінні, запропонувавши організувати землеробські та мануфактурні поселення єдності та взаємної кооперації [23].

Як зазначав дослідник кооперативного руху В.Вигодзинський, «кооперація для свого розвитку потребує певних економічних, побутових і

психологічних умов, там де цих умов немає, кооперація приречена з самого початку на загибель; там же, де вони існують, міць кооперації може виявитися винятковою» [65].

Тому поняття кооперації є відображенням, по-перше, процесу співпраці людей, по-друге, організаційно-правової форми їх спільної діяльності – кооперативу, який передбачає доцільність відповідного нормативно-правового закріплення [48, с. 312]. Слід констатувати, що визначення поняття кооперації і поняття кооперативу зазначені в Законі України *Про кооперацію* поруч один з одним. До того ж визначення поняття кооперативу подається з урахуванням традиційного підходу до його розуміння як «об'єднання осіб, які здійснюють свою діяльність відповідно до норм права і власним принципам і цінностям» [72, с. 17].

Відповідно до ст. 2 Закону України *Про кооперацію* «кооператив є юридичною особою, утвореним фізичними та / або юридичними особами, які добровільно об'єдналися на основі членства для ведення спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення своїх економічних, соціальних та інших потреб на засадах самоврядування» [37].

Сучасний науковець-дослідник В. Гончаренко поняття *кооперація* розглядає в контексті з поняттям *самодопомога* і вважає, що більшість народів світу вихід із скрутної ситуації знайшли саме як «...самодопомога населення шляхом взаємодопомоги на кооперативних засадах» [25, с. 10].

Значним внеском у спробі відродження у розумінні істинної суті кооперації і кооперативного руху є дослідження В. Зіновчука. Зокрема, дослідником запроваджено особливий підхід з розглядом розвитку кооперації в сучасних умовах з точки зору групової дії сільськогосподарських підприємств, як процесу добровільного об'єднання ресурсів та зусиль суб'єктів, які зацікавлені у досягненні певного кола соціально-економічного результату, що можливо отримати в процесі групових дій [38, с. 25].

В даному сенсі поняття «кооперація» пов'язане з питанням організаційної структури, розглядається процес об'єднання зусиль і ресурсів зацікавлених суб'єктів з розкриттям соціально-економічного ефекту від взаємодії. Є. Ходаківським в дослідженнях зроблено акцент на процесі кооперації з отриманням синергетичного ефекту та поданням даної ідеї, як організаційно-економічної основи діяльності суспільства, коли завдячуючи кооперативним зв'язкам суспільство – це не просто механічна сума особистостей, а відображення органічної системи в цілісному вигляді, яка має здатність ефективно розвиватися [68, с. 25].

Доцільне визначення наводить С. Прокопович, який обґрунтовує кооперацію як засіб підвищення рівня продуктивності та дохідності клієнтів і їх самозахист [59], Ф. Горбонос вважає кооперацією економічні відносини взаємовигідного характеру між партнерами, які організовані з метою досягнення результатів з найменшими питомими витратами ресурсів [26, с. 29].

Таким відомим науковим діячем як І. Зассен, сформовано визначення кооперативу як об'єднання нефіксованої кількості осіб, з використанням принципів демократичної рівноправності та самодіяльності з метою допомогти власним членам, використовуючи організацію спільного розподільчого та виробничого підприємства [75, 77].

На думку В. Тотоміанца кооперацію слід вважати спільною дружньою роботою. На думку вченого, «там, де двоє дружними зусиллями підняли важкий для кожного з них окремо камінь, відбулася кооперація» [78, с. 13].

За дослідженнями Н.П. Гибнера кооперацію, в першу чергу, вважають співпрацею. На думку вченого, кооперація є системою нового самостійного угруповання людей, яке організоване з метою спільної роботи в галузі виробництва або обміну цінностями в умовах оплати прибутку, який не вкладено у капітал, а в особисту роботу кожного учасника, надаючи капіталу як справедливий процент. Тобто, за дослідженнями вченого, кооперація є організацією праці з підпорядкованим капіталом [24, с. 9, 33].

За А. Гдишинським кооперація є засобом, який встановлює спільну власність господарства держави [22, с. 64].

С. Прокопович вважає, що кооперація – це засіб, за допомогою якого є можливість підвищити продуктивність та дохідність праці своїх членів і забезпечити їх самозахист.

На думку Л. Луцатті кооперація є так само засобом, але направленим на соціальну емансипацію [73].

За І. Горбуновим-Посадовим кооперація є будь-яким добровільним співробітництвом для всіляких корисних суспільних цілей [50, с. 4].

В контексті аграрного бізнесу слід звернути увагу на окрему категорію кооперативного руху – кооперація в аграрному бізнесі.

Селянською кооперацію, на думку О. Чаянова, вважають союз господарств, які від даного союзу не знищуються, а продовжують залишатися дрібними підприємствами та отримувати необхідний зиск [71, с. 6].

Кооперація розвитку сільської території є цілеспрямованим процесом з метою підвищення соціально-економічної результативності через формування кооперативів. При цьому кооператив є об'єднанням певних сільських об'єктів на принципах партнерства, яке має кращу ідентифікацію, підвищує власну конкурентоспроможність в наданні послуг, покращує їх якість. Метакооперативного руху на сільських територіях – забезпечення організації з системним розвитком [3, с. 12-15].

Напрямами кооперації сільських територій вважають наступні:

- територіальний (супутниковий, приміський сільськотериторіальний кооператив, орієнтований на комунікацію сільського населення з міськими; провінційні та віддалений сільськотериторіальний кооператив, орієнтований на зближення потужностей з метою спільного розвитку території;
- природно-ресурсний (сільськотериторіальний кооператив, орієнтований на сільськогосподарське виробництво (галузі рослинництва та тваринництва); орієнтований на лісове господарство; орієнтований на

туристичні послуги; орієнтований на інші несільськогосподарські види діяльності;

-економічний розвиток (сільськотериторіальний кооператив, направлений на підвищення рівня економічного розвитку);

-організація соціальної роботи (сільськотериторіальний кооператив, направлений на оптимальне використання об'єктів в соціальній сфері;

-інфраструктурне забезпечення (сільськотериторіальний кооператив, направлений на розвиток соціальної інфраструктури.

Кооперативами зараз не забезпечуються достатньо високі результати підприємництва через дію різноманітних суб'єктивних та об'єктивних причин. Сьогодні виникає нагальна потреба ідентифікації цих причин з метою оцінки впливу на ефективність та результативність діяльності кооперативів з пошуком можливостей забезпечення резерву їх підвищення.

Вирішення вказаних питань має на меті доповнення теоретичних та практичних підходів підвищенні ефективності та результативності роботи сільськогосподарських кооперативів.

Розширення кооперативних ініціатив забезпечує подальше залучення сільськогосподарських виробників як до горизонтальних інтеграційних процесів, так і до забезпечення вертикальних комунікацій, що мають тенденції до забезпечення підвищення ефективності діяльності кооперативного руху через контроль всіх стадій руху продукції та послуг за схемою «виробник-споживач».

Поряд із кооперацією розвитку сільської місцевості важливим способом організації їх розвитку виступає диверсифікація.

Сучасний розвиток аграрної сфери розглядається тільки як один із механізмів забезпечення розвитку сільської території на рівні з іншими видами діяльності несільськогосподарського типу. Диверсифікацією розвитку сільської території регіону прийнято вважати комплекс заходів, які спрямовані на формування та удосконалення існуючої природно-соціальної та еколого-економічної бази оптимальної структури виробництва продукції та

послуг; створення додаткових джерел та збільшення обсягів фінансування, направлених на розвиток соціальної бази села з розширенням сферизайнятості населення, а також його доходів [9].

Таким чином, напрями диверсифікації розвитку сільської території регіону бувають у наступних напрямках:

- сільськогосподарське виробництво;
- несільськогосподарські види діяльності на сільській місцевості;
- форми власності та ведення бізнесу;
- ринки збуту продукції;
- джерел фінансування розвитку соціальної бази сільської території;
- сфери зайнятості та доходів.

Диверсифікація в сільськогосподарському виробництві ґрунтується на розвитку сільського господарства та проявляється у наступних напрямках:

- галузева структура сільськогосподарського виробництва;
- внутрішньогалузева структура сільськогосподарського виробництва;
- диверсифікація виробників продукції.

Диверсифікація галузевої структури ґрунтується на розвитку у рамках відповідних сільських територій різних галузей в сільському господарстві. Її головна мета у максимальному задоволенні різноманітних потреб громадян на даній території з мінімізацією ризиків та максимізацією прибутків виробників продукції сільського господарства, оптимальним використанням ресурсів місцевості.

Внутрішньогалузева (або продуктова) диверсифікація є комплексом заходів, які спрямовані на розширення асортименту продукції в рамках певної галузі. Вона направлена на мінімізацію ризиків, що пов'язані із високою взаємозалежністю продуктивності бізнесу від природного фактору та сприянням виробництву таких продуктів, що є найбільш рентабельними для певної території.

Диверсифікацію виробників сільськогосподарської продукції прийнято вважати розвитком різних типів виробників продукції за спеціалізацією,

формами власності, тощо. Її завдання ґрунтується на розвитку у сільській місцевості бізнесу, мінімізації рівня безробіття з одночасним зростанням доходів, які направляються до місцевого бюджету. [39].

В рамках проведених досліджень кооперації та диверсифікації на сільських територіях, слід зробити висновок щодо очікуваних результатів, а саме:

- оптимального використання природно-ресурсного потенціалу сільської території в регіоні;
- підвищення рівня ефективності виробництва в сільському господарстві;
- створення нових робочих місць з підвищенням доходів сільського населення;
- збільшення обсягів інвестицій, направлених у сферу розвитку соціальної бази сільської місцевості;
- кількісного та якісного покращення надання соціальних послуг, що продукуються в сільській місцевості.

## **1.2. Стратегії перспективного розвитку підприємства для забезпечення фінансово-економічної безпеки**

Стратегії перспективного розвитку підприємства кооперативного типу ґрунтуються на аналізі основних характеристик диверсифікації. Узагальнення існуючих понять та аналіз основних характеристик диверсифікації з позиції підприємства дозволили уточнити її категоріальну сутність, зміщуючи акценти саме на стратегічний аспект, та сформулювати авторське визначення. В контексті стратегії зростання диверсифікація розглядається нами як обґрунтований план розвитку підприємства, що передбачає урізноманітнення його діяльності у виробничій, маркетинговій, фінансовій та технологічній сферах внаслідок освоєння нових економічно вигідних напрямів діяльності на основі реалізації комплексу організаційно-

економічних заходів. Більш глибоке розуміння економічного змісту диверсифікації та зовнішній прояв її властивостей як процесу, що має певну цільову спрямованість та відбувається за певних ринкових умов в рамках економічної системи підприємства, висвітлено у функціях диверсифікації: адаптаційній, стимулюючій, алокаційній, інтеграційній, комерційній та санаційній. Критичний аналіз мотивів і чинників вибору сільськогосподарськими підприємствами стратегії диверсифікації дозволив визначити напрями управлінського впливу в процесі її реалізації.

З огляду на проблемність узагальнення напрямів диверсифікації, удосконалено їх класифікацію для сільськогосподарських підприємств (рис. 1.1).

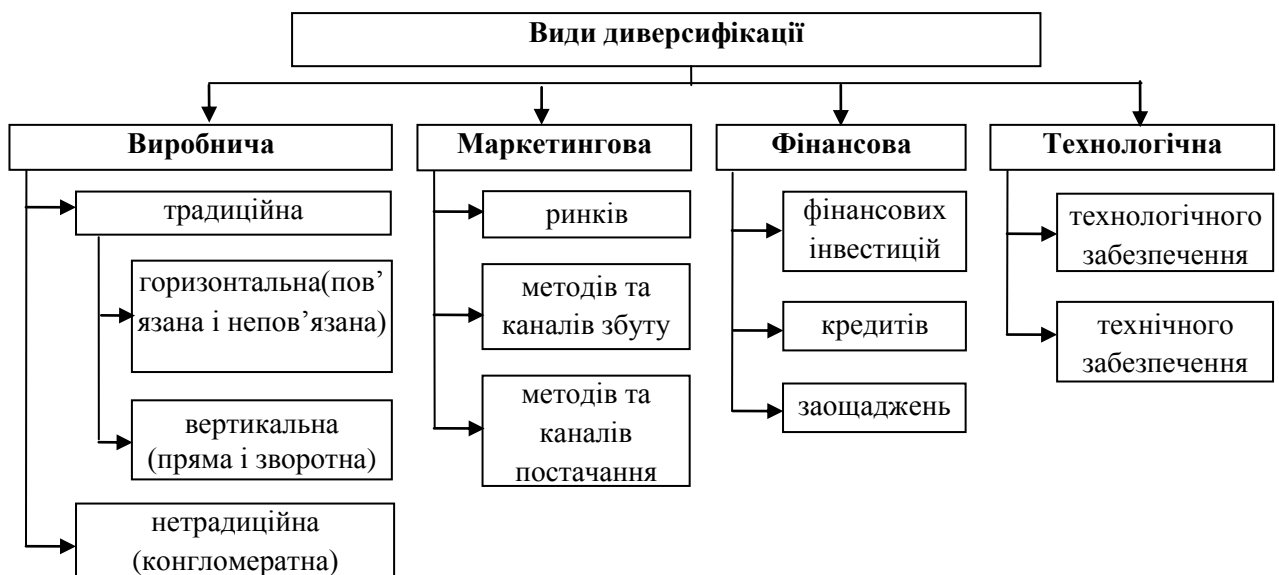


Рис. 1.1 – Класифікація напрямів диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств

На відміну від існуючих, представлена класифікація передбачає виокремлення чотирьох видів диверсифікації за ознакою сфери здійснення з деталізацією окремих напрямів та не розглядає концентричну диверсифікацію виробництва, оскільки вона дублює стратегію розвитку продукту.

В роботі обґрунтовано об'єктивну необхідність поєднання в сільськогосподарських підприємствах вузькоспеціалізованого виробництва з



диверсифікованим. Причинами цього визначено: функціонування підприємств в умовах невизначеності та ризику внаслідок залежності від природних та біологічних чинників, існування сезонності виробництва, необхідності обґрунтованої системи сівозмін, взаємодоповнюючої ролі окремих галузей з погляду оптимального використання ресурсів підприємства, диспаритету цін на сільськогосподарську продукцію та сировину для її виробництва. В результаті узагальнення цілей впровадження стратегії диверсифікації виявлено можливості їх варіювання в залежності від рівня прибутковості підприємства та теоретично обґрунтовано позитивний вплив диверсифікації на економічну стабільність і формування ключових факторів успіху сільськогосподарських підприємств.

За результатами дослідження обґрунтовано, що формування стратегії диверсифікації сільськогосподарського підприємства забезпечують три основних елементи:

- мотиви і цілі диверсифікації;
- система стратегічного управління;
- стратегічний потенціал.

Система стратегічного управління впливає на мотиваційну складову диверсифікації, що формується під дією ринкових факторів успіху та ключових компетенцій підприємства, а також забезпечує реалізацію таких послідовно узгоджених операцій: стратегічного аналізу зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей суб'єкта, аналізу портфеля бізнесу, вибору оптимальної стратегії диверсифікації на основі аналізу ризиків та вигод її альтернативних проектів. Масштаб та складність диверсифікації зумовлюється стратегічним потенціалом підприємства. Зазначені детермінанти мають взаємозв'язаний і взаємодоповнюючий характер та визначають напрям і зміст стратегії диверсифікації.

Впровадження стратегії диверсифікації запропоновано здійснювати за трьома модулями:

- 1) визначення доцільності диверсифікації;

- 2) моделювання стратегії диверсифікації;
- 3) реалізація стратегії диверсифікації.

Кожен із модулів має визначену кількість етапів та методологічний інструментарій. Запропонований підхід сприятиме раціоналізації процесу стратегічного планування та підвищенню результативності імплементації стратегії диверсифікації сільськогосподарських підприємств.

Загальний ефект диверсифікації діяльності підприємства оцінюється за такими його складовими: економічною, соціальною, екологічною та синергічною. В роботі доведено важливість стратегічного управління для розробки і інформаційно-аналітичного забезпечення стратегії підприємства та запропоновано логічну схему системи управління диверсифікаційними процесами, що ґрунтується на визначенні суб'єктів, об'єкта управління, керуючого впливу та зворотних зв'язків. В контексті даної системи окреслено методологічний інструментарій реалізації стратегії диверсифікації сільськогосподарськими підприємствами.

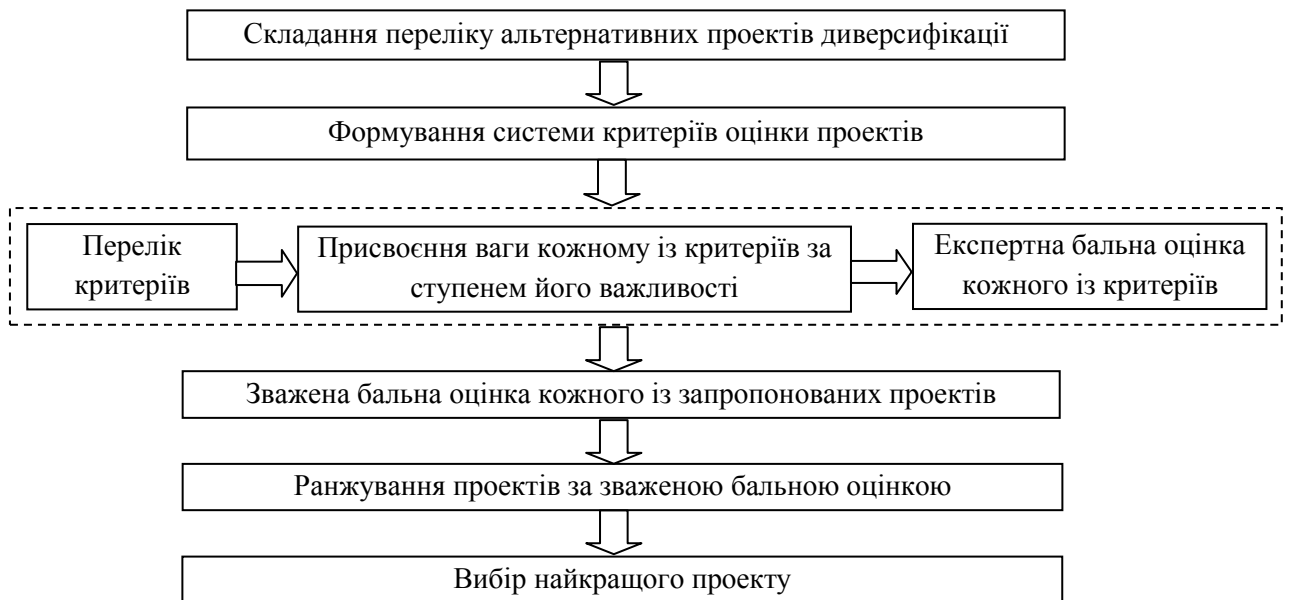


Рис. 1.2 – Модель вибору оптимального проекту диверсифікації на основі критеріальної експертної оцінки

З метою системного забезпечення активізації розвитку диверсифікаційних процесів в сільськогосподарських підприємствах визначено основні напрями та інструменти державного сприяння, спроможні

підтримати ініціативи вітчизняних товаровиробників в сучасних умовах. Основними з них є: формування ефективної системи фінансування, цінова підтримка, розвиток сільськогосподарського страхування, дорадництва, кооперативних відносин в агробізнесі, формування управлінських кадрів нової генерації.

