

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.н.держ.упр., проф.**

Наталія БОНДАРЧУК

« _____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувачка

Ольга ГОРБУНОВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Валерій ГАРКАВИЙ

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.н.держ.упр., проф.

Наталія БОНДАРЧУК

« _____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи ГОРБУНОВІЙ ОЛЬЗІ СЕРГІЙВНІ

1. Тема роботи: «Удосконалення управління господарською діяльністю підприємства»

Науковий керівник: Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « _____ » _____ 2024 року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 15 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані статистичної звітності та річні звіти ФГ «АГРО-МАКС І КО» річні плани економічного і соціального розвитку; нормативні документи.

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

1. Вивчення основ управління діяльністю сільськогосподарського підприємства;
2. Проведення організаційно-економічної характеристики ФГ «АГРО-МАКС І КО»;
3. Удосконалення управління господарською діяльністю даного підприємства; Висновки і пропозиції.

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

Рис. 1. Варіанти дослідження явищ і подій господарського життя.

Рис. 2. Функції управління аграрними підприємствами.

Рис.3. Ключові принципи та методи управління діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 1. Зміна розміру земельних угідь ФГ «АГРО-МАКС І КО», га.

Таблиця 2. Відношення площі орних земель ФГ «АГРО-МАКС І КО» до числа його робітників, безпосередньо зайнятих у виробництві сільськогосподарської продукції.

Таблиця 3. Наявність в господарстві основних засобів виробництва, тис. грн..

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Ознайомлення з питаннями, що включає в себе обрана тема кваліфікаційної роботи бакалавра. Вивчення публікацій та наукових праць по темі. Опрацювання матеріалу з літературних джерел. Написання чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра.	Жовтень 2023	
2	Збір і опрацювання інформації по підприємству. Написання чорнового варіанту другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра.	Листопад-грудень 2023	
3	Написання проектно-рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи бакалавра.	Січень-лютий 2024	
4	Загальне оформлення кваліфікаційної роботи бакалавра. Написання висновків та вступу до роботи.	Березень-квітень 2024	

Здобувачка _____

Ольга ГОРБУНОВА

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

Валерій ГАРКАВИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність управління аграрними організаціями	6
1.2. Особливості підприємницького аналізу при управлінні аграрними підприємствами	13
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ФГ «АГРО-МАКС І КО»	23
2.1. Характеристика природно-економічних умов діяльності підприємства	23
2.2. Використання в ФГ «АГРОМАКС І КО» наявного виробничого потенціалу	29
2.3. Ефективність роботи господарства	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФГ «АГРО-МАКС І КО»	45
3.1. Диверсифікація як елемент розвитку села	45
3.2. Економічна ефективність запропонованих заходів	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. Нова методологія нової інституційної економіки прагне зрозуміти роль різних економічних організацій у регулюванні відносин між окремими агентами та мінімізації трансакційних витрат. Зазвичай сільськогосподарська діяльність і пов'язаний з нею обмін (щодо пропозиції землі та робочої сили, фінансування, маркетингу продукту) супроводжується значними (трансакційними) витратами. Необхідно, наприклад, понести витрати на впровадження інституційних вимог (законів, стандартів, неформальних правил), на пошук найкращих цін і партнерів, переговори про умови обміну, підготовку та реєстрацію контрактів, контроль за виконанням зобов'язань за ними, вирішення конфлікти, що виникають (у тому числі в судовому чи іншому порядку), адаптація або припинення залежно від умов, що змінюються, тощо.

Поділ і спеціалізація праці та пов'язані з ними обмін і кооперація надають величезні можливості для підвищення продуктивності та добробуту. Вони дозволяють і стимулюють поглиблення спеціалізації та обміну, але також пов'язані з додатковими витратами. Високі зовнішні обмінні витрати роблять внутрішній поділ і кооперацію праці (даної операції) більш вигідними в конкретній організації (фірмі, ТОВ), а не на ринку. Так, спеціалізоване тваринницьке господарство організовує власне рослинництво (наймання додаткової робочої сили, землі) через високу вартість і ризик ринкової пропозиції кормів. Управління внутрішніми транзакціями також пов'язане з витратами (на організацію, мотивацію та контроль зайнятої робочої сили, координацію та контроль діяльності партнерів), які обмежують безмежне розширення меж (внутрішньої) організації. Таким чином, транзакція (діяльність) буде включена в організацію, якщо витрати менші, ніж на управління тією ж трансакцією через ринок або іншою організацією.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження стану управління виробничо-господарською діяльністю на ФГ «АГРО-МАКС І КО»,

напрями та шляхи його удосконалення. У відповідності до поставленої мети, в кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- Вивчити зміст управління аграрними організаціями;
- Дослідити особливості підприємницького аналізу при управлінні аграрними підприємствами;
- Провести організаційно-економічну характеристику ФГ «АГРО-МАКС І КО»;
- Проаналізувати використання фермою наявного виробничого потенціалу;
- Оцінити ефективність роботи господарства;
- Дослідити можливості удосконалення управління господарською діяльністю аграрних підприємств України;
- Проаналізувати можливості диверсифікації як елемента розвитку сільських місцевостей;
- Розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає процес управління виробничо-господарською діяльністю на ФГ «АГРО-МАКС І КО».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних пошуків та практичних дій по удосконаленню управління господарською діяльністю ФГ «АГРО МАКС І КО» Жмеринського району Вінницької області.

Теоретико-методологічною основою кваліфікаційної роботи є діалектичний метод пізнання, положення економічної теорії, наукові розробки з питань дослідження економічної ефективності підприємств, законодавчі та інші нормативні акти України, що впливають на механізм економічних відносин в аграрному секторі.

Інформаційною базою дослідження є річні звіти ФГ «АГРО МАКС І КО», дані аналітичного обліку, літературні джерела, наукові праці українських та зарубіжних учених, інформація в мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1.

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління аграрними організаціями

В принципі, будь-якою аграрною діяльністю і обміном можна управляти за допомогою різноманітних альтернативних форм. Для керівника ферми однією крайністю є повна спеціалізація в управлінні ринковими транзакціями (а не в управлінні виробництвом) - оренда землі та основних фондів, купівля всіх послуг з переробки та збору врожаю, необхідних короткострокових активів, продаж усього первинного продукту на ринку. Інша крайність – закрите індивідуальне або групове господарство – фермери використовують лише власні ресурси та працю та споживають всю продукцію. Між цими двома полюсами лежить величезний арсенал можливих форм управління аграрною діяльністю та обміном. Наприклад, обробітком ґрунту за допомогою трактора можна управляти кількома способами: фермер може купити (приватне підприємство), взяти в оренду (угода про оренду) або придбати через лізинг (пов'язаний договір на постачання матеріальних активів і кредит) трактор, яким сам обробляє землю; придбати на ринку одноразову або багаторазову механізовану послугу (договір тимчасового або довгострокового обслуговування); група фермерів може придбати трактор разом (спільна власність) і використовувати його колективно (виробничий кооператив) або індивідуально; фермер може вступити в кооператив, що надає механізовані послуги (некомерційна організація); здавати свою землю в оренду трактористу і ділити врожай (фіксована або пайова оренда); найняти тракториста для роботи в господарстві (трудоий договір) і навіть продавати послуги механізатора (комерційна організація); ці послуги можуть субсидуватися державою (тристороння форма) або надаватися муніципальною чи державною компанією (громадською організацією) тощо. Залежно від порівняльної ефективності

реально можливих форм перевага буде надаватися тій чи іншій організації діяльності/обміну [1].

