

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ
КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

**_____ Олександр ВЕЛИЧКО
« _____ » _____ 20 ____ р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр**

Здобувач

Вадим ГАЙДАБУРА

**Науковий керівник,
докторка філософії з менеджменту,
доцентка**

Ольга РОДІНА

Дніпро – 2023

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

“ _____ ” _____ 2022 р

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ГАЙДАБУРИ ВАДИМА ОЛЕКСАНДРОВИЧА

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення управління підприємством галузі підприємства»

Науковий керівник: Родіна Ольга Вікторівна, докторка філософії з менеджменту, доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____ р.

3. Вихідні дані до роботи: звітні документи СФГ «ДАР», основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська та статистична звітність, літературні джерела за темою дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Вивчити теоретико-методичні аспекти управління підприємствами галузі рослинництва

2. Провести дослідження стану управління СФГ «ДАР»

3. Запропонувати удосконалення системи управління в галузі рослинництва СФГ «ДАР»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Загальна система управління підприємством; Показники оцінки ефективності управління аграрним підприємством; Динаміка складу земельного фонду СФГ «ДАР» за 2020-2022 роки; Структура урожайності основних культур СФГ «ДАР» за 2022 рік; Організаційна структура СФГ «ДАР»; Структура управління СФГ «ДАР»; Динаміка показників результату діяльності СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках; Динаміка показників оцінки ефективності діяльності СФГ «ДАР» у 2020-2022

роках; Кореляційно-регресійний аналіз взаємозв'язку показників рентабельності, чистого доходу від реалізації продукції рослинництва і чистим прибутком СФГ «ДАР»; Передумови, що формують перспективні напрямки розвитку аграрного підприємства

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіку робіт	грудень 2022 лютий 2023 року	
2.	Вибір і опрацювання літературних джерел щодо теоретичних аспектів управління підприємствами галузі рослинництва. Написання першого теоретичного розділу.	березень - травень 2023 року	
3.	Дослідження фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства . Написання другого аналітичного розділу.	червень - серпень 2023 року	
4.	Запропонувати шляхи удосконалення системи управління підприємством галузі рослинництва. Написання третього розділу роботи	вересень - листопад 2023 року	
5.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2023 року	
6.	Оформлення кваліфікаційної роботи, збір документів	листопад 2023 року	
7.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу та презентації до захисту роботи	грудень 2023 року	

Здобувач _____ Вадим ГАЙДАБУРА
(підпис)

Науковий керівник роботи _____ Ольга РОДІНА
(підпис)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління підприємством галузі рослинництва»

Кваліфікаційна робота містить: 89 с., 28 рис., 18 табл., 1 додаток, 49 літературних джерела.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи є система управління Селянського (фермерського) господарства «ДАР»

Предмет дослідження є теоретичні і практичні аспекти управління підприємством.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідження теоретико-методичних аспектів управління підприємством галузі рослинництва та надання пропозицій щодо удосконалення системи управління.

Методи дослідження використанні при написанні роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: систематизації, абстрактно-логічний, графічний, узагальнення, статистично-економічний, аналіз документів, графоаналітичний метод.

Розглянуто теоретико-методичні аспекти управління підприємствами галузі рослинництва. Проведено аналіз організаційно-економічної характеристики досліджуваного підприємства. Досліджено стан ефективності діяльності та управління СФГ «Дар». Надано пропозиції щодо удосконалення системи мотивації як один із напрямків покращення управління. Запропоновано напрямки покращення системи управління СФГ «ДАР».

Запропоновані напрямки покращення системи управління підприємством дозволить підприємству дозволить визначити основні напрямки стратегії розвитку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО РОСЛИННИЦТВА, СИСТЕМА, ОЦІНКА

KEYWORDS

MANAGEMENT, EFFICIENCY, PLANT PRODUCTION ENTERPRISE, SYSTEM, EVALUATION

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА	8
1.1. Теоретичні аспекти та сутність поняття «управління підприємством»	8
1.2. Особливості організації управління аграрним підприємством	14
1.3. Масштаб галузі рослинництва та фактори, що його зумовлюють	22
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ СФГ «ДАР»	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика СФГ «ДАР»	34
2.2. Оцінка стану управління діяльності в СФГ «ДАР»	42
2.3. Аналіз ефективності діяльності СФГ «ДАР»	48
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА СФГ «ДАР»	66
3.1. Напрямки покращення системи управління СФГ «ДАР»	66
3.2. Заходи підвищення продуктивності праці як один із напрямків покращення управління	74
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність теми. Сільське господарство України, з великими природними та демографічними перевагами, визначається як ключова галузь економіки країни. Регіони з довгим вегетативним періодом та родючі ґрунти створюють ідеальні умови для успішного розвитку сільськогосподарського сектору. На території України розташовано надзвичайно цінні 32 мільйони гектарів чорнозему, яке складає третину всіх орних земель Європи. Спеціалізація у галузі рослинництва, зокрема технічного та кормового, забезпечує високий рівень виробництва. Такі культури, як цукровий буряк, соняшник та інші, становлять понад 75% загального обсягу сільського господарства.

Вивчення організації управління підприємством стає важливим етапом для оцінки його гнучкості, адміністративної надійності, ефективності та готовності до постійних впливів зовнішнього середовища. У теперішніх умовах, коли бізнес-середовище стає все більш динамічним та непередбачуваним, процеси управління стають критичним елементом для успішного функціонування апарату управління.

Системи управління підприємством, яка використовується на вітчизняних агропідприємствах є недосконалою через плінність кадрів, низьку продуктивність та залежність від несприятливих погодних умов. Наслідками чого є зниження ефективності праці, збитковість, а для деяких підприємств - банкрутство. Тому саме удосконалення системи управління та оцінка ефективності управління підприємством є найважливішим елементом для кожної організації. Саме тому тема кваліфікаційної роботи є актуальною сьогодні.

Теоретичні аспекти управління підприємством досліджували автори Ареф'єва О., Гончарук А., Іванілов О., Куденко Г., Мельник Ю., Черницька А., Яркіна Н. Питанням ефективності управління підприємств присвячено

праці Батракова Т., Говорушко Т., Квятковська Л., Куценко А., Левчук Т., Лизунова О., Пуханов О.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних аспектів управління підприємством галузі рослинництва та надання пропозицій щодо удосконалення системи управління.

Для виконання поставленої мети необхідним є виконання наступних завдань:

1. Розкрити теоретико-методичні аспекти управління підприємствами галузі рослинництва;
2. Провести аналіз організаційно-економічної характеристики досліджуваного підприємства;
3. Дослідити стан ефективності діяльності та управління СФГ «Дар»;
4. Запропонувати напрямки покращення системи управління СФГ «ДАР».

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи є система управління Селянського (фермерського) господарства «ДАР»

Предмет дослідження є теоретичні і практичні аспекти управління підприємством.

Методи дослідження використанні при написанні роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: систематизації, абстрактно-логічний, графічний, узагальнення, статистично-економічний, аналіз документів, графоаналітичний метод.

Теоретико-методологічні основи дослідження, які базується на ретельному аналізі інформаційних ресурсів, законодавчо-нормативної бази, крім того у роботі використані наукові ресурси, такі як навчальні посібники, підручники, монографії, а також статті провідних вчених у періодичних виданнях. А також, фінансова звітність СФГ «ДАР» за 2021-2022 роки виступає додатковим джерелом інформації, що дозволяє провести глибший аналіз економічних показників та фінансового стану підприємства.

Наукова новизна роботи заснована на оцінці ефективності управління підприємства, яка дала можливість дослідити стан управління та запропонувати напрямки підвищення ефективності управління.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження представлені у роботі обговорювались на двох конференціях, зокрема:

– I Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу» (2 червня 2023 року, м. Переяслав) [15].

– II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (Дніпро, 5-6 жовтня 2023 року) [25].

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок. Робота містить 18 таблиць, 28 рисунків. Список використаних джерел містить 49 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА

1.1. Теоретичні аспекти та сутність поняття «управління підприємством»

Управління полягає у впливі на підприємство з метою досягнення певного бажаного стану. У цьому контексті, підприємство виступає як об'єкт управління в економічній системі. На макроекономічному рівні, держава регулює діяльність підприємств за допомогою правових, адміністративних та економічних інструментів. Державне правове регулювання включає в себе норми, що встановлюють загальні правила для всіх учасників ринку, включаючи порядок створення і реєстрації підприємств та їх організаційні форми.

Система суб'єктно-об'єктних відносин в сфері господарювання визначається взаємодією між самими господарюючими суб'єктами та їхнім зовнішнім середовищем. Внутрішні відносини формуються в межах господарюючих суб'єктів та визначаються різними аспектами взаємодії з технологіями об'єкта господарювання. Ці внутрішні відносини охоплюють нормативно-правові та управлінські питання, які впливають на діяльність суб'єктів. Зовнішні відносини, у свою чергу, утворюються в процесі взаємодії суб'єкта та об'єкта господарювання з різними складовими природного середовища. Вони також охоплюють взаємодію з територіальною системою управління, фінансово-економічною та нормативно-правовою системами. Ці зовнішні відносини визначаються комплексним взаємодією господарюючих суб'єктів з їхнім зовнішнім оточенням та враховують різні аспекти впливу зовнішніх факторів на господарську діяльність [20].

Отже, система суб'єктно-об'єктних відносин у господарюванні включає в себе внутрішні та зовнішні аспекти, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні та розвитку ефективного господарювання.

Управління підприємством є процесом, який адаптується до постійно змінюваних цілей, викликаних динамікою зовнішнього середовища. Ці зміни вимагають постійного оновлення підходів, стратегій та методів управління. Традиційні концепції управління, що були популярними на початку 20-го століття, змінилися. Класичні школи управління дали шлях новим напрямам, що звертають увагу на значення людського фактору, технічні інновації та системний підхід до управління. Розвиток цих напрямів сприяв переходу від довгострокового планування до стратегічного планування, що зорієнтоване на внутрішні можливості підприємства у взаємодії з ринком [8].

У сучасній концепції управління підприємством акцент робиться на інтеграційному підході, який враховує внутрішню структуру підприємства та його взаємодію з зовнішнім середовищем. Це означає, що успіх підприємства залежить не тільки від його внутрішніх процесів, а й від його відносин з зовнішнім світом. Сучасні підходи до управління підприємством виходять за рамки традиційного виробництва товарів та послуг, зосереджуючись на створенні інновацій та якісно нових продуктів. Така еволюція управління також зумовила переосмислення ключових факторів виробництва, зокрема, важливість інформації та індивідуалізації продукції, що відповідає унікальним потребам споживачів. Отже, сучасне управління підприємством орієнтується на гнучкість, адаптивність та інноваційність відповідно до змін у зовнішньому середовищі та потребах ринку [14].

Управління діяльністю підприємств з боку держави здійснюється як в прямій, так і в непрямій формах. Пряме регулювання включає такі механізми, як державне підприємництво, надання субсидій та дотацій, а також встановлення державних замовлень.

Управління на рівні підприємства являє собою окремий вид діяльності, в якому ключові ролі відіграють менеджери різних рівнів. Це включає

технічних керівників, управлінських менеджерів, які координують роботу підрозділів, та вище керівництво. Об'єктами управління на підприємстві є співробітники, команди, різноманітні ресурси, а також всі бізнес-процеси.

Управління підприємством об'єднує технічні та економічні аспекти його діяльності, пов'язуючи внутрішні ресурси із зовнішнім середовищем, підвищуючи адаптивність і конкурентоспроможність підприємства. Прийняття управлінських рішень базується на оцінці зовнішніх умов, варіантів дій та визначенні цілей.

У табл. 1.1. представлено трактування поняття «управління підприємством» різними авторами.

Таблиця 1.1

Теоретичні аспекти визначення поняття «управління підприємством»

Автор	Визначення
Лисенко О.А. [19]	Управління підприємством – це систематичний процес впливу на господарську діяльність з метою досягнення стійкого фінансового стану. Цей процес включає в себе використання різноманітних функцій, принципів та інформаційних даних для забезпечення ефективного функціонування підприємства та його успішного розвитку.
Оришак Я.О. [21]	Концептуальні засади управління підприємством глибоко коріняться в області моделювання поведінки складних систем, що становлять ядро науки складності. Цей напрямок управління визначається врахуванням динамічного розвитку та взаємодії комплексних елементів, що входять у склад підприємства. Моделювання поведінки складних систем надає можливість краще розуміти та передбачати динаміку підприємства в змінних умовах економічного середовища. Це означає, що управління спрямоване не лише на окремі компоненти, але і на їхню взаємодію та вплив на загальний стан системи.
Ларка Л.С. [10]	Управління підприємством включає в себе планування, контроль, мотивацію персоналу та прийняття стратегічних рішень. Всі ці елементи спільно спрямовані на досягнення стабільного фінансового стану, що є важливим фактором для довгострокового успіху підприємства.
Яркіна Н.М. [39]	Управління підприємством виступає ключовим напрямом його повсякденної діяльності, і в той же час є необхідною та обов'язковою умовою, що гарантує цілісність, синергію та протиентропійність підприємства як виробничої системи. Ця стратегічна роль управління визначається його здатністю до забезпечення внутрішньої гармонії та взаємодії між різними складовими підприємства. Системний підхід до управління дозволяє досягати синергетичних ефектів, коли сума результатів перевищує суму окремих зусиль

Господарський кодекс України (ст. 65) [4]	«Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудовим колективом»
---	---

Отже, управління підприємством визначається як комплексна діяльність, спрямована на забезпечення ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей, що базується на використанні різноманітних інструментів та методів для впливу на усі аспекти внутрішнього середовища підприємства.

Таким чином, управління підприємством виступає не лише як рутинна діяльність, але і як стратегічний інструмент, що допомагає досягати цілісності та стійкості виробничої системи. Важливий аспект управління є його роль у забезпеченні діяльності підприємства. Тобто, управління спрямоване на протидію розпаду та деградації, сприяючи стабільності та ефективності функціонування організації в змінних умовах. А однією з ключових складових управління є налагодження взаємодії із зовнішнім оточенням. Це включає в себе адаптацію до змін на ринку, взаємодію з конкурентами та співпрацю з клієнтами та партнерами, гнучкість та відкритість до зовнішніх факторів, що є важливими аспектами успішного управління.

У свою чергу, однією з ключових задач управління є координація роботи структурних підрозділів та персоналу. Це охоплює вирішення завдань по плануванню, контролю, мотивації працівників та забезпеченню взаємодії між різними частинами організаційної структури. Відповідно, ефективне управління підприємством вимагає від керівництва вміння адаптуватися до змін, вдосконалювати стратегії та використовувати оптимальні підходи для досягнення поставлених цілей. Такий підхід сприяє стабільності та конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Система управління організацією розглядається як комплекс, який обмежується конкретною множиною елементів, входячи в неї. Це поняття

визначається переважанням сил зв'язку між її елементами над зв'язками з елементами поза системою, зробивши її зовнішнім середовищем (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Загальна система управління підприємством

Джерело: [14]

Так, елементи, що входять в систему, єдині у своїй меті або спільних правилах поведінки. Система управління в цьому контексті визначається внутрішньою взаємодією компонентів, які об'єднані спільними цілями та нормами. Вона виступає окремим ізольованим об'єктом, але водночас взаємодіє із зовнішнім оточенням, враховуючи та впливаючи на зовнішні фактори. Такий підхід дозволяє розглядати управління організацією як

єдиний механізм, де єдність цілей та правил сприяє ефективному функціонуванню та досягненню поставлених завдань [36].

Автор [2] пропонує наступний взаємозв'язок між типами і методами управління, а також інтересами працівників підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Взаємозв'язок між типами і методами управління та інтересами працівників підприємства

Джерело: [2]

Отже, управління підприємством - це складний процес, який піддається впливу різноманітних чинників та обставин. Сутність та співвідношення системи методів управління на конкретному підприємстві залежать від ряду факторів. Керівництво підприємства повинно усвідомлювати, що використання цих методів має бути системним та комплексним підходом. Також, застосування різних методів управління повинно здійснюватися враховуючи конкретні обставини та ситуації в трудовому колективі. Відмова

від будь-якого методу чи віддання переваги лише певним аспектам управління може негативно вплинути на загальну ефективність управління підприємством.

1.2. Особливості організації управління аграрним підприємством

Управління підприємством розглядається як циклічний процес, що об'єднує етапи планування, виконання та оцінки ухвалених рішень, з можливістю корекції на кожному етапі. Це означає, що кожен крок управління зв'язаний з іншими, створюючи взаємозалежну систему, яка включає різні аспекти управління, такі як планування, організація, координація, мотивація та контроль, що сприяє досягненню загальних цілей. Підприємство уявляє собою складну систему, що включає різні підсистеми, кожна з яких вносить свій вклад у загальний результат: товари, знання, досвід. Система управління враховує культурні, фінансові та історичні аспекти підприємства.

Система управління аграрним підприємством виступає ядром та основою механізмів управління цією складною структурою. Її роль визначається як ключовий компонент у системі управління загалом, представляючи собою більш низький рівень в ієрархії в порівнянні з комплексною категорією системи управління.

Ефективність аграрного підприємства невіддільно пов'язана із функціонуванням його власної системи управління. Ця система включає в себе різні аспекти, такі як планування, координація, контроль та прийняття стратегічних рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Необхідно враховувати, що система управління аграрним підприємством є складною та взаємопов'язаною мережею, що об'єднує різні функціональні частини підприємства в єдиний механізм. Послідовність дій та їх взаємодія в межах цієї системи визначають ефективність та

результативність аграрного підприємства в цілому. Отже, система управління аграрним підприємством відіграє важливу роль у забезпеченні його стабільності та успішності, і визначає сутність механізмів управління в контексті комплексної управлінської категорії. Група авторів [37] пропонують розглядати систему управління як сукупність двох блоків (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Механізм управління підприємством

Джерело: [25]

Підприємство представляє інтереси та очікування різних сторін - від власників і менеджерів до працівників, контрагентів, держави та суспільства загалом. Різноманітність цих інтересів впливає на прийняття рішень і спонукає підприємства до пошуку компромісів при визначенні своїх цілей. Цілі підприємства мають бути конкретними, реалістичними, узгодженими в часі та вимірюваними, щоб забезпечити ефективність їх досягнення.

Кожна підсистема управління використовує свої методи і інструменти, від економічних і організаційно-розпорядчих до соціально-психологічних.

Економічні методи базуються на економічному механізмі функціонування, організаційно-розпорядчі включають правові та адміністративні засоби впливу, а соціально-психологічні методи зосереджені на мотивації працівників. Важливу роль в економічному управлінні відіграють процеси ціноутворення, фінансування, матеріального стимулювання, організації розрахунків тощо. Організаційно-розпорядчі інструменти охоплюють розстановку кадрів, управління відносинами, видачу наказів, в той час як для мотивації застосовуються методи переконання, наслідування та спонукання [32].

Відповідно до чинного вітчизняного законодавства, підприємства мають право самостійно формувати свої системи управління, визначати їхню структуру та встановлювати необхідні штати працівників. Це дає підприємствам можливість реагувати на специфіку своєї діяльності та впроваджувати оптимальні моделі управління.

Органи управління підприємства, спільно з трудовим колективом та відповідно уповноваженими органами, приймають рішення з соціально-економічних питань, пов'язаних із функціонуванням підприємства. Цей процес забезпечує активну участь працівників у вирішенні ключових питань, що впливають на їхні інтереси та умови праці [6].

У свою чергу, система управління підприємством формується з урахуванням специфіки об'єкта управління, включаючи вибір методів та інструментів для досягнення найефективнішого управління. Також одними із важливих елементів системи управління підприємством є функції управління.

Загальні функції менеджменту є універсальними та визначають основний характер управлінської діяльності, незалежно від різних параметрів, таких як місце прояву, вид організації, характер діяльності чи її масштаб. Ці загальні функції є властивими для будь-якої організації чи її підрозділу, відображаючи універсальний характер управлінського процесу.

Управління, незалежно від свого контексту, включає загальні функції менеджменту. Планування дозволяє визначити мету та шляхи досягнення поставлених цілей. Організація забезпечує створення ефективної структури та ресурсів для реалізації планів. Координація вирівнює дії та зусилля усіх суб'єктів для досягнення єдиної мети. Контроль надає засоби оцінки результатів та виправлення відхилень для покращення продуктивності [14].

Роль функцій менеджменту в управлінні діяльністю аграрного підприємства демонструє табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Роль функцій менеджменту в управлінні діяльністю аграрного підприємства

Функція	Роль в управлінні підприємством
Планування	є ключовим методом для забезпечення спільної спрямованості дій усіх членів колективу на підприємстві для досягнення заданих цілей
Організація	включає структурування системи підприємства, визначення ролей та обов'язків працівників, задач і видів робіт. Це дозволяє сформувати ефективну взаємодію між різними елементами підприємства для оптимального досягнення цілей, використовуючи різноманітні організаційні форми та моделі.
Мотивація	полягає у створенні умов, що спонукають співробітників до ефективної роботи, задовольняючи їхні потреби через виконання робіт належної якості
Координація	забезпечує послідовність, узгодженість та відповідність дій усіх складових системи управління до встановлених цілей
Контроль	є процесом, який забезпечує досягнення визначених цілей підприємства. Він включає встановлення стандартів, оцінку фактичних результатів і, при необхідності, коригування планів для виправлення значних відхилень.

Джерело: складено за [12]

У системі аграрного бізнесу існує різноманітність організаційно-правових форм господарювання, таких як приватні підприємства, фермерські підприємства, господарські товариства та кооперативи. Кожна з цих форм має свої переваги та недоліки, і їх вибір залежить від конкретних умов та завдань. Формування організаційно-правових структур в агропромисловому секторі є важливим завданням для забезпечення стабільності та ефективності господарювання. Вибір конкретної форми господарювання залежить від багатьох факторів, і важливо враховувати їх переваги та обмеження для

досягнення найкращих результатів. Фермерське господарство має свої переваги, зокрема, власниками є самі фермери, що стимулює їх до високопродуктивної роботи та введення інновацій. Крім того, фермерство об'єднує власність, працю та управління в одній особі, що сприяє ефективному господарюванню. Фермери несуть відповідальність за результати своєї діяльності та добробут своїх родин [11]. Фермерське господарство має свої переваги, зокрема, власниками є самі фермери, що стимулює їх до високопродуктивної роботи та введення інновацій. Крім того, фермерство об'єднує власність, працю та управління в одній особі, що сприяє ефективному господарюванню. Фермери несуть відповідальність за результати своєї діяльності та добробут своїх родин.