У сучасних умовах кожній організації слід не лише пристосовуватися до факторів зовнішнього середовища через адаптацію власної внутрішньої структури і поведінки на ринку, але і в активній мірі формувати зовнішні умови для власної діяльності, орієнтуючись на постійне вивчення та виявлення загроз та потенційних можливостей зовнішнього середовища. [62,с.89]. Це положення увійшло в основу стратегічного управління, використовуваного передовими фірмами в умовах високої непередбачуваності зовнішнього середовища.

Диверсифікація взагалі і управління стратегіями диверсифікації, зокрема, є основою стратегічного управління підприємством. Обираючи стратегію урізноманітнення виробничого-господарської діяльності підприємства ставкою в конкурентній боротьбі, керівництво має враховувати те, що ці дії кличуть за собою зміни і в системі управління цим підприємством.

На основі узагальнення поглядів багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених [66, 74, 1, 76] на систему стратегічного менеджменту в період диверсифікації підприємства, можна зробити висновок про роль і місце стратегії в системі управління.

На корпоративному рівні керівником підприємства обирається стратегія розвитку підприємства (диверсифікація) на основі якої розробляється ряд функціональних стратегій: інвестиційна, інноваційна, маркетингова, логістична, фінансова, кадрова, організаційна, виробнича. На портфельному рівні у напрямку загальноекономічної стратегії розробляється стратегія диверсифікації бізнес-портфеля, яка деталізується на рівні бізнес-одиниці.

Система управління підприємства передбачає диференціацію і координацію управлінської діяльності за виконуваними функціями. Традиційно виділяють чотири основних функції управління: 1) планування; 2) організація; 3) мотивація; 4) контроль. Наведені ключові функції розкривають склад процесу управління.

Вектор цілеспрямованого впливу на виробничу діяльність розкривають специфічні (конкретні) функції:

- управління науково-технічною підготовкою;
- управління основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвами;
- управління якістю;
- управління персоналом;
- управління матеріально-технічним забезпеченням;
- управління фінансами;
- управління збутовою системою;
- управління маркетинговою діяльністю;
- управління системою розвитку та удосконалення системи адміністрування.

Основний склад всіх функцій управління підприємством принципово не відрізняється зі зміною масштабу та характеру виробництва. Різними є обсяг і структура виконання функцій управління.

На сьогодні проблематичним є питання співставлення заходів з реалізації стратегії диверсифікації та системи управління підприємства. Більшість вітчизняних підприємств не враховують необхідності реорганізації системи управління відповідно до потреб обраного виду диверсифікації.

Основним недоліком стратегічного планування є те, що на більшості вітчизняних підприємств впровадження стратегічних рішень відбувається в межах існуючої організаційної структури, без зміни форм і методів управління та системи контролю. Керівниками середньої ланки основна увага привернута до реалізації поточних завдань і питань оперативного управління.

Результатом часто є автономне управління у виконанні стратегічних планів і поточній діяльності, що не забезпечує досягнення поставлених цілей бізнесу.

Вибір або зміна організаційної структури в режимі впровадження стратегії диверсифікації має наступний алгоритм:

- визначення завдань та функцій;
- встановлення зв'язків між завданнями та функціями стратегії;
- формування бізнес-напрямів;
- визначення рівня самостійності бізнес-напрямів при прийнятті рішень;
- визначення організаційних зв'язків, форм та способів комунікації.

Слід розглянути три основні види організаційних структур, на базі яких актуально реалізовувати стратегії диверсифікації:

1) функціональна організаційна структура будується на організації по видам роботи, що виконуються певними підрозділами. В умовах функціональної організаційної структури досягається високий рівень спеціалізації, здійснюється контроль за всіма видами діяльності, оптимізується штат підрозділів функціонального призначення та впроваджуються інноваційні ідеї. Але, крім цього, виникають проблеми щодо реагування на зміни, з оптимізацією функціональних потреб і координацією різних видів роботи, що необхідна у проведенні регіональної продуктової політики, а також за умов впровадження змін у процесах виробництва продукції.

Вищезазначене призвело до знаходження шляхів, направлених на удосконалення структури функціонального типу, зокрема, з введенням перехресних зв'язків (рис.1.3) Перехресні зв'язки є основою продуктових груп, що очолені менеджерами із середньої ланки управління. Так як кожна продуктова група функціонує з певними особливостями, існує необхідність розробки для кожної власної стратегії.



Рис. 1.3 – Функціональна організаційна структура з продуктовими групами

Ця організаційна структура є підготовчою стадією для введення організації через систему СГЦ. Практика доводить, що зі створенням продуктивних груп виникає можливість звільнення керівництва від значного обсягу додаткової роботи з одночасним делегуванням повноважень й стимулюванням діяльності функціональних підрозділів, що продукує виникнення статусів неформальних посередників.

Наступна форма функціональної структури – це організація з підрозділами маркетингу (рис.1.4).

Особливість даної організації полягає в тому, що функціональні підрозділи несуть відповідальність за виконання поведінки стратегії, тоді як сама стратегія, направлена на розвиток, виникає та створюється в підрозділах маркетингу.

Таким чином, функціональна організаційна структура традиційно є популярною для організації, яка здійснює тільки один вид діяльності. Ця структура є виправдовувана в тих аспектах, де стратегічно важливі види діяльності мають тісний зв'язок з необхідною мінімальною координацією дій в різних відділах. Тим не менш, виникають при цьому і деякі недоліки:

- функціональний гігантизм та короткозорість;
- конкуренція між підрозділами;
- багаторівневність вертикальної ієрархії управління.

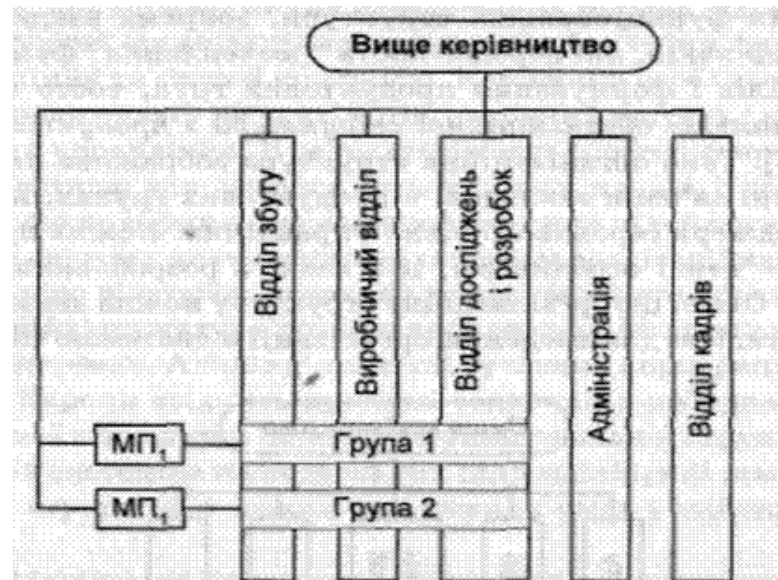


Рис. 1.4 – Функціональна організаційна структура з маркетинговими підрозділами

Слід відмітити, що такий вид організаційної структури в найбільшій мірі відповідає спорідненому (горизонтальна плюс вертикальна) типу диверсифікації (тісний зв'язок між продукцією, що підприємство виробляє).

2) матрична організаційна структура є типом адаптивної структури, коли представники підрозділує підпорядкованими як менеджеру конкретного проекту, так і менеджерам певних функціональних підрозділ, де вони мають постійні робочі функції (рис.1.5). В основі даної структури передбачено закріплення двох напрямів управління:

- вертикальне управління;
- горизонтальне управління.

Результатом взаємодії є знаходження компромісу між орієнтацією щодо певного виду продукту чи діяльності та функціональною спеціалізацією.

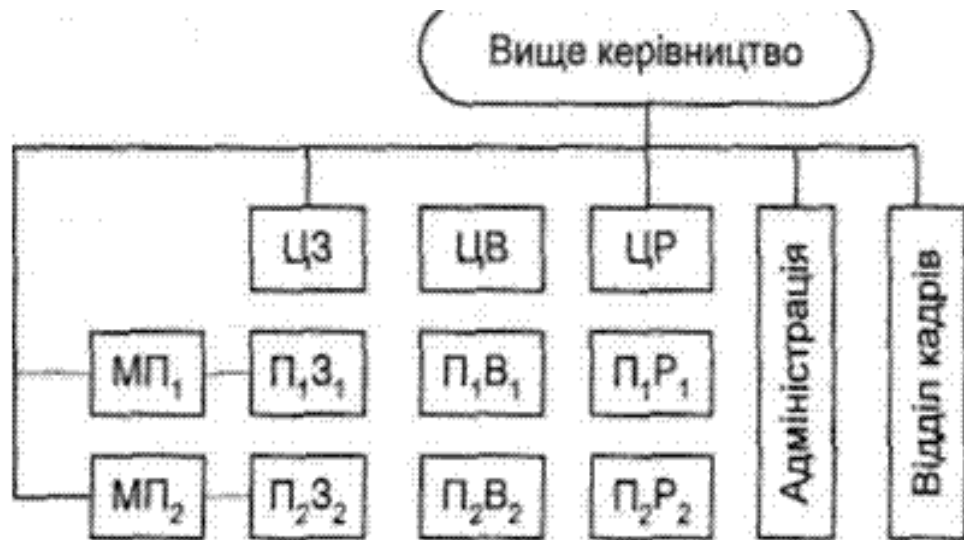


Рис. 1.5 – Матрична організаційна структура

Дана структура обґрунтовує найбільш ефективно використання людського потенціалу, підкреслює плюси застосування стратегій диверсифікації у виробництві одночасно декількох видів продукту з їх тісним зв'язком.

Організацію із системою СГЦ називають протилежністю до функціональної організації. Вона має логічний порядок не внутрішньої спеціалізації підприємства, порядок ринку. Організаційна структура з СГЦ вважається найкращою для застосування диверсифікованими організаціями. При цьому, мета даної організації визначається у безпосередньому зв'язку із цільовими групами для того, щоб можна було сконцентруватися на своїх клієнтах. Ця організація може мати як продуктову, так і ринкову орієнтацію. Причинами створення організацій з СГЦ є підвищення рівня диверсифікації діяльності, зростання розмірів організацій, інтернаціоналізація їхньої діяльності.

Організація з СГЦ описана деякими особливостями, що, в більшій мірі, визначають рівень самостійності підрозділів. Зокрема, виділяють організації з системами СГЦ в центральному і децентралізованому апаратах управління. Для СГЦ в центральному апараті передбачають децентралізацію



збуту (З), виробництво (В) і розробку (Р), а більша частина функцій по обслуговуванню та забезпеченню здійснюється централізовано (рис.1.6)

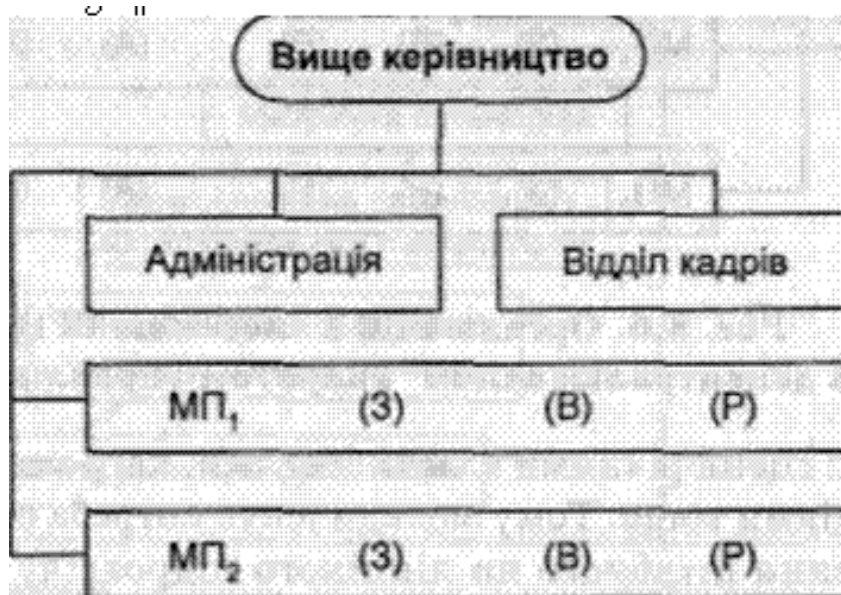


Рис. 1.6 – Організаційна структура з системою СГЦ та централізованим апаратом управління

Підрозділів децентралізованому апараті управління (рис.1.7) характеризуються передачею загальної сукупності основних функцій до підрозділів. За таких умов найбільший ефект стає досяжним при перенесенні певних функцій управління в СГЦ (відділ кадрів — К, адміністрація — А).

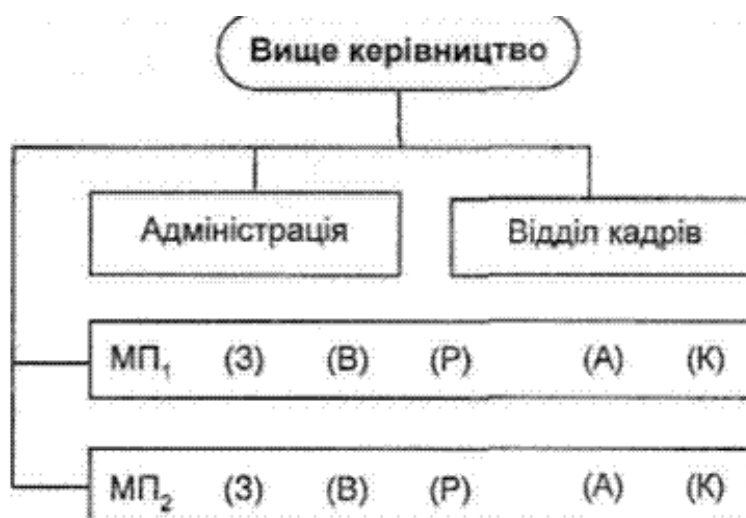


Рис. 1.7 – Організаційна структура з системою СГЦ та децентралізованим апаратом управління

Стратегічне управління в організації має бути забезпеченим відділом стратегічного планування в найвищій ланці управління та відповідних службах, що включено до СГЦ. За таких умов центральна ланка планування виконує функції в розробці стратегії для всіх членів організації, окремих підрозділів чи надає методичну допомогу та координує діяльність планових служб в СГЦ.

Іноді подальше удосконалення організації з використанням системи СГЦ називають, як конгломерат, але він не забезпечує синергетичний ефект між підрозділами організації. Крім цього, апарат управління, виключаючи фінансову службу та вище керівництво, працює децентралізовано.

Слід відмітити, що в залежності від специфіки ринку та його сегментації (потреб, технологій, географічних районів) організаційну структуру обирають залежно від типу диверсифікації (спорідненої або неспорідненої, вертикальної або горизонтальної, розширення асортименту або географічного розширення).

Вибір організаційної структури вузько є пов'язаним з пошуком компромісу серед високого рівня динамізму й диференціацією ринку. Використання цих двох змінних дає можливість обрати оптимальну організаційну структуру в точці їх перетину (рис.1.8).

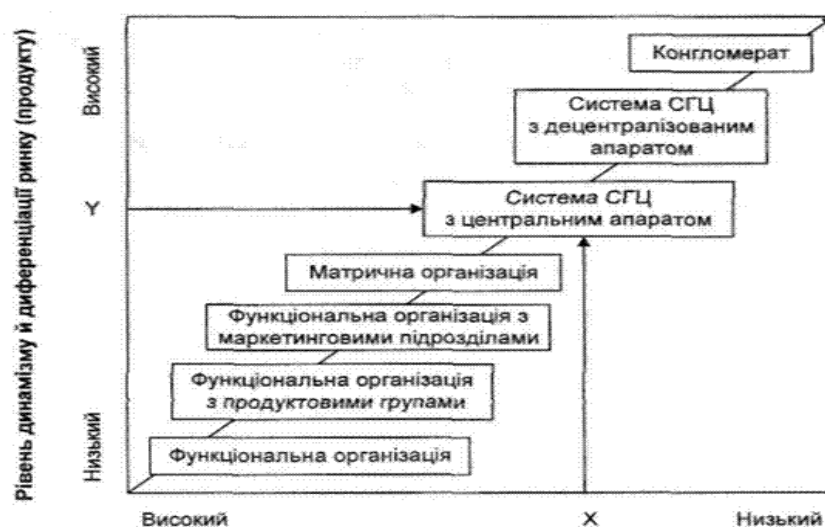


Рис. 1.8 – Модель вибору оптимальної організаційної структури підприємства

Рівні диференціації та продуктово-ринкового динамізму позначені на осі по вертикалі, а рівні синергії та функціонального динамізму – на осі по горизонталі. Використання цих двох змінних у точці перетину дає можливість пошуку кращих альтернатив розвитку організації. Слід відмітити, що в умовах кооперації всі організаційні структури мають як переваги, такі недоліки, враховуючи неможливість збалансування та побудови ідеальної організації. Але саме прийняття обґрунтованого вибору організаційної структури в сучасних умовах є запорукою успіху в обранні вірної стратегії підприємства.

### **1.3. Світовий досвід управління аграрним підприємством на засадах кооперації для забезпечення фінансово-економічної безпеки**

Сьогодні у світі склалися дві базові моделі сільськогосподарських кооперативів:

- корпорація;
- асоціація (товариство, суспільство).

Згідно першої моделі сільськогосподарський кооператив визнається корпорацією. В одних країнах корпорація – це об'єднання осіб або капіталів (вужький підхід), в інших – корпорація визначається як юридична особа, включаючи всіх учасників господарського процесу (широкий підхід) [53, с.16-17].

У країнах загального права корпорація розуміється в широкому сенсі як юридична особа, тому замість терміна «корпорація» часто використовується термін «компанія» (ст. 1 Закону Великобританії про компанії [58, с. 3]).

Але при реєстрації кооперативу зберігається його основна особливість – в назві обов'язково вказується слово «кооператив» [19, с.122], і він повинен діяти в рамках кооперативних принципів. Корпорацією особливого роду визнаються сільськогосподарські кооперативи в США – вони орієнтовані на

отримання економії або клієнта і не мають можливості змінити свого призначення надавати послуги сільськогосподарським товаровиробникам[2].

Як корпорація зі змінним числом членів та зі змінними розмірами вкладів кооператив визначають в Бельгії (§ 1 ст. 141 Торгового кодексу). З чотирьох форм, в яких може реєструватися кооператив, найбільш класичною позицією кооперативної теорії є модель кооперативів, що входять до Національної Кооперативної Ради.

За другою базовою моделлю асоціація (товариство, суспільство) відрізняється від корпорації. Асоціація – це об'єднання осіб, а не капіталів; мета – не отримання прибутку, а задоволення інтересів своїх членів:

- управління за принципом «одна людина - один голос»;
- обслуговування тільки своїх членів;
- заборона відчуження паїв за ринковою ціною;
- виплата дивідендів по фіксованій ставці;
- розподіл доходу пропорційно обсягу участі члена в господарській діяльності організації.

У Великобританії такі товариства діють на підставі окремого Закону 1965 р., тому їх часто протиставляють корпораціям, що в корені невірно. З 1962 р. на товариства поширений корпоративний статус, але при збереженні ряду кооперативних особливостей [44, с.18].