Зрештою, розподіл загальної діяльності між різними фермами, аграрними організаціями та ринками визначатиметься порівняльними витратами на використання альтернативних форм господарювання, і в довгостроковій перспективі домінуватимуть найефективніші, які мінімізують сукупні (внутрішні та зовнішні) транзакційні витрати. Економічна ефективність фермерських господарств і аграрних організацій повинна враховувати не тільки їх здатність мінімізувати собівартість виробництва, а й можливість заощаджувати на транзакційних витратах. У той час як виробничі витрати безпосередньо пов'язані з технологією (поєднанням факторів виробництва) певної сільськогосподарської, екозахисної та іншої діяльності, транзакційні витрати – це витрати на управління відносинами між окремими особами (для адаптації до інституційних обмежень, координації діяльності, захисту та обмін кількома правами тощо).

При цьому слід враховувати не тільки поточні витрати на використання окремих організацій, але й довгострокові витрати на їх розвиток (створення, утримання, модернізація, ліквідація) [2].

Якщо здійснення діяльності та обмін не пов'язані з транзакційними витратами (нульові транзакційні витрати), то вид їх організації не матиме економічного значення. Індивіди однаково ефективно керували б своїми стосунками як через вільний ринок (приспосовуючись до змін ринкових цін), так і через приватні організації різного типу (контракт, фірма), і шляхом колективного прийняття рішень (кооператив, асоціація), і в загальнодержавному масштабі. Ієрархія (одна приватна або державна компанія). Тоді технологічні можливості для економії розміру та масштабу у виробництві суспільно необхідних продуктів і послуг (максимальна продуктивність ресурсів – інтерналізація зовнішніх ефектів) будуть легко реалізовані. Повна інформація про ефективний потенціал транзакцій (для оптимізації використання ресурсів, задоволення суспільного попиту, дотримання прав і правил) було б

безкоштовним для всіх, і окремі агенти могли б без витрат визначати нові права та захищати абсолютні та договірні права, а також торгувати (обмінюватися) наявними ресурсами у взаємному інтересі до потенційного збільшення продуктивності і самопочуття («ефективність Парето») [3].

На рисунку 1.1. показано варіанти дослідження явищ і подій господарського життя\

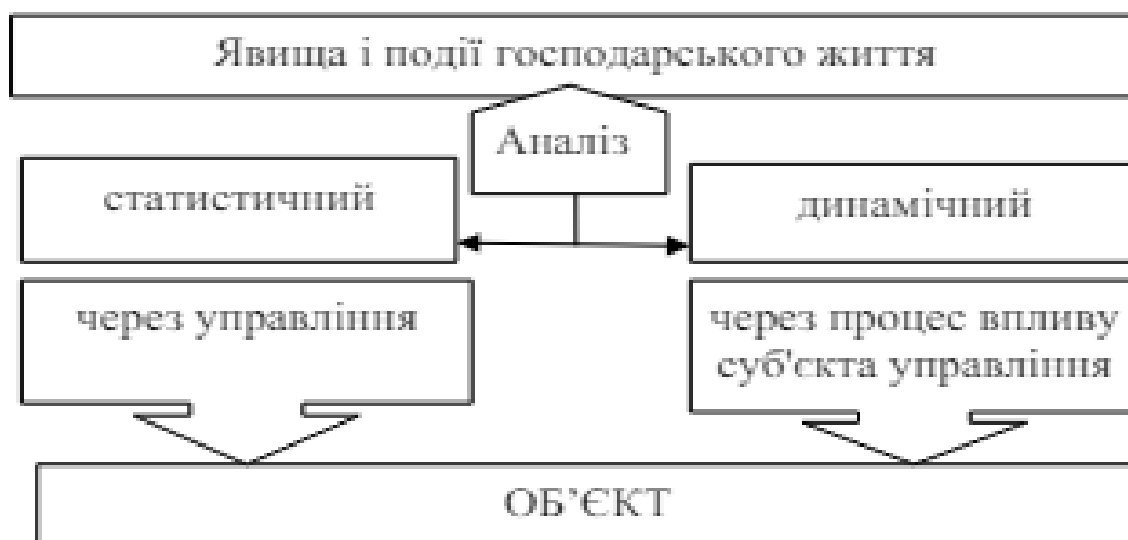


Рис. 1. Варіанти дослідження явищ і подій господарського життя [4]

Однак часто високі транзакційні витрати ускладнюють або навіть блокують інші ефективні (взаємовигідні) дії та обміни для всіх учасників. Наприклад, незважаючи на високу віддачу від інвестицій у аграрні дослідження та інновації, ринкові та приватні агенти не організовують (зовсім у суспільно необхідному обсязі) таку діяльність/транзакції через високу невизначеність та низьку (ринкову та приватну) можливість використання ресурсів.

Оскільки здійснення аграрної діяльності пов'язане з транзакційними витратами, «раціональні» агенти будуть шукати, вибирати та розвивати такі форми організації своєї праці та обміну, які максимізують транзакційні вигоди та мінімізують транзакційні витрати. Тип економічної організації має вирішальне значення, оскільки різні структури управління дають неоднакові можливості учасникам для реалізації соціальних і технологічних можливостей

(задоволення потреб, економія розміру та масштабу, неподільність діяльності), координації та адаптації трансакцій, стимулювання прийнятних поведінки контрагентів, контролювати та захищати інвестовані кошти від небажаної експропріації (опортунізму) тощо. У довгостроковій перспективі неефективні форми відмирають і домінуватимуть лише ефективні форми організації аграрної діяльності та обміну [5].

Індивідуальна аграрна діяльність і операції мають різні специфічні характеристики, які змінюються залежно від інституційного середовища (законодавство, ефективність державної системи санкціонування законів і приватних контрактів, інші формальні та неформальні обмеження); особистісні якості учасників (уподобання, накопичений досвід, сформована репутація, схильність до опортуністичної поведінки, ступінь ризику); макроекономічна ситуація (економічна стабільність, режим зовнішньої торгівлі, ступінь державної підтримки); домінуючі технології (механізація і стандартизація операцій, застосування інформаційних технологій) і природні умови (наявність ресурсів, залежність від них). Немає єдиної найефективнішої форми організації всіх аграрних дій і операцій у всіх можливих економічних, інституційних і природних умовах. Залежно від критичних розмірів кожної діяльності/трансакції аграрні агенти використовуватимуть адекватну (найтефективнішу) форму її управління. У будь-який момент вся аграрна діяльність і розподіл ресурсів здійснюватиметься (керуватиметься) через різноманітні економічні організації – одна її частина здійснюватиметься в рамках класичних одноосібних господарств (компаній), інша – через спеціальні договірні форми (приватне замовлення) між незалежними партнерами, третя буде координуватися рухом ринкових цін і ринковою конкуренцією (невидима рука ринку); частина буде організована шляхом колективного прийняття рішень (партнерство, кооператив), іншою частиною керуватиметься всередині одного менеджера або через більш складні ієрархічні структури, частина підтримуватиметься третьою стороною (державою, міжнародною допомогою) або вимагають більш складних і гібридних форм [6].

Логіка мінімізації трансакційних витрат допомагає нам зрозуміти розвиток та ефективність сучасних аграрних організацій – динаміку в еволюції та потенціал різних типів господарств (натуральних, напівринкових, групових, орієнтованих або неприбуткових, корпоративних) та коаліції; економічні горизонтальні та вертикальні межі господарств (розширення внутрішнього поділу та спеціалізації праці, диверсифікація продукції, рішення про виробництво чи купівлю, продаж чи продовження переробки, придбання чи оренду, організацію виробництва чи передачу прав користування ресурсами); різноманітні типи контрактів (класичних, неокласичних, тристоронніх, довгострокових, взаємопов'язаних) на постачання землі, праці, послуг, ресурсів, інновацій, фінансування, управління ризиками, маркетингу; економічна необхідність співпраці з конкурентами (у закупівлях, маркетингу, охороні навколишнього середовища, лобіюванні) або вертикальними партнерами (назад чи вперед у ланцюжку); форми управління природними ресурсами та екосистемними послугами; етапи та межі розвитку аграрного та суміжних ринків; необхідність та ефективність форм державного та/або міжнародного втручання тощо.