Фермерське господарство має свої особливості, такі як обмеження на кількість учасників та їх родин, а також умови спільної власності на майно господарства. Воно сприяє високоефективному веденню сільськогосподарського виробництва та має власну юридичну особу. Фермерам надають земельні ділянки для господарювання, і ця форма сільськогосподарської діяльності має свої особливості та переваги. Зазвичай фермери отримують земельні ділянки у приватну власність у вигляді земельного паю безоплатно.

Розвиток фермерства є важливою складовою аграрної політики, проте він повинен враховувати реальні умови та потреби. Важливо підтримувати цю форму господарювання, забезпечуючи необхідні умови для фермерів та враховуючи їхні можливості. Уряд повинен гарантувати стабільність та підтримку цієї галузі, оскільки вона відіграє важливу роль у сільському господарстві та розвитку країни. Фермерство в Україні базується на важливих принципах, які підтримують діяльність фермерських господарств [7].

Успішна робота системи управління ефективністю підприємства нерозривно пов'язана з ефективністю його організаційного забезпечення. Організаційне забезпечення управління ефективністю діяльності

підприємства представляє собою взаємопов'язану систему внутрішніх структурних служб і підрозділів, які відповідають за розробку та ухвалення управлінських рішень щодо планування, формування та використання прибутку. Система організаційного забезпечення визначається внутрішнім взаємозв'язком різних підрозділів підприємства, спрямованим на досягнення спільних цілей та завдань. Таке поєднання дозволяє ефективно розробляти та впроваджувати стратегії управління, особливо в плані планування, аналізу та реалізації фінансових показників [13].

Оцінка ефективності управління передбачає використання різних методів, моделей, систем та програмного забезпечення, спрямованих на досягнення найкращих результатів в усіх аспектах діяльності організації. Управління ефективністю вбудовано в усі етапи управління організацією та процесу прийняття рішень, створюючи орієнтацію на досягнення високих показників у всіх сферах підприємства. Такий інтегрований підхід сприяє сталому та ефективному розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища [38].

Запропонований підхід [27] дозволяє глибше розуміти взаємодію різних рівнів та структур управління та їх вплив на результативність підприємства. Оцінка ефективності на різних рівнях управління дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, сприяючи подальшій оптимізації та удосконаленню стратегій управління (рис. 1.4)

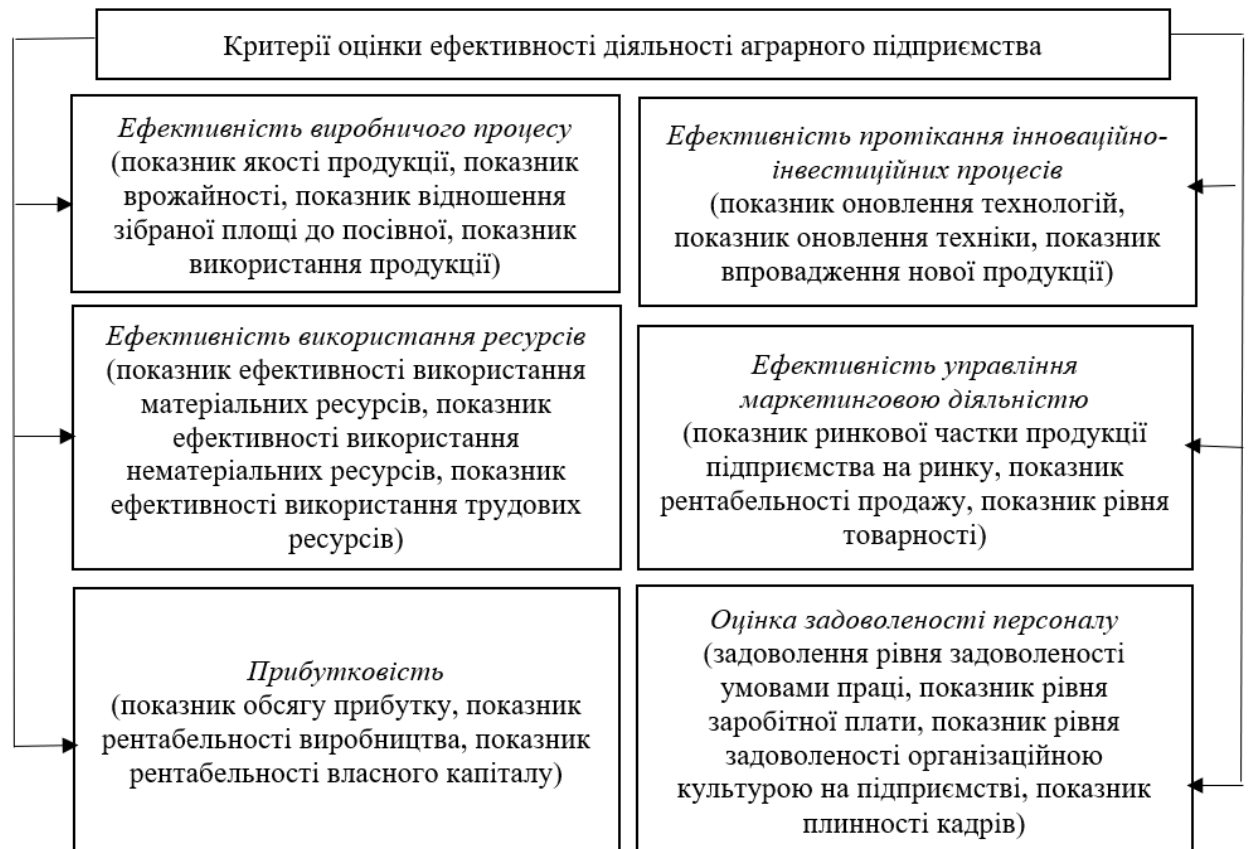


Рис. 1.4. Показники оцінки ефективності управління аграрним підприємством

Джерело: [28].

Отже, підхід допомагає забезпечити не лише загальну ефективність управління, але й оптимальну координацію всіх елементів управлінської системи для досягнення максимальної продуктивності та сталого розвитку підприємства. Також взаємодія внутрішніх структурних компонентів підприємства є ключовим елементом успішного функціонування системи управління, що визначається ефективністю її організаційного забезпечення.

Ступінь впливу управління на кінцеві показники і подальший розвиток діяльності визначає ефективність всієї організаційної системи. У цьому контексті оцінка ефективності управління вимагає використання комплексного підходу, включаючи загальний показник ефективності та показники, які відображають ефективність окремих сегментів управління та внутрішньо-зовнішні відносини в управлінській системі.

Аналіз ефективності управління підприємством визначається різними підходами, кожен з яких враховує конкретні принципи та умови оцінки. Так це може сприйматися як критерії ефективності управління, зосереджуючись на досягненні цілей, оптимальності та координації дій системних елементів. Важливо зауважити, що ці концепції також можуть розглядатися як критерії результативності управлінської діяльності. Методи оцінки ефективності управління аграрним підприємством представлено на рис. 1.5.

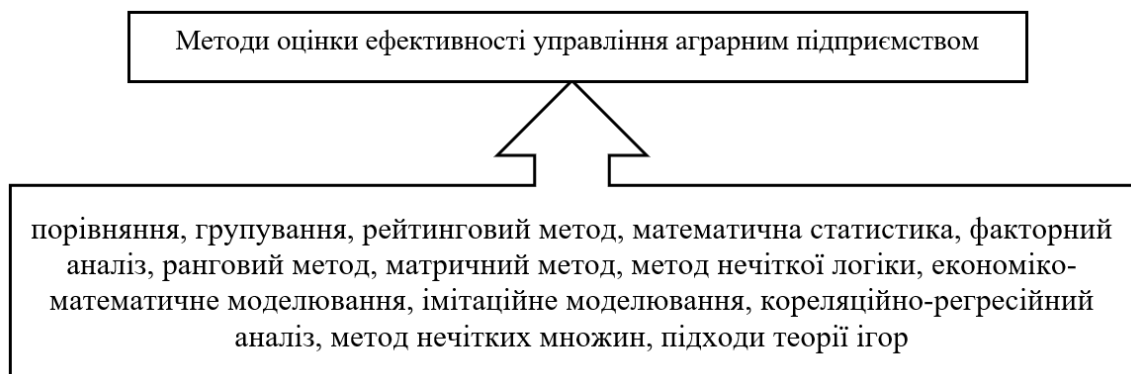


Рис. 1.5. Методи оцінки ефективності управління аграрним підприємством

Серед ключових аспектів цих концепцій можна визначити досягнення поставлених цілей, оптимальність та згуртованість дій системних елементів, визначення пріоритетів у розвитку кваліфікацій та корпоративному рості, задоволення інтересів зацікавлених сторін, а також оптимізація (максимізація або мінімізація) параметрів ефективності.

Управління ефективністю діяльності підприємства визначається як комплексний підхід до менеджменту, який охоплює різноманітні аспекти підприємницької діяльності. Інтегрований підхід розглядає різні напрями управлінської сфери, такі як стратегічне планування, управління персоналом, операційний менеджмент, аналіз, облік та контроль, як невід'ємні складові для забезпечення стійкого та постійного зростання ефективності підприємства [32].

Оцінка ефективності системи управління підприємством є необхідним елементом для розробки та вдосконалення управлінських рішень. Цей процес спрямований на визначення рівня прогресивності діючого менеджменту та розгляд заходів, спрямованих на підвищення ефективності підприємства. Основна мета оцінки - створення сучасної системи управління або удосконалення існуючої, здатної забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємства як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Оцінка ефективності повинна бути постійним процесом, спрямованим на неперервне удосконалення управлінських практик та стратегій [27].

На рис. 1.6 представлено склад основних показників оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

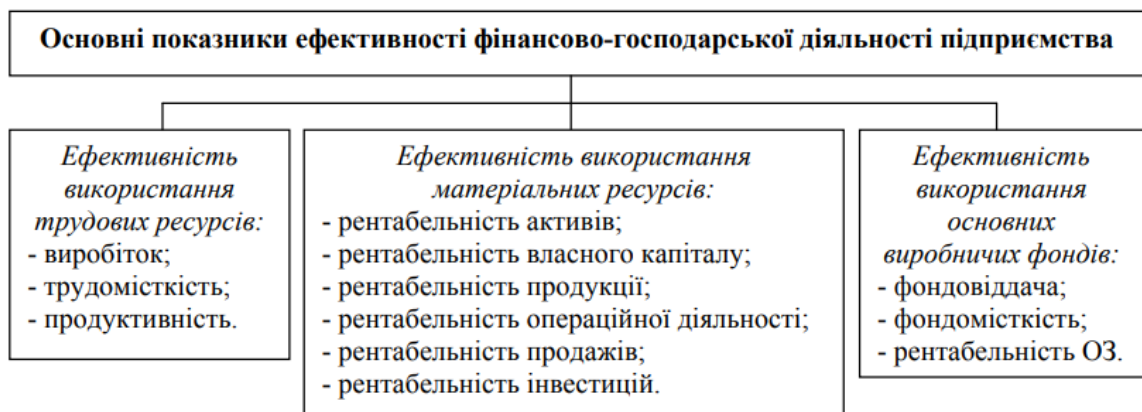


Рис. 1.6. Склад основних показників оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства

Джерело: складено за [3], [27]

Отже, визначення ефективності управління підприємством відіграє ключову роль як у науковому, так і в практичному аспекті, оскільки воно не лише дозволяє провести оцінку ефективності управлінських процесів, але й аналізувати сукупний вплив різних структурних підрозділів та напрямків діяльності підприємства. Оцінка ефективності дозволяє визначити стратегію розвитку, розробити прогнози та плани дій на перспективу. Важливим є також встановлення результатів використання витрачених ресурсів та

визначення рівня капіталізації. Саме це надає комплексний підхід до управління, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та забезпечуючи стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

1.3. Масштаб галузі рослинництва та фактори, що його зумовлюють

Український аграрний сектор є одним із ключових галузей, яка має важливе значення для експорту та державного бюджету. Розвиток агровиробництва в Україні визначається як важливий фактор для економічної стабільності країни, особливо в умовах валютних коливань, політичної нестабільності і війни. Уряд України вживає ряд заходів для стимулювання агровиробництва, оскільки розуміє, що економічний розвиток є важливою складовою національної безпеки. Від аграріїв покладено велике завдання відновлення економіки України.

Підприємства галузі агропромислового комплексу є ключовим для нашої країни, які вона повинна розвивати і захоплювати світові ринки збуту. Детальніше частку галузі АПК в структурі експорту нашої країни наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Частка галузі АПК структури експорту України за період 2020-2022 роки, млн. дол США

Група товарів	2020	Частка, %	2021	Частка, %	2022	Частка, %
М'ясо та їстівні субпродукти	647,90	1,37	714,29	1,42	659,30	1,34
Молоко та молочні продукти	484,40	1,03	456,96	0,91	428,49	0,87
Зернові культури	7242,55	15,33	9640,30	19,23	9420,00	19,10
Насіння і плоди олійних рослин	1956,38	4,14	2567,06	5,12	1845,14	3,74
Жири та олії тваринного або рослинного походження	4506,36	9,54	4741,85	9,46	5768,33	11,69
Залишки і відходи харчової промисловості; готові корми для тварин	1230,21	2,60	1490,02	2,97	1579,47	3,20
Сіль; сірка; землі та каміння	444,12	0,94	414,17	0,83	356,58	0,72
Руди, шлаки та зола	3035,93	6,43	3592,41	7,16	4423,42	8,97

Палива мінеральні	862,51	1,83	866,35	1,73	556,79	1,13
Продукти неорганічної хімії	750,29	1,59	710,42	1,42	662,10	1,34
Пластмаси, полімерні матеріали	612,49	1,30	635,74	1,27	609,81	1,24
Деревина і вироби з деревини, деревне вугілля	1497,01	3,17	1403,69	2,80	1413,28	2,87
Папір і картон	483,80	1,02	375,45	0,75	357,08	0,72
Друкована продукція,	53,08	0,11	50,59	0,10	43,60	0,09
Шовк	0,02	0,00	0,05	0,00	0,01	0,00
Чорні метали	9946,52	21,06	8757,12	17,47	7698,50	15,61
Вироби з чорних металів	1094,36	2,32	1032,43	2,06	878,87	1,78
Реактори ядерні, котли	1485,95	3,15	1435,06	2,86	1531,72	3,11
Електричні машини, обладнання та їх частини	2848,06	6,03	2712,08	5,41	2552,71	5,18
Меблі	624,56	1,32	675,80	1,35	750,39	1,52
Інші товари	6837,22	14,48	7098,98	14,16	6998,70	14,19
Всього	47431,81	100,00	50178,39	100,00	49324,91	100,00

Джерело: [22]

У 2022 році найбільшу частку товарної структури українського експорту до країн світу склали зернові культури – це 19,1% , на другому місці чорні метали – 15,61% та трійку лідерів українського експорту закривають руди шлаки та зола – 8,97%. Зернові - основний для виходу України в світовий торговий простір, тому що є сировиною для багатьох галузей економіки. Таким чином, на світовий ринок Україна постачає досить велику кількість сировини, а частка готової продукції залишається досить невисокою.

З кожним роком експорт української аграрної продукції зростає, що є свідченням збільшення об'ємів виробництва українськими підприємствами та нарощування їхніх потужностей. Отож дослідимо динаміку виробництва продукції аграрних підприємств за останні роки, Аналізу обсягів виробництва продукції рослинництва у 2017-2021 роках в Україні представлено на рис. 1.7.

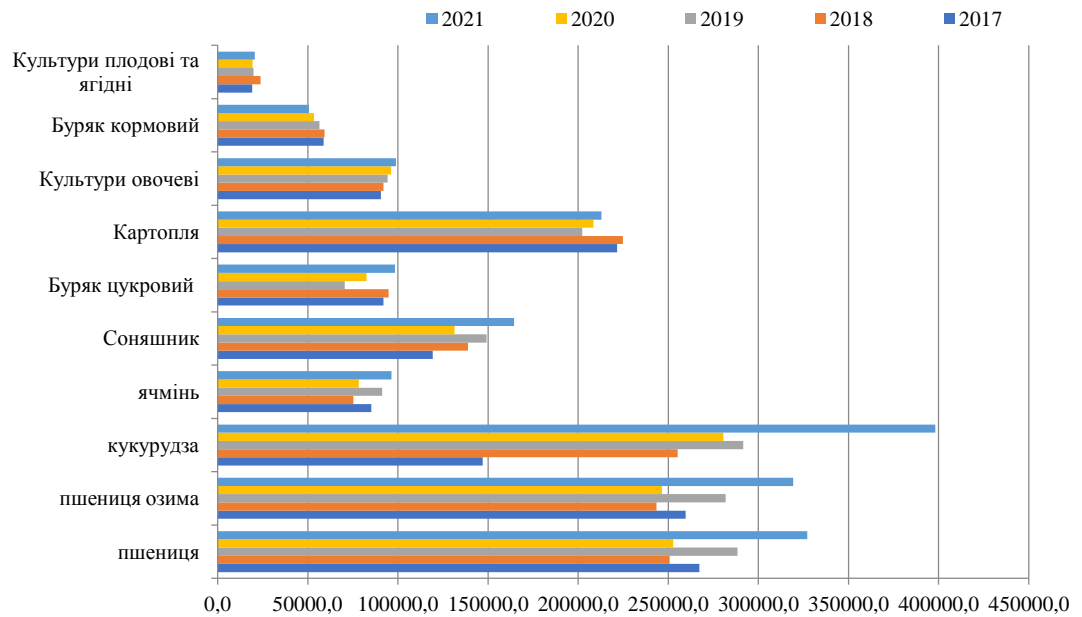


Рис. 1.7. Динаміка обсягів виробництва продукції рослинництва, тис. центр за 2017-2021 роки

Джерело: [29]

Дані рис. 1.5 свідчать, що за всіма видами продукції рослинництва відбувся ріст у 2021 році, незважаючи на карантинні обмеження та закриття ринків збуту у 2020 році, рівень виробництва у 2021 швидко відновився та перевищив рівень 2019 року. В основному збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва відбулось за рахунок зростання посівних площ, впровадження у діяльність українських підприємств інноваційних технологій та урожайному 2021 року.

Для того щоб побачити тенденцію змін у виробництві пропонуємо дослідити темп зміни обсягів вирощування продукції рослинництва у 2021 і порівнянні з двома попередніми роками (рис. 1.8).

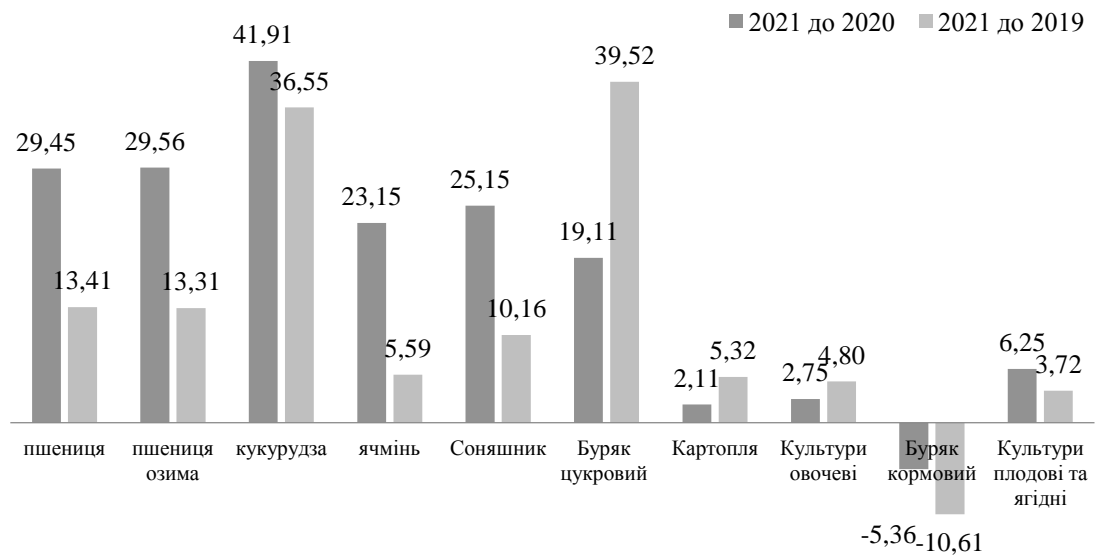


Рис. 1.8. Темп зміни обсягів виробництва продукції рослинництва у 2019-2021 роках, %

Джерело: [22]

Значний ріст в об'ємах виробництва відбувся по пшениці +29,45% у 2021 в порівнянні з 2020, також цього ж року виробництво кукурудзи зросло на +41,91%, ячменю та соняшнику по +23,15%. Щодо порівнянні 2021 з 2019 то ми бачимо ріст виробництва по кукурудзі +36,55% , цукровому буряку +39,52 та пшениці. Зменшення виробництва кормового буряка означає падінням попиту на нього та переходом на сухі корми.

Отож дослідивши обсяги виробництва в галузі рослинництва України ми бачимо позитивну динаміку та помітний ріст виробництва, який викликаний перш за все інтенсифікацією у галузі АПК в цілому та розширенням ринків збуту українських підприємств, які щорічну збільшують свої обсягу продажу як на території України так і за їх межами.

Розподіл агрохолдингів України за площею земельного фонду представлено на рис. 1.9.