У Данії сільськогосподарські кооперативи створюються або у формі компанії, або асоціації (Закон 2009 року *Про право компаній*). Особлива риса кооперативів – крім капіталу кожен член кооперативу повинен вносити свою частку активності [60, С.197]. Аналогічний підхід в Нідерландах. Разом з тим, кооператив – не просто асоціація, а асоціація особливого роду, тому що, на відміну від інших асоціацій, кооператив має право розподіляти прибуток між своїми членами (*Закон про кооперативи 1876 г.*).

В Аргентині кооперативні товариства – об'єднання фізичних осіб-підприємців в суспільстві для спільної економічної діяльності на договірній основі, що діють на кооперативних принципах (*Закон № 20.337 1973 г.*).

У Франції кооператив – це асоціація або об'єднання, яке здійснює господарську діяльність і функціонує на основі угоди між двома або кількома особами (Закон *Про кооперацію* від 10 вересня 1947 г.). У законодавстві Італії кооператив визначається як специфічна організаційно-правова форма юридичних осіб (ст. 45 Конституції, Закон № *Одна тисяча п'ятсот сімдесят сім* 1947 р Закон № 49 1985 року Закон № 59 1992. В Іспанії статус кооперативу визначається з двох позицій: як суспільства і як підприємницької організації. При цьому здійснення підприємницької діяльності кооперативу регулюється спеціальним законодавством і ґрунтується на власних принципах і цінностях [72, С.22]. (Закон *Про кооперативи* від 16 липня 1999 г.).

Кооператив діє за допомогою кооперативного підприємства, що перебуває у власності членів кооперативу. У Швеції кооперативне товариство – це господарське підприємство, яке працює на основі взаємодопомоги і спільної діяльності його учасників з метою розвитку економічних інтересів членів та їх участі в користуванні послугами суспільства (Закон *Про кооперативні товариства* 1951 г.) [27, С.224-230]. Аграрні кооперативи повинні дотримуватися таких умов: відкрите членство для фермерів, не обмежувати обсяг операцій зі своїми членами, приймати від них сільськогосподарську продукцію [20, С.57-58].

У Бразилії кооператив – це підприємство, керівництво яким здійснюють його засновники на рівноправних засадах, що характеризується необмеженою кількістю числа членів і змінним характером капіталу (Закон *Про кооперативи* № 5.764 / 71).

В Іспанії кооператив – незалежне приватне, асоційоване господарське підприємство особливого типу, що створюється фізичними і юридичними особами для спільної користі (Закон *Про кооперативи* від 16 липня 1999 г.).

У Чехії кооператив – це підприємство з комплексом майнових та особистих немайнових компонентів, що належать власнику і

використовуваних ресурсів, з метою підприємництва або забезпечення потреб членів кооперативу (*Торговий кодекс*).

У Китаї селянське пайову кооперативне підприємство – це кооперативне господарство працюючого селянського населення, економіка соціалістичної колективної власності працюючих мас (ст.3 Тимчасового положення *Про селянські пайові кооперативні підприємства* 1990 [42, С.519]).

Кооператив створюється для досягнення суспільно-економічних, соціальних і культурних потреб. Вказівка цілей діяльності кооперативних організацій при визначенні поняття кооперативу притаманне законодавству ряду країн.

В якості мети (цілей) можуть виступати:

- спільні дії членів кооперативу для просування інформації або для підтримки певних економічних інтересів членів кооперативного товариства (ст.828 *Швейцарського цивільного кодексу*);

- підтримка економічної діяльності своїх членів і виробництво послуг для членів кооперативу (Закон Фінляндії / 1488 від 28 грудня 2001 г. «Про кооперативи»);

- сприяння отриманню доходу або ведення господарства членів за допомогою спільного господарського підприємства (§1 розд.1 Закону ФРН *Про промислові і господарські товариства* від 1 травня 1889 г.) [69, С.15];

- взаємна допомога з метою організації надання послуг (Аргентина);

- досягнення загальних цілей (ГК Бразилії 2002 рік);

- економія ресурсів, самостійна і взаємна допомога, поліпшення ділової активності та методів виробництва (Ізраїль);

- задоволення спільних економічних, соціальних, культурних та інших потреб (ст.1 Закону Республіки Таджикистан від 22 липня 2013 р № 991 *Про кооперативах*);

- спільний збут сільськогосподарської продукції, закупівля засобів виробництва, проведення консультацій, взаємодопомога, кредитування та страхування (Закон Японії *Про сільськогосподарську кооперацію* 1947 г.) [63, С.32];

- виконання послуг і отримання доходу членами кооперативу внаслідок здійснення ними кооперативної діяльності (Закон Іспанії *Про кооперативи*);

- не отримання прибутку, а досягнення соціальних, культурних та інших нематеріальних цілей (Конституція Португалії);

- задоволення потреб учасників кооперативу або сприяння їх господарській або соціальній діяльності (*Європейський закон про кооперативи* 2003 г.) [36, с.253];

- задоволення матеріальних та інших потреб (Модельний закон СНД *Про кооператив і їх об'єднання (союзи)* від 6 грудня 1997 г.).

Кооператив є автономною (незалежною) організацією. У країнах та об'єднаннях з давніми кооперативними традиціями (Європейський Союз, США) кооперативи незалежні від держави. Але в ряді країн держава втручається в діяльність сільськогосподарських кооперативів за допомогою державної аграрної політики. У КНР сільськогосподарські кооперативи беруть безпосередню участь у проведених урядом заходах щодо скорочення масштабів занедбання, пов'язаних з наданням технічної підготовки і наданням допомоги незаможним в створенні спеціалізованих кооперативів [33].

В Африці держава втручається в діяльність кооперативів. В результаті, як зазначає Генсек ООН, кооперативи перестали бути автономними структурами, виявилися відірваними від соціально-економічних громад громадян, які є членами кооперативів і перетворилися в провідників політичної волі держав [34].

Демократична організація управління, зокрема, проявляється в рівності членів кооперативу при прийнятті рішень: один член – один голос. Дана модель управління реалізована в промислових товариствах Великобританії,

кооперативах Іспанії, бельгійських кооперативах, що входять до Національної Кооперативної Ради, ізраїльських кібуцах і мошав-овдімах, американських сільськогосподарських кооперативах, швейцарських кооперативних товариствах.

Таким чином, незважаючи на різноманіття корпоративних практик і певну трансформацію кооперативів в звичайні підприємницькі структури навіть у тих країнах, законодавство яких не надає кооперативам ніяких преференцій, кооперативні організації визнаються юридичними особами особливого статусу, що задовольняють економічні, соціальні і культурні потреби членів кооперативу і забезпечують соціальний діалог.

Диференційований характер носять і визначення виробничих і споживчих кооперативів, виходячи з галузевої належності або сфери діяльності.

Кооперування господарств у країнах західної Європи здійснюють на договірній основі. Кооперація, заснована на договорах, охоплює попереднє виробництво всіх технічних продуктів сільського господарства сировинного характеру.

Крім цього, вона вимагає швидкого використання та реалізації продукції. Кооперація за контрактами охоплює виробництво і зменшує сільськогосподарську продукцію в різносторонніх напрямках, тобто продукцію, для якої ринок є конкурентним.

Слід виділити три форми договірних відносин:

- ринкові договори з визначенням умов закупівлі товарів;
- договори з частковою передачею функцій управління, на основі яких користувач поставляє лише деякі засоби виробництва та приймає участь у прийнятих рішеннях, що відносяться до виробництва;
- договори з повним управлінням, на основі яких споживач поставляє велику кількість товарів середніх виробництв, визначає, який має бути запропонований процес виробництва. Він є основним власником продукції,



розміщеної середнім виробництвом, та кінцевого сільськогосподарського продукту.

З точки зору корінних кооперативних зв'язків найбільше значення мають договори другого типу. Попередньо всі вони пропонуються підприємствам харчової промисловості та організаціям оптової торгівлі продовольством. Землевласники також зацікавлені в співробітництві такого типу. У випадку падіння цін на сільськогосподарські продукти вони виходять із резервом, виробляють чисті обсяги та підвищують якість продукції, а точніше збільшують кількість доходів, як правило, більше продають.

В останній рік у Великобританії розповсюджені договори, які охоплюють проблеми виробництва та зменшення виробництва. Договір називається об'ємом об'єднаних ризиків (договір про спільне венчурне підприємство), заснований на сумісній відповідальності за ризик сільськогосподарського виробництва, що планує продати переробне сільськогосподарське господарство.

Такі договори вимагають взаємної довіри партнерів. Це дозволяє передбачити правильну калькуляцію виробничих підприємств, що займаються виробництвом сільського господарства та переробної промисловості.

Сторонні знають економічне становище партнерів, а також можливі рішення за таким спірним питанням, як, наприклад, розподілення загальних затрат. Суттєве значення, таким чином, має точно визначати та формувати умовні договори. Всі неточності можуть привести до конфлікту щодо права власності на харчові продукти. Договір типу «об'ємний ризик», не дивлячись на те, що ризик з точки зору сільського господарства має багато недоліків є доволі перспективним шляхом кооперації.

У аграрному секторі Польщі традиційно існують різні форми аграрної кооперації. Сутність нової форми ґрунтується на тому, що кооператив об'єднує дві повноправні категорії працівників: членів

виробничого кооперативу та зайнятих у господарстві, і членів-кооперантів, які працюють у своїх індивідуальних господарствах.

ВУгорщині кооперація індивідуального сектора з великим товарним виробництвом базується на договорах, контрастних, при закритті яких найчастіше використовується стимулюючі фактори та інші економічні регулятори. Так, надбавка по цінам, пільги податку на прибуток тощо. Договору пропонуються переваги на термін 3–5 років. Вони гарантують виробникам надійний збут продукції.

При повній кооперації широко практикується передача великими товаровиробниками на відкорм в індивідуальний сектор телят, поросят, циплят. Вони оформлюються договорами про оренду. Такий варіант співробітництва демонструє необхідність інвестування для будівництва додаткових скотобаз або ферм, залучення робочої сили.

У даній ситуації дрібним виробникам надається безвідсотковий кредит з відстрочкою на 2–3 роки для будівництва господарських будівель. Оплата формується за договірною ціною по кінцевій вартості молодняка, кормів, послуг по ветеринарному обслуговуванню. Господарства розвозять тварин і корми своїм транспортом, контролюють використання технологій.

Більш значне стимулююче значення для дрібних виробників має гарантований збут продукції. Реалізують продукцію шляхом неорганізованого (прямого) продажу закупівельними організаціями, які є майже у кожному селі. Велика частина товарної продукції, що виробляється в індивідуальному секторі, використовує організовані механізми продажу через великі підприємства.

Індивідуальні виробники пропонують договори та використовують їх в роботі з переробними підприємствами. Окремо це стосується поставок худоби та птиці. У договорах фіксуються порядок реалізації продукції, об'єм і періодичність поставок (щорічна і місячна), порода і повна кількість тварин, ціни і надбавки за якість, зручність та вартість транспортування. Сторони повинні бути сповіщені щодо дати розірваних домовленостей щонайменше за

6 місяців. Виробник може відхилитися від об'єктів випуску продукції в межах не більше ніж на 10%.

У Болгарії характерною особливістю взаємозв'язку індивідуального сектора з громадськими господарствами є розподілення аренди. Індивідуальні власники пропонують з підприємствами укладення договорів щодо оренди земельних ділянок, виробничих приміщень, сільськогосподарських технологій, обладнання, інвентарю. Орендатори виплачують орендодавцю оренду за надання сучасних послуг у вигляді натуральної продукції в залежності від обсягу її виробництва. Для отримання необхідної техніки, транспортних засобів індивідуальні власники, укладаючи договори про оренду з підприємствами, надаються кредити на термін до 5 років.

Договори щодо оренди отримали розповсюдження в сфері не тільки виробництва, алей реалізації. Для співробітництва і спільного виробництва створюються договори з господарствами щодо залучення і, таким чином, виникають кооперативи (союзи) індивідуальних власників, організованих за територіальним принципом (13-18, 29-32, 51).

Основою розвитку сільського господарства ЄС є кооперативна діяльність. Вона характеризується:

- високою конкурентоспроможністю кооперативних відносин внаслідок ефекту масштабу та концентрації господарської діяльності;
- великими обсягами операцій (річний товарообіг становить від 3,6 млрд євро в Португалії до 23,7 млрд євро в Данії);
- державним стимулюванням різних видів кооперації;
- диверсифікацією та індустріалізацією діяльності традиційних видів кооперативів;
- високим рівнем інтеграції кооперативів із різних галузей діяльності;
- збільшенням кооперативів третинного сектора (банківські, страхові, споживчі кооперативи, спілки роздрібних торговців та кредитні спілки) та обслуговуючих кооперативів, особливо в галузі туризму;

- розширенням діяльності кооперативів за рахунок комбінації функцій виробництва, матеріально-технічного постачання, маркетингу та сервісу;
- упровадженням інновацій в кооперативну діяльність;
- поглибленням міжнародної інтеграції кооперативів [49].

Зокрема, в Європі кооперативи є важливою частиною економічного життя та промисловості. Сьогодні в державах-членах ЄС налічується 250 тис. кооперативних підприємств, власниками яких є 163 млн. громадян (кожен третій громадянин ЄС), які дають роботу 5,4 млн осіб [61].

У Норвегії, Фінляндії, Японії кооперативами охоплено 100% фермерських господарств, у Франції та Німеччині – близько 80%, в США – в межах 30% [57].

У країнах ЄС найбільше поширення мають дві групи кооперативів:

- перші займаються заготівлею, переробкою і збутом (оптовий та роздрібний) сільськогосподарської продукції;
- другі здійснюють оптову закупівлю засобів виробництва з їх наступним постачанням у господарства своїх членів.

Європейський досвід засвідчує, що збутові кооперативи в чистому вигляді зустрічаються не так часто. У переважній більшості кооперативних об'єднань аграрної сфери продукція, отримана від товаровиробників, піддається певній обробці, пакуванню тощо.

Це характерно для кооперативів молочної і м'ясної спеціалізації, власників лісу, кооперативів, що здійснюють вирощування сільськогосподарських культур, розведення птахів тощо. Вони мають значну частку на ринку сільськогосподарської продукції, зокрема в Данії – 90% ринку товарного молока, масла, сиру, у тому числі на експорт, у країнах Скандинавії і Фінляндії – 80% ринку м'ясо-молочної продукції.

У Нідерландах більше половини обсягу продукції реалізації припадає на переробно-збутові кооперативи, для окремих товарних груп їх частка складає майже 100% для овочів, 95% – для фруктів, 90% – для вовни і вершкового

масла, 85% – для сиру, 80% – для товарного молока і молочного порошку, 65% – для цукру, 60% – для згущеного молока.

«У Франції і ФРН охоплення фермерських господарств кооперативами менше, але вони реалізують на внутрішньому і зовнішньому ринках близько половини продукції аграрного сектору. Французькі кооперативи випускають і реалізують на міжнародному ринку до 70% вина, значною є їх участь у випуску оливкової олії та спирту» [70].

Важливою запорукою успішної діяльності кооперативів є відповідне виробничо-технічне забезпечення. Зокрема у Швеції і Фінляндії обслуговуючі кооперативи постачають сільським товаровиробникам приблизно 60% засобів виробництва.

Високі показники постачання характерні для Франції та ФРН, де значну роль відіграють кооперативи у поставках добрив та кормів (близько 50%), а у Франції через кооперативи постачається фермерам майже 2/3 насіння зернових. У ФРН, на кооперацію фермерів припадає 36% поставок машин та обладнання і 44% пального [47].

Проведені дослідження свідчать, що у Франції функціонує 3500 сільськогосподарських кооперативи, що займаються переробно-збутовою діяльністю (60% збуту). «Найбільше кооперативами охоплено збут зерна — 67–70%, свинини – до 65%, більше половини молока.

Переробні кооперативи Франції дають 40–45% загального обсягу продукції харчової промисловості. Значна частка кооперативного сектору у виробництві харчової продукції забезпечує створення сприятливого конкурентного середовища, спонукає приватні комерційні переробні підприємства до покращення соціально-економічних взаємовідносин з фермерами.

До них треба додати 13300 землевпорядних кооперативів та кооперативів зі спільного використання техніки в яких зосереджено 33% кормозбиральної техніки, 30% зернозбиральної, 12% орної, 15% розкидувачів добрив і 4% тракторів [5, с. 276].

У французьких сільськогосподарських кооперативах зайнято більше 520 тис працівників. Кооперативний річний оборот становить у середньому 77–80 млрд євро» [35].

Головною характеристикою кооперативного руху в Німеччині є глибока інтеграція кредитної і сільськогосподарської кооперації. Понад 700 кооперативних банків спрямовують свою діяльність на матеріально-технічне постачання та маркетинг сільськогосподарської продукції, надаючи послуги 75% від усіх кооператорів країни.

В наш час в Італії приблизно половина супермаркетів належить до кооперативних[28].

«Швейцарські кооперативи досягли успіху в кооперативній діяльності завдяки концентрації і укрупненню споживчих товариств. Концентрація і укрупнення полягає в злитті різних видів і галузей кооперативів з перспективою створення єдиних цільових організацій. В 70-х рр. швейцарські кооператори (як і кооператори більшості європейських країн) відмовилися від отримання дивідендів і перейшли на політику низьких цін»[64].

Згідно статистичних даних, у всьому світі до кооперації долучено майже 1 млрд людей – фактично, це кожний сьомий мешканець планети. Кооперативи активно розвиваються у понад 100 країнах і забезпечують 100 млн робочих місць. В Україні в 2017 році кількість зареєстрованих СОК найбільшою була в Житомирській, Вінницькій та Івано-Франківській областях. Найменшою їх кількість була в Тернопільській, Закарпатській, Запорізькій та Миколаївській областях. Серед СОК найбільшого поширення набули багатофункціональні (45%), сервісні (28%) та заготівельно-збутові (14%). [56].

Сама по собі ставка на кооперативи цілком виправдана, про що свідчить досвід наших сусідів з Європейського Союзу, де кооперативна модель ведення бізнесу все більше набирає популярність. За даними Європейської Комісії (ЄК), зараз в ЄС налічується близько 250 тисяч кооперативів. У них в цілому

зайнято 163 мільйони людей – третина від усього місцевого населення. Найбільше кооперативних об'єднань діє саме в аграрній сфері, зокрема:

- у Нідерландах їх частка становить 89% с/г ринку;
- у Фінляндії – 79%;
- в Італії – 55%;
- у Франції – 50%.

Один з найбільших у світі аграрних кооперативів – ZEN-NOH – створено в Японії (річний оборот становить близько 50 млрд доларів, кількість учасників сягає 4,78 млн). Також лідером серед світових сільськогосподарських об'єднань фермерів є США. Його річний оборот становить 35 млрд. доларів [55, 21].

### **Висновки до розділу 1:**

1. Досліджено сутність та зміст кооперації в управлінні сільськогосподарським підприємством. В рамках досліджень було визначено, що кооперація в сільському господарстві направлена на оптимальне використання природно-ресурсного потенціалу сільської території в регіоні; підвищення рівня ефективності виробництва в сільському господарстві; створення нових робочих місць з підвищенням доходів сільського населення; збільшення обсягів інвестицій, направлених у сферу розвитку соціальної бази сільської місцевості; кількісне та якісне покращення надання соціальних послуг, що продукуються в сільській місцевості.