Крім того, результативність організації неможливо повністю оцінити без аналізу діяльності (взаємно) доповнюючої та/або конкуруючої організації. Наприклад, високу ефективність численних малих (і домашніх) ферм і виробничих кооперативів неможливо належним чином оцінити без аналізу їх високої взаємодоповнюваності.

Залежно від домінуючого інституційного середовища (розподіл формальних і неформальних прав і обов'язків між індивідами та групами та ефективність санкціонування правил гри) та форм державного втручання (державне забезпечення, допомога, регулювання) індивідуальний ринок і/або приватні організації будуть мати неоднакову ефективність для різних агентів і галузей. У період трансформації, з повністю невідновленими приватними правами на сільськогосподарські землі та високими витратами на їх обмін та охорону, найефективнішими формами організації землепостачання є

короткострокова оренда та внутрішня інтеграція (самодостатня/ напівринкові господарства, виробничі кооперативи). Саме тому конкретне інституційне середовище, в якому здійснюється економічна діяльність, є ключовим параметром, який в кінцевому підсумку (перед)визначає тип і курс соціально-економічного розвитку даної соціальної групи, регіону, сектору економіки, країни тощо [7].

Функції управління аграрними підприємствами показано на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Функції управління аграрними підприємствами [8]

Таким чином, у реальному світі з неповно та погано визначеними та санкціонованими правами та позитивними транзакційними витратами ферма та інші аграрні організації відіграють значну економічну роль. Ферми – це не лише виробництво, а й базові структури управління – форми для організації транзакцій та мінімізації транзакційних витрат.

Діяльність різних типів ферм неможливо правильно зрозуміти й оцінити без аналізу їх порівняльного виробничого та управлінського потенціалу. Застосований підхід Nirvana оцінки організаційних форм як хороших чи поганих самих по собі або на основі певного типу ефективності (технічної, розподільчої, фінансової, екологічної) або порівняння з деякою неможливою моделлю (ідеальна, без інституцій та трансакційних витрат тощо). країни). Необхідно, щоб оцінка була спрямована на визначення порівняльних переваг для формування, управління, адаптації, інтенсифікації, координації, стимулювання та контролю альтернативних і реально можливих форм господарювання в конкретному ринковому, інституційному, технологічному та природному середовищі [9].

Інституалізація підприємницької діяльності. В сфері сільськогосподарського виробництва можуть використовуватись різні форми підприємницької діяльності. На приклад фізичний підприємець - ФОП може бути будь-яка фізична особа. Його реєстрація здійснюється в так званій комерційний реєстр у відповідному районному суді. Оцінка за сформульованими основними критеріями виглядає наступним чином: сам здійснює діяльність; відповідальність є необмеженою, тобто підприємець відповідає всім своїм майном за наслідки своєї діяльності; не мають необхідного (з юридичної точки зору) мінімального статутного капіталу; управління може здійснюватися безпосередньо або через спеціально уповноважену особу (прокурора) керівника підприємства; оподаткування визначається шляхом застосування ст. Закону про загальний податок на прибуток, а саме. доходи підприємця від підприємницької діяльності додаються до інших джерел доходу - орендної плати, роялті тощо; не створює можливості для залучення іноземного капіталу; не є юридичною особою [10].

Колективне підприємство - забезпечує можливість об'єднання зусиль і можливостей (фінансових, матеріальних і людських) двох або більше осіб для здійснення господарської діяльності під спільним найменуванням. Це дає такі можливості в його оцінці: дозволяє партнерство двох або більше осіб (фізичних

та юридичних); відповідальність є солідарною, необмеженою та охоплює наслідки дій інших осіб у товаристві, якщо це робиться від імені та за рахунок компанії; для реєстрації компанії мінімальний початковий капітал не потрібен; управління є безпосереднім і регулюється установчим договором; розглядається як юридична особа та є платником податку на прибуток; не створює можливості залучення капіталу; повне товариство є юридичною особою.

Акціонерне товариство (АТ) - найпоширеніша форма організації капіталу. Капітал товариства розділений на певну кількість акцій. Володіння певною кількістю акцій є різновидом «членства», а не володіння його майном. Капітал товариства може бути збільшений або зменшений відповідно до його стану. Його створення дає підприємцю такі можливості: партнерство з іншими акціонерами; відповідальність обмежена розміром статутного капіталу; необхідний мінімальний початковий капітал; можливість прямої чи опосередкованої участі в управлінні залежно від розміру керованого капіталу та бажання брати участь в органах управління; оподаткування як юридичної особи податком на прибуток; можливість необмеженого залучення капіталу; акціонерне товариство є юридичною особою [11].

1.2. Особливості підприємницького аналізу при управлінні аграрними підприємствами

Для цілеспрямованого і систематичного дослідження підприємцям потрібні правильні інструменти, тобто комплекс методів аналізу підприємництва.

Аналітико-креативні методи підприємницького аналізу. Метод Підприємницька корисність продукту - при пошуку нового продукту підприємець заздалегідь формулює свої вимоги до конкретного методу аналізу. Метод повинен відповідати двом основним вимогам:

- бути максимально комплексним, тобто. охопити якомога більше ознак предмета;

- з іншого боку, бути максимально зручним (простішим) для використання.

У зв'язку з цим метод Підприємницька корисність продукту значною мірою покриває вимоги підприємця. Він побудований на двох основних напрямках:

- Деструктивний (аналітичний);
- конструктивний (синтетичний).

Вони вирішуються за допомогою двох запитань:

- Чи можемо ми змінити ?
- Які переваги/недоліки ми отримаємо в результаті зміни?

Здатність покращити властивість продукту шляхом функціональних змін і отримати в результаті певну перевагу можна назвати інноваційним пунктом. У такий спосіб пильність підприємця спрямовується, концентрується на розвитку тих особливостей продукту, які несуть у собі потенціал нового і призведуть до створення нового, зміненого, переробленого продукту [12].

На наступному рисунку (рис. 1.3.) показано ключові принципи та методи управління діяльністю сільськогосподарських підприємств.