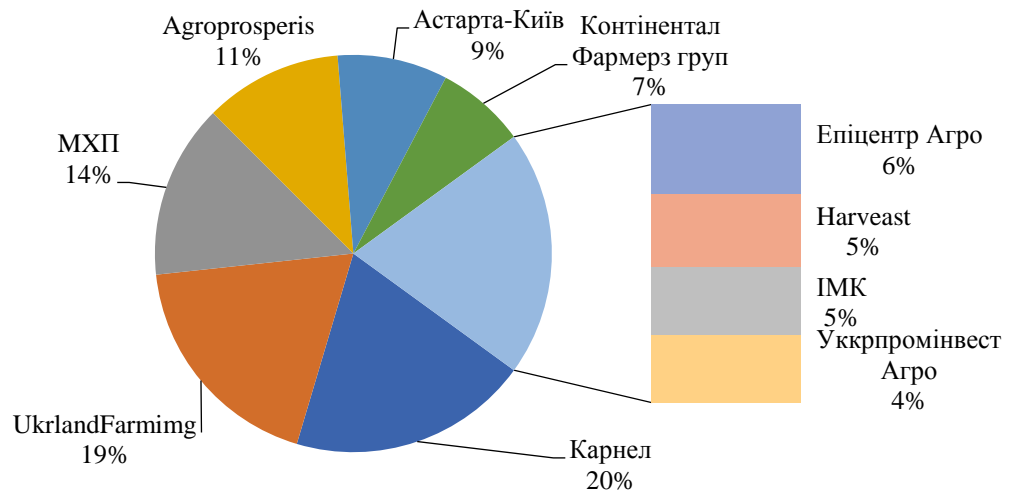


Рис. 1.9. Часка найбільших агрохолдингів України станом на 2021 рік
Джерело: [3], [23]

Агрохолдинги в Україні не лише контролюють великі земельні площі, але й займають провідні позиції на ключових ринках агропромислового комплексу (АПК). Одним із прикладів є агрохолдинг «Кернел», який відіграє ключову роль, забезпечуючи 41% виробництва фасованої соняшникової олії. ПАТ «Миронівський хлібопродукт» володіє 38% внутрішнього ринку курячого м'яса, в той час як «UkrLandFarming» утримує 29% промислового виробництва яєць. ГК «Астарта-Київ» здобуває лідерство з 28,3% ринку цукру та 25% соєвої олії. Така концентрація на стратегічно важливих ринках свідчить про великий вплив агрохолдингів на економіку АПК в Україні. Їхні позиції на ринках важливих сільськогосподарських продуктів роблять їх ключовими учасниками і визначальними фігурами в розвитку агросектору країни [3].

Геополітичний конфлікт посилив перебої, що почалися під час пандемії, з експортними поставками сільгосппродукції. Україна – одні з основних світових виробників та експортерів ключових сільгоспкультур: за даними FAO, на Україну припадає близько 35% глобального виробництва соняшнику, понад 12 % виробництва ячменю, 9% виробництва пшениці, 4 % – ріпаку, 2 % – маїсу (кукурудзи) [41].

Україна займала з експорту пшениці п'яте місце у світі з часткою 10% і була першою за обсягами експорту соняшника, другою – з експорту ячменю та третьою – з експорту кукурудзи. Частка України у експорті пшениці та ячменю за даними FAO показано на рис. 1.10.

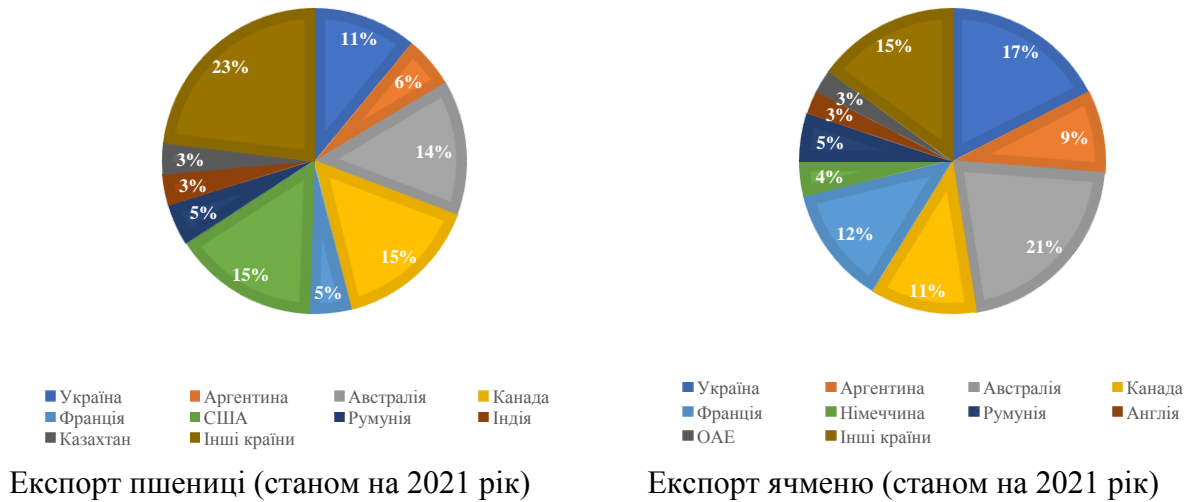


Рис. 1.10. Частка України у експорті пшениці та ячменю за даними FAO у 2021 році

Джерело: [41]

Актуальна ситуація в Україні, яка займає визначне місце серед світових експортерів пшениці та ячменю, наразі породжує загрозу для глобальної продовольчої безпеки. Із часткою в 11% у світовому експорті пшениці та 14% у випадку ячменю, Україна стає ключовим гравцем на світовому аграрному ринку. Враховуючи невпевненість в економічному та політичному вимірі, конфлікт в Україні може призвести до серйозних наслідків для глобального виробництва та цінової стабільності продовольчих ринків. Весною 2022 року вже відчутно підвищення цін на продовольчі товари, включаючи хлібобулочні вироби та корми для тварин, що є передвісником світової продовольчої кризи.

Ситуація вимагає негайного розв'язання, оскільки можливе подальше ескалаціювання конфлікту загрожує глибокою продовольчою кризою вже восени 2022 року. Спільні міжнародні зусилля та стратегії для забезпечення стійкої продовольчої безпеки стають ключовим елементом у протистоянні цим потенційним загрозам.

Важливим чинником, який впливає на розвиток галузі рослинництва є ціна на зернові. Так, ціна на пшеницю на Чиказькій біржі, за даними березня 2022 року, була в 1,6 рази вищою, ніж роком раніше. Ціни на пивоварний ячмінь у Західній Європі в 1,5 рази вищі у 2022 році у порівнянні з 2021 роком. Ціни на кукурудзу лише за перший тиждень березня 2023 року зросли на 44% у річному вираженні, а на ріпакову та соняшникову олію (яка також торгується на історичних максимумах) – на 65% та 63%, підрахувала FAO. Ситуацію посилює зростання цін на енергоносії, що впливає на вартість виробництва та логістики (рис. 1.11) [40].

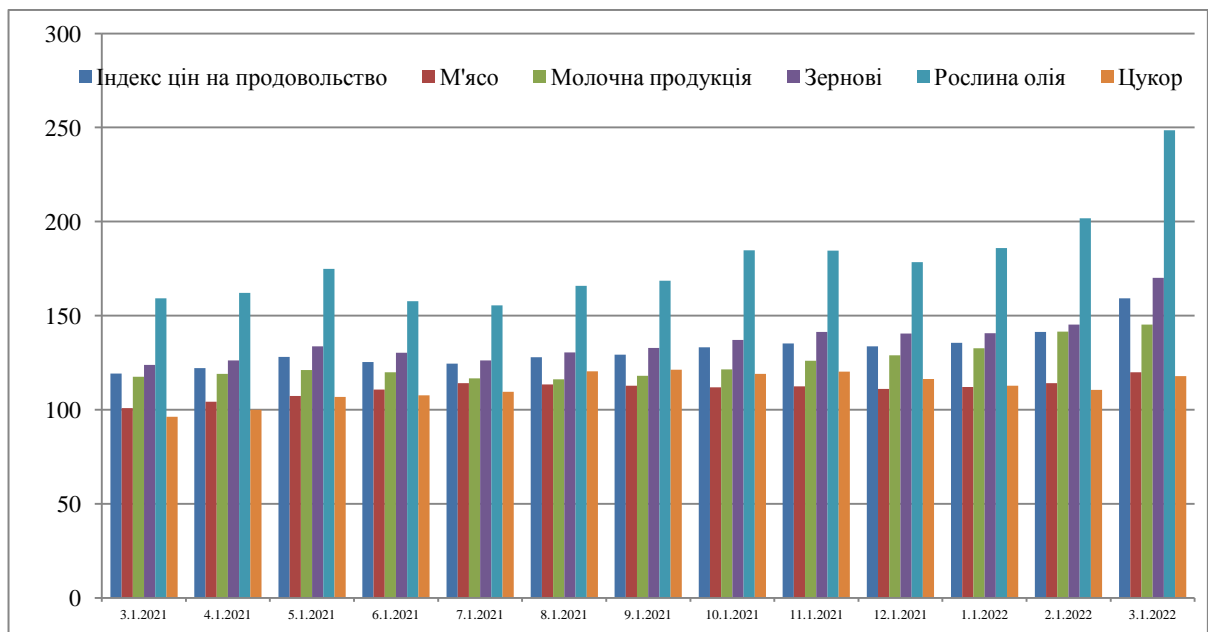


Рис. 1.11. Індекс цін на категорії продовольчих товарів у 2021-2022 роках, %

Джерело: [41]

FAO очікує, що цього року в Україні постраждає близько 30% посівних площ – вони або не будуть засіяні, або не буде зібрано врожай. З початком

повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року до кінця не було зрозумілим, чи буде можливість зібрати урожай та реалізувати загалом на ринку. На початку березня 2022 року стає заборона на експорт пшениці, ячменю, жита та проса [43].

Зростання цін на продукти харчування та непередбачувані труднощі в ланцюжках поставок несуть великий негативний вплив, особливо для найбідніших країн. Ця проблема стає причиною економічних труднощів та політичної нестабільності у всьому світі. Тому що від імпорту пшениці з України залежить третина африканських країн, більше половини пшениці Світової продовольчої програми, найбільшої гуманітарної організації, яка бореться з голодом у світі [45].

Зростання цін на зернові впливає на інші продовольчі ринки, і насамперед на ціни на птицю та свинину, які залежать від вартості кормових культур, якими, зокрема, використовуються кукурудза та соняшник. Скорочення Україною експорту цих товарів призведе до довгострокового підвищення цін на продукцію тваринництва. Так, залежно від того, наскільки масштабним буде скорочення експорту, продукція тваринництва у 2026-2027 р. буде на 3–10% дорожчою, ніж була б, якби геополітичний конфлікт, що не загострився.

Конфлікт в Україні призводить до значних перебоїв на глобальному ринку добрив. Це вже відбилося в рекордних цінах на цей товар, що дорожчає двозначними темпами. Нестача пропозиції може відчуватися не лише цього року, а й наступного, попереджає організація, прогнозуючи, що в середньому світові ціни на добрива зростуть у 2022–2023 роках. ще на 13% від сьогоднішнього рівня, що зробить агропродукцію ще дорожчим [3], [42].

Одним із ключових аспектів розширення діяльності аграрного аграрних підприємств в Україні є дослідження у напрямку селекції сортів продукції рослинництва та їх сертифікація. Саме процес сертифікації нового насіння є ключовим елементом забезпечення високої врожайності та якості продукції в аграрному секторі. Незважаючи на те, що процес сертифікації достатньо

врегульований на законодавчому рівні та є досить злагодженим, все ж варто звернути увагу на деякі аспекти у даному процесі, які потребують певного вдосконалення. А саме: необхідно передбачати заходи щодо захисту прав власників насіння та садивного матеріалу від недобросовісної конкуренції та відповідальність за незаконне використання; всі етапи процесу сертифікації мають проводитися прозоро та об'єктивно для забезпечення довіри до результатів [25].

Отже, підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств в сучасних умовах в Україні необхідно застосовувати шляхи підвищення як внутрішньої, так і зовнішньої ефективності підприємства (табл. 1.4):

Таблиця 1.4

Основні напрямки підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств України

Напрямок	Складові напрями
Ефективне і раціональне використання земельних ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> – оптимізація посівних площ та сівозмін; – поліпшення якісних характеристик ґрунтів; – додаткове залучення орендованих земель, що сприятиме укрупненню розмірів землекористування
Формування нового економічного механізму з ринковою орієнтацією	<ul style="list-style-type: none"> – визначення прибуткових видів діяльності; – пошук та розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції; – маркетингова діяльність; – кооперація та інтеграція з метою підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності
Модернізація матеріально-технічної інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> – технічна модернізація сільськогосподарського виробництва на основі ресурсозберігаючих технологій; – ефективне використання наявної техніки в своєму господарстві та надання послуг іншим агроформуванням
Кадрове забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> – ефективне використання наявних трудових ресурсів; – підготовка і перепідготовка висококваліфікованих кадрів
Соціальний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> – створення сприятливих соціально-економічних умов для залучення молодих кваліфікованих фахівців; – розвиток соціальної інфраструктури села; – соціальний захист працівників

Для досягнення сталого розвитку аграрних підприємств необхідно систематично та ефективно використовувати виробничо-ресурсний потенціал підприємства. Ключовими аспектами цього процесу є визначення чітких

довгострокових цілей розвитку та розробка стратегічної програми. Реалізація такої програми сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та піднесенню рівня його конкурентоспроможності. Послідовне втілення стратегічних заходів дозволить досягти не лише стабільності у сучасних умовах, але й підготує підприємство до викликів майбутнього, забезпечуючи йому довгостроковий успіх на аграрному ринку.

Поступове підвищення внутрішньої і зовнішньої ефективності підприємства є першочерговим елементом у напрямку підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств в сучасних умовах в Україні (рис. 1.12).

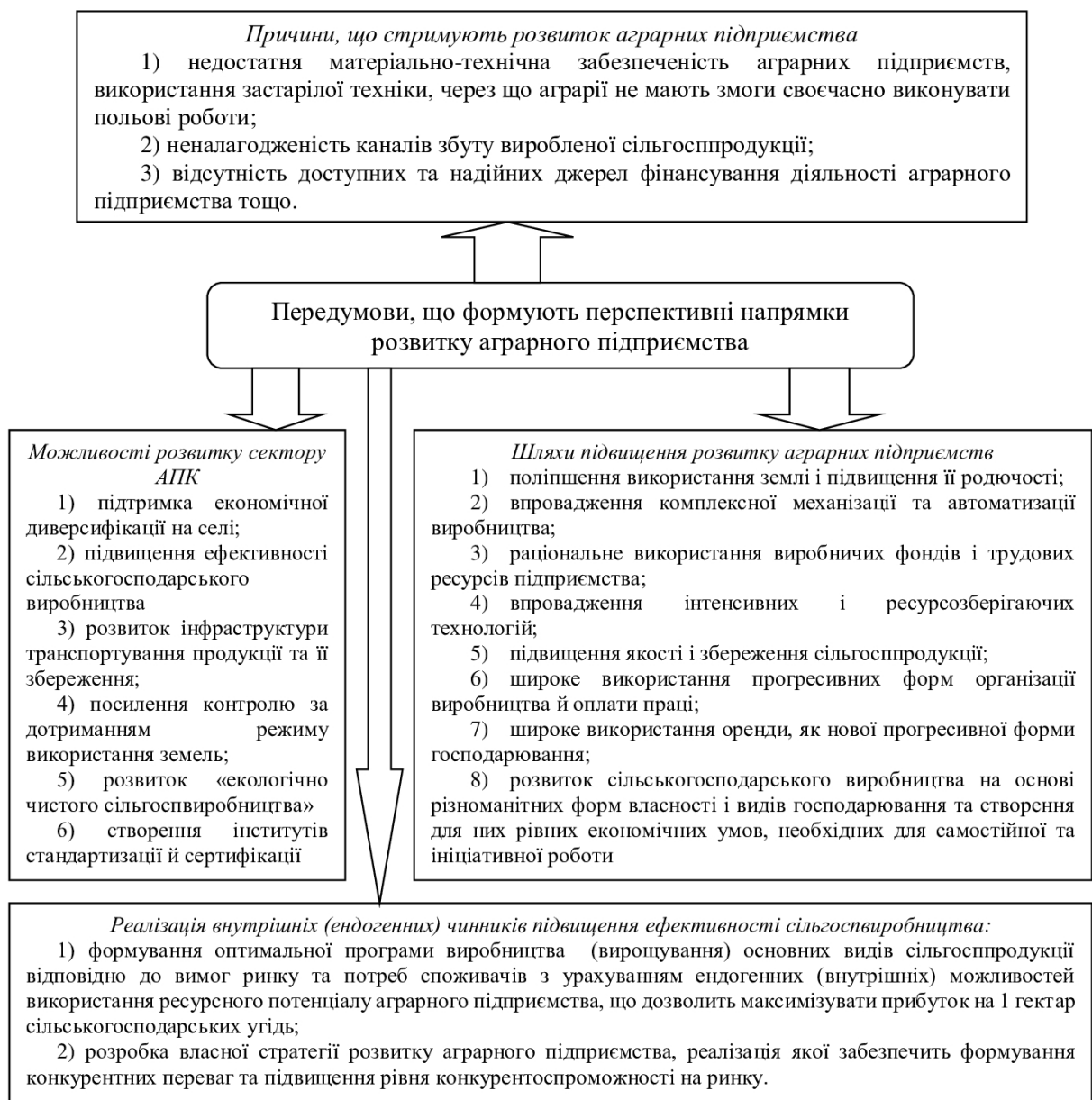


Рис. 1.12. Передумови, що формують перспективні напрямки розвитку аграрного підприємства

Джерело: [1], [17].

Рис. 1.12 узагальнює перспективні напрямки розвитку аграрного підприємства за умова і можливостей наданих зовнішнім середовищем, зокрема: шляхи підвищення розвитку, можливості розвитку сектору АПК, реалізацію внутрішніх чинників підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

Удосконалення організації сільського господарства в Україні передбачають кращу логістику зберігання та реалізації, щоб збільшити виручку та забезпечити стабільне постачання овочів та картоплі на внутрішньому ринку [49]. Успіх у вирощуванні фруктів, ягід та горіхів у США суттєво корелює з зрошенням. Середня частка зрошуваних земель у США сягає понад 6%, тоді як вона перевищує 40% у штатах спеціалізації фруктів та ягід. Фермери практикують збирати воду від дощу та танення снігу в ланцюгу штучних ставків для подальшого зрошення через підземні труби. Крапельні зрошення застосовують у плодово-горіхових садах, щоб зменшити витрату води. Подібні шляхи організації ефективного садівництва варті активної реалізації в аграрному секторі України.

Удосконалення управління в сільськогосподарському виробництві є важливим чинником для підвищення ефективності цієї галузі. Досвід багатьох сільськогосподарських підприємств свідчить, що там, де керівники та фахівці активно займаються вдосконаленням управління, спостерігається постійний ріст виробництва продукції сільського господарства, підвищення продуктивності праці, економія коштів та збільшення прибутковості.

Висновки до розділу 1

Управління підприємством є процесом, який адаптується до постійно змінюваних цілей, викликаних динамікою зовнішнього середовища. Ці зміни

вимагають постійного оновлення підходів, стратегій та методів управління. Проведений аналіз сутності поняття «управління підприємством» дозволив узагальнити дане визначення наступним чином: управління підприємством є комплексна діяльність, спрямована на забезпечення ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей, що базується на використанні різноманітних інструментів та методів для впливу на усі аспекти внутрішнього середовища підприємства.

Визначення ефективності управління підприємством відіграє ключову роль як у науковому, так і в практичному аспекті, оскільки воно не лише дозволяє провести оцінку ефективності управлінських процесів, але й аналізувати сукупний вплив різних структурних підрозділів та напрямків діяльності підприємства. Оцінка ефективності дозволяє визначити стратегію розвитку, розробити прогнози та плани дій на перспективу. Важливим є також встановлення результатів використання витрачених ресурсів та визначення рівня капіталізації. Саме це надає комплексний підхід до управління, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та забезпечуючи стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Розвиток агровиробництва в Україні визначається як важливий фактор для економічної стабільності країни, особливо в умовах валютних коливань, політичної нестабільності і війни. Уряд України вживає ряд заходів для стимулювання агровиробництва, оскільки розуміє, що економічний розвиток є важливою складовою національної безпеки. Від аграріїв покладено велике завдання відновлення економіки України.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ СФГ «ДАР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика СФГ «ДАР»

Селянське фермерське господарство «ДАР» розташоване у Нікопольському районі, Дніпропетровської області. Селянське фермерське господарство «ДАР» засноване у 2002 році на основі чинного законодавства України.

Земельний фонд СФГ «ДАР» включає різноманітні ґрунти, серед яких найпоширеніші чорноземи опідзолені, чорноземи глибокі мало гумусні та темно-сірі опідзолені ґрунти. Ця різноманітність створює унікальне середовище для розвитку сільськогосподарських культур. Особливості ґрунтових вод, які залягають на глибині 3-5 м на плоских водозмінах та 7-10 м поблизу боліт, визначають особливості розвитку рослин. Глибокі корені культур можуть отримати достатню кількість вологи, що сприяє їхньому здоров'ю та високій врожайності.

З метою максимізації врожайності сільськогосподарських культур важливо вживати відповідні агротехнічні заходи. Систематична підтримка ґрунтової родючості, особлива увага до системи підживлення та ретельна обробітку ґрунту є ключовими факторами в досягненні високих урожаїв та стабільного аграрного виробництва.

Нікопольський район має умови родючих земель, сприятливого клімату та рівнинного рельєфу району можливе вирощування великих урожаїв різноманітних сільськогосподарських культур. Зокрема, пшениці, кукурудзи, соняшнику, овочів та фруктів, завдяки чому регіон відзначається як результативне сільське господарство. Половина працездатного населення регіону зайнята в сфері сільського господарства, що свідчить про його

значущий внесок у зайнятість місцевого населення. У Нікопольському районі утворено 41 агроформування, багато з яких оснащені переробними підприємствами, такими як млини, олійниці, крупорушки, пекарні.