2. Визначено стратегії перспективного розвитку підприємства. Зокрема, виділено вплив організаційних структур на формування стратегії підприємств. В даному контексті обґрунтовано застосування матричної організаційної структури для формування та реалізації інвестиційних проектів на кооперативних засадах. Визначено, що в умовах кооперації, всі організаційні структури, мають як переваги, так і недоліки, враховуючи неможливість збалансування та побудови ідеальної організації. Але саме

прийняття обґрунтованого вибору організаційної структури в сучасних умовах є запорукою успіху в обранні вірної стратегії підприємства.

3. Досліджено світовий досвід управління аграрним підприємством на засадах кооперації. Обґрунтовано, що сама по собі ставка на кооперативний рух цілком виправдана, про що свідчить досвід наших сусідів з Європейського Союзу, де кооперативна модель ведення бізнесу все більше набирає популярність. За даними Європейської Комісії (ЄК), зараз в ЄС налічується близько 250 тисяч кооперативів. У них в цілому зайнято 163 мільйони людей – третина від усього місцевого населення. Найбільше кооперативних об'єднань діє саме в аграрній сфері. Так, у Нідерландах їх частка становить 89 % с/г ринку, у Фінляндії – 79%, в Італії – 55%, у Франції – 50%. Один з найбільших у світі аграрних кооперативів – ZEN-NOH – створено в Японії (річний оборот становить близько 50 млрд доларів, кількість учасників сягає 4,78 млн).



## РОЗДІЛ 2

### ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства**

Дослідження проводилося на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «Александр-Агро 3» (далі - ТОВ «Александр-Агро 3») Запорізького району Запорізької області.

Основними видами діяльності є вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур. Крім того, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, а також оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, оброблення насіння для відтворення.

ТОВ «Александр-Агро 3» є сільськогосподарським статутним суб'єктом підприємницької діяльності, що здійснює дослідну, господарську і комерційну діяльність з метою досягнення позитивних економічних результатів та одержання прибутку.

Дане підприємство спеціалізується на рослинництві, а саме:

- вирощування зернових (озима пшениця, ячмінь ярий);
- вирощування насіння соняшнику;
- вирощування кукурудзи на зерно.

Економічні умови підприємства характеризуються середнім розміром землекористування, близьким розташуванням до пунктів реалізації сільськогосподарської продукції, стійкими транспортними зв'язками.

Загальна земельна площа господарства на 2019 рік становить 425 га, в тому числі сільськогосподарських угідь 353,6 га.

Для аналізу структури, стану та використання земельних ресурсів визначають такі показники: структура земельних угідь (процентне відношення видів угідь у загальній земельній площі); коефіцієнт освоєння землі під сільськогосподарське виробництво (відношення площі сільськогосподарських угідь до загальної площі землі, закріпленої за господарством); коефіцієнт розораності сільськогосподарських угідь (відношення ріллі до сільськогосподарських угідь); коефіцієнт використання ріллі (відношення площі, зайнятої під сільськогосподарські культури до загальної площі ріллі). Динаміку та структуру земельних угідь наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка земельних угідь господарства, га.**

Вид земельних ресурсів	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015,%
Загальна земельна площа, га	1429,5	1429,5	1425	1425	1425	98,6
- в тому числі сільськогосподарські угіддя	1362	1362	1353,6	1353,6	1353,6	97,7
питома вага сільськогосподарських угідь, %	84,3	84,3	83,2	83,2	83,2	98,7
- з них рілля	345	345	345	336,8	336,8	97,6
питома вага ріллі %	80,3	80,3	81,2	79,2	79,2	98,6
Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння землі	0,84	0,84	0,83	0,83	0,83	98,8
Коефіцієнт розораності	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	100
Припадає на одного працівника: сільськогосподарських угідь	10,34	8,04	9,06	7,21	9,55	92,4

Данні таблиці свідчать, що підприємство має високі коефіцієнти сільськогосподарського освоєння та розораності землі. В 2019 році було незначне скорочення загальної земельної площі на 1,4 %, сільськогосподарських угідь 2,3 %, і площі ріллі на 2,4 %. Це пояснюється тим, що підприємство почало здавати свої землі в оренду. Внаслідок

збільшення чисельності робітників, землезабезпеченість на одного працівника сільськогосподарськими угіддями і ріллею зменшилась на 7,6 % .

Посівні площі є одним із інтенсивних видів сільськогосподарських угідь. Одним із показників який її визначає є структура посівних площ, яка передбачає встановлення відношення посівної площі під певною культурою до загальної посівної площі. Аналіз структури допомагає визначити, вирощуванню якої культури підприємство надає перевагу. Проведемо аналіз посівних площ в таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Структура посівних площ господарства, %**

Продукція	2015	2016	2017	2018	2019	Зміна структури (+,-)
Озима пшениця	45,8	21,5	42,8	20,6	34,5	-11,3
Ячмінь	21,9	35,6	24,7	4,2	30,7	+8,8
Насіння соняшнику	14,3	41,4	31,9	-	34,4	+20,1
Кукурудза на зерно	15,4	0,7	-	74,9	-	-
Овочі відкритого ґрунту	2,6	0,6	0,58	0,3	0,4	-2,2
Всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-

Аналізуючи дані таблиці 2.2 можна зробити висновок, що за аналізований період підприємство збільшило площу під ячмінь на (8,8 в.п.), та соняшник на (20,1 в.п.). Площу під озиму пшеницю та овочі відкритого ґрунту зменшились відповідно на 11,3 та 2,2 в.п. Кукурудза взагалі перестала займати посівні площі у 2019 році, це пов'язано з тим, що у попередньому році було засіяно кукурудзою 267 га землі, але не всю продукцію було реалізовано. Найбільшу увагу у 2019 році підприємство приділяє вирощуванню озимої пшениці та соняшнику.

Результати господарської діяльності залежать від забезпечення сільськогосподарських підприємств основними фондами виробництва та ефективності їх використання: це, зокрема якість, повнота і своєчасність виконання сільськогосподарських робіт [10, с. 459].

У зв'язку з цим оцінка забезпечення ТОВ «Александр-Агро 3» основними засобами та пошук резервів підвищення ефективності їх використання має велике значення. При аналізі якісних змін необхідно вивчити данні про рух основних фондів. Наявність та рух основних фондів в господарстві показані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Аналіз наявності та руху основних фондів

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015,%
Наявність основних фондів, тис. грн.: на початок року	6095	6415	7279	7293	7293	119,7
на кінець року	6415	7279	7293	7293	7872	122,7
Знос основних фондів тис. грн. : на початок року	1602	1797	2582	2685	2884	180,1
на кінець року	1797	2582	2685	2884	3010	167,5
Надійшло основних фондів, тис. грн.	24,3	55,6	61,4	92,5	103,4	425,5
Вибуло основних фондів, тис. грн.	30,9	26,3	49,3	58,2	99,3	321,4
Коефіцієнти:						
- придатності	0,87	0,86	0,84	0,79	0,75	86,2
- зносу	0,13	0,14	0,16	0,21	0,25	192,3
- вибуття	0,03	0,05	0,06	0,09	0,10	333,3
- оновлення	0,04	0,07	0,09	0,10	0,14	350,0

Проаналізувавши показники даної таблиці можна зробити висновок, за рахунок того що коефіцієнт придатності зменшився, залишкова вартість є меншою від первісної і в динаміці показує, що технічний стан основних фондів погіршується. Цей негативний фактор підтверджується коефіцієнтом зносу. Збільшення коефіцієнту вибуття говорить про те, що в господарстві ведеться значна робота по списанню з балансу основних фондів, які вийшли з використання. Коефіцієнт вибуття складає 0,1 – але він є меншим ніж коефіцієнт оновлення 0,14. За досліджуваний період коефіцієнт оновлення мав тенденцію до збільшення, що є позитивним фактором і свідчить про

перевищення темпів надходження нових основних фондів.

Розвиток сільського господарства в значній мірі залежить від стану матеріально-технічної бази. Основні фонди діляться на фонди виробничого призначення, які беруть участь у виробництві продукції її зберіганні і транспортуванні. Та фонди невиробничого призначення безпосередньо участі у виробництві продукції не приймають, а включають об'єкти побутові, культурні, засоби культурно-побутового обслуговування [12, с. 103]. Забезпеченість та ефективність використання основних виробничих фондів в господарстві наведено в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

**Показники забезпеченості господарства основними виробничими фондами і ефективність їх використання**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015,%
Середньорічна вартість основних виробничих фондів тис. грн.	6255	6847	7286	7293	7582,5	121,2
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	6117	6888	6899	6516	6319,5	3,2
Частка основних засобів у необоротних активах підприємства, %	102,2	99,4	105,6	111,9	119,9	117,3
Валовий прибуток, (збиток) тис. грн	34,2	66	3	-32	-34	-
Фондоозброєність праці, тис. грн./осіб	142,2	152,2	186,8	148,8	204,9	144,2
Фондозабезпеченість, тис. грн./100 га	17,2	18,9	20,6	20,6	21,4	123,9
Фондовіддача, тис. грн.	0,07	0,07	0,07	0,08	0,09	128,6
Фондомісткість, тис. грн.	13,9	15,2	14,7	12,9	11,0	79,1
Рентабельність ОФ, %	0,54	0,96	0,04	-0,44	-0,45	-

З наведеної таблиці можна зробити висновок, важливим є постійне збільшення основних засобів. За рахунок чого збільшується показник фондозабезпеченості. Фондоозброєність в 2019 році відносно 2015 року зросла на 44,2 %, це зумовлено тим, що вартість фондів зростає, а

чисельність робітників майже не змінна. Піком збільшених вартість необоротних активів підприємства є 2017 рік. Проте негативною тенденцією слід вважати зменшення рівня рентабельності в 2019 році на 16,7 в.п. проти рівня в 2015 році. Валовий прибуток за останній рік має збиток на 0,6 валового прибутку. За рахунок того, що вироблену продукцію було використано у внутрішньогосподарському обороті валовий прибуток від неї не одержують.

Для більш наглядного розуміння проілюструємо таблицю 2.4 у вигляді графіка (рис. 2.1)

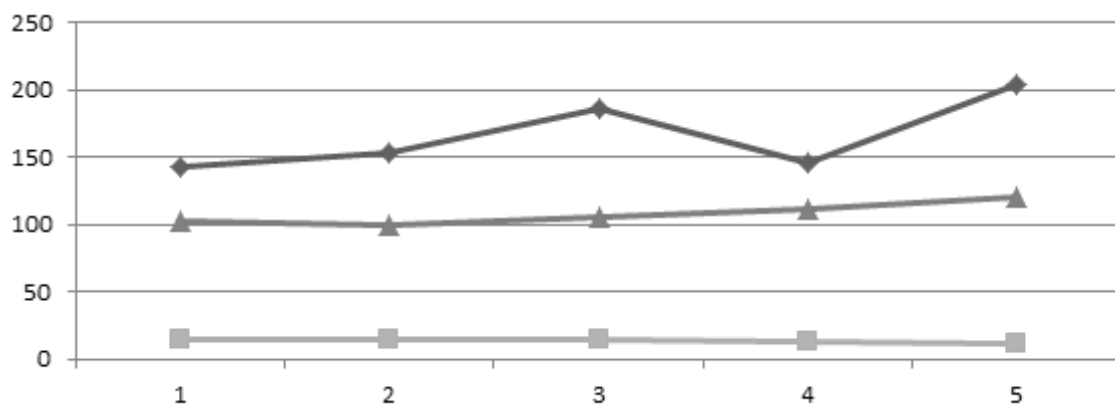


Рис.2.1 – Динаміка показників ефективності основних фондів

- ◆ Фондоозброєність праці, тис. грн./осіб.
- Фондомісткість, тис. грн.
- ▲ Частка основних засобів у необоротних активах підприємства, %.

Важливу роль в діяльності підприємства відіграють оборотні фонди які перебувають у постійному русі (обороті), починаючи від надходження предметів праці на склад підприємства до отримання готової продукції та переходу її у сферу обігу (реалізації).

У плановій та обліковій практиці оборотні фонди поділяють на:

- виробничі запаси;
- незавершене виробництво і напівфабрикати власного виготовлення;
- витрати майбутніх періодів.

Основними показниками, які характеризують економічну ефективність використання оборотних фондів, є коефіцієнт оборотності оборотних засобів (кількість оборотів за рік) і тривалість одного обороту в днях [4, с. 13]. Розглянемо більш детально оборотні фонди підприємства в таблиці 2.5.

Після аналізу таблиці та рисунка можна сказати, що максимальна кількість оборотних активів підприємства зареєстрована в 2019 році, хоча загальна їх кількість за досліджуваний період збільшилася більше ніж вдвічі. Позитивною є тенденція до зменшення тривалості обороту оборотних засобів на 11,6 %, що дозволить пришвидшити їх використання. Але вважаємо необхідно сконцентруватися на прибутку підприємства.

Таблиця 2.5

**Ефективність використання оборотних засобів у господарстві**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015, %
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	724,5	676,5	2030	2792	1534	211,7
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	595	2442	1615	2582	3318	557,6
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,82	3,61	0,80	0,92	2,16	263,4
Тривалість одного обороту, днів	445,7	101,1	458,8	394,7	394,7	88,4
Норма прибутку, %	0,50	0,87	0,03	-0,34	-0,43	-

Головною метою діяльності господарства є отримання прибутку шляхом виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки та здійснення інших видів діяльності. Продаж сільськогосподарської продукції підприємства здійснюється безпосередньо або опосередковано, оптом або у роздріб залежно від ринкового попиту та прибутковості таких видів діяльності [67, с. 132].

Розглядаючи продажі підприємства необхідно розуміти, що однією з ключових відмінностей є явно виражена циклічність. Тому не треба забувати, що найбільший попит на насінневу продукцію нашого дослідного підприємства з'являється незадовго до посівних робіт як ярових, так і озимих.

Важливою складовою працездатності будь-якого підприємства є його персонал. Тому доцільно організувати роботу з робітниками і для цього розглянемо основні економічні показники цього аспекту роботи.

Чисельність працюючих в господарстві на протязі 5 років залишається незмінною і складає 35 чоловік, тому працівники суміщають декілька посад. Так голова господарства виконує обов'язки агронома, бригадир тракторно-рільничої бригади виконує обов'язки завідуючого током та механіка. Бухгалтер за сумісництвом працює касиром.

В разі нестачі працівників в період збирання врожаю господарство наймає тимчасових працівників.

Від забезпеченості господарства трудовими ресурсами і ефективності їх використання залежать обсяги і своєчасність виконання сільськогосподарських робіт, ефективність використання техніки і, як результат, - обсяги виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інші економічні показники [54, с. 239].

Проаналізуємо аналіз рівня забезпеченості та використання трудових ресурсів в таблиці 2.6.

Дані в таблиці 2.6 свідчать про те, що чисельність працівників в господарстві практично залишається постійною. За рахунок того, що робота в сільськогосподарському господарстві мало оплачувана, збільшується кількість годин на 8,6% відпрацьованих усіма робітниками. Збільшився виробіток одного робітника: - середньорічний на 45,3%, - середньодобовий на - 42,3%, середньорічний на - 39,5%.

Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу в звітному році порівняно з базисним залишився не змінним, він є достатньо високим (0,8) і



каже про ефективне використання робочого часу. Забезпечення стабільного або достатнього продовольчого постачання зумовлене необхідністю збільшення виробництва.

Таблиця 2.6

**Забезпеченість господарства трудовими ресурсами та ефективність їх використання**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015,%
Вартість валової продукції, тис. грн.	450	450	493	561,7	689,5	153,2
Відпрацьовано люд.-днів 1 робітником за рік	252	253	251	252	257	101,9
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	8	8	100
Витрати праці, тис. люд.-год.	2017	2024	2011	2017	2056	101,9
Кількість людино-годин, відправ. усіма робітн. за рік, тис. люд.-год.	70,6	91,1	78,3	98,8	76,7	108,6
Фонд робочого часу, тис.днів.	8,8	11,4	9,8	12,3	9,5	107,81
Виробіток одного робітника:						
середньорічний, тис. грн.	12,8	10	12,6	11,5	18,6	145,3
середньодобовий, грн.	51,02	45	50,3	45,6	72,6	142,3
середньогодинний, грн.	6,38	4,93	6,3	5,7	8,9	139,5
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	100

## 2.2. Сучасний рівень ефективності виробництва сільськогосподарської продукції на підприємстві

Ефективність будь-якого виробництва значною мірою залежить від спроможності суб'єктів господарювання раціонально використовувати фактори виробництва. Для галузі сільського господарства найголовнішими серед них є: прогресивні технології, організаційно-управлінські чинники, природно кліматичні умови, людський капітал та соціально-економічні чинники.

Для визначення ефективності виробництва, треба розглянути багато факторів до яких належить, посівні площі, урожайність, собівартість, виручка від реалізації продукції. Посівні площі основних сільськогосподарських культур наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

### Посівні площі сільськогосподарської продукції господарства, га

Продукція	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015,%
Озима пшениця	131,2	62,6	128,9	15	98,9	75,4
Жито озиме	2,7	-	-	1,2	-	-
Овес ярий	4,8	-	-	0,4	-	-
Ячмінь ярий	62,6	104,4	47,8	7,3	89,4	142,8
Кукурудза на зерно	43,6	1,2	-	267	-	-
Гречка	2,8	1,2	-	-	-	-
Горох	1,4	-	-	0,2	-	-
Насіння соняшника	40,6	121,3	110,7	-	93	229,1
Цукрові буряки	1,9	-	1,3	1,2	-	-
Овочі відкритого ґрунту	7,4	4,2	1,5	4,6	1	13,4
Овоче-баштанні культури і картопля	34,6	24,24	20	24	16,8	48,1
Гречка	2,8	1,2	-	-	-	-

З наведеної таблиці 2.7 можна зробити висновок, що загальні посівні площі сільського господарства зменшили свої розміри з 2016 року. Це пов'язано тим, що підприємство почало здавати свої землі в оренду. Дані урожайності пропоновані в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка урожайності сільськогосподарської продукції господарства,  
ц/га**

Продукція	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015,%
Озима пшениця	47,5	35,8	43,6	27,8	36,6	77,1
Жито озиме	8,2	-	-	4,9	-	-
Овес ярий	8,7	-	-	2,4	-	-
Ячмінь ярий	27,3	38,4	16,9	11,2	31,3	114,7
Кукурудза на зерно	20,3	17,5	-	46,3	-	-
Гречка	4,8	3,9	-	-	-	-
Горох	3,6	-	-	1,2	-	-
Насіння соняшника	24,5	37,7	33,6	-	29,6	120,9
Цукрові буряки	9,4	-	4,2	3,8	-	-
Овочі відкритого ґрунту	35,2	27,8	14,9	29,9	12,1	34,41
Овоче-баштанні культури і картопля	8,1	7,6	5,4	5,9	5,4	66,7

Дані таблиці свідчать, про значне зменшення урожайності багатьох культур. Більш стабільними залишилися озима пшениця, ячмінь ярий, насіння соняшника та кукурудза.

Дані таблиці 2.9 свідчать, що собівартість кожної культури зростає щорічно, у зв'язку з тим, підвищуються ціни на усі виробничі ресурси, які використовує галузь рослинництво. Розглянемо основні результативні показники господарської діяльності підприємства в таблиці 2.10.