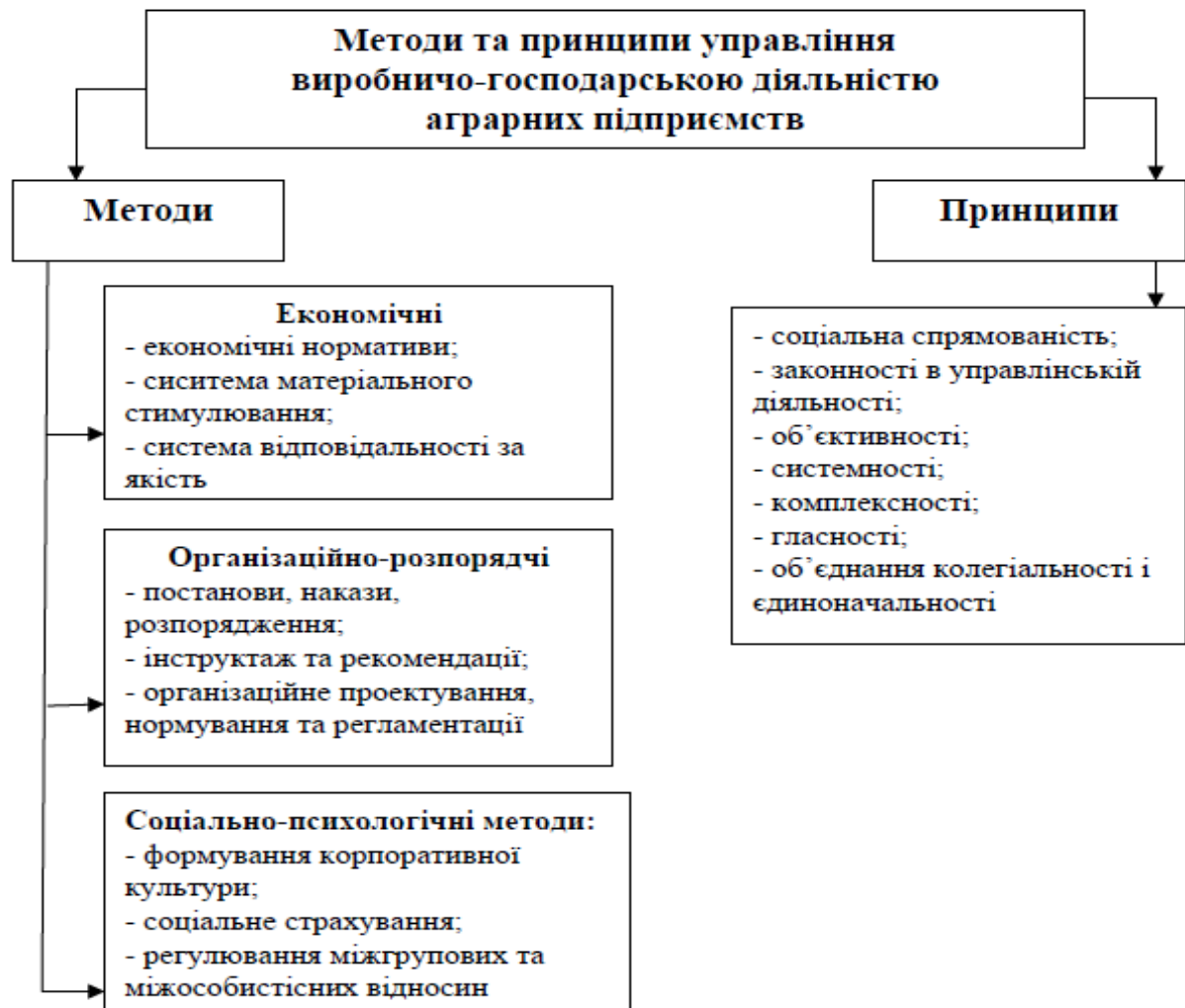


Рис. 1.3. Ключові принципи та методи управління діяльністю сільськогосподарських підприємств [13]

Лінія, що проходить через точку інновації і по якій рухається аналіз підприємця при розгляді впливу зміни на інші ознаки - характеристики продукту, називається лінією інновації продукту. Продукт може мати більше однієї лінії інновацій. Це залежить від кількості інноваційних точок, знайдених підприємцем у продукті. Структуру аналітичної лінії можна представити так:

- Основне ядро продукту.
- Фізична корисність (цінність) товару: маса; довжина; ширина; висота; гладкість; твердість; структура; колір; форма тощо.

- Ринкова корисність (цінність) товару: дизайн; пакет; реклама; ціна; умови доставки; умови позики; умови встановлення товару; обслуговування; гарантії; розподіл продукції та інші.

- Інформаційна корисність (цінність) товару: яку інформацію несе товар; повнота інформації; доступність (видимість) інформації про товар.

- Соціальна корисність (цінність) товару: соціальний престиж; перевага над конкурентами; самооцінка; безпека.; відмінність від інших; соціальна відповідальність; відчуття причетності тощо.

- Виробнича корисність (цінність) продукту: використана технологія; використана техніка; використана сировина; використана праця

- Інтелектуальна корисність (вартість) товару: товарний знак; ліцензія; патент; Індустріальний дизайн; відносна частка ручної, механізованої та автоматизованої праці.

- Екологічна корисність (цінність) продукту: безвідходність технологій; ступінь утилізації; екологічність вхідної сировини; збереження навколишнього середовища від шуму, газів, стічних вод, пилу тощо.

Таким чином, лінія інновацій є кінцевим продуктом проведеного аналізу продукту і, на цій основі, відправною точкою завдання розробки продукту. У зв'язку з можливістю створення більш ніж однієї інноваційної лінії для одного продукту необхідні додаткові дослідження для узгодженості різних інноваційних ліній. Спосіб легко застосовний і доступний для роботи підприємцям-початківцям [14].

Метод технологічної конкуренції (заміщення) – заснований на тому об'єктивному факті, що кожен вид діяльності можна технологічно описати і порівняти. При створенні методики використовувалися дві лінії аналізу. Перший рядок, аполітичний (рядок А), описує кожну операцію відповідної технології як послідовність виконуваних дій, що супроводжується оцінкою витрат.

Другий рядок, який називається лінією заміщення (рядок С) передбачає можливі зміни у виконуваних операціях і використаних матеріалах, а також

отримання цієї основи так звана цінова перевага. Відкриття замітника, що в кінцевому підсумку призводить до створення цінової переваги над іншими конкурентами, в даному випадку, однак, знову є наслідком пильності підприємця. Реалізація цього методу також меншою мірою залежить від наявності та доступності заміників. Запропонований метод має широку сферу розповсюдження, не потребує спеціальної підготовки для його застосування, що робить його легко застосовним у будь-якій діяльності, яку можна легко та однозначно описати технологічно [15].

На рисунку 1.4. показано фактори, які помітно впливають на прийняття управлінських рішень.



Рис. 1.4. Фактори, які помітно впливають на прийняття управлінських рішень [16]

Ринково-орієнтовані методи підприємницького аналізу. Обговорювані тут методи аналізу нового продукту суттєво відрізняються від двох попередніх груп методів головним чином через те, що завдання створення нового продукту є результатом сигналу з ринку. Метод аналізу SAR. Метод аналізу CAP можна назвати методом виявлення відсутніх продуктів у даній ринковій ніші на основі переваг клієнтів. Для практичного застосування цього методу потрібна така ринкова інформація:

- переваги клієнтів;

- наявність (наявність і товарність) супутніх товарів у досліджуваній ринковій ніші.

Інформацію про переваги споживачів слід подавати за двополюсною шкалою (плюс - мінус). Обмеження методу полягає в тому, що максимум два параметри можуть бути представлені на осях координат. Це обмеження можна (дещо) подолати за допомогою так званої сегментації переваг. До сформованої таким чином системи координат двох основних переваг нанесено результати дослідження існуючих товарів у ринковій ніші. Порожні місця (SAR) вказують на можливість створення нового продукту, бажаного клієнтом, але не існуючого у виробників. Таким чином формується суспільне замовлення від ринку до виробника.

Метод Оцінка ємності ринкової ніші - дуже часто новачок підприємець (торговець або виробник) стикається з однією основною і часто важко вирішуваною проблемою - яку кількість даного товару виробляти або купувати і на основі цього отримати інформацію про очікуваний прибуток. Метод базується на накопиченому досвіді оцінки впровадження нових продуктів і на специфічних вимогах ринку, таких як: нерівномірно розподілена купівельна спроможність населення, купівля за імітацією, а не за можливостями та іншими факторами. Модифікація методу полягає у введенні у формулу методу додаткової складової, а саме коефіцієнта купівельної спроможності даної ринкової ніші. Метод також враховує:

- вплив демографічного чинника;
- сезонні коливання купівельної спроможності населення [17].

Однією з основних переваг запропонованого методу є можливість адаптації, зміни використовуваних змінних (відсотків) після повідомлення (порівняння) отриманих і прогнозованих результатів. Таким чином, кожен новий підприємець може оптимізувати параметри, які він використовує (для своєї конкретної діяльності та продукту). Легкий і доступний аналітичний метод для дослідження ринку з дуже широким застосуванням.