Аналізуючи природно-кліматичні умови та особливості ґрунтів у господарстві, варто відзначити, що більшість території регіону відзначається абсолютними висотами від 218 до 238 метрів над рівнем моря. Клімат є помірно-континентальним, що створює сприятливі умови для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур. Температурний режим характеризується середніми значеннями, з холодним періодом тривалістю приблизно 104 дні і теплим – 265 днів. Річна кількість опадів становить у середньому 558-570 мм, причому більше всього вони випадають протягом літніх місяців. Вегетаційний період розпочинається і триває приблизно 203 дні, що сприяє успішному вирощуванню сільськогосподарських культур та досягненню високих врожаїв [24].

Фермерське господарство виступає особливою формою підприємницької ініціативи громадян, які виявили велике бажання займатися виробництвом та обробкою сільськогосподарської продукції з метою отримання прибутку. Отримані земельні ділянки стають основою для здійснення фермерської діяльності, що включає в себе вирощування, переробку та реалізацію сільськогосподарських товарів. Важливо відзначити, що фермерське господарство має статус юридичної особи, надаючи йому відокремленість та самостійність в сфері підприємницької діяльності. Важливим аспектом є те, що фермерське господарство може бути засноване однією або кількома особами, які можуть бути родичами або членами спільної сім'ї [3]. Так, до 2022 року засновниками СФГ «ДАР» були троє членів родини, один із яких є Голова СФГ «ДАР». У 2022 році відбувся перерозподіл часток і вихід із складу засновників одного із членів СФГ «ДАР».

СФГ «ДАР» діє на основі статуту. Статут, визначає основні параметри та умови функціонування фермерського господарства. У документі

фіксуються найменування господарства, його місцезнаходження, адреса, предмет та мета діяльності. Окрема увага приділяється порядку формування майна, органам управління, процедурі прийняття рішень, а також умовам вступу та виходу з господарства. Зазначені положення Статуту відповідають чинному законодавству та не суперечити нормам, що регулюють підприємницьку діяльність.

Відповідно до установчих документів основним видом діяльності СФГ «ДАР» є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (код КВЕД 01.11). Також СФГ «Дар» займається у супутньою діяльністю:

- вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;
- допоміжна діяльність у рослинництві;
- діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами;
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- вантажний автомобільний транспорт.

Оцінка земельного фонду СФГ «ДАР» представлена у табл. 2.1. Загальна кількість ділянок, які обробляє господарство складає 86 загальною площею 949 га.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельного фонду СФГ «ДАР» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			2022 у % до	
	2020	2021	2022	2020	2021
Загальна земельна площа	892	928	949	106,39	102,26
в т.ч. сільськогосподарські угіддя	890	924	945	106,18	102,27
з них рілля	889	922	944	106,19	102,39
Посівні площі	880	920	940	106,82	102,17
Коефіцієнт освоєння землі	99,78	99,57	99,58	99,80	100,01
Коефіцієнт розораності	99,66	99,35	99,47	99,81	100,12

сільськогосподарських угідь					
Коефіцієнт використання ріллі	98,65	99,14	99,05	100,40	99,91

Загальна земельна площа СФГ «ДАР» у період з 2020 по 2022 роки збільшилася на 6,39%, досягнувши 949 тис. га у 2022 році. Спостерігається збільшення сільськогосподарських угідь із 890 тис. га у 2020 році до 945 тис. га у 2022 році, що становить зростання на 6,18%. Рілля також збільшилося з 889 тис. га у 2020 році до 944 тис. га у 2022 році, що є зростанням на 6,19%. Посівні площі виростають, досягнувши 940 тис. га у 2022 році, що вказує на збільшення на 6,82% проти 2020 року. Коефіцієнт освоєння землі залишається високим, підтверджуючи ефективне використання наявних земельних ресурсів, знижуючись лише на 0,22% у порівнянні з 2020 роком. Коефіцієнт розораності сільськогосподарських угідь теж збільшився на 0,12% у 2022 році порівняно з 2020 роком, досягнувши 99,47%. З іншого боку, коефіцієнт використання ріллі трошки зменшився на 0,95% у 2022 році порівняно з 2020 роком, до 99,05%.

Динаміка складу земельного фонду СФГ «ДАР» за 2020-2022 роки представлена на рис. 2.1.

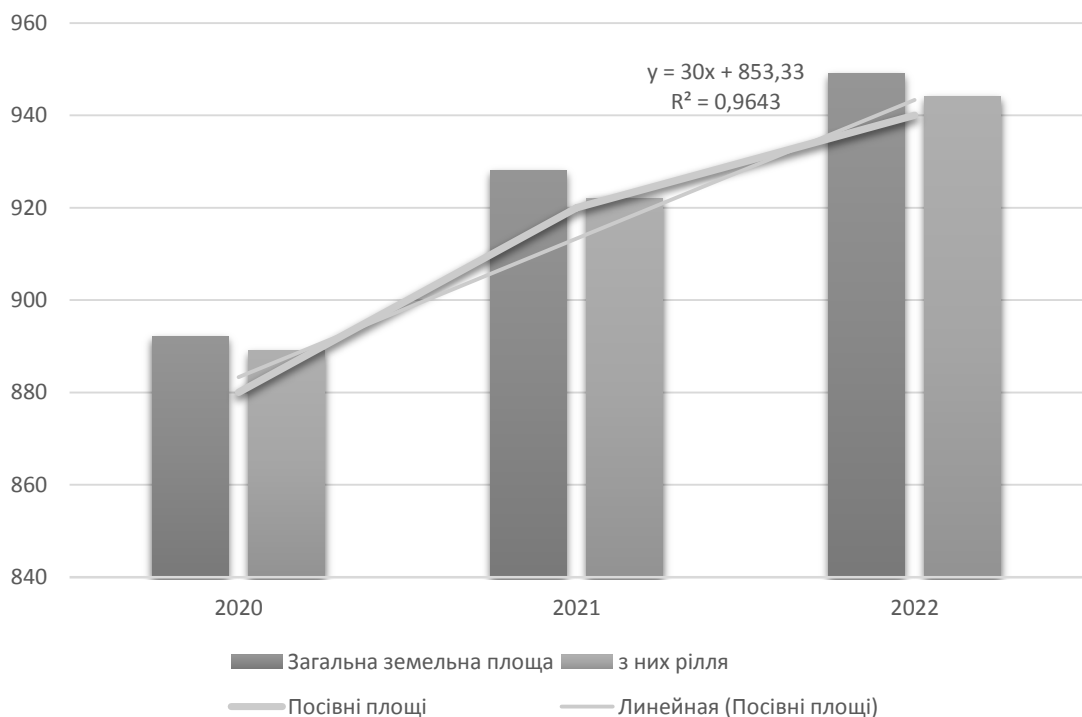


Рис. 2.1. Динаміка складу земельного фонду СФГ «ДАР» за 2020-2022 роки

Структура посівних площ визначається різноманіттям сільськогосподарських культур та їхнім оптимальним розташуванням для досягнення максимальної ефективності вирощування. Здебільшого, основні культури, що вирощуються на посівних площах, включають пшеницю, кукурудзу, соняшник. Площі під пшеницею відзначаються розташуванням на сонячних ділянках, де забезпечується необхідна кількість світла для процесу фотосинтезу. Кукурудза, яка є однією з ключових культур, вирощується на родючих ґрунтах, сприятливих для її росту та розвитку. Поля соняшнику знаходяться на тих ділянках, де забезпечується оптимальне вологозабезпечення та доступ до сонячного світла [1].

Структура посівних площ у 2022 році СФГ «ДАР» представлено на рис. 2.2.

Таблиця 2.2

Ефективність використання земельних угідь СФГ «ДАР» за 2020-2022 роки

Показники	Всього			На 100 га			2022 у % до 2020
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	
Натуральні, ц:							
Ячмінь ярий	7013,0	7487,0	8076,0	788,86	812,04	859,15	115,16
Пшениця озима	3781,9	3245,2	4432,9	425,41	351,97	471,59	117,21
Соняшник	1190,2	998,0	1234,1	133,88	108,24	131,29	103,69
Ріпак	890,5	1098,0	1012,9	100,17	119,09	107,76	113,75
Кукурудза	1210,1	1337,0	1589,0	136,12	145,01	169,04	131,31
Вартісні, тис. грн.							
- валова продукція	5662,8	6030,1	5607,2	636,99	654,02	596,51	99,02
- чистий дохід від реалізації	12345,4	15731,6	8151,7	1388,68	1706,25	867,20	66,03
Площа ріллі, га	889	922	940	0,00	0,00	0,00	105,74

За даними табл. 2.2, можна зробити наступні висновки щодо ефективності використання земельних угідь СФГ «ДАР». Так, у 2022 році спостерігається загальне збільшення обсягу виробництва ячменю ярого на 15,16% порівняно з 2020 роком. Обсяг виробництва пшениці озимої значно

збільшився у 2022 році, порівняно з 2020 роком, досягнувши 117,21%. Це свідчить про позитивні тенденції у виробництві цієї культури. Вирощування соняшнику зросло на 3,69% у порівнянні з 2020 роком. Хоча показник нижчий, ніж у 2021 році, але все ще вищий, ніж у 2020 році. Обсяг виробництва ріпаку в 2022 році склав 107,76% в порівнянні з 2020 роком. Незважаючи на невелике зменшення, виробництво залишається на високому рівні.

Динаміка натуральних показників по основним видам культур, які вирощувало СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках представлено на рис. 2.2.

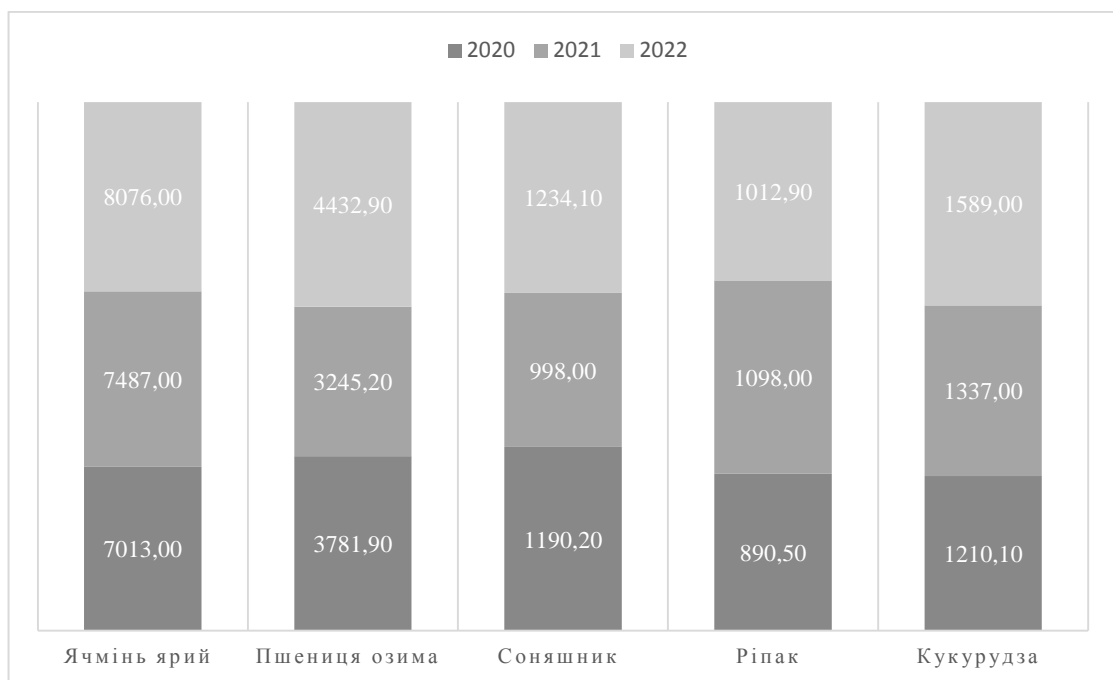


Рис. 2.2. Динаміка натуральних показників по основним видам культур, які вирощувало СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках

Розмір валова продукція у період з 2020 по 2022 рік зменшилася на 3,98%. Це може бути пов'язано зі зниженням цін на деякі види сільськогосподарської продукції. Також відбулося зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 34,97% у порівнянні з 2020 роком. Це може бути впливом як цінових, так і обсягових факторів.

Динаміка складу та структури посівних площ СФГ «ДАР» за 2020-2022 роки наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад і структура посівних площ СФГ «ДАР» за 2020-2022 роки

Культура	2020		2021		2022		2022 у % до 2020
	га	%	га	%	га	%	
Ячмінь ярий	127,00	14,43	98,00	10,65	105,00	11,17	82,68
Пшениця озима	235,00	26,70	220,00	23,91	189,00	20,11	80,43
Соняшник	131,00	14,89	201,00	21,85	175,00	18,62	133,59
Ріпак	309,00	35,11	345,00	37,50	389,00	41,38	125,89
Кукурудза	78,00	8,86	56,00	6,09	82,00	8,72	105,13
Загальна посівна площа	880,00	100,00	920,00	100,00	940,00	100,00	106,82

За результатами проведеного аналізу складу і структури посівних площ, відбулося зменшення розмірів посівних площ у 2022 році у порівнянні з 2020 роком за такими культурами як: ячмінь ярий на 17,32% (зменшення площі може свідчити або про несприятливі умови для вирощування цієї культури, або про перехід до інших видів сільськогосподарських культур); пшениці озимої на 19,57% (пов'язано з різними умовами вирощування, змінами в попиті на цю культуру чи іншими факторами). А також відбулося зростання посівних площ таких культур, які садило СФГ «ДАР» у 2022 році, зокрема: соняшнику на 33,59%, ріпаку на 25,89%, кукурудзи на 5,13%.

Динаміка врожайності з 1 га основних сільськогосподарських культур, які вирощувало СФГ «ДАР» у звітному періоді представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Урожайність основних культур СФГ «ДАР» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			2022 у % до	
	2020	2021	2022	2020	2021
Ячмінь ярий	8	8,5	9,5	118,8	111,8
Пшениця озима	31	34	33	106,5	97,1
Соняшник	27	29	31	114,8	106,9
Ріпак	14	15	18	128,6	120,0
Кукурудза	9	13	11	122,2	84,6

Структура урожайності основних культур СФГ «ДАР» за 2020-2022 роки представлена на рис. 2.3.

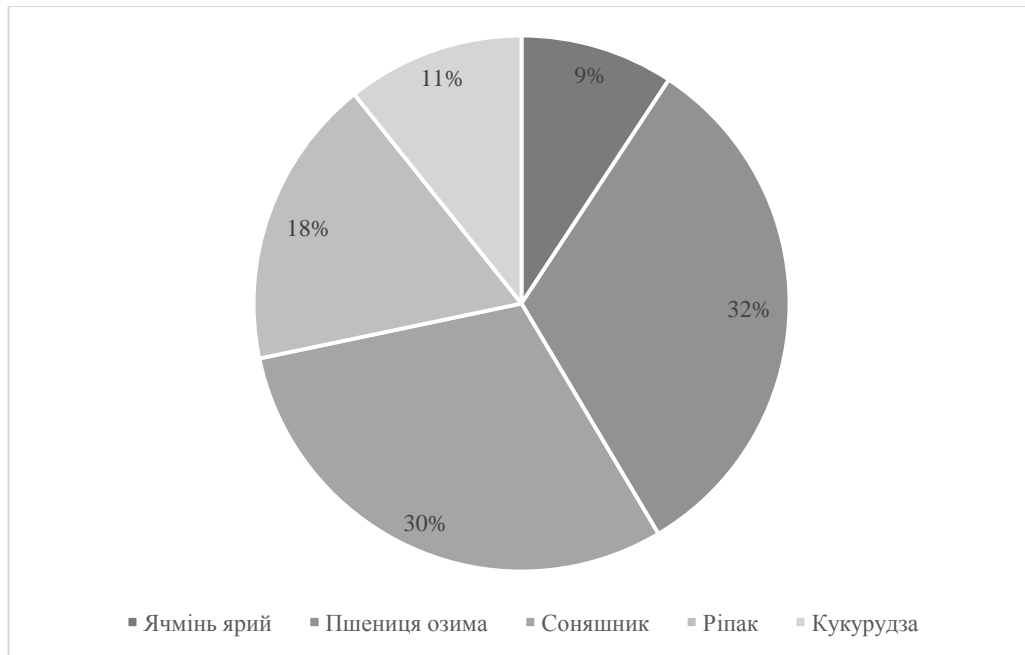


Рис. 2.3. Структура урожайності основних культур СФГ «ДАР» за 2022 рік

На основі аналізу табл. 2.4 можна зробити наступні висновки:

1. Спостерігається позитивна динаміка вирощування ячменю ярого протягом трьох років. За цей період площа під культурою збільшилася на 18,8%, зокрема в 2022 році на 11,8% в порівнянні з 2020 роком. Це свідчить про зростання зацікавленості виробників у вирощуванні даного виду зернових.

2. Стабільні показники щодо вирощування пшениці озимої спостерігається невелике зниження площі в 2022 році на 2,9%. Проте загальна динаміка за три роки залишається позитивною, що може бути пов'язано з оптимізацією агротехнічних підходів та вибором більш вигідних сортів.

3. Культивування соняшнику відзначено збільшенням площі на 14,8% протягом розглянутого періоду. У 2022 році відбулося зростання на 6,9%.

4. Найвищий темп зростання площі під ріпаком спостерігається у 2022 році – на 20%. Це може свідчити про популярність цієї олійної культури та позитивні економічні перспективи її вирощування.

5. Кукурудза зафіксувала невелике зниження площі у 2022 році на 15,4%. Проте загальна тенденція за три роки є позитивною, хоча потребує уваги для визначення причин тимчасового зменшення площі в поточному році.

2.2. Оцінка стану управління діяльності в СФГ «Дар»

СФГ «ДАР» на сьогодні має статус юридичної особи, керує діяльністю якого Голова СФГ в особі Володимира Беспавлова. Загальна кількість працюючих на кінець 2022 року у СФГ «ДАР» склала 7 осіб, зокрема: Голова господарства, бухгалтер, агроном, тракторист, комбайнер, механік, охоронці (працюють по змінно тільки в нічний час маючи одну ставку на двох). У сезон збору врожаю за договором Голова СФГ «ДАР» може наймати працівників для своєчасного збору врожаю.

Організаційна структура та система управління СФГ «ДАР» відзначаються лінійно-функціональним принципом. Згідно з проведеним аналізом визначено наявність таких виробничо-організаційних структур СФГ «ДАР» тракторно-рільничу бригаду, спеціалізовану в сфері сільськогосподарських виробничих процесів, машино-тракторний парк та склад матеріально-технічного забезпечення. Відповідно, організаційна структура сприяє взаємодії різних функціональних елементів для досягнення оптимального управління та вирішення завдань Господарства. Усі виробничі потужності СФГ «ДАР» розміщено на території одного села Чистопіль (Нікопольського району).

Організаційна структура СФГ «ДАР» представлена на рис. 2.4.

Ключовим фактором в структурі господарства, є технологічно оснащена тракторно-рільнича бригада, що є невід'ємною частиною сільськогосподарського процесу. Забезпечуючи ефективність та надійність техніки, бригада забезпечує обробку ґрунту та реалізацію агротехнологій.



Рис. 2.4. Організаційна структура СФГ «ДАР»

Також на території виробничих потужностей розташовані автогараж, ремонтний бокс, будівля адміністрації. Автогараж, забезпечує збереження транспортних засобів в найкращому стані, але і виконує роль мобільного центру для потреб транспорту та обслуговування господарської техніки. Зерносклад, що стоїть в самому центрі території господарства забезпечує зберігання зернових та матеріалів для обробки. Склад матеріального забезпечення призначений для зберігання ресурсів, технологічні потреби та особливості вирощування конкретних культур (насіння, добрива, захисні засоби, сучасні сільгосптехніки та обладнання)

У діяльності СФГ «ДАР» планування та розподіл матеріальних ресурсів повинні бути адаптовані до конкретних умов конкретного господарства, враховуючи такі фактори, як кліматичні умови, тип ґрунту, ринкові вимоги та технологічні інновації.

Організаційно-управлінська структура є ключовим елементом успішної функціонування організації, визначаючи внутрішні зв'язки та ієрархічну структуру. Такі структури базуються на принципах ієрархічної співвідпорядкованості, що створює систему взаємодії між різними рівнями

управління. Вертикальні відносини, які існують між рівнями управління, формують основну ланку в цьому ланцюжку впливу. Керівництво, виходячи зі свого статусу, встановлює директиви та контролює виконання завдань підлеглими, створюючи таким чином здоровий інструмент для досягнення спільних цілей. Горизонтальні відносини в організаційно-управлінській структурі визначають взаємодію між різними підрозділами або робочими групами на одному рівні. Така форма співпраці і обміну інформацією допомагає вирішувати завдання, які вимагають комбінації різноманітних знань та навичок [14].

Отже, організаційно-управлінська структура є важливим елементом для досягнення успіху в управлінні господарством, структуруючи взаємодію та забезпечуючи систематичний підхід до досягнення стратегічних цілей.

Структура управління СФГ «ДАР» представлена на рис. 2.5.