Таблиця 2.9

**Динаміка собівартості сільськогосподарської продукції господарства,  
1ц/грн**

Продукція	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015,%
Озима пшениця	74,5	85,9	95,4	108,6	126,2	167,4
Жито озиме	61,9	-	-	91,2	101,2	-
Овес ярий	60,5	-	-	90,2	100,2	-
Ячмінь ярий	64,5	75,9	85,4	94,2	106,2	128,6
Кукурудза на зерно	63,2	98,6	-	114,1	-	-
Гречка	45,2	52,4	-	-	-	-
Горох	39,6	-	-	51,3	-	-
Насіння соняшника	96,3	108,9	125,8	-	137,7	142,9
Цукрові буряки	47,8	-	59,3	68,9	-	-
Овочі відкритого ґрунту	43,1	59,7	71,6	82,9	87,6	203,7
Овоче-баштанні культури і картопля	46,2	51,2	58,3	59,2	60,1	130,9

Виходячи с наведеної таблиці можна сказати, спостерігаємо збільшення собівартості реалізованої продукції, при цьому прибуток зростає на 142,5 % за рахунок збільшення валової продукції та обсягу реалізованої продукції. Рівень рентабельності продажу у 2019 році в порівнянні з 2015 р знижується на 13,7 в.п. Причиною цьому є стрімке підвищення собівартості продукції.

Виручка (доход) від продажу продукції, товарів, послуг і від інших видів діяльності є основним видом доходів підприємств, одержаних у процесі їх виробничої діяльності. Від надходження виручки залежать стійкість фінансового становища підприємства, стан його оборотних коштів, розмір прибутку, своєчасність розрахунків з бюджетом, позабюджетними фондами,

банком, постачальниками, робітниками та службовцями підприємства [48, с. 312].

Таблиця 2.10

## Показники результативності

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015,%
Виробництво валової продукції, тис. грн	457	450	493	561,7	689,5	150,9
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	878	2442	1615	2582	3318	377,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	664	1969	1343	2184	2799	421,5
Прибуток, тис. грн	214	473	272	398	519	242,5
Отримано в розрахунку на 100 га, сільськогосподарських угідь, тис. грн. :						
- валової продукції	126,2	127,3	139,4	158,9	195	154,5
- реалізованої продукції	242,5	690,6	456,7	730,2	938,3	386,9
- прибутку	59,1	133,8	76,9	112,6	146,8	248,4
Отримано на 1 середньрічного працівника (зайнятого в с.г. виробництві), тис. грн.						
- валової продукції	21,8	17,2	23,5	15,6	25,6	117,4
- реалізованої продукції	41,8	93,9	76,9	71,7	122,9	293,9
- прибутку	10,2	18,2	12,9	11,1	19,2	188,2
Рівень рентабельності продаж, %	32,2	24,1	20,3	18,2	18,5	-13,7в.п

Динаміку чистої виручки та рентабельності господарства наведена у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Основні показники чистої виручки господарства**

Показник(тис.грн)	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015,%
Дохід (виручка) від реалізації продукції (тов-в, робіт, послуг), тис. грн.	595	2442	1615	2582	3318	150,9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (тов-в, робіт, послуг), тис. грн.	496	2035	1346	2152	2765	557,4
Собівартість реалізованої прод. товарів, робіт, послуг), тис. грн.	462	1969	1343	2184	2799	605,8
Валовий прибуток, тис. грн.	34	66	3	0	0	–
Валовий збиток, тис. грн.	0	0	0	-32	-34	-
Чистий прибуток (збиток)	-94	- 52	1	2	15	-
Інші операційні доходи тис. грн	62	401	207	359	314	506,5
Рентабельність підприємства %	10,4	2,6	0,3	00,9	0,54	-

Після аналізу таблиці 2.11 можна сказати, що відсутність прибутку пояснюється малою маржею виробництва, різниця між доходом і собівартістю дуже незначна. Рентабельність дослідного господарства є нестабільною, але спостерігаємо значне збільшення доходу від іншої операційної діяльності, не пов'язаною з реалізацією продукції, це додатковий прибуток від оренди землі.

Також необхідно зупинитись на поточних витратах, адже саме вони займають найбільш питому вагу переважаючи у всіх витратах підприємства і містять витрати під час процесу виробництва сировини й матеріалів, основних виробничих фондів. Поточні витрати повертаються підприємству після завершення циклу виробництва та реалізації продукції у складі виручки [43, с. 376].

Для аналізу поточних витрат необхідна їх оцінка з позиції раціональності і виявлення можливостей їх економії в звітному і майбутніх

періодах. При цьому раціональним буде вважатися таке використання витрат, що сприяє поліпшенню кінцевих результатів – безперервному зростанню товарообігу і збільшенням прибутку.

Таблиця 2.12

### Аналіз динаміки зобов'язань і капіталу

Показник (тис. грн)	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015,%
Зобов'язання підприємства	482,0	587,5	516,5	955,5	1064,0	220,7
Виручка від реалізації	595,0	2442,0	1615,0	2582,0	3318,0	557,6
Собівартість продукції	462,0	1969,0	1343,0	2184,0	2799,0	605,8
Середній власний капітал	6359,5	6977,0	6745,0	6398,0	6406,5	100,7

Як видно з таблиці, сума довгострокових і короткострокових витрат підприємства за аналізований період зросла більше ніж вдвічі, собівартість – більше ніж на 80%. Таке збільшення «вирівнюється» відповідним збільшенням виручки від реалізації на 82%.

Фінансові результати підприємства є основним показником успішної економічної діяльності, тому їх аналіз є базою ухвалення рішень по розвитку і вдосконаленню функціонування підприємства.

Проведення такого аналізу також важливе для економічних партнерів, що співпрацюють з цим господарюючим суб'єктом. Очевидно, що підвищення якості даного аналізу дуже важливе завдання фінансової служби фірми, умова успішності її внутрішніх і зовнішніх взаємодій, визначення фінансової стійкості підприємства.

Фінансова стійкість підприємства – це надійно гарантована платоспроможність, рівновага між власними та залученими засобами, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довіра

кредиторів і інвесторів та рівень залежності від них, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування.

Тому, доцільно буде розглянути на скільки економічно стійке є наше дослідне підприємство.

Таблиця 2.13

### Індикатори комерційної стійкості підприємства 2019 рік

Показник	Розрахунок	За попередній період	За звітний період
Рентабельність продаж, %	$РП = ЧВ / СвРп * 100$	98,5	98,8
Оборотність власного капіталу	$ОбВК = ЧВ / ВКср$	X	0,43
Коефіцієнт затримки виручки	$Кзв = ДЗср / ЧВ$	X	0,06
Коефіцієнт повернення виручки	$Кпв = КЗср / ЧВ$	X	0,33
Коефіцієнт маневреності виручки	$Км = 1 - Кзв - Кпв$	X	0,61
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	$ТоДЗ = Т * Кзв$	X	21,9
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	$ТоКЗ = Т * Кпв$	X	120
Коефіцієнт платіжної дисципліни, дні	$Кпд = ТоДЗ / ТоКЗ$	X	0,2

ЧВ – чиста виручка, СвРп – собівартість реалізованої продукції, ВКср – середньорічна вартість власного капіталу, ДЗср – середньорічна вартість дебіторської заборгованості (робіт, послуг), КЗср – середньорічна вартість кредиторської заборгованості (робіт, послуг), Т – тривалість звітного періоду.

Виходячи з таблиці ми бачимо, що рентабельність продаж, 98,5 % (повинно бути більше 130) це свідчить, що підприємство є не стійким. Власний капітал здійснює майже 0,45 обороти на рік, 6 % виручки підприємства «заморожено» у вигляді дебіторської заборгованості, 3,3 % виручки, що необхідно повернути. Спостерігаємо невисоким рівень «живої» (реальної) виручки – 61%, (показник повинен бути ближче до 100 %) тривалість обороту дебіторської є невисокими, тривалість обороту



кредиторської заборгованості є дуже великою (не повинна перевищувати 90 днів). Аналізуючи данні таблиці взагалі можна зробити висновок, що підприємство є не стійким.

З метою дослідження рівня виробничої стійкості підприємства розглянемо наступну таблицю:

*Таблиця 2.14*

**Індикатори виробничої стійкості підприємства, 2019 рік**

Індикатор	Розрахунок	На початок року	На кінець року
Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_{зОЗ} = З/ПвОЗ$	0,4	0,38
Коефіцієнт Бівера	$КБ = (ЧП - А) / З$	-0,25	-0,08

З – знос, ПвОЗ – первісна вартість основних засобів, ЧП – чистий прибуток, А – амортизація.

Виходячи з даних таблиці можна зробити висновок, що коефіцієнт зносу основних засобів має позитивну тенденцію до зниження, хоча темпи незначні. За коефіцієнтом Бівера (повинен бути більше 0,2), по нашому дослідному підприємству ми спостерігаємо -0,25 на початок року та -0,08 на кінець року, це свідчить, що значно скоротилася частка чистого прибутку направлена на розвиток виробництва і підприємство не спроможне в достатній мірі інвестувати кошти у розвиток виробництва.

Тепер буде доцільним розглянути аналіз ймовірності банкрутства.

ДФІ – довгострокові фінансові інвестиції, ПФІ – поточні фінансові інвестиції ,

ПФІ – поточні фінансові інвестиції, ГК – грошові кошти, ГК – грошові кошти, ПЗ – поточні зобов'язання, ОА – оборотні активи, ПЗ – поточні зобов'язання, ВОК – власний оборотній капітал.

З таблиці бачимо, що найкритичнішим показником є поточна платоспроможність підприємства, причиною чого є відсутність як довгострокових, так і короткострокових фінансових інвестицій, а також

малої кількості грошових коштів. Показники критичної та надкритичної платоспроможності збільшуються на кінець року за рахунок достатньої кількості ліквідних оборотних активів та власного оборотного капіталу підприємства.

Таблиця 2.15

### Діагностика банкрутства за нормативним підходом (2019 рік)

Показник	Розрахунок	На початок року	На кінець року	Нормативне значення
Поточна платоспроможність	ДФІ+ПФІ+ГК-ПЗ	-1451	- 561	>0
Критична платоспроможність	ОА/ПЗ	1,36	1,67	≥1,5
Надкритична платоспроможність	ВОК/ОА	-0,08	0,2	≥0,2
Коефіцієнт відновлення платоспроможності	$(КПк+0,5*(КПк-КПп))/2$	1		>1
Коефіцієнт втрати платоспроможності	$(КПк+0,25*(КПк-КПп))/2$	0,9		>1

Коефіцієнти відновлення платоспроможності є позитивним, а коефіцієнт втрати платоспроможності підприємства є негативними і має тенденцію до зниження. Це свідчить, що підприємство може втратити свою платоспроможність.

Беручи до уваги нормативний підхід діагностики банкрутства, а також всі аналізовані показники загалом, можна зробити висновок про те, що підприємство значно знизило обсяги реалізації продукції у 2019 році, через нераціональне використання фінансових ресурсів (придбання основних засобів за умов збиткової діяльності підприємства) та відсутності довго - та короткострокових фінансових інвестицій, грошових коштів, підприємство втратило маневреність власного оборотного капіталу, критичну платоспроможність.

Рятівним може бути нарощування обсягів оборотних активів та власного капіталу підприємства.

### 2.3. Обґрунтування перспективних напрямів розвитку через аналіз ефективності виробництва товарної продукції

Товарна продукція являється одним із основних показників для визначення спеціалізації підприємства. Рівень спеціалізації відображає процес поглиблення розподілу праці на підприємстві. Спеціалізація означає розвиток ведучої галузі, а поряд з нею і інших галузей. Метою спеціалізації сільськогосподарських підприємств є досягнення умов для збільшення прибутку, досягнення більш високої продуктивності праці, збільшення виробництва продукції та підвищення її якості [41, с. 203].

Як було зазначено раніше, головна галузь підприємства є рослинництво. Спеціалізація визначається через структуру товарної продукції визначається, як відсоткове співвідношення продукції окремих культур і галузей в загальній сумі вартості товарної продукції по господарству, яка приймається за 100%. Визначають її за питомою вагою основних галузей в структурі товарної продукції.

Таблиця 2.16

#### Динаміка структури товарної продукції господарства, %

Продукція	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015,%
Озима пшениця	48,4	17,3	43,4	10,9	25,6	52,6
Ячмінь	11,8	8,5	6	4,7	12,7	107,6
Насіння соняшнику	33,6	64,3	50,3	21,6	63,3	188,4
Кукурудза на зерно	4,5	8,9	-	62,8	-	-
Овочі відкритого ґрунту	1,7	0,9	0,3	0,41	0,4	23,5
Всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-

Аналізуючи дані таблиці 2.15, можна зробити висновки, що в 2019 році питома вага зернових значно зменшилась внаслідок втрати урожаю озимих під впливом несприятливих погодно-кліматичних умов. З 2016 року підприємство почало здавати свої землі в оренду тим самим зменшили посівні площі. У 2019 році спостерігається значне збільшення товарної продукції соняшника, бо вирощування олійних культур є важливою складовою стратегії економічного розвитку господарства.

Напрямок спеціалізації визначається в середньому за період. Це можна відобразити у ранжованому ряді (таблиця 2.17)

Ефективність виробництва в аграрному підприємстві залежить не лише від розміру галузей, які в ньому є провідними, а й від того, як розвинуті й інші галузі, що мають товарний характер. Чим більше в господарстві таких галузей, тим, як правило, менші їх розміри і нижча концентрація виробництва. Це інколи негативно відбивається на кінцевих результатах господарювання.

Таблиця 2.17

**Ранжований ряд товарної продукції за 2019 рік в господарстві**

Види продукції	P, %	i	2i - 1	P(2i - 1)
Озима пшениця	25,6	2	3	76,8
Ячмінь	12,7	3	5	63,5
Насіння соняшнику	63,3	1	1	63,3
Кукурудза на зерно	-	-	-	-
Овочі відкритого ґрунту	0,4	4	7	2,8
Всього	100	-	-	97,7

Щоб врахувати ступінь розвитку усіх товарних галузей у нашому дослідному господарстві, визначимо і проаналізуємо коефіцієнт зосередження товарного виробництва ( $K_c$ ), див. формулу 2.1:

$$K_c = \frac{100}{\sum Y_m(2n-1)} \quad (2.1)$$

де  $U_T$  – питома вага окремих галузей в товарній продукції підприємства, %;

$n$  – порядковий номер окремих галузей по питомій вазі кожного виду продукції в ранжируваному ряді по зниженню питомої ваги.

$$K_c = 100 / (76,8 * (2 * 2 - 1) + 63,5 * (2 * 3 - 1) + 63,3 * (2 * 1 - 1) + 0 + 2,8 * (2 * 4 - 1)) = 0,21$$

З розрахунків видно, що коефіцієнт спеціалізації складає 0,21. Це свідчить про те, що дане господарство має середній рівень спеціалізації і має достатньо збалансовану і цілеспрямовану виробничу діяльність, зосереджену на вирощуванні і реалізації конкретної продукції сільського господарства.

Економічну ефективність реалізації озимої пшениці та насіння соняшнику, найбільш прибуткових культур даного господарства наведено в таблиці 2.18 та 2.19.

Проаналізувавши таблиці 2.18, можна сказати, що при збільшенні собівартості зростала і ціна реалізації, тим самим збільшувався прибуток, піднімаючи рівень рентабельності на вирощування і реалізацію озимої пшениці.

*Таблиця 2.18*

**Динаміка економічної ефективності реалізації озимої пшениці**

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015, %
Урожайність, ц/га	47,5	35,8	43,6	27,8	36,6	77,1
Собівартість 1ц, грн.	74,5	85,9	95,4	108,6	126,2	167,4
Ціна реалізації 1ц, грн.	116,6	126,7	138,2	164,7	205,3	176,1
Прибуток на 1 ц насіння, грн.	42,1	40,8	42,8	56,1	79,1	187,9
Рівень рентабельності, %	56,5	47,5	44,9	51,6	62,7	110,9

Таблиця 2.19

**Динаміка економічної ефективності реалізації насіння соняшнику**

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015,%
Урожайність, ц/га	24,5	37,7	33,6	-	29,6	120,9
Собівартість 1ц, грн.	96,3	108,9	125,8	-	137,7	142,9
Ціна реалізації 1ц, грн.	169,2	198,5	229,9	227,2	258,7	152,9
Прибуток на 1 ц насіння, грн.	72,9	89,6	103,2	-	121	165,9
Рівень рентабельності, %	75,7	82,3	82,4	-	87,9	116,1

Після аналізу таблиці 2.19 можна сказати, що спостерігається значне коливання урожайності соняшника, а у 2018 році взагалі не спостерігаємо урожайності, це пов'язано з тим, що соняшник вбирає в себе всі поживні речовини з землі, і тому щоб відновити її родючість, потрібен час. Проте ціна на соняшник зростає і тим самим збільшується рентабельність.

Розглянемо конкурентів компанії, які теж займаються сільськогосподарською діяльністю у Запорізькій області.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це система послідовних цілеспрямованих дій у взаємозв'язку з основними підсистемами (цільової, забезпечення, функціональної та керуючої), які регулюють процес вибору стратегії розвитку підприємства, забезпечують конкурентоспроможність підприємства та продукції на вітчизняному і світовому ринках та сприяють стабільній фінансовій стійкості.

За допомогою матриці конкурентного профілю визначено позицію дослідного господарства на ринку реалізації. Оцінка кожного конкурента в рамках реалізації продукції на території Запорізької області здійснюється за допомогою визначення кількості балів від 1 до 4 за визначеним переліком показників. Проведення аналізу конкурентоздатності на ринку наведені у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

## Матриця конкурентного профілю господарства

Ключові фактори успіху	Ваговий коефіцієнт	Власна фірма		СФГ «Хризантема»		СФГ «Колос»		СФГ «Еліта»		СФГ «Яна»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Ціна за одиницю продукції	0,25	3	0,75	2	0,50	3	0,75	3	0,75	2	0,50
Якість продукції	0,30	3	0,90	3	0,90	3	0,90	3	0,90	2	0,60
Обсяг виробництва	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,60	3	0,60	2	0,40
Відстань до споживача	0,15	2	0,30	3	0,45	3	0,45	2	0,30	3	0,45
Асортимент продукції	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Загальна оцінка	1,00	16	3,05	13	2,65	16	3,10	14	2,85	11	2,15

Аналізуючи конкурентів можна сказати, що дослідне підприємство займає високу позицію поміж активних конкурентів за рахунок обсягу виробництва, якості, ціни та асортименту продукції. Споживач на даний момент отримує більше задоволення від споживання якісного продукту за помірну ціну. Отже, конкурентна стратегія фірми – забезпечення споживача якісною продукцією за доступними цінами та широким асортиментом товарів та послуг.

Економічна ефективність визначається відношенням обсягу виробництва до понесених витрат і характеризується системою натуральних та вартісних показників. Система показників економічної ефективності виробництва продукції рослинництва включає такі показники, як урожайність, продуктивність праці, собівартість, ціна реалізації, рівень рентабельності [40, с. 204].

Функціонування будь-якого підприємства незаперечно має здійснюватися в умовах досягнення максимального задоволення потреб споживачів. Проте ця діяльність має обов'язково бути ефективною і для самого підприємства, адже розвиватися, нарощувати свої потужності воно може лише за умови отримання прибутків та підвищення рівня рентабельності виробництва.

Тому дуже важливо встановити як залежать фінансові результати діяльності господарства від ряду факторів, які можуть впливати на зміну результативних показників, зокрема рентабельності виробництва. Оскільки соняшник забезпечує значну частку надходження прибутку, але по його виробництву існують обмеження з боку державної політики, більше уваги слід приділити розширеному виробництву зернових і поглиблення досліджень доцільно провести саме в розрізі даної групи культури. З цією метою можна використати методику кореляційного і регресійного аналізу для визначення залежності результативної ознаки від факторних.