Для виживання нових підприємців в умовах переходу до ринкової економіки надзвичайно важливо, щоб вони визначали та оцінювали дві речі:

- виявляти сфери, види діяльності економіки, що розвиваються, і правильно оцінювати напрями розвитку конкретних інтересів у них;
- узгоджувати свої та чужі інтереси в конкретній сфері (діяльності).

Реалізація цього збігу інтересів у даному випадку визначається як різновид зачіпки. Його можна зробити для: галузь, продукт, (діяльність), особа, необхідний продукт. Можливість її реалізації знову ж таки є результатом пильності підприємця, можливості рівного доступу до інформації та відкриття необхідних знань раніше за інших. Це значною мірою пояснює, чому одні підприємці досягають успіху протягом тривалого періоду часу, а інші ні. Виживають лише ті з них, які поєднали свій інтерес з інтересом розвивається галузі, продукту, сфери діяльності.

Традиційні підприємницькі стратегії. Бути найшвидшим із найбільшим – ця стратегія вимагає значних і постійних зусиль, щоб зберегти лідируючі позиції у відповідній ринковій ніші. Практично це означає: по-перше, інвестувати більше коштів, ніж конкуренти, у розвиток товару чи послуги, а по-друге, постійно знижувати ціну на свій продукт чи послугу. Використання цієї стратегії можливе лише тоді, коли воно супроводжується глибокими, радикальними змінами в житті людей. Він застосовний і для сучасних українських умов.

Творче наслідування - використання успіху інших, не створення нового продукту чи послуги, а вдосконалення вже існуючого. Це може бути зміна характеристик продукту, але це також може бути маркетингове рішення [18].

Підприємницьке дзюдо - хороший продукт, добре продається, після деяких змін в упаковці, покращеного асортименту, хорошої реклами тощо відштовхує інших виробників.

Знайти і зайняти спеціалізовану нішу - її відкриття рідко відбувається випадково, в більшості випадків це результат систематичних, наполегливих і наполегливих пошуків підприємців. Основою цього попиту можуть бути:

спеціальні знання та кваліфікація та спеціальні знання ринку. Потрібне систематичне (а не випадкове) спостереження та аналіз відповідного напрямку, ринку чи продукту та специфічний інноваційний погляд на оцінку, безперервна та постійна робота для підтримки досягнутого успіху.

Підприємницькі стратегії переходу до ринкової економіки. Стратегія тримати успішну галузь - можна виділити 2 основних напрямки реалізації:

- прив'язуватися до внутрішніх (технологічно необхідних) видів діяльності, операцій і продуктів;
- підключитися до подальшої позагалузевої діяльності та продукції.

Створюються сприятливі можливості для довгострокового узгодження інтересів за наявності, проте, інших необхідних для успіху атрибутів - ціни, часу та якості. Однак кількість успішних галузей невелика.

Стратегія тримайся за успішну людину - відповідає збільшеним можливостям успішних людей і їх підвищеним вимогам (краща освіта для їхніх дітей, особиста охорона і так далі). Підприємці повинні стежити за постійно змінюваними потребами успішних людей, новинками, що пропонуються для цієї ж категорії людей у розвинутих ринкових країнах, і оперативно реагувати [19].

Організаційна діяльність є основним елементом системи управління. Організаційне функціонування це процес систематичної координації взаємозв'язків між багатьма завданнями та людьми, які їх виконують. Роль організації полягає в реалізації плану, визначеного на попередньому етапі. Організація означає створення структури. Іншими словами, під організацією слід розуміти цілеспрямований вплив на корпоративний колектив з метою створення механізмів контролю та взаємовідносин усередині компанії. Організаційна діяльність є основним елементом системи управління. Організація в управлінні - це поєднання виробничих ресурсів для виконання конкретного завдання з максимальною ефективністю. Організація - це пошук нових структурних рішень, пошук людей для втілення їх у реальність,

групування кількох видів діяльності та створення цільових організаційних структур (рис. 1.5.).



Рис. 1.6. Складові організаційної діяльності менеджера [19]

Мазур К.В., Кубай О.Г. зазначають, що «Управління аграрним виробництвом (аграрний менеджмент) – це діяльність з формування та координації виробництва продукції на сільськогосподарських підприємствах з метою отримання зростаючого прибутку в довгостроковому періоді, а також здійснення окремих особливих для кожного керівника підприємства чи менеджера цілей. Він може розглядатися і як комбінація окремих складових діяльності підприємства – виробництва, комерційної діяльності, фінансів, маркетингу, управління трудовими ресурсами. При цьому своєрідною рисою сільського господарства є той факт, що тут у більшості випадків сполучаються функції власника і менеджера» [8].

Стратегія триматися за успішний продукт, на відміну від наведеної вище стратегії, тут кількість успішних продуктів велика, і немає уявлення про те, чи є продукт публічним чи приватним. Зазвичай це стосується більш

вузькоспеціалізованих підприємців, що саме по собі звужує можливості його застосування, вимагає набагато глибших професійних знань (для даного виробництва), але часто люди, які знаходяться всередині відповідного виробництва, не можуть зрозуміти можливості, які пропонує сам продукт, причина цього криється в рутинності або незацікавленості дій. Прив'язка до успішного продукту можлива як за технологією виробництва, так і за зовнішніми супутніми видами діяльності та операціями. Більший інтерес представляють ті успішні продукти, які можна продати на зовнішньому ринку. Таким чином, підприємець матиме можливість отримувати значну частину свого доходу в іноземній валюті та уникне обмежень масштабів болгарського ринку.

Стратегія підчепити необхідний продукт, послугу, діяльність - підприємець розраховує не на кінцевий успіх продукту, а на те, що, незважаючи на скорочення споживчого попиту, цей продукт не може бути виготовлений - він життєво необхідний. Продукт може бути як кінцевим, так і проміжним (необхідним у проміжному виробництві).

Зазначені стратегії є специфічними для умов переходу до ринкової економіки, вони не є стратегіями безпосередньої участі в ринку. Сьогодні це практично неможливо для багатьох нових підприємців, і ці стратегії створюють можливість спочатку накопичити капітал, досвід, ресурси і лише потім пропонувати типові підприємницькі стратегії [20].

РОЗДІЛ 2.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ФГ «АГРО-МАКС І КО»

2.1. Характеристика природно-економічних умов діяльності підприємства

Для проведення досліджень були використані дані про діяльність фермерського господарства «АГРО-МАКС І КО» Жмеринського району Вінницької області.

З монографії «Сільське господарство Вінниччини: тенденції змін ефективності господарської діяльності різних організаційно-правових форм господарювання» відомо, що «Аграрним виробництвом в області займається 2083 підприємства, які були створені в процесі реформування аграрного сектору. Серед них: 8 державних та 2075 недержавних підприємств, з яких 1419 фермерських господарств, 357 господарських товариств, 192 приватних підприємства, 51 виробничий кооператив та 56 підприємств інших форм господарювання. За потенціалом земельних ресурсів область займає одне із перших місць в країні. Загальна земельна площа складає понад 2,6 млн. га. В структурі земельного фонду області більша частина території зайнята сільськогосподарськими землями, з них сільськогосподарських угідь – 76,2%. В структурі сільськогосподарських угідь на площу ріллі припадає – 85,69 %, сіножатей – 2,5 і пасовищ – 9, 25% і багаторічних насаджень – 2,56%» [21].

Основною спеціалізацією господарств Вінницької області всіх форм власності в рослинництві є вирощування зернових культур (пшениці, ячменю, кукурудзи), цукрових буряків. Тваринництво - виробництво м'яса та молока. У цьому регіоні добре розвинене садівництво і виноградарство, а також представлені унікальні напрями сільськогосподарського виробництва, такі як хмелярство. Темпи зростання виробництва сільськогосподарської продукції спостерігаються в усіх категоріях господарств області. Виробництво продукції

сільського господарства в усіх категоріях господарств зросло на 32 %, у тому числі рослинництва - на 51,73 %, тваринництва - на 2,9 %. Посідає перше місце серед регіонів країни за виробництвом зерна, бобових, цукрових буряків, картоплі, плодів і ягід.