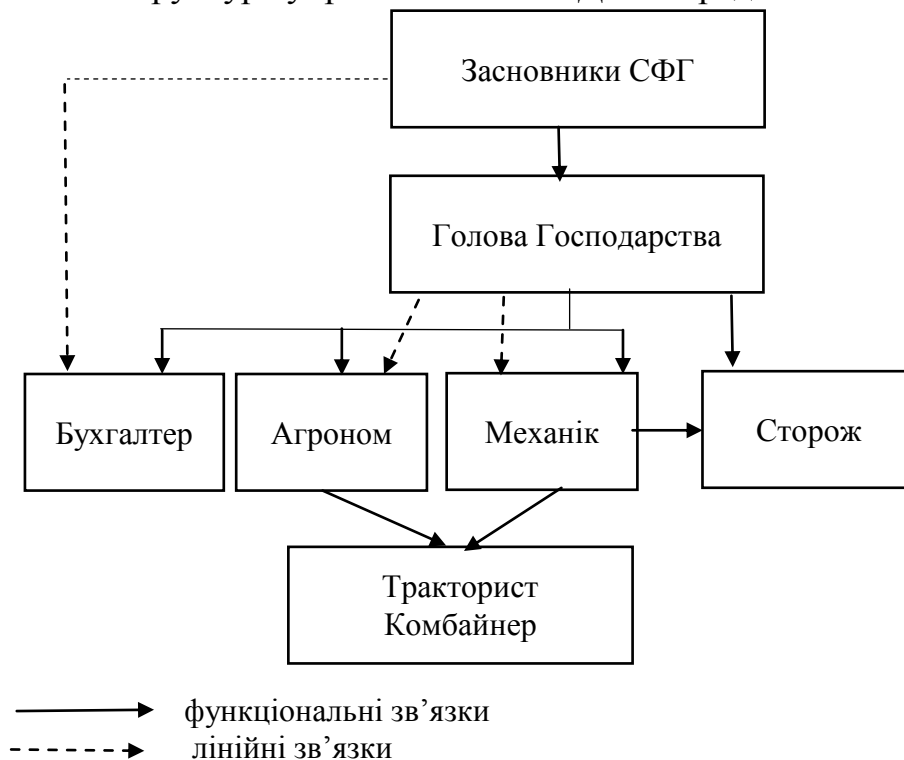


Рис. 2.5. Структура управління СФГ «ДАР»

У системі функціонально-галузевого управління СФГ «ДАР» присутні лінійні та функціональні взаємозв'язки у керівництві. Лінійні зв'язки

передбачають прийняття та виконання управлінських рішень на різних рівнях ієрархії управління. Лінійні - відповідають за конкретні функціональні області та мають повноваження вирішувати питання, пов'язані з їхнім сектором діяльності. Функціональні зв'язки у діяльності СФГ «ДАР» служать для забезпечення ефективної взаємодії між різними функціональними рівнями, сприяють координації різних аспектів роботи.

Управління СФГ «ДАР» здійснює Голова господарства. До основних функцій Голови СФГ «ДАР» відносяться:

- організація діяльності Господарства;
- розподіл обов'язків та визначення компетенцій між членами господарства та працівниками;
- ефективне фінансове управління, включаючи розподіл прибутку та забезпечення стійкості фінансового стану господарства;
- підбір працівників на роботу;
- приймання колективне рішення з ключових питань функціонування господарства.

На бухгалтера СФГ «ДАР» покладено обов'язки з ведення бухгалтерського обліку та кадровий облік.

СФГ «ДАР» активно впроваджує комплекс заходів, що спрямований на забезпечення високою кваліфікацією персоналу. Зокрема, приділяється особлива увага відбору, кадрів, сприяючи не лише накопиченню професійних знань, але й використанню досвіду кожного працівника для спільного розвитку підприємства.

Загалом на досліджуваному підприємстві усі працівник крім охоронців мають вищу освіту та досвід роботи на аграрному підприємстві. Також усі мають водійські посвідчення на всі категорії автотранспорту, троє на водіння трактором та один працівник є водієм комбайну.

СФГ «ДАР» визнає важливим також створення безпечних та комфортних умов праці для працівників, прагнучи до відповідності законодавчим вимогам та забезпечення охорони довкілля. Здійснюється

систематичний моніторинг умов праці та вживаються заходи для їхнього постійного покращення. Система стимулювання включає в себе як матеріальні, так і моральні аспекти, що сприяє підвищенню ефективності та відповідальності працівників. Зважаючи на невеликий колектив СФГ «ДАР» за останні роки не спостерігається плінність кадрів на Господарстві.

Проведемо оцінку участі у процесах управління працівників СФГ «ДАР» за допомогою методу багатокутника. Використовуючи п'ятикутник із критеріями «прийняття рішень», «планування», «організація», «оцінка, контроль», «мотивація», будемо визначати рівень за кожним критерієм. Після проведення оцінки за кожним критерієм можна зібрати показники і побачити загальний рівень мотивації персоналу. Цей підхід дозволяє отримати більш конкретні дані щодо сильних та слабких сторін мотиваційного середовища в компанії [34].

Матриця визначення рівнів за кожним критерієм представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Матриця визначення рівнів за кожним критерієм оцінки участі у процесах управління працівників

Критерії	Рівні		
	Високий	Середній	Низький
Прийняття рішень	2,00-1,01	1,00-0,51	0,5-0,0
Планування	2,00-1,01	1,00-0,51	0,5-0,0
Організація	2,00-1,01	1,00-0,51	0,5-0,0
Оцінка, контроль	2,00-1,01	1,00-0,51	0,5-0,0
Мотивація	2,00-1,01	1,00-0,51	0,5-0,0

За результатами оцінки використовуючи метод п'ятикутника може бути подана у двох типах форм. Перший тип, представлений правильною формою п'ятикутника, свідчить про те, що підприємство рівномірно та ефективно реалізує інструменти мотивації персоналу у всіх сферах управління, а також працівники активно приймають участь у процесах управління та прийняття рішень. Це є важливим фактором, що гарантує позитивний розвиток організації. Другий тип п'ятикутника має неправильну

форму, де один вектор може бути більше інших або всі вектори розвинені нерівномірно. Це свідчить про недосягнення підприємством повного потенціалу в області мотивації праці в системі управління [34].

Так, застосування графоаналітичного методу дозволило оцінити рівень участі працівників СФГ «ДАР» у процесах управління (рис. 2.6).

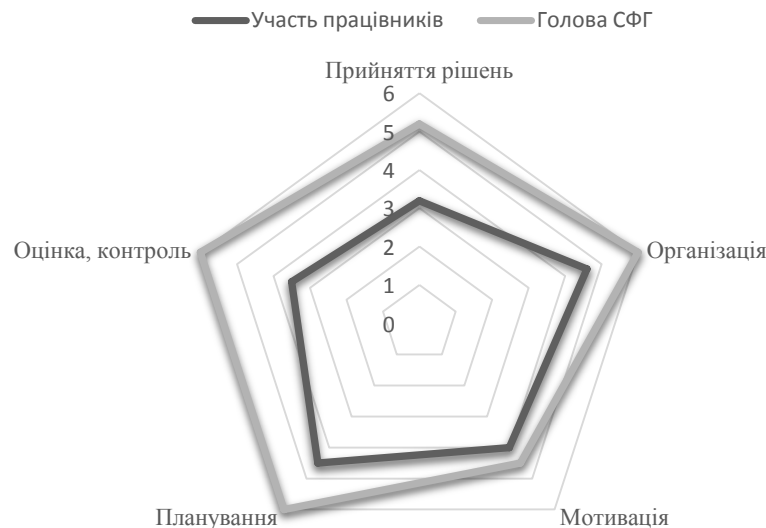


Рис. 2.6. Результати оцінки участі працівників СФГ «ДАР» у процесах управління

Для оцінки скористаємося такою шкалою:

- 0,0 і до 2,51 - свідчить про низький рівень участі в процесах;
- більше 2,50 і до 5,0 – про середній рівень участі в процесах;
- більше 5,01 - високий рівень участі в процесах [32].

Представлений квадрат (рис. 2.5) свідчить про перевантаженість Голови господарства у таких процесах як прийняття рішень та контроль, оцінка. Також при ухваленні управлінських рішень слід враховувати, що рівень мотивації персоналу на підприємстві прямо впливає на результативність праці. Знижений рівень мотивації часто супроводжується повільними темпами зростання продуктивності праці, тоді як високий рівень мотивації вважається передумовою для досягнення високих темпів зростання. Це досягається як за рахунок активного підвищення рівня

мотивації, так і за допомогою особистої участі працівників у процесах прийняття рішень, плануванні, організації та контролі їхньої діяльності, а також через сприяння колективній згуртованості.

Важливим аспектом управління є реалізація принципу матеріальної мотивації, який підтримує високий рівень відповідальності кожного працівника за виконані завдання та їхній вплив на результативність всього колективу. Так у період посівної та збору врожаю розроблена система матеріального стимулювання працівників за понаднормову роботу, за роботу у вечірній час та без вихідних. Також в залежності від урожайності у кінці сезону працівники СФГ «ДАР» також отримують сезонну премію.

2.3. Аналіз ефективності діяльності СФГ «ДАР»

Аналіз фінансових показників становить є ключовим етапом у визначенні стратегічних перспектив підприємства. На його основі є можливість здійснити комплексну оцінку фінансового стану, провести аналіз фінансових коефіцієнтів, і відповідно визначити наскільки ефективно працювало підприємство у поточному році. Основною метою проведення аналізу є виявлення потенційних ризиків та можливостей для подальшого розвитку. Знаходження оптимальних шляхів використання ресурсів, виявлення стратегічних напрямків та робочих сценаріїв є необхідним кроком для досягнення цілей підприємства. Керівництво, враховуючи результати аналізу фінансових показників, може ефективно планувати свою діяльність, мінімізувати ризики та вдосконалювати фінансовий стан підприємства для досягнення найкращих результатів.

Аналіз ефективності діяльності та управління СФГ «ДАР» проведений за даними фінансової звітності представленої у додатку А.

Аналіз результатів діяльності СФГ «ДАР» за 2020-2022 роки представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз результатів діяльності СФГ «ДАР» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показники	Роки			2022 у % до	
	2020	2021	2022	2020	2021
Чистий дохід від реалізації	10111	15465	7653,6	75,70	49,49
Собівартість реалізованої продукції	6675	8241,4	7564,3	113,32	91,78
Інші операційні доходи	85,1	125,2	346,4	407,05	276,68
Інші операційні витрати	679,2	1164,3	1880,7	276,90	161,53
Інші доходи	78,9	141,4	151,70	192,27	107,28
Інші витрати	88,7	46,3	270,7	305,19	584,67
Чистий прибуток	2831,5	6279,6	-1564	-55,24	-24,91
Рівень рентабельності (збитковості)	0,42	0,76	-0,21	50	0,28

За результатами аналізу результатів діяльності СФГ «ДАР» (табл. 2.6) усі результативні показники у 2022 році у порівнянні з 2021 роком зменшилися, а саме чистий дохід від реалізації, собівартість продукції та чистий прибуток. Так, чистий дохід від реалізації зменшився на 50,51% у порівнянні з 2020 роком і на 50,51% у порівнянні з 2021 роком. Це свідчить про значний зниження обсягу доходів, а також неврожаї по деяким культурам. Збільшення обсягів реалізації вирощеної продукції рослинництва у 2022 році не призвели до позитивного результату, тому чистий прибуток зменшився на 55, 24% у порівнянні з 2020 роком і на 24,91% у порівнянні з 2021 роком. Це пов'язано у першу чергу із тим, що у 2022 році підприємство отримало збиток. За аналізований період спостерігається збільшення собівартості реалізованої продукції на 13,32% у порівнянні з 2020 роком, але водночас спостерігається зниження на 8,22% у порівнянні з 2021 роком.

Динаміка показників результату діяльності СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках представлена на рис. 2.7.

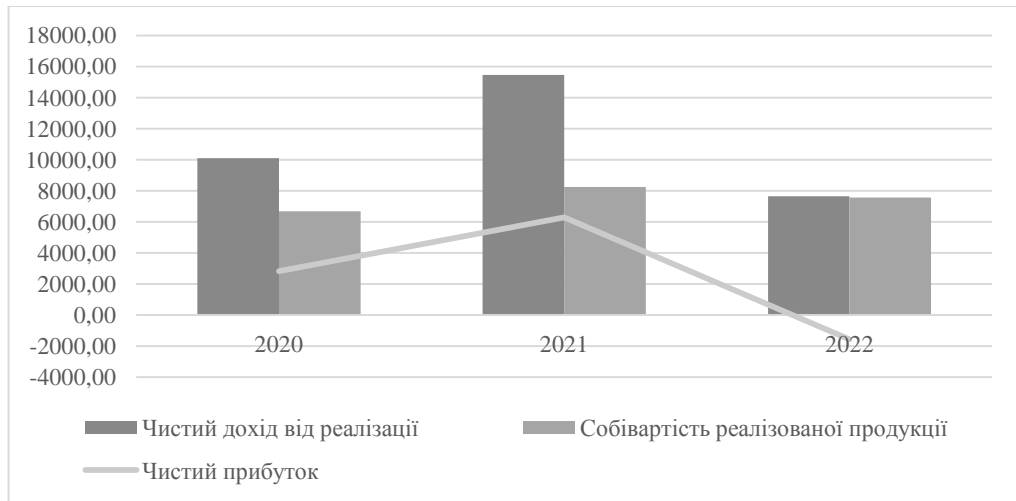


Рис. 2.7. Динаміка показників результату діяльності СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках

Співвідношення частки загальних доходів і витрат СФГ «ДАР» у 2022 році демонструє рис. 2.8.



Рис. 2.8. Співвідношення частки загальних доходів і витрат СФГ «ДАР» у 2022 році

Незважаючи на той факт, що у 2022 році у порівнянні з 2020 роком та 2021 роком показники доходів зросли, їх частка складає мельне ніж частина загальних витрат у діяльності СФГ «ДАР». Відбувся приріст інших операційних доходів (збільшення на 407,05%) свідчить про можливі

додаткові джерела прибутку компанії, а також інші операційні витрати зросли на 276,90%, що може вказувати на збільшення загальних витрат на операційну діяльність.

Структура витрат за видами, які використано у процесах вирощування продукції рослинництва представлено у табл. 2.7 СФГ «ДАР» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.7

Структура витрат на виробництво продукції рослинництва СФГ «ДАР» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показники	Роки			2022 у % до	
	2020	2021	2022	2020	2021
Витрати на насіння і на посадковий матеріал	3009,00	3789,15	3393,72	112,79	89,56
Мінеральні добрива	895,00	1066,00	986,00	110,17	92,50
Паливно мастильні матеріали	213,40	256,00	289,00	135,43	112,89
Електроенергія	77,50	92,00	94,00	121,29	102,17
Запасні частини	105,10	109,80	110,00	104,66	100,18
Оплата послуг сторонніх організацій	101,00	124,20	118,00	116,83	95,01
Інші витрати пов'язані із процесами вирощування	138,00	167,00	153,00	110,87	91,62
всього матеріальні витрати	4539,00	5604,15	5143,72	113,32	91,78
Собівартість реалізованої продукції	6675,00	8241,40	7564,30	113,32	91,78

У діяльності СФГ «ДАР» склад матеріальних витрат за більшістю складових мають коливання у 2022 році порівняно з 2020 роком та 2021 роком. У 2022 році витрати на насіння і посадковий матеріал зменшились на 10,44% у порівнянні з 2020 роком та на 89,56% у порівнянні з 2021 роком. Спостерігається зменшення витрат на мінеральні добрива на 7,50% у порівнянні з 2020 роком та на 92,50% у порівнянні з 2021 роком. Це може бути пов'язано з ефективнішим використанням добрив та їхньою економією. У зв'язку із зростанням цін на енергоресурси витрати на паливно-мастильні матеріали зросли на 35,43% у порівнянні з 2020 роком та на 12,89% у

порівнянні з 2021 роком, а також витрати на електроенергію зросли на 21,29% у порівнянні з 2020 роком та на 2,17% у порівнянні з 2021 роком. Це також може бути впливом загальних тенденцій на ринку енергоресурсів. Майже незмінною залишився розмір витрати на запасні частини майже не змінилися, збільшившись на 4,66% у порівнянні з 2020 роком та залишившись майже на тому ж рівні, що й у 2021 році. Також загальні витрати пов'язані з процесами вирощування зменшилися на 8,38% у порівнянні з 2020 роком та на 91,62% у порівнянні з 2021 роком.

Динаміка матеріальних витрат на вирощування продукції рослинництва СФГ «ДАР» 2020-2022 роки представлена на рис. 2.9.

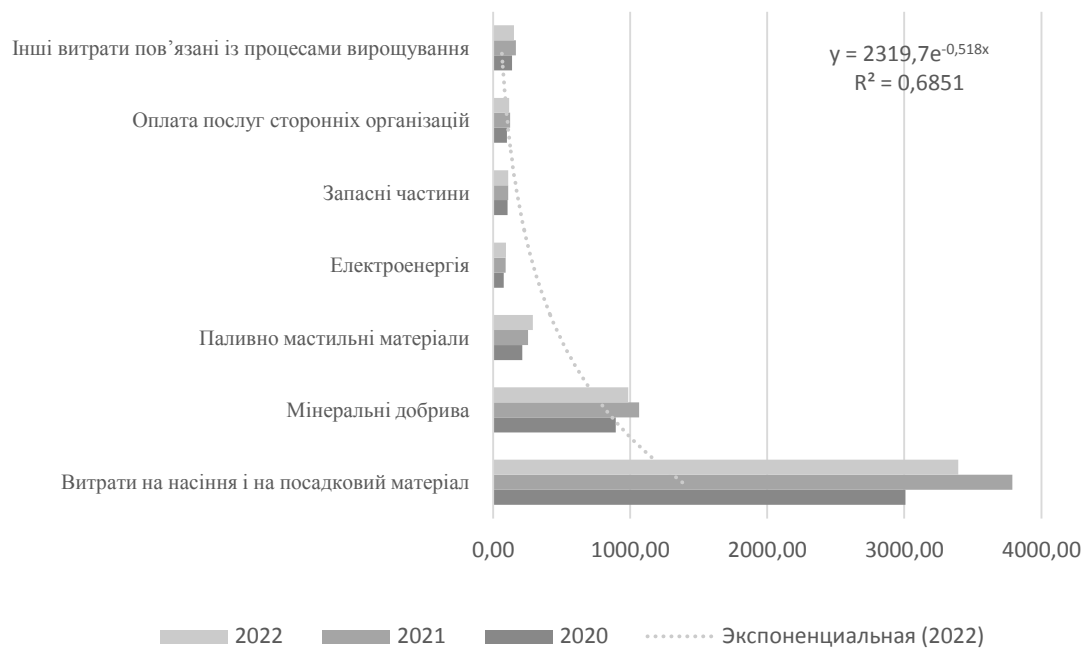


Рис. 2.9. Динаміка матеріальних витрат на вирощування продукції рослинництва СФГ «ДАР» 2020-2022 роки

Аналіз фінансового стану підприємства є ключовим етапом в управлінні фінансами та стратегічному плануванні. Ретельне вивчення показників фінансової звітності визначає фінансові можливості підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Результати аналізу вказують на

ефективність управління ресурсами та вказують на можливі напрямки подальшого розвитку. Аналіз фінансового стану є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Врахування всіх аспектів діяльності підприємства сприятиме створенню ефективної стратегії розвитку та збалансованого фінансового портфеля [34].

Для оцінки ефективності процесів управління у діяльності підприємства важливим є проведення аналізу показників фінансового стану. Так, збільшення фондоємності та фондоозброєність свідчить про покращення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості підприємства. Помітне збільшення коефіцієнта фінансової стійкості та коефіцієнта автономії свідчить про покращення фінансового положення підприємства, але є потреба в подальшій уважній фінансовій стратегії для забезпечення стабільності. Зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості свідчить про покращення ефективності управління заборгованістю та оптимізацію оборотних активів. Комплексний аналіз показників фінансового стану розкриває можливості для подальшого удосконалення та розвитку.

Аналіз фінансового стану СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз фінансового стану СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках, %

Показники	Роки			2022 у % до	
	2020	2021	2022	2020	2021
Частка основних засобів в активах	0,32	0,28	0,21	65,63	75,00
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,26	0,56	0,54	207,69	96,43
Фондовіддача	1,36	0,80	0,84	61,76	105,00
Фондоємність	0,73	1,25	1,19	163,01	95,20
Фондоозброєність	543	1281	1280,7	235,86	99,98
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,03	0,06	0,04	133,33	66,67
Коефіцієнт автономії	0,01	0,04	0,02	200,00	50,00
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,09	7,04	10,94	179,64	155,40
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	148,0	127,0	232,0	156,76	182,68

У діяльності СФГ «ДАР» відбулося значне зменшення частки основних засобів в активах з 0,32 до 0,21 вказує на те, що компанія зменшує вклад у довгострокові активи, що свідчить про зміни в стратегії розвитку. Хоча коефіцієнт оновлення зменшився порівняно з 2021 роком, він залишається високим, свідчачи про інвестиційну активність компанії в оновлення активів. Зростання показників фондівіддача, фондоємність і фондоозброєність СФГ «ДАР» вказує на певні покращення в ефективності використання фондів компанією та підвищення фінансової стабільності та інвестиційної привабливості.

Динаміка показників фінансової стійкості СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз показників фінансової стійкості СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках

Показники	Роки			2022 у % до	
	2020	2021	2022	2020	2021
Власні грошові кошти, тис. грн.	612,6	76,5	131,5	21,47	171,90
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами, %	0,01	0,6	0,2	2000,00	33,33
Маневреність власних обігових коштів, %	0,15	0,21	0,8	533,33	380,95
Період окупності власного капіталу, дн.	148	127	232	156,76	182,68

Аналіз показників фінансової стійкості СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках свідчить про наступне:

– значне зростання власних грошових коштів з 76,5 тис. грн. в 2021 році до 131,5 тис. грн. в 2022 році свідчить про позитивні зрушення в фінансовій структурі підприємства на 71,9% відповідно;

– значне зростання коефіцієнта забезпечення (від 0,01 до 0,2) показує, що підприємство стало менше залежним від зовнішніх джерел фінансування, і використовує власні кошти для забезпечення оборотних активів;

– зростання маневреності власних обігових коштів з 0,21 до 0,8 вказує на покращення здатності підприємства ефективно використовувати власні ресурси в операційній діяльності.

Також, зростання періоду окупності власного капіталу з 127 тис. грн. до 232 тис. грн. вказує на те, що інвестиції в досліджуване підприємство вимагають трохи часу для повернення, що може бути пов'язано із стратегічними змінами.

Динаміка поточної кредиторської заборгованості СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка поточної кредиторської заборгованості СФГ «ДАР»
у 2020-2022 роках

Показники	Роки			2022 у % до	
	2020	2021	2022	2020	2021
Короткострокові кредити банку	0,00	692,7	336,0	100,00	48,51
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	402,3	377,3	352,3	87,57	93,37
Інші поточні зобов'язання	263,2	40,50	1,40	0,53	3,46
Доходи майбутніх періодів	520,8	547,3	395,6	75,96	72,28

У структурі і динаміці поточної кредиторської заборгованості СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках відбулися наступні зміни:

- Зростання короткострокових кредитів банку в 2021 році на 692,7% та їхнє подальше зменшення на 51,49% у 2022 році може вказувати на те, що підприємство здатне ефективно сплачувати борги та раціонально використовувати кредитні ресурси.