Кореляційний аналіз – це метод кількісної оцінки взаємозалежностей між статистичними ознаками, що характеризують окремі суспільно – економічні явища і процеси.

Регресійний аналіз — розділ математичної статистики, присвячений методам аналізу залежності однієї величини від іншої [52, с. 25-28].

Визначимо як впливають на рівень рентабельності виробництва озимої пшениці та соняшника такі фактори, як:

- $X_1$  - урожайність озимої пшениці; соняшника.
- $X_2$  - собівартість виробництва в розрахунку на 1 ц продукції;
- $X_3$  - ціна реалізації 1 ц насіння озимої пшениці, соняшника.

Кореляційний та регресійний аналіз проведемо на ЕОМ за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel.

Для побудови матриці коефіцієнтів парної кореляції необхідно вибрати команду меню Сервіс/Аналіз даних/Кореляція.



Тісноту зв'язку між ознаками включеними до рівняння регресії характеризує складена матриця парних коефіцієнтів кореляції таблиця 2.21 озимої пшениці та таблиця 2.22 насіння соняшника.

Таблиця 2.21

**Матриця парних коефіцієнтів кореляції показників вирощування озимої пшениці**

	Рентабельність	Урожайність	Собівартість	Ціна
Рентабельність	1			
Урожайність	0,009443443	1		
Собівартість	0,461267154	-0,586045958	1	
Ціна	0,613433718	-0,514642855	0,983409827	1

Аналіз матриці коефіцієнтів парної кореляції показує, що рівень рентабельності суттєво залежить від обраних факторів в досліджуваній вибірці. Так, зв'язок між рівнем рентабельності та іншими факторами прямий зокрема між ціною реалізації продукції. Отже найбільший вплив на рівень рентабельності озимої пшениці здійснюють ціни реалізації.

Таблиця 2.22

**Матриця парних коефіцієнтів кореляції соняшника**

	Рентабельність	Урожайність	Собівартість	Ціна
Рентабельність	1			
Урожайність	0,704028948	1		
Собівартість	0,909462271	0,749311531	1	
Ціна	0,945962194	0,743352160	0,978129148	1

Аналіз матриці коефіцієнтів парної кореляції показує, що рівень рентабельності суттєво залежить від обраних факторів в досліджуваній вибірці. Зв'язок між рівнем рентабельності та даними факторами прямий зокрема між ціною реалізації продукції. Отже найбільший вплив на рівень рентабельності насіння соняшника здійснюють ціни реалізації.

Для розрахунку параметрів регресійного зв'язку скористаємось процедурою Регресія в пакеті. Аналіз даних MS Excel. Наведені дані поділено на окремі земельні площі.

За розрахунками матимемо таку регресійну залежність рівня рентабельності озимої пшениці та соняшника від включених до моделі факторів:

$$\text{По озимій пшениці } y_x = 59,142 + 0,034 x_1 - 1,564 x_2 + 0,986 x_3$$

$$\text{По насінню соняшника : } y_x = 57,495 + 0,00856x_1 - 0,097 x_2 + 0,166 x_3$$

Коефіцієнти регресії показують, наскільки зміниться рівень рентабельності продукції при зміні факторів, урожайності, собівартості, ціні реалізації на одиницю його вимірювання при фіксованих значеннях інших факторів, включених до рівняння. Так при збільшенні урожайності озимої пшениці, рівень рентабельності збільшується на 0,034 %, а соняшника на 0,00856 % за рахунок збільшення собівартості виробництва в розрахунку на 1 ц, рівень рентабельності озимої пшениці знизиться на 1,564 %, а соняшника на 0,097 % за рахунок зміни ціни реалізації рівень рентабельності озимої пшениці зросте на 0,986%, а соняшника 0,166%.

Коефіцієнт множинної кореляції показує тісноту зв'язку між рівнем рентабельності та його факторами, озимої пшениці дорівнює  $R = 0,9948$ , а соняшнику  $0,99884$ . Коефіцієнт множинної детермінації озимої пшениці  $R^2 = 0,9897^2 = 0,98 * 100 \% = 98\%$  показує, що варіація рівня рентабельності в зв'язку із зміною розглядуваних факторів, становить 98%, а соняшника  $R^2 = 0,9491^2 = 0,9491 * 100 \% = 90,1 \%$ .

Виходячи з наведених даних ми бачимо, що по озимій пшениці 98 % фактор впливає на наш результат, 2 % не впливає. По насінню соняшника ми бачимо, що 90, % фактор впливає на наш результат, а 10% не впливає.

Для вивчення відтворення численних зв'язків в економіці й вимірювання впливу різних факторів на результати виробничої діяльності, а також для розв'язання конкретних планово-економічних задач за допомогою

математичних методів і ЕОМ застосовується моделювання економічних процесів .

Процес математичного моделювання включає такі основні етапи:

1. Постановка економіко-математичної задачі і обґрунтування критерію оптимальності.
2. Визначення переліку змінних і обмежень.
3. Збір інформації і розроблення техніко-економічних коефіцієнтів і констант.
4. Побудова числової економіко-математичної моделі.
5. Математичний запис моделі.
6. Кодування, розв'язання задачі.
7. Аналіз результатів розв'язання, коригування моделі.
8. Економічний аналіз різних варіантів і вибір проекту плану.

Системний підхід до планування сівозмін на підприємствах потребує взаємозв'язку різних етапів процесу вибору сільськогосподарських культур. З них важливим методом формування оптимальної структури посівних площ різних культур є економіко-математичне моделювання, оскільки дозволяє швидко розглянути й порівняти декілька варіантів.

Розробка економіко-математичної моделі оптимізації структури посівних площ здійснюється з урахуванням фактичних площ ріллі господарства та проектного обсягу виробництва продукції. Оптимальна структура посівних площ являє собою конкретне вираження такого співвідношення посівних площ по культурам, що за інших рівних умов забезпечує одержання максимальної величини прибутків.

Постановку даної задачі можна сформулювати в такий спосіб. Виходячи з виробничих ресурсів (площі сільськогосподарських угідь), визначити оптимальну структуру посівних площ по культурам, яка забезпечувала б виконання плану продажу по усіх видах сільськогосподарських культур і внутрішньогосподарські потреби при максимальному економічному ефекті.

Завдання полягає в тому, щоб визначити, якою повинна бути посівна площа по кожному виду сільськогосподарських культур за умови, що собівартість залишається незмінною.

Перелік умов задачі в числовій моделі логічно витікає з її математичної моделі, постановки завдання та інформації про специфіку сівозміни. Для побудови економіко-математичної моделі необхідні наступні дані: собівартість виробництва 1 ц продукції, урожайність культури, ц/га, фактична посівна площа культури, га.

Вводимо основні змінні наступним чином:

$x_1$  – посівна площа озимої пшениці, га;

$x_2$  – посівна площа соняшнику, га;

Економіко – математична модель має такі обмеження:

1) по площі ріллі:

$$X_1 + X_2 \leq 201,9$$

2) по гарантованому виробництву озимої пшениці, ц:

$$36,6X_1 \geq 98,9$$

3) по гарантованому виробництву соняшнику, ц:

$$29,6X_2 \geq 93,0$$

4) по обмеженню посівної площі соняшнику у сівозміні, га:

$$X_2 \leq 98,0$$

Залишається охарактеризувати коефіцієнти цільової функції при змінних величинах, що відповідають можливим обсягам посівних площ в дослідному господарстві. Потрібно оптимізувати структуру посівних площ з метою мінімізації витрат. Тоді цільова функція (функція мети) буде мати вигляд:

$$Z = c_1 \times x_1 + c_2 \times x_2 \rightarrow \min,$$

де:  $c_1 \dots c_n$  – витрати на 1га вирощування культури, грн.

$x_1 \dots x_n$  – посівна площа відповідної культури, га,

$$Z = 126,2 \times x_1 + 197,7 \times x_2 \rightarrow \min$$

Рішення економіко-математичної задачі показало, що за рахунок мінімізації витрат та заданого обсягу виробництва продукції земельні ресурси використовуються не повністю таблиця 2.23. Оптимальне рішення показало зростання площі озимої пшениці на 99,86 га, та скорочення посівів соняшнику на 89,86 га.

Коригування розв'язку може здійснюватися через додавання додаткових обмежень і/або зміну обсягів обмежень. Так, збільшення гарантованих обсягів виробництва доречно призведе до перерозподілу посівних площ, наслідком якого стане зростання витрат виробництва.

*Таблиця 2.23*

**Результат економіко-математичної задачі оптимізації посівних площ у дослідному господарстві, га**

Культура	Факт	Проект	Проект до факту, +/-
Площа озимої пшениці	98,9	198,76	+99,86
Площа соняшнику	93,0	3,14	- 89,86
Всього	201,9	201,9	-

Оптимізація площі дає можливість збільшити посівні площі озимої пшениці майже на 100 га так як вона є більш застребуваною на ринку, тим самим збільшити обсяг валової продукції до 7374,6 ц та збільшити прибуток на 751 тис. грн. Зменшення площі насіння соняшника відбулося за рахунок того, що соняшник засолює земельні угіддя і тому необхідно час для удобрення, та відновлення землі.

**Висновки до розділу 2:**

1. Економічні умови ТОВ «Александр-Агро 3» характеризуються середнім розміром землекористування, близьким розташуванням пунктів реалізації сільськогосподарської продукції, стійкими транспортними зв'язками.

2. Економічна ефективність виробництва продукції рослинництва протягом 2015-2019 рр. була нестабільною і характеризувалася суттєвим зменшенням ефективності виробництва за рахунок оренди землі і зменшення посівної площі. При цьому витрати на виробництво товарної продукції зросли. Перевищення приросту витрат над зростанням доходу зумовило зменшення прибутку від реалізації продукції (отримання збитків) у 2019 році. Отримання збитку спричинило до зменшення рентабельності галузі.

3. Господарство має високий рівень спеціалізації вирощування продукції рослинництва, займає високу позицію поміж активних конкурентів за рахунок обсягу виробництва, якості, ціни та асортименту продукції. За допомогою кореляційно-регресійного аналізу виявили, що рівень рентабельності перебуває в досить тісному зв'язку з урожайністю та ціною на товар.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ КООПЕРАЦІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

### **3.1. Характеристика заходів управління реалізацією продукції на підприємстві**

Процес управління реалізацією продукції складається із багатьох функцій. До їх числа входять планування та прогнозування; організація; координація політики та регулювання; облік, контроль і аналіз; активація і стимулювання. Кожна функція характеризується властивим їй технологічним процесом обробки інформації та засобом впливу на керований об'єкт. Оскільки, головною метою будь-якого підприємства є отримання максимального прибутку, то збутовій діяльності повинно надаватися якомога більше уваги [7, с. 20].

Канали реалізації – шляхи продукції від виробника до споживача, що забезпечується різними учасниками, або це сукупність юридичних і фізичних осіб, які є посередниками збуту, беруть на себе або передають іншому право власності на той чи інший продукт. Усе це забезпечується системою організаційних, технологічних та інших процесів із використанням різних способів і каналів реалізації [8, с. 208].

Розробляючи збутову стратегію підприємство повинно враховувати такі фактори:

- особливості кінцевих споживачів - їх кількість, концентрацію, перспективи діяльності, інноваційність, рівень прибутків, особливості поведінки при закупівлі;
- можливості фірми - її фінансове становище, конкурентоспроможність, основні напрями ринкових стратегій, масштаби виробництва;
- характеристики товару - вид, якість, термін зберігання.

- рівень конкуренції, збутова політика конкурентів - їхня кількість, концентрація, збутова стратегія та тактика, взаємовідносини в системі збуту;

- характеристика і особливості ринку - фактична і потенційна його місткість, щільність розміщення покупців, кон'юнктура тощо [6, с. 13].

Запропонуємо ряд дій в дослідному господарстві по удосконаленню політики розподілу та каналів реалізації :

- покращити роботу з наявними клієнтами та залучення нових;
- пошук і відбір комерційних пропозицій на поставку товару;
- організацію виконання замовлень і поставку товарів (визначення маршрутів збуту, перевірку наявності товарних запасів, заходи стимулювання збуту тощо);
- перевірка діяльності торгових представників;
- налагодження зовнішньо- економічних зв'язків.

Для більш детального розгляду стану системи збуту у дослідному підприємстві розглянемо канали реалізації продукції підприємства у таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Канали реалізації продукції підприємства тис.грн**

Канали реалізації	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015,%
Продаж державі	204,2	236,4	204,1	310	339	166,1
На суспільне харчування	-	-	-	-	-	-
За договорами, зобов'язаннями підприємствам і організаціям	138,3	519,2	364,6	301,3	409,2	295,9
На торговому ринку	-	-	-	-	-	-
Підприємствам і організаціям оптової торгівлі	246,8	706,6	623,3	929,3	1032	418,1
Підприємствам і організаціям роздрібною торгівлі	224,1	508,6	401,9	662,3	938,1	418,6

Аналізуючи данні таблиці можна сказати, що канали реалізації за останні 5 років не змінилися, змінилася кількість реалізованої продукції, вона збільшилась у порівнянні 2016 року з 2015 роком.

Дослідне підприємство в основному реалізовує продукцію через не прямі канали реалізації – коли між виробником і споживачем з'являються



посередники. Ними є державні організації, переробні підприємства, випадкові посередники - юридичні, фізичні особи. Наслідком такої реалізації є невлаштованість й відсутність складських приміщень, холодильних установок.

Якщо, підприємство буде реалізовувати продукцію прямими каналами без посередників, то буде можливість зменшити витрати і відповідно можна встановити нижчу ціну на завершальному етапі її реалізації, що забезпечує вищу конкурентоспроможність продукції.

Для визначення позицій товарів дослідного підприємства на ринку та визначення конкурентоспроможності продукції підприємства скористаємося інструментарієм матриці Мак-Кінсі. Для спрощення побудови даної матриці заповнимо таблицю 3.2.

Таблиця 3.2

Показники привабливості та конкурентоспроможності продукції підприємства

Показники	Коефіцієнт вагомості			Критерій оцінки		
	Озима пшениця	Соняшник	Кукурудза	Озима пшениця	Соняшник	Кукурудза
1.Привабливість ринку						
Місткість ринку	0,4	0,4	0,12	5	4	3
Темп росту ринку	0,3	0,25	0,2	5	5	3
Рівень конкуренції	0,4	0,4	0,35	4	4	3
Технологічна укомплектованість	0,2	0,2	0,2	4	4	3
2.Конкурентоспроможність						
Якість товару	0,3	0,3	0,15	5	4	3
Темп росту ринкової частки	0,15	0,15	0,1	4	4	4
Імідж	0,3	0,25	0,15	4	4	2
Сукупні витрати	0,2	0,2	0,15	4	3	2
Ефективність реклами	0,25	0,2	0,15	4	4	3

Показники привабливості ринку та конкурентоспроможності продукції підприємства, які визначаються шляхом множення коефіцієнтів вагомості на вагу критерії оцінки, наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Показники привабливості ринку та конкурентоспроможності продукції**

Показники	Загальна оцінка		
	Озима пшениця	Соняшник	Кукурудза
1.Привабливість ринку			
Місткість ринку	2	2	0,36
Темп росту ринку	1,5	1,25	0,6
Рівень конкуренції	1,6	1,6	1,05
Технологічна укомплектованість	0,8	0,8	0,6
Разом	5,9	5,65	2,61
2.Конкурентноспроможність			
Якість товару	1,5	1,2	0,45
Темп росту ринкової частки	0,6	0,6	0,4
Імідж	1,2	1	0,3
Сукупні витрати	0,8	0,6	0,3
Ефективність реклами	1	0,8	0,3
Разом	5,1	4,2	1,75

З метою визначення позицій продукції підприємства на ринку побудуємо матрицю Мак-Кінсі.

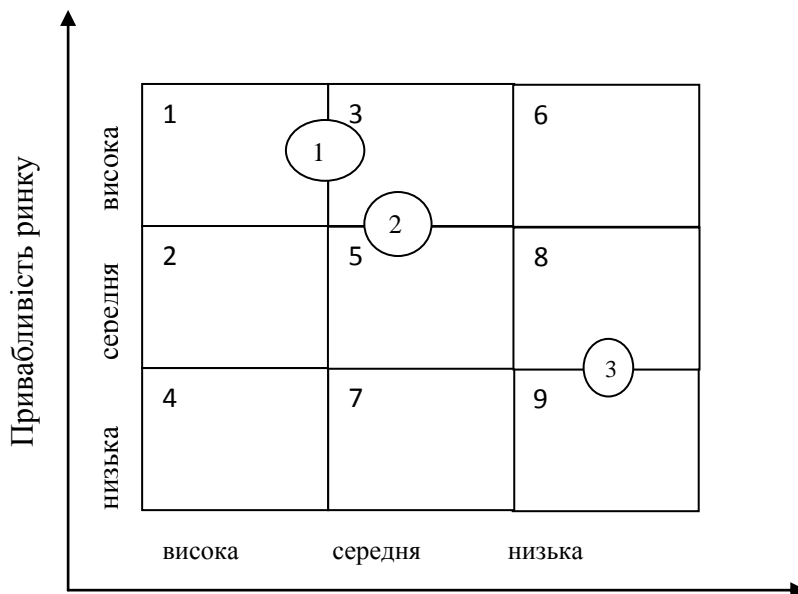


Рис. 3.1 – Матриця Мак-Кінсі

1. Осима пшениця
2. Насіння соняшника
3. Кукурудза

Положення товарів на ринку в матриці показується у вигляді кола, діаметр якого адекватний розміру (місткості) ринку. Види маркетингових стратегій за матрицею "Мак Кінсі". Під час формування стратегії поле матриці розділяється на три зони рис. 3.1.

Перша стратегічна зона охоплює квадрати 1, 2, 3 – зона росту;

Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадрат 4,5,6;

Третя стратегічна зона охоплює квадрати 7, 8, 9.

Розглянувши дану матрицю можна сказати, що перша продукція озима пшениця знаходиться в квадраті 1 отже, вона діє на дуже перспективному ринку збуту і має на ньому сильні конкурентні позиції. Для першої зони можна порекомендувати стратегію росту і підтримання конкурентних позицій, а також вкладання інвестицій, розширення виробництва.

Друга продукція – соняшник знаходяться в квадраті 5, що включає середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринки збуту.

Для другої стратегічної зони необхідна спеціалізація на сильних сторонах фірми та їх розвиток, а також стратегія вибіркового розвитку, а саме пошук шляхів отримання конкурентних переваг нашої продукції над продукцією конкурента. До цього ж ця стратегія зорієнтована на отримання максимальною прибутку, та пошуку стратегічних можливостей переходу соняшника до першої зони.

Третій товар кукурудза – знаходиться в квадраті 9, що включає низькі за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринки збуту. Для третьої стратегічної зони необхідно, вжити заходи по підвищенню конкурентоспроможності продукції кукурудзи.

Згідно даного аналізу підприємство займає вигідну позицію на ринку у своєму сегменті. Здійснюючи розробку стратегічних альтернатив розвитку підприємства необхідно розробляти нові технології, дотримуватися необхідних якостей продукції, шукати нові канали реалізації, це дозволить залишитися підприємству бути конкурентоспроможним на ринку і дасть змогу максимізувати прибуток у довгостроковому періоді.

Для підприємства доцільно обрати маркетингову стратегію зростання. Оскільки маркетингові стратегії зростання розробляються для підприємств, які діють на перспективних ринках збуту, мають певні конкурентні переваги і в змозі ефективно використати необхідні фактори успіху.