У тваринництві Вінницької області переважає вирощування не лише свиней, а й великої рогатої худоби молочного та м'ясного напрямків. Розвиваються птахівництво, ставкове рибництво, бджільництво. Тваринництво має сприятливу кормову базу, отриману з відходів харчової промисловості (цукрової, спиртової) і комбикормових заводів. Скрутний стан у тваринництві зумовлений збитковістю виробництва основних видів продукції галузі. Негативною тенденцією розвитку галузі тваринництва є також те, що з року в рік зменшується поголів'я худоби (за винятком поголів'я птиці, яке зросло на 450%). На національному рівні також зменшується поголів'я худоби [22].

На наступному рисунку (рис. 2.1.) показано структуру площ посівів під основними сільськогосподарськими культурами в області.

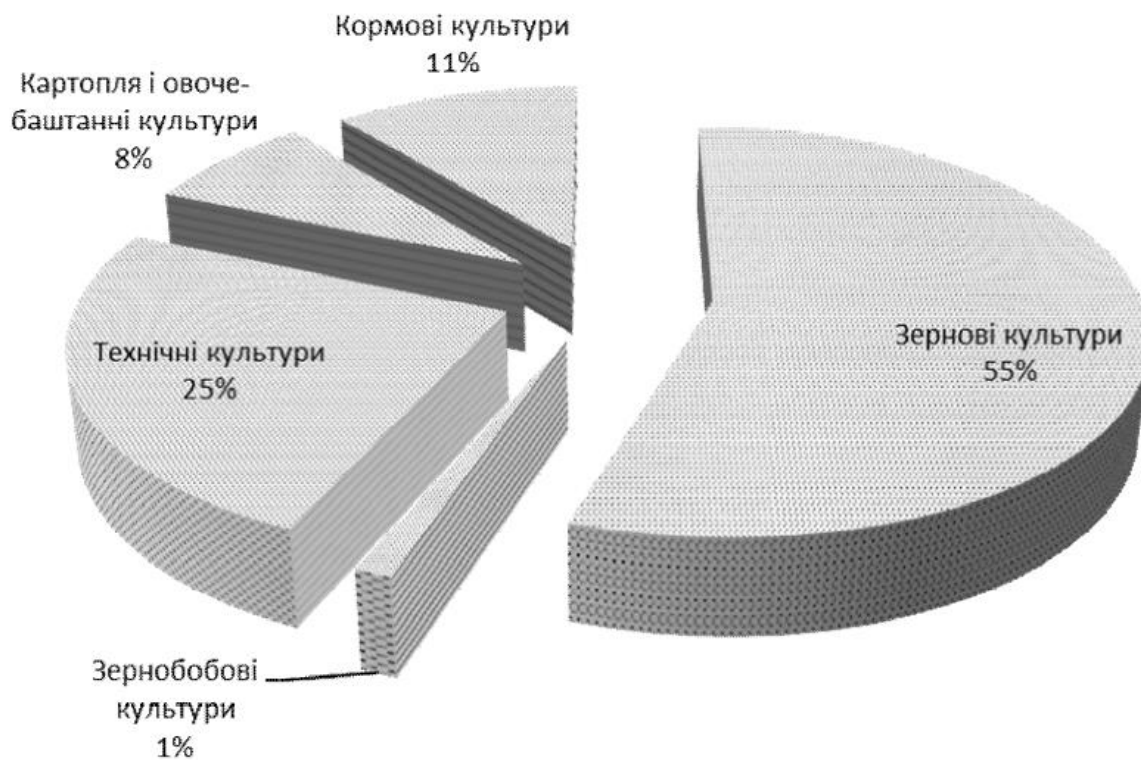


Рис. 2.1. Структура посівних площ основних сільськогосподарських культур в області [21]

Проведені дослідження в аграрному секторі Вінницької області показує в цілому позитивні зміни, зокрема збільшення загального виробництва основних видів сільськогосподарської продукції, збільшення загальної кількості господарських господарств та зростання рентабельності. Збільшення сільськогосподарської діяльності, покращення побутового середовища тощо. Проте, незважаючи на позитивні зміни в аграрному секторі досліджуваної території, є й негативні моменти. Низька рентабельність сільськогосподарського виробництва, особливо у тваринництві, все ще висока збитковість реалізації продукції та різке річне падіння. Кількість працюючих на підприємствах тощо.

Для покращення економічного становища сільськогосподарських підприємств області та країни необхідна загальна та регіональна державна підтримка вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників та стимулювання їх діяльності, збалансоване регулювання ринку окремих видів продукції, зниження податкового тиску на сільськогосподарських товаровиробників, удосконалення технічного оснащення підприємств, розвиток кооперації у виробництві та реалізації продукції, впровадження сучасних методів управління персоналом, постійне оновлення та вдосконалення трудової діяльності та контролю якості продукції в аграрному секторі і тому подібне [23].

Одним із важливих змістів реформування сільського господарства в нашій країні є вдосконалення організаційно-правових форм сільськогосподарського виробництва. Існує загальноприйнятий погляд на можливість і доцільність багатьох таких форм у вітчизняному сільському господарстві. А процеси, що відбуваються в галузі в останні десятиліття, зумовили необхідність класифікації сільськогосподарських товаровиробників.

Раніше державний і приватний сектори сільськогосподарського виробництва чітко розмежовувалися в наукових публікаціях та офіційних статистичних публікаціях. Державний сектор представлений державними і колективними сільськогосподарськими підприємствами та новими підприємствами, створеними в процесі реформування (сільськогосподарські підприємства, кооперативи тощо). Приватний сектор представлений

фермерськими та домашніми господарствами. Різниця між галузями в основному базується на відмінностях у формі власності на засоби виробництва. Для колективних сільськогосподарських підприємств орієнтація на спільне користування приватизованими частками основних фондів (засобів).

На наступному рисунку показано структуру витрат на виробництво рослинницької продукції в господарствах Вінницької області

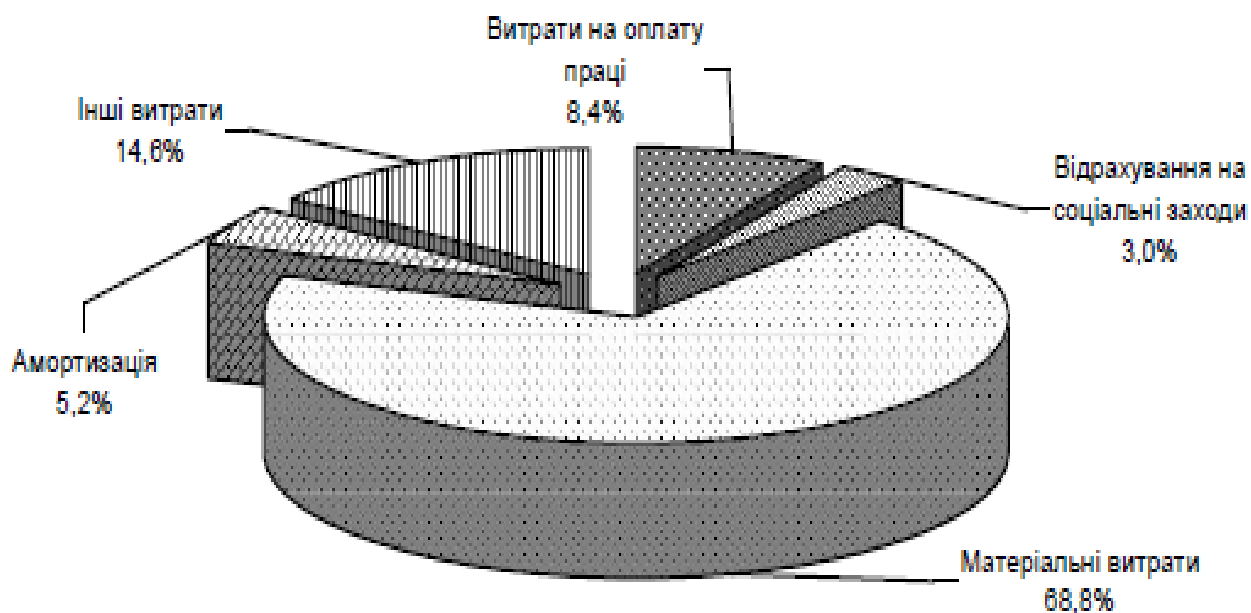


Рис. 2.2. Структура витрат на виробництво рослинницької продукції в господарствах Вінницької області [21]