- Зменшення поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями на 6,63% у 2022 році порівняно з 2020 роком може свідчити про здатність підприємства до раціонального управління фінансовими зобов'язаннями.

- Зменшення інших поточних зобов'язань на 99,47% в 2022 році може бути результатом оптимізації фінансових зобов'язань та вирішення фінансових проблем.

- Зменшення доходів майбутніх періодів на 27,72% у 2022 році порівняно з 2021 роком може свідчити про нестабільність генерації прибутку та може вимагати уваги для вдосконалення стратегії прибутковості.

Аналіз показників ліквідності СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз показників ліквідності СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках

Показники	Роки			2022 у % до	
	2020	2021	2022	2020	2021
Коефіцієнт ліквідності поточної	0,47	0,56	0,72	153,19	128,57
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,32	0,38	0,48	150,00	126,32
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,08	0,12	0,29	362,50	241,67

Аналіз показників ліквідності СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках показує, що відбулося зростання усіх показників ліквідності, зокрема: коефіцієнта поточної ліквідності на 53,57% у 2022 році вказує на покращення спроможності підприємства виконувати свої поточні зобов'язання; коефіцієнта швидкої ліквідності на 26,32% у 2022 році, що свідчить про позитивний тренд у забезпеченні операційної ліквідності; коефіцієнта абсолютної ліквідності на 129,17% у 2022 році говорить про зростання здатності підприємства вирішувати свої фінансові зобов'язання навіть в екстремальних ситуаціях. Для СФГ «ДАР» загальна тенденція свідчить про поліпшення фінансової стійкості та ліквідності підприємства.

На рис. 2.10 представлена динаміка показників оцінки ефективності діяльності СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках.

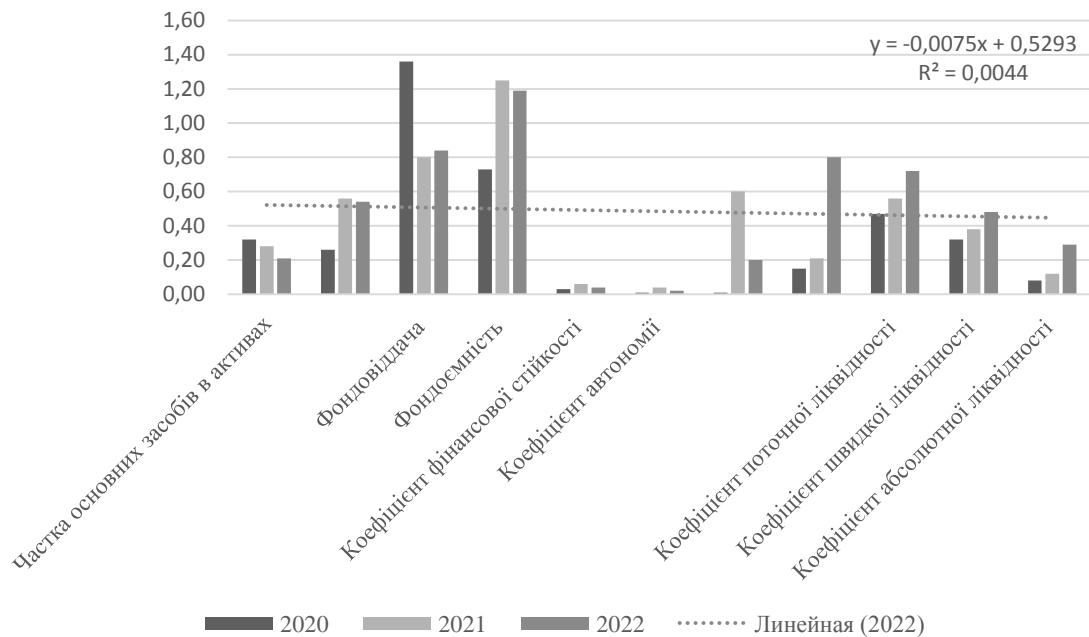


Рис. 2.10. Динаміка показників оцінки ефективності діяльності СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках

Для досягнення високої ефективності управління прибутковістю підприємства, необхідно проводити систематичний аналіз процесів формування, розподілу та використання прибутку. Основним інструментом в цьому контексті є співвідношення прибутку до витрат, що визначається рентабельністю. Рентабельність, як ключовий показник, визначає, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерації прибутку. Що вимагає ретельного порівняння отриманого прибутку із понесеними витратами. Систематичний стратегічний аналіз рентабельності стає важливою складовою для досягнення успіху підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку [31].

Оцінка ефективності вирощування сільськогосподарської продукції у рослинництві визначається комплексом ключових факторів, які впливають на результативність агропромислового виробництва. Підвищення рівня ефективності вирощування рослинницької продукції є актуальним завданням для забезпечення стабільного виробництва, збільшення врожайності та оптимізації витрат.

Використання сучасних агротехнік, високоякісних насінь та добрив є визначальними для успішного вирощування. Технологічний пошук та впровадження інновацій дозволяють підвищити врожайність та зменшити ризик втрат. Раціональне використання ресурсів, таких як земельні площі, вода, енергія, є важливим аспектом. Ефективне планування та оптимізація використання ресурсів допомагають забезпечити стійке та прибуткове виробництво. Рівень ефективності вирощування продукції рослинництва СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках демонструє табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Рівень ефективності вирощування продукції рослинництва
СФГ «ДАР» у 2020-2022

Показники	Роки			2022 у % до	
	2020	2021	2022	2020	2021
Чистий дохід від реалізації на:	10111,00	15465,00	7653,60	75,70	49,49
-100 га сільськогосподарських угідь, грн.	1136,07	1666,49	806,49	70,99	48,39
-100 грн. витрат, грн.	135,85	163,62	78,78	57,99	48,15
-одного середньоспискового працівника, тис. грн.	1123,44	1933,13	1093,37	97,32	56,56
Одержано урожаю на 100 га ріллі, ц	1584,44	1536,35	1738,83	109,74	113,18
Отримано чистого прибутку на:	2831,50	6279,60	-1564,00	-55,24	-24,91
-100 га сільськогосподарських угідь, грн.	318,15	676,68	-164,81	-51,80	-24,35
-100 грн. витрат, грн.	38,04	66,44	-16,10	-42,32	-24,23
-одного середньоспискового працівника, тис. грн.	314,61	784,95	-223,43	-71,02	-28,46

Загальний чистий дохід від реалізації СФГ «ДАР» в 2022 році склав лише 7653,60 тис. грн., що становить 49,49% порівняно з 2021 роком і 75,70% відносно 2020 року. Відповідно, такі зміни вплинули на результативність таких показників як:

1. Показник вартості продукції з 100 га сільськогосподарських угідь зменшився в 2022 році до 806,49 тис. грн., що становить 48,39% відносно 2021 року та 70,99% порівняно з 2020 роком. Що пов'язано зі зменшенням урожайності або збільшенням витрат.

2. Показник витрат на 100 грн. витрат у 2022 році склав 78,78 грн., що становить 48,15% порівняно з 2021 роком та 57,99% відносно 2020 року. Зниження цього показника може бути позначенням на оптимізацію виробничих витрат.

3. Чистий дохід на одного працівника склав 1093,37 тис. грн. у 2022 році, що становить 56,56% порівняно з 2021 роком та 97,32% відносно 2020 року. Збільшення цього показника може свідчити про покращення ефективності праці.

4. Урожайність зросла в 2022 році до 1738,83 ц, що становить 113,18% порівняно з 2021 роком та 109,74% відносно 2020 року. Це може свідчити про певні покращення в сфері вирощування.

Динаміка показників ефективності діяльності за видами продукції рослинництва СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Узагальнюючі показники ефективності діяльності за видами продукції рослинництва СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках

Показники	Роки			2022 у % до	
	2020	2021	2022	2020	2021
<i>Чистий дохід від реалізації за видами продукції рослинництва:</i>					
Ячмінь ярий	10111,00	15465,00	7653,60	75,70	49,49
Пшениця озима	1592,00	1394,00	679,00	42,65	48,71
Соняшник	2787,00	4089,00	2003,00	71,87	48,99
Ріпак	1530,00	3188,00	483,00	31,57	15,15
Кукурудза	3682,00	6189,00	4178,60	113,49	67,52
Кукурудза	520,00	605,00	310,00	59,62	51,24
<i>Собівартість реалізованої продукції</i>					
Ячмінь ярий	6675,00	8241,40	7564,30	113,32	91,78
Ячмінь ярий	979,00	1098,40	890,00	90,91	81,03
Пшениця озима	2103,00	1967,00	2236,30	106,34	113,69

Соняшник	1073,00	1967,00	359,00	33,46	18,25
Ріпак	2201,00	2820,00	3789,00	172,15	134,36
Кукурудза	319,00	389,00	290,00	90,91	74,55
<i>Чистий прибуток</i>	<i>2831,50</i>	<i>6279,60</i>	<i>-1564,00</i>	<i>-55,24</i>	<i>-24,91</i>
Ячмінь ярий	301,00	678,60	-105,00	-34,88	-15,47
Пшениця озима	705,50	1387,00	1023,00	145,00	73,76
Соняшник	320,00	1490,00	-106,00	-33,13	-7,11
Ріпак	1470,00	2759,00	1080,00	73,47	39,14
Кукурудза	35,00	109,00	109,00	311,43	100,00

Дані табл. 2.12 дають можливість сформулювати наступні висновки щодо динаміки чистого доходу за видами продукції рослинництва СФГ «ДАР», чистий дохід від реалізації продукції рослинництва зменшився на 49,49% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Що зумовлено такими факторами, як зміни врожайності, цінова кон'юнктура, зміна сівозмінних та інші чинники. Наприклад, різке зниження чистого доходу від реалізації соняшнику у 2022 році на 68,43% свідчить про зменшення посівних площ від культуру. Також зменшення посівних площ під посів ярого ячменю та кукурудзи теж вплинуло на зменшення чистого доходу на 42,65% у порівнянні з 2020 роком (ячмінь ярий); чистий дохід також зменшився, але на меншому рівні порівняно з іншими культурами, складаючи 59,62% (кукурудза). Така різна динаміка доходів за видами продукції вказує на важливість диференціації та адаптації сільськогосподарських практик до змінних умов ринку та вирощування культур з високою рентабельністю.

У 2022 році у своїй діяльності СФГ «ДАР» отримало негативний результат (збиток) на суму 1564,00 тис. грн. Це пов'язано в першу чергу із тим, що більшість зібраної продукції рослинництва залишилася не реалізованою на кінець 2022 року через військові дії на території України та часткове обмеження логістичних шляхів. Також деякі культури, які вирощувало господарство у 2022 році принесли збитки, зокрема: ячмінь ярий - загальний від'ємний прибуток від ячменю як культури свідчить про неефективність чи негативний вплив на цю культуру впливають зовнішні

фактори.

Динаміка показників рентабельності за видами продукції рослинництва, яку вирощувало СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Рентабельність вирощеної продукції рослинництва за видами
СФГ «ДАР» у 2020-2022 роках

Показники	Роки			2022 у % до	
	2020	2021	2022	2020	2021
<i>Рентабельність вирощеної продукції рослинництва</i>	0,42	0,76	-0,21	-48,74	-27,14
Ячмінь ярий	0,31	0,62	-0,12	-38,37	-19,10
Пшениця озима	0,34	0,71	0,46	136,36	64,87
Соняшник	0,30	0,76	-0,30	-99,01	-38,98
Ріпак	0,67	0,98	0,29	42,68	29,13
Кукурудза	0,11	0,28	0,38	342,57	134,14

Так, рентабельність (збитковості) вирощеної продукції рослинництва СФГ «ДАР» у 2022 році склала (0,21)%, але враховуючи, що підприємство отримало збитки у 2022 році. Відбулося значене зростання рівня рентабельності пшениці озимої показала різке зростання на 136,36% в порівнянні з 2020 роком, що пов'язано із підвищення цін на пшеницю. Рівень рентабельності ріпаку також показав зростання, що може бути результатом покращення технологій вирощування та збільшення врожайності.

Загальна динаміка рентабельності вказує на необхідність управлінських заходів для оптимізації вирощування та реалізації продукції рослинництва на підприємстві (рис. 2.11).

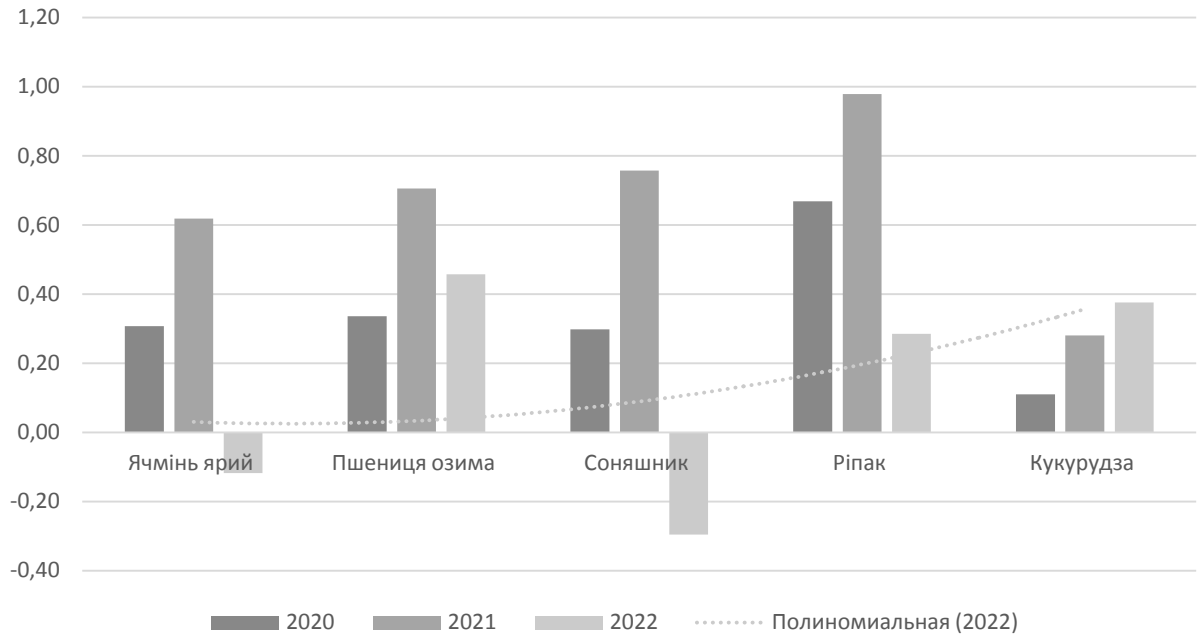
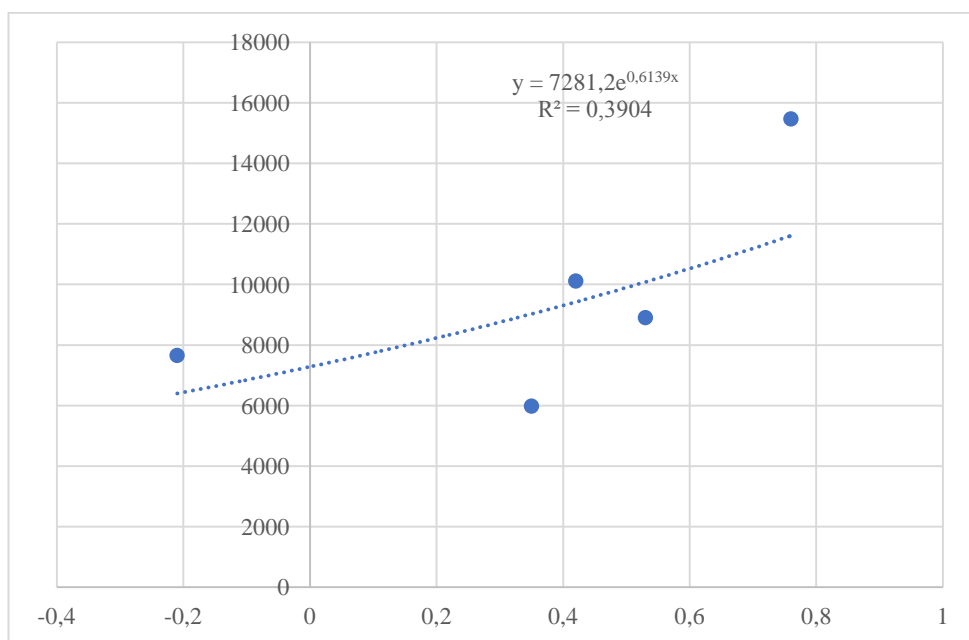
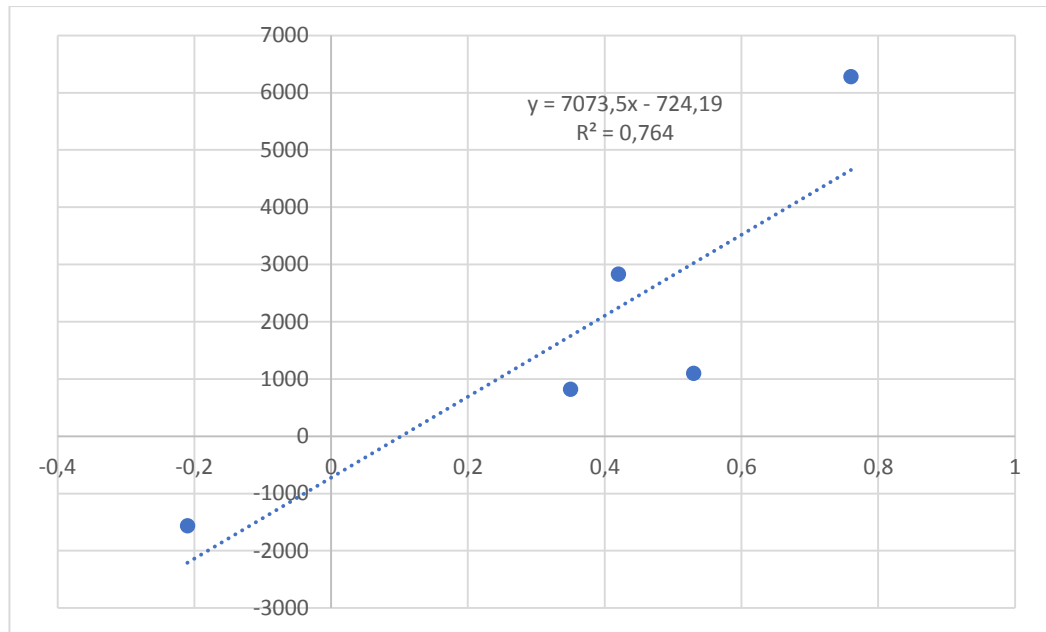


Рис. 2.11. Динаміка рентабельності продукції рослинництва за видами вирощуваними СФГ «ДАР»

Щільність взаємозв'язку між показником рентабельності, чистим доходом від реалізації продукції рослинництва і чистим прибутком підтверджує проведений кореляційно-регресійним аналізом, який представлено на рис. 2.11.



Взаємозв'язок рівня рентабельності та чистого доходу від реалізації продукції рослинництва



Взаємозв'язок рівня рентабельності та чистого прибутку реалізації продукції рослинництва

Рис. 2.11. Кореляційно-регресійний аналіз взаємозв'язку показників рентабельності, чистого доходу від реалізації продукції рослинництва і чистим прибутком СФГ «ДАР»

Вивчення впливу рівня рентабельності на чистий дохід від реалізації продукції рослинництва показало, що зростання рівня рентабельності на 1% призводить до збільшення чистого доходу на 7281,2 тис. грн. Коефіцієнт детермінації (R^2) свідчить про те, що побудована регресійна модель точно відображає взаємозв'язок між змінами чистого доходу від реалізації продукції рослинництва та рівнем рентабельності на 61%. Відповідно вивчення впливу рівня рентабельності на чистого прибутку показало, що зростання рівня рентабельності на 1% призводить до збільшення чистого доходу на 7073,5 тис. грн. Коефіцієнт детермінації (R^2) свідчить про те, що побудована регресійна модель точно відображає взаємозв'язок між змінами чистого прибутку та рівнем рентабельності на 24%.

Висновки до розділу 2

Селянське фермерське господарство «ДАР» розташоване у Нікопольському районі, Дніпропетровської області. Селянське фермерське господарство «ДАР» засноване у 2002 році на основі чинного законодавства України. Відповідно до установчих документів основним видом діяльності СФГ «ДАР» є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Також СФГ «Дар» займається у супутньою діяльністю: вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів; допоміжна діяльність у рослинництві; діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами; оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

У 2022 році земельний фонд СФГ «Дар» склав 949 га. Проведений аналіз показав, що у своїй діяльності СФГ «ДАР» має тенденцію до на зростання земельних площ та ефективного використання сільськогосподарських угідь. Також спостерігається позитивна динаміка рівня урожайності сільськогосподарських культур у поточному 2022 році.

СФГ «ДАР» на сьогодні має статус юридичної особи, керує діяльністю якого Голова СФГ. Організаційна структура та система управління СФГ «ДАР» відзначаються лінійно-функціональним принципом. Згідно з проведеним аналізом визначено наявність таких виробничо-організаційних структур СФГ «ДАР» машинно-тракторний парк, склад матеріального забезпечення процесів вирощування продукції, автогараж, зерносковище, ремонтний бокс.