### **3.2. Проект підвищення ефективності реалізації продукції підприємства по строкам та об'ємам на засадах кооперації для забезпечення фінансово-економічної безпеки**

Зерновий сектор України є стратегічною галуззю економіки держави, що визначає обсяги пропозиції та вартість основних видів продовольства для населення країни, зокрема продуктів переробки зерна і продукції тваринництва, формує істотну частку доходів сільськогосподарських виробників, визначає стан і тенденції розвитку сільських територій, формує валютні доходи держави за рахунок експорту. Протягом останніх років в Україні були отримані порівняно високі врожаї зернових культур. Це є свідченням того, що на шляху надзвичайно складних процесів ринкових перетворень у сільському господарстві держави визначилися певні позитивні зрушення [11, с. 21].

Проблема підвищення ефективності реалізації продукції та тим самим збільшити доходи підприємства набуває сьогодні особливої актуальності.

Враховуючи всі дані, було вирішено розробити проект по підвищенню ефективності реалізації продукції і тим самим збільшити доходи підприємства, шляхом оренди складських приміщень збереження зерна на кооперативних засадах до того моменту, коли ціна на нього підвищиться в декілька разів. Припустимо що зерно збирають у кінці серпня, то і ціни будуть середніми по підприємствам і споживачам відповідно буде більший вибір продукції, а у підприємства буде більше конкурентів. Якщо ми збережемо зерно приблизно до кінця листопада, або до початку грудня, то можемо продати зерно у декілька разів дорожче, ще і прямому споживачеві і

отримаємо хорошу ціну. Але при цьому потрібно докладати зусилля для їх збуту, збереження і переробки.

Дослідження проводилося на базі ТОВ «Александр-Агро 3».

Метою проекту є :

- \* збільшити продаж сільгосппродукції;
- \* створення основ вирішення задачі трансформації процесу управління реалізацією сільгосппродукції підприємства промисловості в рамках адаптації до ринкових умов, впровадження якого дозволить вирішити проблему реалізації.

- \* Підвищити доходи підприємства.

Обмеження:

- часові: вересень – грудень;
- вартісні:
- ресурсні: продається не більше 805 тон озимої пшениці.

Початок впровадження проекту планується на 20 серпня 2020 року, збір пшениці коливається 10-12 днів. Тривалість проекту може коліватися від 3 до 4 місяців в залежності від цін та попиту на зерно. Замовником проекту є директор ТОВ «Александр-Агро 3». Учасниками проекту є керівник проекту, менеджер проекту, помічник менеджера проекту, консультанти сільськогосподарського кооперативу, комбайнери (для прямого комбайнування озимої пшениці), водії машин для транспортування зерна, агрономи та різноробочі. Всього у проекті планується задіяти 12 чоловік.

Ризиками даного проекту є неврожай, відсутність покупців та форс-мажорні обставини.

#### Проектний аналіз.

Даний проект передбачає збирання озимої пшениці шляхом прямого комбайнування. Перевагами такого збирання є більша незалежність від погодних умов. Стеблостій після дощу швидко сохне і через 1-4 години можна продовжувати збирання, тоді як для просихання замочених дощем валків потрібно 1-2 дні, або й більше, сонячної погоди. При прямому

комбайнуванні менші затрати енергії, нижча собівартість збиральних робіт. Зерно, що збирається за оптимальної вологості, добре виповнене і має високу схожість, перевезення на складські приміщення, та проведення додаткової обробки.

Оскільки даний проект не розвиває докорінно нову сферу діяльності агрофірми, а лише удосконалює можливості реалізації, то вважатимемо вигоди і витрати від проекту відносними. Одразу зазначимо мінімальний рівень доходів, при якому проект буде вважатися успішним:

$$100\text{тон оз. пшен.} * 2150\text{грн./т} + 100\text{тон яр. пшен.} * 2100\text{грн./т} = 425000$$

Отже, будь-який додатковий прибуток, більший за (425 тис. грн. + ризику) вважатиметься показником успішності проекту.

Витрати проекту наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

#### Витрати проекту

Статті витрат	Сума витрат, тис. грн.
Оренда комбайну	30
Вантажівка для перевезення зернових	18
Оплата працівникам	36
Оренда складського приміщення	52
Тара для зберігання обробленого зерна	12
Засоби обробки зерна, купівля (сушка, зерноочисна машина)	132
Всього	280

З таблиці витрат ми бачимо, що сума інвестицій, що нам потрібна для реалізації проекту складає 280 тис. грн.

Проект планується фінансувати власними коштами. Отже нормою доходності буде середня ставка по депозитам, яка коливається в межах 20%.

20% від 280 тис. грн. складають 56000 грн./рік, але оскільки проект триває лише з вересня по грудень включно, то сума складає  $56000\text{грн./}12\text{місяців} * 4\text{місяців} = 18666,7\text{грн.}$

В таблиці 3.5 представлені основні засоби, на які буде нараховуватись амортизація в розмірі 12,5 %, що дорівнюватиме 25,25 тис. грн.

Таблиця 3.5

**Вартість основних засобів**

Назва устаткування	Вартість, тис.грн
Комбайнерські затрати	30
Вантажівка для перевезення зернових	18
Тара для зберігання обробленого зерна	22
Засоби обробки зерна (сушка, зерноочисна машина)	132
Всього витрат, тис грн.	202

Отже, розглянемо показники ефективності проекту, що представлені у таблиці 3.6

Таблиця 3.6

**Визначення показників ефективності проекту**

Показники	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Вигоди по проекту, тис. грн.	0	190	340	451
Поточні витрати по проекту, тис. грн.	0	60	96	124
Амортизація, тис. грн.	25,2	25,2	25,2	25,2
Коефіцієнт дисконтування	0,8333	0,6944	0,5787	0,4823
Чисті грошові потоки, тис. грн.	25	75	169	291
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	20,8	52,08	97,8	140,3
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн.	20,8	72,88	170,68	311
Дисконтовані вигоди, грн.	20,8	93,7	153,3	200,2
Дисконтовані витрати, грн.	0	41,7	55,6	59,8

Розрахуємо індикатори ефективності проекту для його учасників:

$NPV = 311$  тис. грн. – чиста теперішня вартість проекту.

$IP = 1,2$  – рентабельність інвестицій.

Коефіцієнт вигоди/затрати (В/С) - сума дисконтованих вигод, поділена на суму дисконтованих затрат:

$$B/C = 2,9$$

Строк окупності проекту (PB) – визначає, за який період проект покриває витрати:  $PB = 3,3$  – строк окупності проекту.

За попередніми розрахунками, проект вважається доцільним: вкладання грошей є вигідним, період окупності проекту не перевищує періоду його експлуатації; коефіцієнт вигоди/витрати перевищує одиницю.

Сіткове моделювання. Вихідна інформація.

Таблиця 3.7

**Календарне планування**

Код роботи	Назва роботи	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
A	Оцінка стану засаджених земельних угідь	-	1
B	Пошуки оренди комбайну, складського приміщення	-	2
C	Визначення рівня витрат оренди	A, B	2
D	Закупівля сушки зерна	C	1
E	Оцінка ризиків	C	2
F	Дослідження ринку цін	C	5
G	Пошук покупців	D,E,F	2
H	Оцінка вигоди договору	D,E,F	4
I	Підписання договору	G,H	3

Другим етапом сіткового моделювання є побудова сіткового графіка який ми можемо побачити на рисунку 3.1.

Третім кроком є визначення критичного шляху та критичних робіт по даному проекту. Критичний шлях – це мінімальна тривалість проекту або найдовший ланцюжок у сітковому графіку. Критичний шлях для нашого проекту становить 16 днів роботи, які лежать на критичному шляху – критичні роботи.

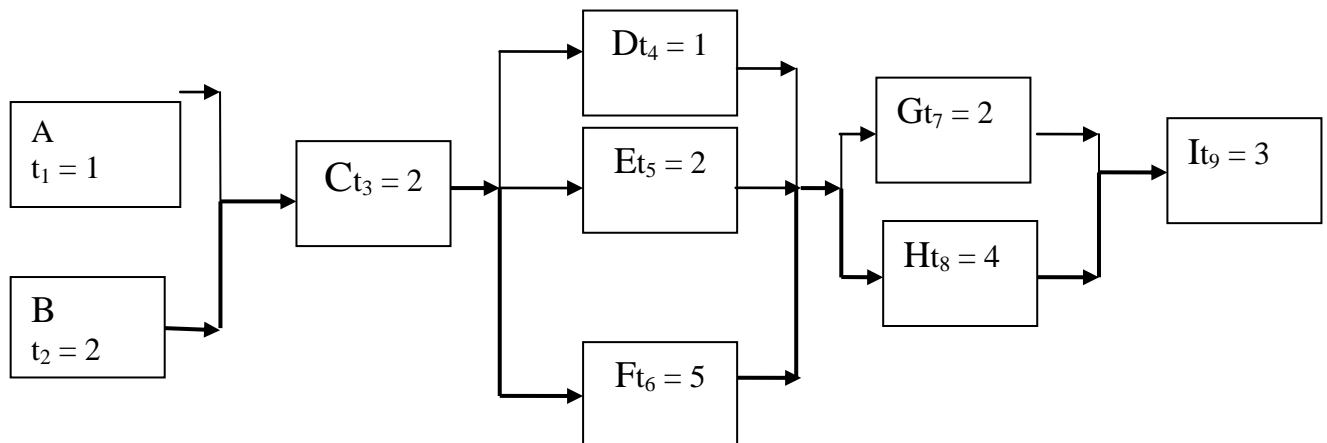


Рис. 3.2 – Сітковий графік



Далі необхідно провести прямий та зворотній аналізи графіку (таблиця)  
3.8. Прямий аналіз графіку – проводиться для визначення самих ранніх строків початку та завершення робіт (рух – від першої до останньої роботи).

Зворотний аналіз графіку – проводиться з метою визначення самих пізніх строків початку та завершення робіт (рух – від останньої до першої роботи).

Таблиця 3.8

**Прямий та зворотний аналіз графіку**

Ранні строки початку і завершення робіт		
Коди робіт	Ранній строк початку	Ранній строк завершення
A	1	1
B	1	2
C	3	4
D	5	5
E	5	6
F	5	9
G	10	11
H	10	13
I	14	16
Коди робіт	Ранній строк початку	Ранній строк завершення
A	1	1
Пізні строки початку і завершення робіт		
Коди робіт	Пізній строк початку	Пізній строк завершення
A	1	1
B	1	2
C	3	4
D	9	9
E	8	9
F	5	9
G	12	13
H	10	13
I	14	16
Коди робіт	Пізній строк початку	Пізній строк завершення
A	1	1

Наступним етапом сіткового моделювання є визначення резервів виконання робіт, що можливо здійснити двома способами таблиця 3.9:

- перший спосіб – сама пізня дата початку мінус сама рання дата початку;

- другий спосіб – сама пізня дата закінчення мінус сама рання дата закінчення.

Проект планується здійснювати силами постійно працюючими робітниками компанії. Застосовується внутрішня функціональна структура. Управління здійснюється лінійним керівником через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожний з яких має право управління підрозділами в межах його повноважень. При її використанні забезпечується високий потенціал групової роботи і мотивації фахівців. Зі зростанням чисельності працівників, залучених до реалізації проекту, функціональні групи для великих проектів перетворюються на функціональні відділи. Функціональна організаційна структура використовується, тому що в організації стабільний режим роботи, відносно мала залежність від зовнішнього середовища, товар розповсюджується по території України, незмінний характер спеціалізації виробництва.

*Таблиця 3.9*

### **Резерв робіт**

Розрахунок	Пізній початок- ранній початок	Розрахунок	Пізнє завершення- раннє завершення
1-1	0	1-1	0
1-1	0	2-2	0
3-3	0	4-4	0
9-5	4	9-5	4
8-5	3	9-6	3
5-5	0	9-9	0
12-10	2	13-11	2
10-10	0	13-13	0
14-14	0	16-16	0

Метою організації проекту є підвищення кількості реалізації продукції. Проблему цю ми вирішуємо, доповнивши функціональну структуру матричною організацією.

Відносини в матричній структурі у даному проекті базуються на прямих вертикальних зв'язках керівництва-підлеглих. Для вирішення конкретних проблем створюються тимчасові проектні групи, на чолі яких

керівники проектів. На кооперативних засадах до проектної групи заплановано долучити представників сільськогосподарських кооперативів з метою опрацювання найкращих практик зберігання зерна в умовах кооперації. Головна особливість матричних структур – це їх виняткова висока гнучкість та орієнтація на нововведення. У цій структурі матричні взаємовідносини накладаються на функціональну структуру з метою поліпшення взаємовідносин на рівні базових груп.

Застосовується основна схема управління, менеджер проекту – представник замовника, фінансову відповідальність за рішення, що приймаються не несе, отже усі рішення приймаються директором підприємства і лише їх виконання доручається менеджеру проекту.

Таблиця 3.10

**Витрати операційної діяльності, тис. грн.**

Показники	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Усього
Прямі матеріальні витрати	0	40	74	88	202
Прямі трудові витрати (оплата праці і соціальні відрахування)	4,25	4,25	4,25	4,25	17
Разом прямі витрати	4,25	44,25	78,25	92,25	219
Операційні витрати – всього	28,4	28,4	28,4	28,4	113,6
в т.ч. – адміністративні та інші витрати	3,4	3,4	3,4	3,4	13,6
виплата відсотків по борговим зобов'язанням	0	0	0	0	0
Амортизація, всього	25,2	25,2	25,2	25,2	25,2
Всього витрат операційної діяльності	32,7	72,7	106,7	120,6	332,7

Таблиця 3.11

**Бюджет проекту, тис. грн.**

Статті доходів/витрат	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Усього
I. Кошти на початок проекту	96,8	159,9	196	224	496,7
II. Надходження, в т.ч.: від операційної діяльності (виручка)	68,7	68,7	68,7	68,7	274,8
III. Разом наявні кошти (I+II)	165,5	228,6	264,7	292,7	951,5
IV. Витрати, в т.ч.: по операційній діяльності	20	40	96	124	280
V. Разом грошові виплати (4+5+6)	201,9	367,1	301,1	431,2	1301,3
VI. Кошти на кінець року (III-V)	145,5	188,6	168,7	168,7	671,5
Грошовий потік по операційній діяльності	102,4	143,6	187,8	140,4	574,2
Грошовий потік по інвестиційній діяльності	0	0	0	0	0
Грошовий потік по фінансовій діяльності	0	0	0	0	0
Грош. потік по всіх видах діяльн	102,4	143,6	187,8	140,4	574,2

Прямі матеріальні витрати складаються з витрат на транспортування, тимчасове зберігання зерна, комбайнерські затрати та інші. Оплату праці розраховуємо як 3600 тис.грн. + 18% відрахувань. Адміністративні витрати зі збуту на підприємстві складають 3,4 тис. грн. Амортизація вираховується як щорічний внесок 12,5% вартості основних фондів.

**Оцінка ризиків проекту**

Для якісної оцінки необхідно проаналізувати фактори та умови зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, вплив яких може викликати відхилення від запланованих результатів проекту.

Вважаємо доцільним розробляти три типи сценаріїв по відсутності покупців. В першому варіанті ризик майже відсутній, в другому варіанті підвищення конкуренції на 15%. У третьому випадку підвищення собівартості продукції на 20% – непередбачувані погодні умови під час вирощування озимих культур. Повна або часткова загибель урожаю та додаткові витрати на пересівання культур.

Таблиця 3.12

## Якісний аналіз ризиків проекту

Вид ризику	Фактори невизначеності, які формують ризик	Можливі наслідки	Інструменти управління ризиком
Неврожай	Погодні умови, виробничі умови	Відсутність економічної вигоди від проекту.	1. Досконале планування. 2. Страхування від неврожаю.
Відсутність покупців	1. Невідповідна якість продукції. 2. Зменшення ціни на ринку.	1. Повна неможливість виконання проекту. 2. Необхідність створення нового проекту.	1. Виробництво лише високоякісної продукції. 2. Попередній пошук покупців і оформлення контрактів заздалегідь. 3. Розробка альтернативних проектів.
Форс-мажори	Будь-які непередбачувані умови	1. Повна чи часткова відмова від проекту.	1. Страхування.

В таблиці 3.13 наведено необхідну інформацію для кількісної оцінки ризиків даного проекту.

Таблиця 3.13

## Вхідна інформація для оцінки ризиків

Ймовірність сценарію	Ціна за одиницю Продукції, 1 т, грн.	Собівартість одиниці продукції, т, грн.	Кількість реалізованої продукції, т
0,5	2650	898	510
0,3	2760	898	645
0,2	2900	1077	701

Метод аналізу сценаріїв дозволяє одержувати досить наочну картину для різних варіантів реалізації проектів, а також надає інформацію щодо

чутливості і можливих відхилень у проекті. Розглянемо результати його розрахунків у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

### Оцінка ризику методом аналізу сценаріїв

Ймовірність	Можливе значення доходу, тис.грн	Можливе очікуване значення доходу тис.грн	Відхилення від можливого значення доходу тис.грн
0,5	813,52	406,1	-14142,3
0,3	1121	336,2	5821,3
0,2	1197,2	239,4	9288,1
Всього	X	981,7	3221,6
Середньоквадратичне відхилення			56,8
Коефіцієнт варіації			0,057(5,7%)

За результатами кількісної оцінки ризиків можна очікувати на отримання прибутку в розмірі 981,7 тис. грн.  $\pm$  5,7 %. Рівень ризику є не великим, що дозволяє нам розглядати проект як перспективний.

Таблиця 3.15

### Визначення точки беззбитковості виробництва та зони виробничої стійкості

Ймовірність	Точка беззбиткового виробництва, т	Зона виробничої стійкості, %	Очікувана зона виробничої стійкості, %
0,5	45,7	0,91	0,45
0,3	42,9	0,93	0,28
0,2	43,8	0,92	0,18
Всього			0,91 (91%)

Після обчислення даної таблиці впливає, що прибуток підприємства формуватиме на 91 % реалізованої продукції що означає, що рівень ринкового ризику є невеликий, адже чим вище значення зони виробничої стійкості, тим нижчий ризик проекту.

Основні фактори підвищення ефективності виробництва - це підвищення його технічного рівня, вдосконалення управління, організації виробництва і праці, зміна обсягу і структури виробництва, поліпшення якості природних ресурсів та інші. За таких умов підприємство може конкурувати з іншими підприємствами на ринку, постійно поліпшувати якість продукції, шукати вигідні позиції для підприємства, враховуючи бажання споживачів.

### **Висновки розділу 3:**

1. Встановлено, що ТОВ «Александр-Агро 3» має реальні можливості успішного розвитку галузі рослинництва за умов, коли будуть враховані сильні сторони і можливості, розроблені шляхи подолання загроз і слабких сторін, а також буде впроваджено заходи по реалізації продукції.

2. Виявлено такі слабкі сторони: в господарстві не розвинена система збуту продукції, підприємство діє виключно на території України і не має зовнішньоекономічних зв'язків. Насіння соняшника та озима пшениця займають досить стабільне становище на ринку, але господарство не має необхідного технічного обладнання для покращення їх якості, і тим самим надалі утримувати конкурентне становище на ринку. На даний час підприємство стоїть на межі банкрутства. Тому було запропоновано заходи по удосконаленню каналів зберігання, збуту і поліпшення збутової політики, запропоновано обрати стратегію зростання яка дозволить посилити позиції на ринку.