Аграрні підприємства працюють в умовах ризику та невизначеності. Однією з причин цього є те, що в сільському господарстві економічне відтворення тісно пов'язане з природними (біологічними) процесами. Сільськогосподарська продукція виробляється за допомогою живих організмів (рослин, тварин, мікроорганізмів), які часто виконують функції засобів виробництва. Оскільки ці живі організми розвиваються за біологічними законами, це зумовлює очевидну залежність відтворювального процесу в сільському господарстві від природних факторів, що, у свою чергу, вимагає їх ретельного врахування та глибоких знань агрономічних наук.

Час роботи не збігається з часом виробництва. Через ту невідповідність

виробництво носить сезонний характер, що виражається в нерівномірному використанні робочої сили і засобів виробництва, нерівномірному надходженні продукції і доходів протягом року. Для цього необхідно розробити заходи щодо мінімізації сезонності та врахувати цей фактор при виборі спеціалізації підприємства. Крім того, така залежність від природних умов потребує створення в сільськогосподарських підприємствах значних страхових запасів насіння та кормів на випадок загибелі врожаю через непередбачені обставини – посуху, град, повінь тощо [24].

Агрегована структура агропромислового комплексу України наведена на наступному рисунку (рис. 2.3.).

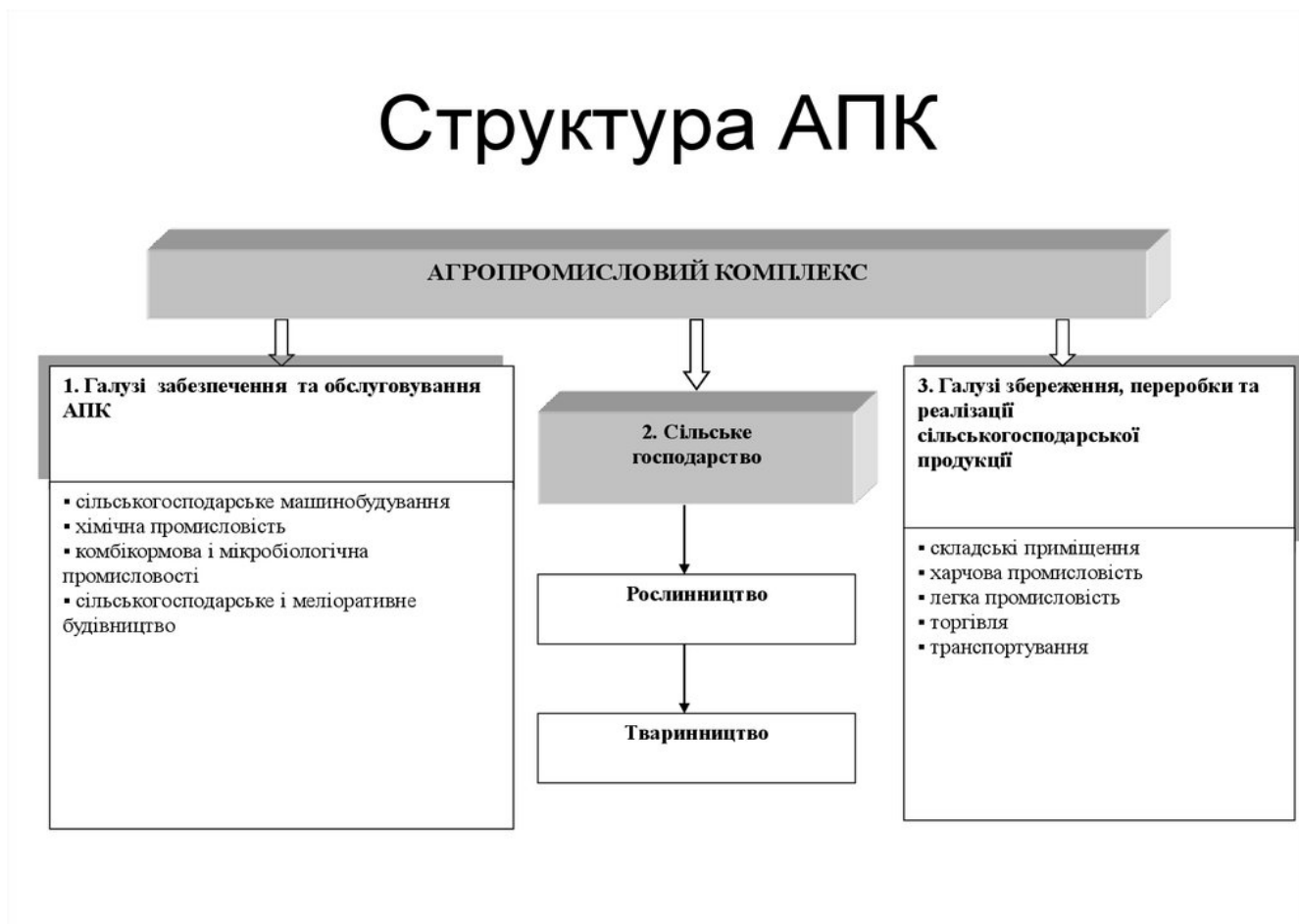


Рис. 2.3. Структура агропромислового комплексу України [25]

У сільському господарстві, порівняно з іншими галузями, процес управління виробництвом досить складний. Це зумовлено наступними причинами: - необхідністю розвитку в сільськогосподарських підприємствах

низки товарних галузей, що дуже відрізняються за технологією та організацією виробництва; - розосередження працівників на великій території, площа якої нерідко досягає декількох тисяч гектарів і призводить до труднощів у прийнятті оперативних рішень (розпоряджень) на основі розвитку виробничої ситуації, що склалася; - доступність території сільськогосподарських підприємств та їх господарської бази для іноземців та необхідність подальших зусиль щодо організації збереження власного та орендованого майна, посівів; - необхідність залучення сезонної робочої сили в періоди збігу сільськогосподарських робіт і труднощі управління ними в рамках тимчасових організаційних одиниць, часто посилюються низькою професійною кваліфікацією цих працівників; - необхідність подовження тривалості робочого дня працівників сільськогосподарських підприємств для виконання ними важливих технологічних робіт в межах скорочених (оптимальних) агротехнічних годин і наявність такої роботи, особливо в молочному скотарстві, характеризується розривом робочого дня працівника [26].

Особливістю аграрної галузі економіки є наявність взаємозалежності та взаємодоповнюваності між різними галузями, що потребує загального корегування галузевої структури підприємств. Зокрема, проявом цієї ознаки є те, що значна частина продукції цієї галузі не досягає товарної форми, а використовується в наступних циклах відтворення.