За допомогою графоаналітичного методу проведено оцінку участі у процесах управління працівників СФГ «ДАР» за допомогою методу многокутника. Використовуючи п'ятикутник із критеріями «прийняття рішень», «планування», «організація», «оцінка, контроль», «мотивація», визначено рівень за кожним критерієм. Представлений квадрат оцінку участі

у процесах управління працівників СФГ «ДАР» свідчить про перевантаженість Голови господарства у таких процесах як прийняття рішень та контроль, оцінка. Також при ухваленні управлінських рішень слід враховувати, що рівень мотивації персоналу на підприємстві прямо впливає на результативність праці.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА СФГ «ДАР»

3.1. Напрямки покращення системи управління СФГ «ДАР»

Ефективність управління підприємством безпосередньо залежить від організаційних структур управління, що визначають рівень використання потенціалу сучасних засобів праці і кадрового складу. Ці фактори не лише впливають на технічний аспект виробничої діяльності, але й визначають якість виконання основних функцій управління підприємством. Організаційна структура управління взаємодіє з системою організаційно-економічних відносин і грає ключову роль у досягненні стратегічних цілей підприємства. Раціональна побудова цієї структури є важливою, оскільки саме через її оптимізацію досягається повна реалізація стратегічних напрямків розвитку. Процес приведення організаційної структури у відповідність з вимогами сучасного виробництва є ключовим етапом для впровадження прогресивних змін в економіку підприємства та покращення його технічної бази [31].

При розробці стратегії управління підприємством важливо враховувати комплексний підхід. Саме від цього залежить ефективне вирішення завдань та вибір оптимальних рішень для підприємства в цілому. Спрямованість процесів управління і стратегічний підхід можуть забезпечити більш гнучкий та адаптований підхід до управління ресурсами, забезпечуючи оптимальні умови для подальшого успіху підприємства на ринку.

Комплексний підхід та комплексний механізм управління розвитком СФГ «ДАР» включають в себе ряд етапів та дій для забезпечення ефективного функціонування та подальшого розвитку діяльності підприємства (рис. 3.1).

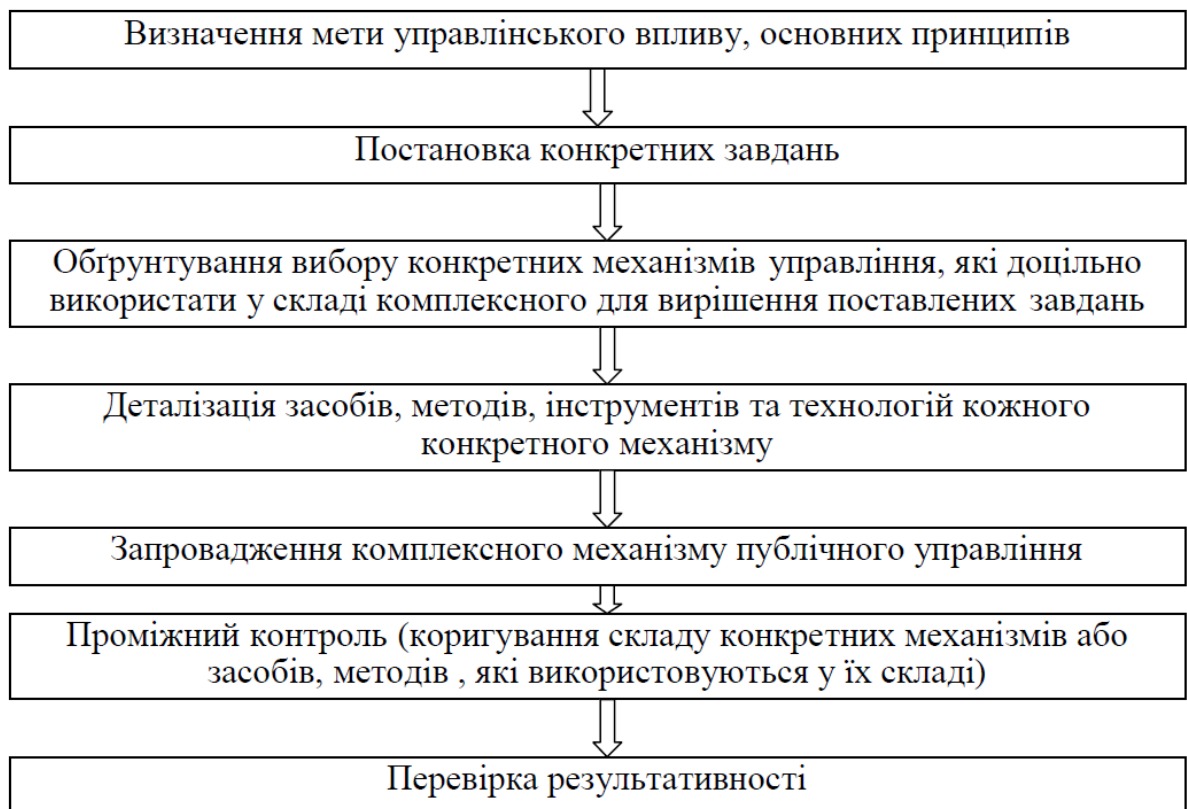


Рис. 3.1. Комплексний механізм управління розвитком СФГ «ДАР»

Систематична робота над організаційною структурою управління є ключовим аспектом забезпечення ефективного функціонування підприємства. Визначення оптимальної організаційної структури не лише сприяє гармонійному прийняттю управлінських рішень, але і створює сприятливі умови для стійкості та гнучкості організації. Стабільність організаційної структури визначає стійкість підприємства до внутрішніх та зовнішніх викликів. Це, у свою чергу, надає можливість успішно реагувати на зміни в бізнес-середовищі та ефективно адаптуватися до нових умов. Оптимально сформована організаційна структура є фундаментом для досягнення високого рівня функціональності та стратегічної витриманості підприємства в сучасних умовах конкуренції [6].

Загальна модель удосконалення організаційної структури управління запропонована СФГ «ДАР» представлена на рис. 3.2.

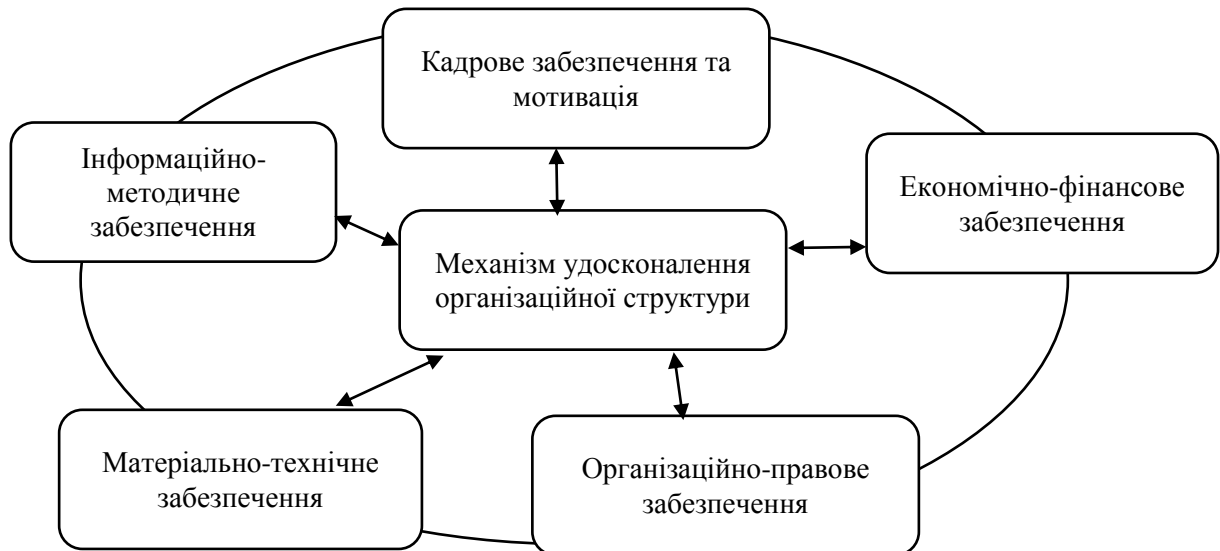


Рис. 3.2. Загальна модель удосконалення організаційної структури управління запропонована СФГ «ДАР»

За результатами проведеного аналізу ефективності управління на досліджуваному підприємстві для покращення системи управління СФГ «ДАР» можна запропонувати наступні заходи:

- поліпшення інформаційного забезпечення господарської діяльності;
- на етапі складання економічних планів проводити аналіз ефективності управління через систему економічних показників;
- переглянути систему мотивації працівників шляхом формулювання конкретних завдань та стимулів для певного виду робіт, що принесе максимальну користь;
- удосконалення організаційної структури управління.

Впровадження покращень у систему управління включає в себе вдосконалення інформаційного забезпечення процесу реалізації продукції рослинництва. Важливим є збір інформації щодо цін на продукцію рослинництва, інформації про ресурси, які безпосередньо впливають на якість ухвалення управлінських рішень. Такий підхід враховує потреби сучасного підприємства в адаптації до динамічних умов ринкової конкуренції

і сприяє оптимізації управлінських процесів для досягнення максимальної ефективності [16].

Реалізація стратегії підприємства та підвищення його конкурентоспроможності вимагають комплексного підходу до удосконалення системи управління. З цією метою, основними напрямками оптимізації можуть стати:

- перегляд організаційної структури управління, що спрямовано на підвищення ефективності та адаптацію до змін у середовищі.

- оптимізація менеджменту та бізнес-процесів включає поліпшення системи планування, обліку і контролю, що забезпечує більш точне і оперативне управління ключовими показниками.

Удосконалена організаційна структура управління СФГ «ДАР» представлена на рис. 3.3.

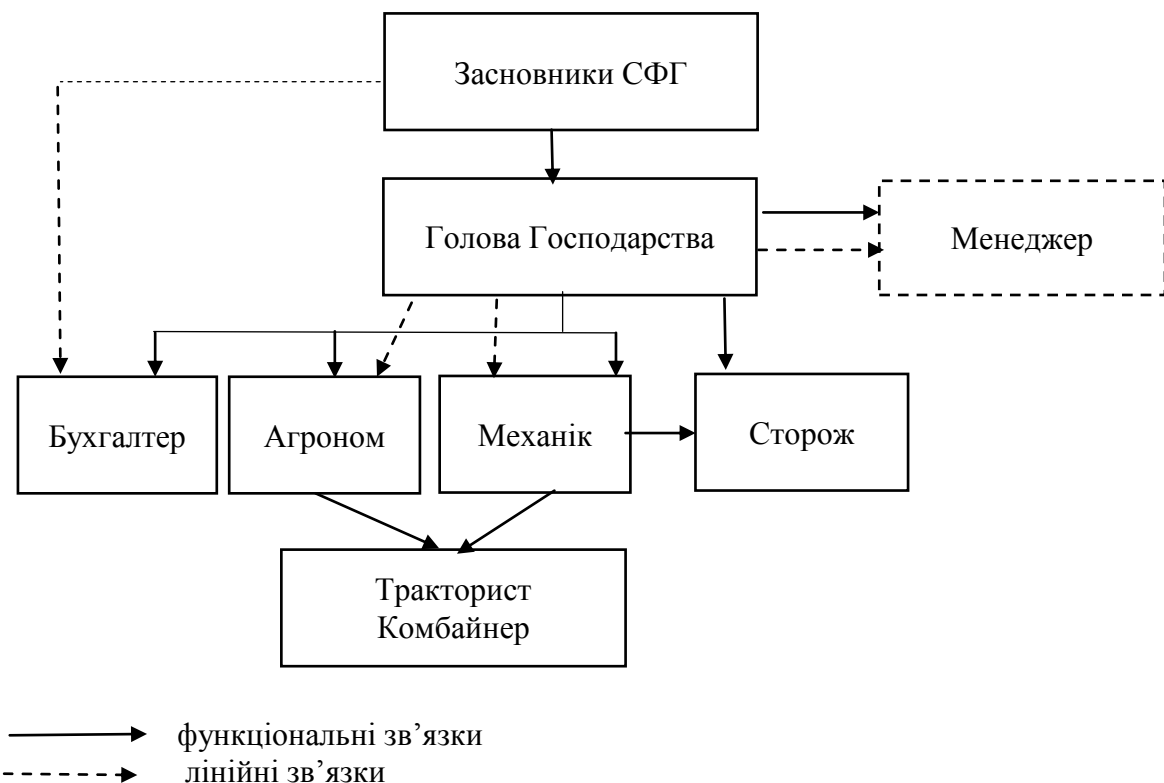


Рис. 3.3. Удосконалена структура управління СФГ «ДАР»

Введення ще однієї штатної одиниці – менеджера надає можливість розвантажити посадові обов'язки Голови господарства. Функціональні обов'язки менеджера СФГ «ДАР»:

- Планування виробництва та врожаю;
- Оцінка ринкових умов та визначення оптимальних культур для вирощування;
- Підбір кадрів для роботи та оцінка їх професійних якостей;
- Аналіз економічної ефективності управління;
- Пошук покупців та каналів реалізації вирощеної продукції рослинництва;
- Взаємодія з органами влади.

Зважаючи на невелику кількість працівників на підприємстві та покладену кількість обов'язків на Голову господарства з пить підбору кадрів та пошуку шляхів збуту продукції рослинництва. Необхідним є введення штатної одиниці – менеджера. Також одним із важливих елементів удосконалення організаційної структури господарства є система мотивації праці.

Для забезпечення процесів ефективності управління важливим є періодичне проведення комплексної оцінки економічної ефективності управління. Системний підхід до оцінювання ефективності управління підприємством передбачає комплексне вивчення окремих елементів системи управління. Цей підхід включає аналіз таких ключових складових:

1. Оцінка за кінцевим результатом та використанням трудових ресурсів (EQ_1) аналізуючи фінальні результати діяльності підприємства, важливо визначити ефективність використання трудових ресурсів та їх внесок у досягнення мети.

2. Оцінка ефективності системних ресурсів (EQ_2) аналіз системних ресурсів дозволяє оцінити, наскільки добре підприємство використовує свої матеріальні, фінансові та інші ресурси для досягнення стратегічних цілей.

3. Оцінка за загальними показниками результативності діяльності підрозділу (EQ_3) аналіз результативності конкретних підрозділів підприємства дозволяє визначити їх внесок у загальний успіх та виявити можливості для покращень.

4. Оцінка на основі збалансування інтересів груп середовища (EQ_4) урахування інтересів як зовнішніх, так і внутрішніх зацікавлених сторін допомагає забезпечити збалансований підхід до управління та збереження позитивних взаємовідносин [38].

На основі оцінки економічної ефективності за комплексним методом (EW) формула для розрахунку ефективності управління матиме вигляд:

$$EW = EQ_1 + EQ_2 + EQ_3 + EQ_4 \quad (3.1)$$

Об'єднання різноманітних показників в єдиний інтегральний показник відкриває можливості для оцінки якісних змін у досягнутому стані порівняно з базовим рівнем для досліджуваного підприємства. Проведення такої комплексної оцінки дозволить Голові СФГ «ДАР» у майбутньому врахувати дані аналізу при розробці економічного плану.

Важливо відзначити, що побудова інтегрального показника оцінки економічної ефективності не супроводжується використанням лише одного показника для оцінки ситуації. Навпаки, інтегральний показник функціонує як загальний орієнтир, який вказує на зміни в системі. Однак для більш глибокого та деталізованого дослідження залишається необхідність використовувати систему різноманітних показників. [9].

Також важливим є перегляд оптимізація системи мотивації праці у діяльності СФГ «ДАР», що буде спрямована на підвищення ефективності та досягнення стратегічних цілей. Для цього можливим є перегляд та удосконалення завдань та стимулів, які будь спрямовані на максимальну користь для господарства. Формулювання конкретних завдань та визначення стимулів у системі мотивації СФГ «ДАР» включатиме створення переліку

робіт для кожного працівника, з можливим формування посадових інструкцій, які чітко визначають обов'язки та відповідальність кожного співробітника. Важливим аспектом є також розгляд різних форм і систем оплати праці для працівників враховуючи сезонність робіт, що дозволить враховувати специфіку умов роботи та виконуваних завдань. Запропоновані аспекти сприятимуть створенню мотиваційної системи, яка відповідає індивідуальним потребам та досягненням кожного співробітника.

Ефективна система преміювання є ключовим інструментом для стимулювання працівників та досягнення корпоративних цілей. Формування чіткої системи преміювання включає в себе кілька ключових аспектів, спрямованих на максимізацію продуктивності та мотивації персоналу. Також, важливо визначити види виконаної роботи та установити конкретні критерії для преміювання. Також слід передбачити можливість преміювання за перевиконання планів чи обсягів роботи, що створить додатковий стимул для досягнення високих результатів.

Обґрунтування розмірів премій важливо здійснювати на основі конкретних показників та досягнень працівника. Це може включати в себе якість виконаної роботи, часові рамки та досягнення стратегічних цілей компанії. Такий підхід робить систему преміювання прозорою та справедливою, сприяє розвитку конкурентоспроможності підприємства та підвищенню задоволення працівників.

Узагальнено запропоновані заходи, спрямовані на покращення системи управління СФГ «ДАР» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Програма заходів щодо підвищення ефективності системи
управління СФГ «ДАР»

Шляхи вирішення	Посадові особи відповідальні за виконання	Термін реалізації	Вартість, грн.
Поліпшення інформаційного забезпечення господарської діяльності	Голова господарства, бухгалтер	Протягом шести місяців	Відповідно передбачених витрат

Проводити із використанням комплексного підходу аналіз ефективності управління через систему економічних показників	Голова господарства, бухгалтер	Потягом року	Відповідно передбачених витрат
Переглянути систему мотивації працівників шляхом формулювання конкретних завдань та стимулів для певного виду робіт	Голова господарства, бухгалтер	Потягом року	Відповідно передбачених витрат
Передбачити штатним розкладом посаду менеджера та внести зміни до організаційної структури підприємства	Голова господарства і його заступник	Протягом шести місяців	Відповідно передбачених витрат у вигляді заробітної плати
Розробка програм стимулювання праці в залежності від виконаної роботи сезонного характеру, вислуги років, стажу та інше	Голова господарства, бухгалтер	Потягом року	Відповідно передбачених витрат
Включення працівників різних рівнів в обговорення перспектив розвитку господарства	Голова господарства, бухгалтер, агроном, механік	Протягом трьох місяців	Не потребує грошових витрат

У процесі побудови ефективної системи управління СФГ «ДАР» важливо провести аналіз та визначення недоліків існуючої системи. У системі оцінювання розвитку управлінських процесів виділяються ключові методи, спрямовані на визначення ефективності та потенціалу підприємства. Один із таких методів - розрахунок інтегральних показників, які охоплюють ефективність управління ресурсами, фінансовою та комерційною діяльністю. У свою чергу застосування загального інтегрального показника ефективності системи управління стає важливою складовою для оцінки її функціонування. Використання цього методу надає можливість узагальнено визначити рівень досягнень та виявити пріоритети для подальшого вдосконалення. Додатково рекомендується застосовувати методику складання функціональної моделі для комплексної оцінки менеджменту. Загальне використання представлених методів дозволяє урахувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів,

створюючи комплексний підхід до оцінки та управління системою управління.

Для подальшого підвищення ефективності систем управління підприємствами рекомендується впровадження системи заходів, спрямованих на усунення поширених проблем і недоліків їх функціонування. Це може включати в себе вдосконалення процесів, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження нових технологій управління.

3.2. Заходи підвищення продуктивності праці як один із напрямків покращення управління

Для ефективного спонукання працівників та зміцнення лояльності їхнього персоналу сучасні підприємства використовують різноманітні методи та прийоми, орієнтовані на сьогоднішнє та майбутнє. Представлена оптимальний комплекс стимулювання (рис. 3.4), визнається як важливе завдання для підприємства.

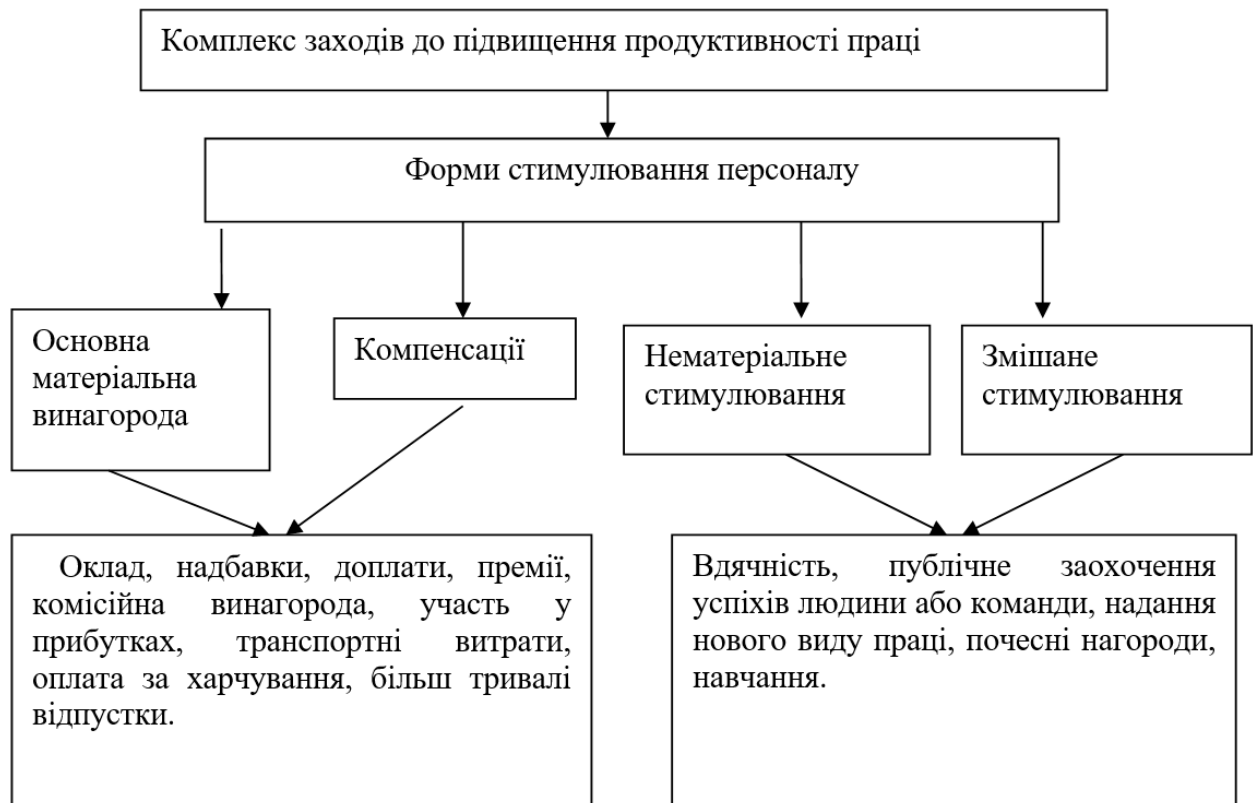


Рис. 3.4. Оптимальний комплекс заходів підвищення продуктивності праці

Один із ключових підходів – це створення ефективної системи матеріальних і нематеріальних стимулів. Забезпечення конкурентоспроможності заробітної плати, надання соціальних пакетів та фінансових бонусів є важливою частиною цього комплексу. Однак не менш важливим є визнання досягнень працівників, надання можливостей для кар'єрного зростання та розвитку.