3. Визначено, що для збільшення реалізації товарної продукції необхідно збільшити частку конкурентоспроможної валової продукції. Згідно матриці Мак-Кінсі визначено, що конкурентними культурами на ринку є озима пшениця та соняшник, але для більш раціонального використання землі господарство надає перевагу озимій пшениці. Оптимізація посівних

площ дає можливість збільшити посівні площі майже на 100 га і додатково отримати біля 4000 ц озимої пшениці на загальну суму 750,3 тис. грн.

3. Розроблено проект реалізації продукції по строкам та об'ємам показав, що витрати по проекту склали 280 тис. грн, строк окупності 3,3 місяці, за весь період дії проекту підприємство може отримати прибуток у розмірі 981 тис. грн. Визначення точки беззбитковості виробництва та зони виробничої стійкості, показало, що прибуток підприємства складає 91% від реалізованої продукції.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Досліджено сутність та зміст кооперації в управлінні сільськогосподарським підприємством для забезпечення фінансово-економічної безпеки. В рамках досліджень було визначено, що кооперація в сільському господарстві направлена на оптимальне використання природно-ресурсного потенціалу сільської території в регіоні; підвищення рівня ефективності виробництва в сільському господарстві; створення нових робочих місць з підвищенням доходів сільського населення; збільшення обсягів інвестицій, направлених у сферу розвитку соціальної бази сільської місцевості; кількісне та якісне покращення надання соціальних послуг, що продукуються в сільській місцевості.

2. Визначено стратегії перспективного розвитку підприємства. Зокрема, виділено вплив організаційних структур на формування стратегії підприємств. В даному контексті обґрунтовано застосування матричної організаційної структури для формування та реалізації інвестиційних проектів на кооперативних засадах. Визначено, що в умовах кооперації, всі організаційні структури мають як переваги, так і недоліки, враховуючи неможливість збалансування та побудови ідеальної організації. Але саме прийняття обґрунтованого вибору організаційної структури в сучасних умовах є запорукою успіху в обранні вірної стратегії підприємства.

3. Досліджено світовий досвід управління аграрним підприємством на засадах кооперації. Обґрунтовано, що сама по собі ставка на кооперативний рух цілком виправдана, про що свідчить досвід наших сусідів з Європейського Союзу, де кооперативна модель ведення бізнесу все більше набирає популярність. За даними Європейської Комісії (ЄК), зараз в ЄС налічується близько 250 тисяч кооперативів. У них в цілому зайнято 163 мільйони людей – третина від усього місцевого населення. Найбільше кооперативних об'єднань діє саме в аграрній сфері. Так, у Нідерландах їх частка становить 89 % с/г ринку, у Фінляндії – 79%, в Італії – 55%, у Франції – 50%. Один з найбільших

у світі аграрних кооперативів – ZEN-NOH – створено в Японії (річний оборот становить близько 50 млрд доларів, кількість учасників сягає 4,78 млн).

4. Проаналізовано техніко-економічні показники діяльності підприємства. Визначено, що ТОВ «Александр-Агро 3» має середній рівень спеціалізації по вирощуванню продукції рослинництва, налічує 425 га, в тому числі сільськогосподарських угідь 353,6 га. Для покращення економічного стану ТОВ «Александр-Агро 3» з 2016 року почало здавати земельні площі в оренду. В господарстві ведеться значна робота по стабілізації виробничого потенціалу. Збільшується показник фондозабезпеченості у 2019 році в порівнянні з 2015 роком на 4,2 тис. грн. (23,9%), це зумовлено тим, що вартість фондів зростає. Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу в звітному році залишається не змінним (0,8).

5. Визначено та оцінено сучасний рівень ефективності виробництва сільськогосподарської продукції на підприємстві з обґрунтуванням перспективних напрямів розвитку. Так, за досліджуваній період підприємство збільшило обсяги виробництва валової продукції на 232,5 тис.грн (50,9 %) та обсяги реалізованої продукції на 2440 тис.грн (277,9 %). Але за цей період собівартість реалізованої продукції зросла на 2337 тис.грн або майже у 5,1 разів. Дослідження щодо визначення стійкості та банкрутства показали, що за останні роки значно скоротилась частка чистого прибутку і тому підприємство не спроможне в достатній мірі інвестувати кошти у розвиток виробництва. Спостерігається зниження коефіцієнта втрати платоспроможності до 0,9 %.

6. Охарактеризовано заходи управління реалізацією продукції на підприємстві. Визначено, що ТОВ «Александр-Агро 3» займає високу позицію поміж конкурентів за рахунок обсягу виробництва продукції рослинництва, якості, ціни, та асортименту продукції. Вигідні позиції на ринку займають культури озимої пшениці та соняшнику. Рентабельність реалізації озимої пшениці зростає на 10,9, а насіння соняшника на 16,1 в.п. Прибуток на 1 ц озимої пшениці за звітній період збільшився на 37 грн, а

соняшника на 48,1 грн. Для збільшення реалізації товарної продукції необхідно збільшити частку конкурентоспроможної валової продукції. Згідно матриці Мак-Кінсі визначено, що конкурентними культурами на ринку є озима пшениця та соняшник, але для більш раціонального використання землі господарство надає перевагу озимій пшениці. Оптимізація посівних площ дає можливість збільшити посівні площі майже на 100 га і додатково отримати біля 4000 ц озимої пшениці.

8. Розроблено проект підвищення ефективності реалізації продукції підприємства по строкам та об'ємам на засадах кооперації. Розроблений проект показав, що витрати склали 280 тис. грн, строк окупності 3,3 місяці, за весь період дії проекту підприємство може отримати прибуток у розмірі 981 тис. грн. Проект реалізовано, використовуючи перспективні напрями кооперації. Зокрема, проект побудовано на матричній структурі, що базується на прямих вертикальних зв'язках керівництва-підлеглих. Головна особливість матричної структури – це її виняткова висока гнучкість та орієнтація на нововведення. Для вирішення конкретних задач створено тимчасову проектну групу. На кооперативних засадах до проектної групи заплановано залучити представників сільськогосподарських кооперативів з метою опрацювання найкращих практик зберігання зерна при навчанні персоналу в умовах кооперації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агапова М.П. Формирование оптимального диверсификационного портфеля предприятия: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон.наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / М.П.Агапова. – Тула, 2000. – 18 с.
2. Аграрная реформа в Российской Федерации: правовые проблемы и решения / Отв. ред: З. С. Беляева, О. А. Самончик. – М., 1998. – 226 с.
3. Азізов С.П. Деякі питання організації та підвищення ефективності рослинництва // Економіка АПК, 2015. -№ 4. – с. 12-15
4. Бабенко А. Дослідження вартісних показників продуктивності праці у Дніпропетровському регіоні / А. Бабенко, К. Бондаревська // Україна: аспекти праці. - 2015. - №6. - с. 9-13.
5. Бабенко С.Г. Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці / С. Г. Бабенко. – К. : Наукова думка. – 2003. – 332 с
6. Балабаниць А.В. Збутовий потенціал підприємства та методика його оцінки // Тем. збірник наукових праць з проблем торгівлі та громадського харчування. Випуск 8. Том 2 .- Донецьк: ДонДУЕТ. “ТОВ “Либідь”, 1999. - с. 13-21.
7. Балабаниць, А.В. Збутова діяльність торговельних підприємств в умовах маркетингової орієнтації: автореф. дис.канд. екон. наук : 08.06.02 / А. В. Балабаниць. - Донецьк, 2007. - 20 с.
8. Балабаниць А.В. Маркетинговий контроль збутової діяльності торговельних підприємств в умовах ринкової економіки. // Торгівля і ринок України. Тем. збірник наукових праць з проблем торгівлі та громадського харчування. Випуск 7. – Донецьк: ТОВ “КІТІС”, 1998. - с. 208-213.
9. Белман Р. Прийняття рішень в нестійких умовах / Р. Белман, Л.Заде. – М. : Мир, 2006. – 270с.
10. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами.- К.- МП «ИТБМ лтд» - 2006. – 459 с.

11. Бланк І.А. Торговий менеджмент,- К.: Українсько-Фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997.- с.269-279.
12. Бойко В.І. Ринок зерна України. // Економіка АПК. –1999. -№11, - с.103.
13. Бычков, Н.А. Развитие кооперативных отношений в сельском хозяйстве на основе реформирования собственности / Н.А. Бычков. – Минск : Белорусский научно-исследовательский институт экономики и информации АПК, 1996. – 172 с.
14. Бычков, Н.А. Совершенствование механизма функционирования организаций АПК / Н. А. Бычков ; науч. ред. В.Г. Гусаков. – Минск : Беларуская навука, 2009. – 386 с.
15. Бычков, Н.А. Стратегия организационного переустройства АПК / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство: ветеринария и животноводство. – 2013. – № 24 (80). – С. 25–29.
16. Бычков, Н. А. Холдинг «Бабушкина крынка»: стратегия и результаты / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство. – 2013. – № 20 (76). – С. 4–7.
17. Бычков, Н. А. Эффективность организационно-институциональных преобразований АПК: состояние, проблемы, рекомендации / Н. А. Бычков ; под ред. А. П. Шпака. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2015. – 183 с.
18. Бычков, Н. Эффективность работы холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка» с участием государства / Н. Бычков // Аграрная экономика. – 2013. – № 11. – С. 36–40.
19. Васильева Е.Н. Особенности законодательного регулирования деятельности кооперативов в странах общего права // Сельскохозяйственная кооперация и право. – М., 1993. – С.115-130.
20. Володина Н.Г., Головина С.Г. Эволюция кооперативных практик и экономическая теория кооперации. – М.: Изд-во РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева, 2008. – 248 с.

21. Гаврилюк А. Європа в нашому селі [Електронний ресурс] / А. Гаврилюк // Сільські вісті. – 2013. – № 90 (18983). – Режим доступу: <http://www.silskivisti.kiev.ua/18983/print.php?n=18697>.
22. Гдышинский А. К вопросу о природе кооперации (ответ г. Барыбину) // Вестник кооперации. — 1914. — Кн. 9. — С. 61-64.
23. Гелей С.Д., Пастушенко Р.Я. Теорія та історія кооперації: Підручник . – К.: Знання, 2006. – 513 с.
24. Гибнер Н. П. Система кооперации. — Москва, 1911. — 147 с.
25. Гончаренко В. В. Кредитна кооперація. Форма економічної самопомоги сільського і міського населення у світі та в Україні (теорія, методологія, практика) / В. В. Гончаренко. – К. : Глобус, 1998. – 330 с.
26. Горбонос Ф. В. Кооперація як форма прояву відносин / Ф. В. Горбонос // Економіка АПК. – 2004. – № 9. – С. 26–32.
27. Горохова К.Г. Взлет и падение кооперативного движения в Швеции // Кооперативы в индустриально развитых странах (сборник обзоров). – М., 1992. – С. 224-230
28. Горьовий В.П. Менеджмент фермерських господарств [текст]: навч. посіб. / За ред. В.П. Горьового. — К.: «Центр учбової літератури», 2015. — 366 с
29. Гусаков, В. Г. Кооперативно-интеграционные отношения в аграрном секторе экономики / В. Г. Гусаков, М. И. Запольский ; Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси. – Минск : Беларуская навука, 2010. – 295 с.
30. Гусаков, В. Г. Методические рекомендации по созданию продуктовых компаний / В. Г. Гусаков, М. И. Запольский. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2015. – 155 с.
31. Гусаков, Е. В. Научные основы и организационноэкономический механизм эффективного функционирования кооперативно-интеграционных объединений в АПК / Е. В. Гусаков ; Национальная академия наук Беларуси. – Минск : Беларуская навука, 2016. – 206 с.

32. Гусаков, В. Г. Научные основы создания продуктовых компаний / В. Г. Гусаков, М. И. Запольский ; Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси. – Минск : Беларуская навука, 2012. – 195 с.

33. Доклад Генерального секретаря ООН «Кооперативы в процессе социального развития» (16 июля 2003 г.) [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL:[http:// www.ica.coop](http://www.ica.coop) (дата обращения: 23.09.2012).

34. Доклад Генерального секретаря ООН «Кооперативы в процессе социального развития и проведение Международного дня кооперативов (п.45) (66 сессия Генеральной Ассамблеи ООН, 13 июля 2011 г.) [Электронный ресурс] // Режим доступа – URL:[http://: ica.coop](http://ica.coop) (дата обращения: 12.08.2012).

35. Досвід Канади та країн ЄС у сфері політики з підтримки розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, Аналітичне дослідження [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://agroconf.org/sites/default/files/ dosvid-kanady-es-polityky-pidtrymky-sh-obslugovujuchy-kooperatyviv1\\_0.pdf](http://agroconf.org/sites/default/files/dosvid-kanady-es-polityky-pidtrymky-sh-obslugovujuchy-kooperatyviv1_0.pdf)

36. Дубовицкая Е.А. Европейское корпоративное право. 2-е изд. – М.: Волтерс Клувер, 2008. – 261 с.

37. Закон України «Про кооперацію» від 10 липня 2003 року // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 5. – Ст. 35.

38. Зіновчук В. В. Організаційні основи сільськогосподарського кооперативу / В. В. Зіновчук. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К. : Логос, 2001. – 380 с.

39. Зуб А.Т. Стратегічний менеджмент: Теорія та практика / Зуб А.Т. – М.:Аспект Прес, 2002. – 415 с.

40. Івакинко В.М. Економічний аналіз господарської діяльності: підручник / В.М. Івакинко. - К.: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2007. - 204 с.

41. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: Підручник. — К.: КНЕУ, 2001.- с.203.

42. Коммерческое (торговое) право зарубежных стран: учебник для магистров / отв. ред. В.Ф. Попондопуло, О.А. Макарова. – 2 –е изд., перер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 575 с.

43. Копич І.М. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу: навчальний посібник / І.М. Копич, В.М. Сороківський, В.І. Стефаняк. - Львів: Новий світ - 2000, 2015. - 376 с.

44. Коршунов П.Н. Европейское кооперативное законодательство: учебное пособие / П.Н. Коршунов, под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2008. – 75 с.

45. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Анализ, планирование, внедрение и контроль. — СПб.: Питер, 1998.- с. 96-103.

46. Кучеренко І.М. Кооператив // Юридична енциклопедія: В 6 т. / Редкол.: Ю.С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. – К.: «Укр. енцикл.», 2001. – Т.3: К–М. – С. 340-341.

47. Манжура О.В. Аграрна кооперація: досвід Європейського союзу для України / О.В. Манжура // Управління розвитком. – № 1(179). – 2016. – С. 15–20.

48. Марцин В. С. Надійність, платоспроможність та фінансова стійкість – основні складові оцінки фінансового стану підприємства //Економіка, фінанси, право. – К., 2012. - №7. – С.26-29.

49. Маслов С. В. В чому майбутнє споживчої кооперації? / С. В. Маслов // Одеські вісті. – 2007. – № 97. – С. 4–5.

50. Мировой переворот в экономической жизни: Кооперация в Великобритании / Под ред. И. Горбунова-Посадова. — Вып. 11. — Москва, 1910. — 230 с.

51. Мирочицкая, И. В. Кооперация в теории и практике сельскохозяйственного производства : учебное пособие / И. В. Мирочицкая, Н. А. Бычков. – Минск : Белорусский научно-исследовательский институт экономических проблем АПК, 1993. – 90 с.



52. Мінін А. Підходи до організації клієнтів як інструменту підвищення ефективності роботи відділу продажів// Управління продажами. – 2011.
53. Могилевский С.Д., Самойлов И.А. Корпорации в России: Правовой статус и основы деятельности: учеб. Пособие. – 2-е изд. – М.: Дело, 2007. – 480 с.
54. Моїсеєва М. Маркетингова активність як головний чинник конкурентоспроможності фірми / М.Моїсеєва, Л. Книшева // Маркетинг. – 2002. - №6. – с. 25-28.
55. Офіційний сайт Асоціації тваринників в Україні. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://usba.com.ua/>
56. Офіційний сайт Державної служби статистики. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
57. Паневник Т.М. Історичний досвід та сучасні аспекти розвитку кооперації в АПК / Т.М. Паневник, Н.К. Болгарова. — Хмельницький: Вісник Хмельницького національного університету, 2009. — № 6, Т. 1 — С. 274–279.
58. Петровичева Ю.В. Акционерное законодательство Англии и России. Сравнительно-правовой анализ. – М.: Издательство НОРМА, 2002. – 240 с.
59. Подольский И. М. Новый труд по теории и практике кооперации / И. М. Подольский // Весник кооперации. – 1914. – Кн. 2. – С. 38.
60. Регистрация субъектов предпринимательской деятельности: зарубежный опыт / Отв ред. заслуженный юрист РФ, д.ю.н. Р.А. Адельханян. – М.: Статут; ФБУ ГРП при Минюсте России, 2012. – 526 с.
61. Рудік О. Сільськогосподарська обслуговуюча кооперація: навч. посіб. / уклад. О. Рудік; за ред. М. Гриценка та В. Бондарчука. — К.: К.І.С., 2013. — 192 с.
62. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Підручник.- Тернопіль: «Економічна думка». – 2011. – 390с.
63. Сельскохозяйственные кооперативы в Японии / Дайджест // Экономика сельского хозяйства России. – 1994. – № 5. – С.32.

64. Скидан О.В. Інституалізація розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні [Електронний ресурс] / О.В. Скидан. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=251>
65. Соколов Н. Н. Кооперативное движение в России (Цифры и факты). — Пг., 1918. — С. 5
66. Телетов О. С. Маркетинг в промисловості: [підручник] / Телетов О. С. — К. : Центр навчальної літератури, 2012. — 248с.
67. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. - К.: Академвидав, 2003.- с. 201.
68. Ходаківський Є.І. Авторитаризм, синергетика руйнувань і позитивних змін : науково-популярне видання / Є. І. Ходаківський, І. Г. Грабар, Ю. С. ЦалЦалко. — Житомир, 2007. — 206 с.
69. Хопперт Р., Карст Б., Райнке Г., Штанге У., Шаффланд Х-Ю., Вюлькер Х-Д. Кооперативы в ФРГ. Правовые аспекты. — М.,1993. — 30 с
70. Чан-хі О.С. Європейська практика оподаткування сільськогосподарських кооперативів: досвід для України [Електронний ресурс] / О.С. Чан-хі, Н.О. Мосійчук // Київ: Ефективна економіка, № 11, 2017. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5241>
71. Чаянов А. В. Краткий курс кооперации / А. В. Чаянов. — М. : Кооперативное издательство, 1925. — 77 с.
72. Чернов К.В. Организация и деятельность сельскохозяйственных кооперативов Испании: правовые проблемы: Дисс. ... канд. юрид. наук: 12.00.06. — М., 2006. — 288 с.
73. Шаарс Марвин А. Кооперативы: принципы и практика / Пер. с англ. — М. : ВОСА, 1989. — 62 с.
74. Янковський Н.А. Стратегічний менеджмент та глобалізація світової економіки : Учбовий посібник для вузів / Під ред.В.В.Уварова; Міжнар.ун-т бізнесу та упр. — М. : МУБіУ ; МЗ-Пресс, 2007 . — 282с.
75. Henzler R. Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens / R. Henzler. — Wiesbaden, 1962. — S. 31.

76. Investopedia Staff The Importance Of Diversification  
<http://www.investopedia.com/articles/02/111502.asp>

77. Mandé E. Grundtatbestände und Grundfragen der Genossenschaft / E. Mandé. – Teil 1. – Hohenheim, 1995. – S. 5.

78. Totomianz V. Internationales Handwörterbuch des Genossenschaftswesens. — Berlin, 1928. — 300 s.