Забезпечення комфорту персоналу в організації становить важливий аспект управління, оскільки відповідає за задоволення соціально-психологічних потреб працівників за допомогою різноманітних стимулів. У контексті цього підходу, дискомфорт може виникати як наслідок незадоволення соціальних та психологічних потреб працівників внаслідок різних факторів. Необхідно враховувати, що соціально-психологічний комфорт персоналу охоплює більше аспектів, ніж просто умови праці. Він відображає вплив на продуктивність як чинників, пов'язаних безпосередньо з виконанням виробничих функцій, так і тих, які формуються за межами виробничого середовища. Представлений підхід ближчий до концепції «якості трудового життя», яка відзначається врахуванням різноманітних аспектів задоволення працівників, поза матеріальними стимулами [42].

Важливим є виокремлення із елемента «якість трудового життя» окремим складовим елементом саме «соціально-психологічний комфорт». Поняття соціально-психологічного комфорту включає різні фактори, окрім матеріальних, використання яких може підвищити рівень мотивації працівників та його продуктивності. У свою чергу, саме соціально-психологічні стимули, не потребують грошових витрат від підприємства, або такі витрати є менші, від матеріального стимулювання в цілому [40].

Передумови для впровадження системи удосконалення управління продуктивністю праці на підприємстві забезпечить позитивні результати:

1. Кількість звільнень кваліфікованих працівників зменшиться.
2. Процес управління продуктивністю набуде системного

характеру.

3. У працівників з'явиться можливість впливати на кінцеву суму своєї заробітної плати.

4. Робочі інструкції постійно переглядаються і змінюються відразу зі змінами в технології, обладнання та організації праці.

Таким чином, запропонуємо на підприємстві СФГ «ДАР» систему управління продуктивністю праці маючи на підставі всі необхідні передумови для її впровадження на рис. 3.5.

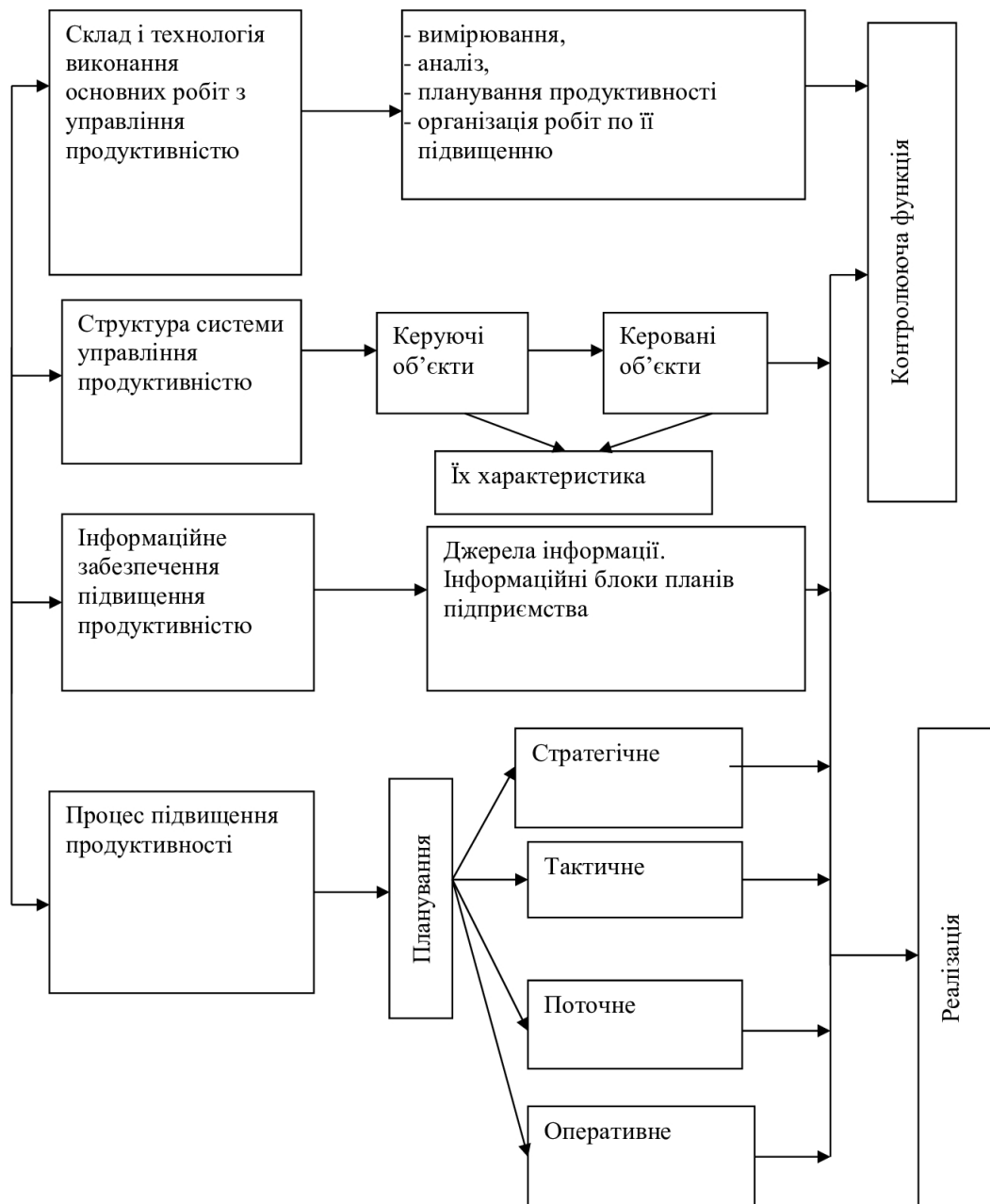


Рис. 3.5. Запропонована типова система управління продуктивністю

СФГ «ДАР»

Запропонована типова система управління продуктивністю СФГ «ДАР» складається із - чотирьох розділів, в основі якої лежить планувальна функція менеджменту. Активне управління продуктивністю є предметом цієї роботи, яка має такі цілі:

- донести до користувача розуміння того, що таке продуктивність, її роль і значимість в економічному та соціальному розвитку підприємства, покращити поінформованість про неї;

- дати основні знання про вимірювання, аналіз підвищення продуктивності, її планування, організацію, мотивацію і контроль, використовуючи та розвиваючи які можна було б розробити систему управління продуктивністю на підприємстві. Також, самим дієвим економічним мотиваційною складовою підвищення продуктивності є оплата праці.

Вимоги, яким повинна відповідати ефективна система управління продуктивністю, поділяються на вимоги загального характеру і специфічні. До вимог загального характеру відносяться:

- системність управління, це означає що система управління повинна охоплювати усі підрозділи підприємства та організовувати їх взаємодію з питань підвищення продуктивності;

- комплексність, тобто ріст продуктивності повинен бути забезпеченим в усіх сферах діяльності, які визначають цей ріст;

- робота на споживача, тобто прагнення до того, щоб споживач зупинив свій вибір на продукції підприємства (за ціною, якістю та зручністю доставки, експлуатаційним властивостям та ін.);

- новаторство: весь персонал повинен бути зацікавленим в мобілізації свого фізичного та інтелектуального потенціалу для впровадження новин в інтересах підприємства [40].

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного аналізу ефективності управління на досліджуваному підприємстві для покращення системи управління СФГ «ДАР» можна запропонувати наступні заходи: поліпшення інформаційного забезпечення господарської діяльності; на етапі складання економічних планів проводити аналіз ефективності управління через систему економічних показників; переглянути систему мотивації працівників шляхом формулювання конкретних завдань та стимулів для певного виду робіт, що принесе максимальну користь; удосконалення організаційної структури управління.

Запропоновано для проведення комплексної оцінки економічної ефективності управління проводити аналіз використовуючи чотири складових: оцінка за кінцевим результатом та використанням трудових ресурсів, оцінка ефективності системних ресурсів, оцінка за загальними показниками результативності діяльності підрозділу, оцінка на основі збалансування інтересів груп середовища.

Запропоновано для делегування посадових обов'язків Голови господарства передбачити із виконанням наступних посадових обов'язків, як планування виробництва та врожаю; оцінка ринкових умов та визначення оптимальних культур для вирощування; підбір кадрів для роботи та оцінка їх професійних якостей; аналіз економічної ефективності управління; пошук покупців та каналів реалізації вирощеної продукції рослинництва; взаємодія з органами влади.

ВИСНОВКИ

Результати проведених досліджень у кваліфікаційній роботі дозволяють сформулювати наступні висновки за темою:

1. Визначено, що управління підприємством є процесом, який адаптується до постійно змінюваних цілей, викликаних динамікою зовнішнього середовища. Ці зміни вимагають постійного оновлення підходів, стратегій та методів управління.

2. На основі проведеного аналізу сутності поняття «управління підприємством» запропоновано наступне визначення, зокрема: управління підприємством є комплексна діяльність, спрямована на забезпечення ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей, що базується на використанні різноманітних інструментів та методів для впливу на усі аспекти внутрішнього середовища підприємства.

3. Обґрунтовано, що ефективності управління підприємством відіграє ключову роль як у науковому, так і в практичному аспекті, оскільки воно не лише дозволяє провести оцінку ефективності управлінських процесів, але й аналізувати сукупний вплив різних структурних підрозділів та напрямків діяльності підприємства. Досліджено, що саме комплексний підхід до управління та періодичний аналіз ефективності дозволяє визначити стратегію розвитку, розробити прогнози та плани дій на перспективу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

4. Дослідження проведено за даними Селянського фермерського господарства «ДАР». СФГ «ДАР» засноване у 2002 році на основі чинного законодавства України. Основним видом діяльності СФГ «ДАР» є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. У 2022 році земельний фонд СФГ «Дар» склав 949 га.

Проведений аналіз показав, що у своїй діяльності СФГ «ДАР» має тенденцію до на зростання земельних площ та ефективного використання сільськогосподарських угідь. Також спостерігається позитивна динаміка рівня урожайності сільськогосподарських культур у поточному 2022 році.

5. СФГ «ДАР» сьогодні має статус юридичної особи, керує діяльністю якого Голова СФГ. Організаційна структура та система управління СФГ «ДАР» відзначаються лінійно-функціональним принципом. Згідно з проведеним аналізом визначено наявність таких виробничо-організаційних структурних елементів у діяльності СФГ «ДАР» машинно-тракторний парк, склад матеріального забезпечення процесів вирощування продукції, автогараж, зерносховище, ремонтний бокс.

6. Із використанням графоаналітичного методу проведено оцінку участі у процесах управління працівників СФГ «ДАР». Спочатку на основі матриці рівнів управління визначено участь у процесах управління Голови господарства та працівників, на основі узагальнених даних побудовано квадрат оцінку участі у процесах управління Голови та працівників СФГ «ДАР». Побудований п'ятикутник показав про перевантаженість Голови господарства у таких процесах як прийняття рішень та контроль, оцінка.

7. За результатами проведеного аналізу ефективності управління на досліджуваному підприємстві для покращення системи управління СФГ «ДАР» можна запропоновано наступні заходи: поліпшення інформаційного забезпечення господарської діяльності; на етапі складання економічних планів проводити аналіз ефективності управління через систему економічних показників; переглянути систему мотивації працівників шляхом формулювання конкретних завдань та стимулів для певного виду робіт, що принесе максимальну користь; удосконалення організаційної структури управління.

8. Запропоновано для проведення комплексної оцінки економічної ефективності управління проводити аналіз використовуючи чотири складових: оцінка за кінцевим результатом та використанням трудових

ресурсів, оцінка ефективності системних ресурсів, оцінка за загальними показниками результативності діяльності підрозділу, оцінка на основі збалансування інтересів груп середовища.

9. Запропоновано для делегування посадових обов'язків Голови господарства передбачити із виконанням наступних посадових обов'язків, як планування виробництва та врожаю; оцінка ринкових умов та визначення оптимальних культур для вирощування; підбір кадрів для роботи та оцінка їх професійних якостей; аналіз економічної ефективності управління; пошук покупців та каналів реалізації вирощеної продукції рослинництва; взаємодія з органами влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, практика, аналіз: монографія. Київ: КНЕУ, 2005. 292 с.
2. Біловол Р.І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 219-223. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/34.pdf
3. Вакуленко В.Л. Інтенсифікація виробництва продукції рослинництва в умовах воєнного стану. *Східна Європа: економіка, бізнес, управління*. 2022. Вип. 2 (35). С.
4. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
5. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf
6. Гриценко О.А. Шляхи удосконалення системи управління підприємством: стаття. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/959459a5-eb5c-43e5-b8f6-2000536e0350/content>
7. Демчак І. М., Свиноус І. В., Микитюк Д. М., Сидорук О. П., Биба В. А. Фермерські господарства: сучасний стан та проблеми розвитку. Науковопрактичний збірник: «Продуктивність агропромислового виробництва». Київ: НДІ «Украгропромпродуктивність», 2016. № 28. С. 43–9.
8. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. № 4 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1079>
9. Долішня Т.І., Долішній Б.С. Особливості методів оцінки ефективності управління діяльності підприємства: стаття. URL: <http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/4610/1/6066p.pdf>

10. Економічне управління підприємством: конспект лекцій для студентів денної та заочної форм навчання за спеціальністю 051 «Економіка» / уклад. Л. С. Ларка. Харків: НТУ «ХП», 2017. 84 с.
11. Івченко В.Є. Наукові засади розвитку організаційно-правових форм аграрного господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 1 <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4745>
12. Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 51-54
13. Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Держава та регіони*. 2018. № 4 (103). С. 120-126
14. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4 (72). С. 98-107
15. Коломоець Ю.О., Гайдабура В. Аспекти реформування системи публічного управління. *Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (2 червня 2023 року) / за заг. ред. О.І. Пархоменко-Куцевіл*. Переяслав, 2023. 333 с.(С. 130-132)
16. Лівінський А.І. Удосконалення організаційно-економічної структури функціонування підприємств скотарства. *Ефективна економіка*. 2018. http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2018/48.pdf
17. Левчинський Д.Л. Механізм удосконалення організаційної структури управління будівельним підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 14. С.23-26
18. Макаренко С. М., Олійник Н. М., Шарапа І. В. Економічні проблеми розвитку сільського господарства в сучасних умовах ринку. *Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф.: в 2 т., м. Київ, 29-30 листоп. 2012 р. Київ Дніпропетровськ: Біла К.О., 2012. Т. 1. С. 75-78*

19. Менеджмент : навч. посіб. / за ред. С.І. Михайлова. Вінниця: НОВА КНИГА, 2006. 416 с.
20. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організації і адміністрування: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 105 с.
21. Основи економіки / Я. О. Орищак, В. В. Чвалюк. Тернопіль, 2010. 192 с.
22. Офіційний сайт Державної служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
23. Офіційний сайт Української аграрної конфедерації. Українська аграрна конфедерація. URL: <http://agroconf.org/>
24. Офіційний сайт Дніпропетровської обласної ради. URL: <https://adm.dp.gov.ua/pro-oblast/dnipropetrovshina/prirodni-resursi>
25. Присяжнюк О.Ф. Удосконалення управління аграрним підприємствами з позиції офісного менеджменту. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/165.pdf>
26. Родіна О.В., Гайдабура В. Управління процесом сертифікації нового насіння. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2023. 342 с. (С. 110-111) URL: https://drive.google.com/file/d/18Yz36-PkT_d5ku7PaQTuCFKgmNoFBtRg/view
27. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf
28. Савченко Т.Г., Морозова Д.О. Теоретичні аспекти управління ефективністю підприємств харчової промисловості. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 1(18). С. 144-150
29. Сільське господарство, Рослинництво: веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm

30. Статистика зовнішньоекономічної діяльності (2015–2019) URL: http://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm]
31. Ткаченко В., Кібукевич К. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакета. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2021. Вип. 50. С. 130-137
32. Фостолович В.Я. Сучасні елементи системи управління елементними бізнесу аграрного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. С. 245-250
33. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 240 с.
34. Хоменко І.М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств: стаття. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/10770/1/50.pdf>
35. Череп А.В., Томарева-Паталахова В.В., Кабанова О.О. Формування ефективної системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021, № 6, Том 2. С. 280-286.
36. Черницька А.М. Розкриття і характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1638>
37. Чукіна І.В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств: стаття. URL: http://econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/333/pdf_358
38. Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12 (ч. 2). С. 186-190
39. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. №1(76). С. 130-136.

40. Яців І.Б. Система оплати праці як чинник конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. 2013. №3. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2013/4.pdf
41. Beer and the Russia-Ukraine Conflict: веб-сайт. URL: <https://research.rabobank.com/far/en/sectors/beverages/beer-and-the-russia-ukraine-conflict.html>
42. FAO stat веб-сайт (2022) URL: <https://www.fao.org/faostat/en/#data>
43. Fertiliser prices continue to rise as Russia-Ukraine conflict goes on: веб-сайт. URL: <https://www.thenationalnews.com/business/energy/2022/03/13/fertilizer-prices-continue-to-rise-amid-russia-ukraine-conflict/>
44. Russia's invasion to have 'enormous impact' on world food supplies веб-сайт URL: <https://www.ft.com/content/ad225932-5600-432f-b8bf-e31b8050c73a>
45. Ukraine bans exports of wheat, oats and other food staples March 9, 2022 веб-сайт. URL: <https://apnews.com/article/russia-ukraine-business-europe-global-trade-38159046f7744b8c660ee7582dd392bf>
46. World Food Programme веб-сайт (2022) URL: <https://ru.wfp.org/>
47. Phillips, P. W. B., Karwandy, J., Webb, G., Ryan, C. D. (2012), *Innovation in Agri-food Clusters: Theory and Case Studies*, CABI, Croydon.
48. US National Agricultural Statistics Service (2019), US Department of Agriculture, Statistics, (2019) URL: <https://www.nass.usda.gov/>
49. Vasylieva, N., Velychko, O. (2017), "Development of the controlling system in the management of dairy clusters", *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies: Control Processes*, Vol. 4, No. 3(88), pp. 20–26.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність СФГ «ДАР»

2021 Фінансова звітність малого підприємства
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	0.00
накопичена амортизація	1002	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	357.20	664.80
Основні засоби:	1010	4 887.60	10 249.00
первісна вартість	1011	8 692.80	15 008.40
знос	1012	3 805.20	4 759.40
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	5 244.80	10 913.80
II. Оборотні активи Запаси:	1100	3 683.20	5 527.30
у тому числі готова продукція	1103	153.10	536.70
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	55.30	123.20
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 607.00	288.50
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	612.60	76.50
Витрати майбутніх періодів	1170	89.30	117.80
Інші оборотні активи	1190	0.00	448.40
Усього за розділом II	1195	6 047.40	6 581.70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	11 292.20	17 495.50
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 139.80	3 139.80
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 966.10	12 697.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	10 105.90	15 837.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	692.70
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	402.30	377.30
товари, роботи, послуги	1615	0.00	0.00
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	520.80	547.30
Інші поточні зобов'язання	1690	263.20	40.50
Усього за розділом III	1695	1 186.30	1 657.80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	11 292.20	17 495.50

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За
			аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 465.00	10 111.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8 241.40	6 675.60
Інші операційні доходи	2120	125.20	85.10
Інші операційні витрати	2180	1 164.30	679.20
Інші доходи	2240	141.40	78.90
Інші витрати	2270	46.30	88.70
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	15 731.60	10 275.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	9 452.00	7 443.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6 279.60	2 831.50
Податок на прибуток	2300	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)			

2022 рік
 J0901107 Фінансова звітність малого підприємства
 Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
		року, тис. грн	періоду, тис. грн
Незавершені капітальні інвестиції	1005	664.80	357.20
Основні засоби:	1010	10 249.00	8 965.40
первісна вартість	1011	15 008.40	16 323.20
знос	1012	4 759.40	7 357.80
Усього за розділом I	1095	10 913.80	9 322.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	5 527.30	5 407.00
у тому числі готова продукція	1103	536.70	2 988.90
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	101.40	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	123.20	185.10
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	288.50	18.50
Г роші та їх еквіваленти	1165	76.50	131.50
Витрати майбутніх періодів	1170	117.80	260.50
Інші оборотні активи	1190	448.40	
Усього за розділом II	1195	6 581.70	6 104.00
Баланс	1300	17 495.50	15 426.60
Пасив			
		На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 139.80	3 139.80
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 697.90	11 133.90
Усього за розділом I	1495	15 837.70	14 273.70
Короткострокові кредити банків	1600	692.70	336.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	377.30	352.30
товари, роботи, послуги	1615	38.60	
розрахунками з бюджетом	1620	1.00	
розрахунками зі страхування	1625	5.60	
розрахунками з оплати праці	1630	22.40	
Доходи майбутніх періодів	1665	547.30	395.60
Інші поточні зобов'язання	1690	40.50	1.40
Усього за розділом III	1695	1 657.80	1 152.90
Баланс	1900	17 495.50	15 426.60

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 653.60	15 465.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 564.30	8 241.40
Інші операційні доходи	2120	346.40	125.20
Інші операційні витрати	2180	1 880.70	1 164.30
Інші доходи	2240	151.70	141.40
Інші витрати	2270	270.70	46.30
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8 151.70	15 731.60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	9 715.70	9 452.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1 564.00	6 279.60
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)			