Основне місце в структурі природно-ресурсного потенціалу Вінницької області займають земельні ресурси. Загальна площа понад 2,6 млн га. Сільськогосподарська площа з урахуванням усіх категорій власників землі та землекористувачів становить 2016,5 тис. га, з них ріллі – 1727,9 тис. га, багаторічні насадження – 51,6 тис. га, сіножаті – 50,5 тис. га, пасовища – 186,5 тис. га.

Тобто в структурі земельного фонду даного регіону більшу частину території займають землі сільськогосподарського призначення, з яких 76,2 % складають сільськогосподарські угіддя. У структурі сільськогосподарської площі 85,69% орних угідь, 2,5% сіножатей, 9,25% пасовищ, 2,56% багаторічних

насаджень. Із загальної площі угідь на ліси та інші лісові масиви припадає 14,2 % території, на міські території - 4,0 %, на болота - 1,1 %, на інші території (піски, долини, кам'яністі ділянки тощо) - 3 %.

2.2. Використання в ФГ «АГРОМАКС І КО» наявного виробничого потенціалу

Зміна розміру земельних угідь ФГ «АГРО-МАКС І КО» Жмеринського району Вінницької області показано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Зміна розміру земельних угідь ФГ «АГРО-МАКС І КО», га

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Всього землі	994,5	994,5	1020,8	1020,8	1020,8	102,6
У тому числі не сільськогосподарського призначення	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	100,0
Площа сільськогосподарських угідь	991,3	991,3	1017,6	1017,6	1017,6	102,6
У тому числі орні землі	880,5	880,5	906,8	906,8	906,8	103,0
Коефіцієнт розораності	0,885	0,885	0,888	0,888	0,888	100,3

З деяким допуском, цю агрокомпанію можна було б віднести до категорії середніх. Скоріше, у певному сенсі, це перехідна форма між веденням малого та середнього сільського господарства. До слова, розмір господарства не є стабільним, тому у 2021 році його розмір збільшився одразу на 26,3 га, або на 2,6%. Площа оброблюваних земель господарства порівняно невелика – 906,8 га. Тому значення такого показника, як розораність ферми (коефіцієнт посівної площі) не досягає 90%.

Найважливішим фактором раціонального та ефективного ведення сільськогосподарського виробництва є розмір господарства та його

присадибних ділянок. Щоб ферма досягала високих результатів виробництва, розмір ферми повинен бути оптимальним для конкретних умов виробництва. Оптимальний – це такий розмір агрохолдингу, який за інших рівних умов забезпечує найкращі результати виробничо-фінансової діяльності.

На рисунку 2.4. показана спрощена структура рослинництва.

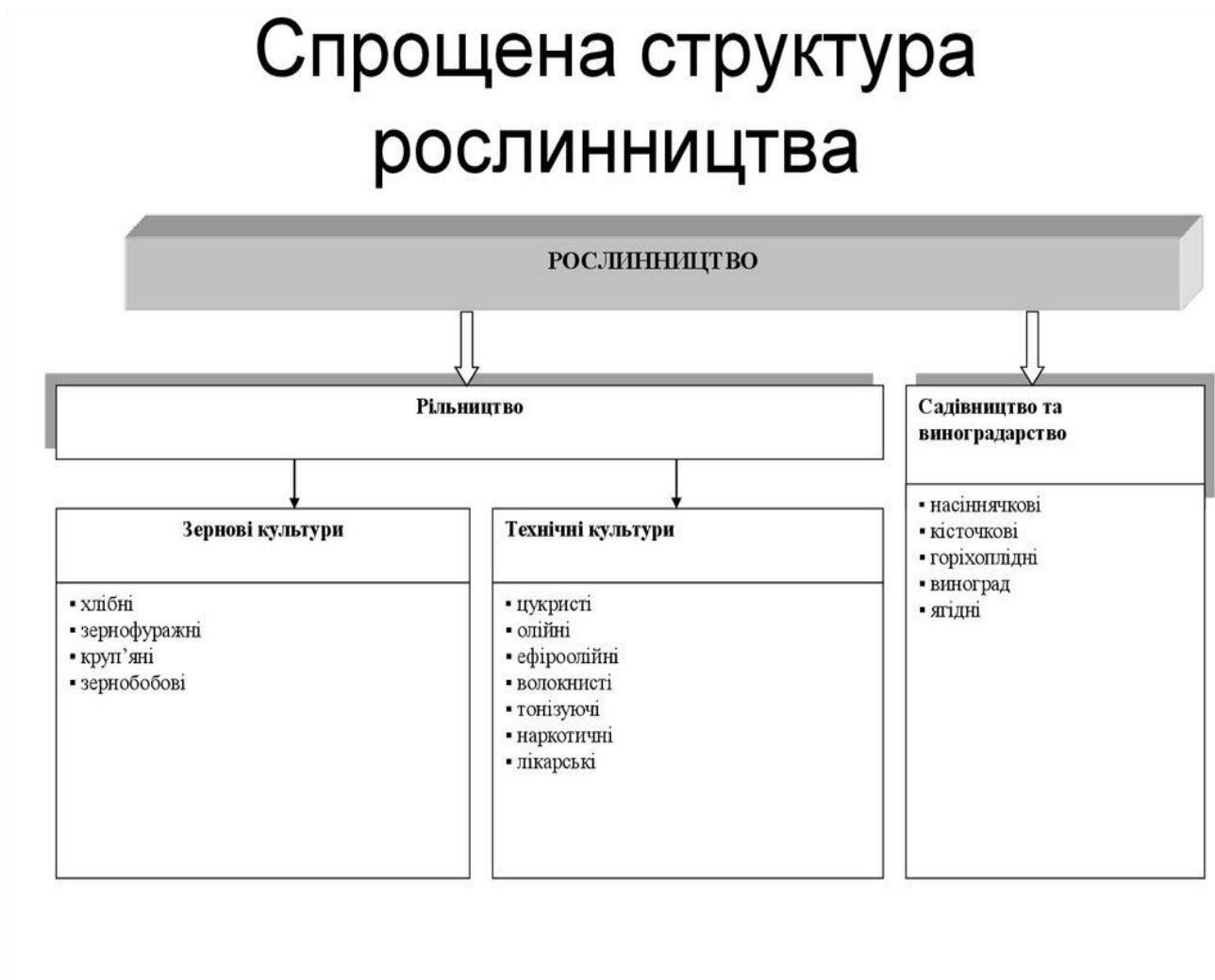


Рис. 2.4. Спрощена структура рослинництва [25]

Розмір підприємства характеризується такими показниками: обсягом виробництва і реалізації продукції, площею і структурою земельних ділянок, чисельністю працівників та професійно-кваліфікаційною відповідністю працівників економічним, трудовим потребам. А також для цього можуть бути використані собівартісні витрати, основні виробничі витрати, витрати типу основного виробничого обладнання та оборотних коштів [27].

В таблиці 2.2 наводиться відношення площі орних земель ФГ «АГРО-МАКС І КО» до числа його робітників, безпосередньо зайнятих у виробництві сільськогосподарської продукції.

Таблиця 2.2

Відношення площі орних земель ФГ «АГРО-МАКС І КО» до числа його робітників, безпосередньо зайнятих у виробництві сільськогосподарської продукції

Роки	Число робітників, осіб	Припадає на 1 робітника, га	
		орних земель	посівів
2019	5	176,1	167,3
2020	5	176,1	168,6
2021	5	181,3	172,3
2022	5	181,3	173,1
2023	5	181,3	172,1
2023 до 2019			
- у %	100,0	103,0	102,9
+ -	0,0	+5,2	+4,8

Агропідприємство поступово зростає. Загальна кількість працівників залишається незмінною – вісім. П'ятеро з них безпосередньо зайняті у сільськогосподарському виробництві. За досліджуваний період збереженість виробничої площі АГРОМАКС І КО зросла на 3,0 відсотка.

Рослинництво відіграє важливу роль в аграрному секторі, оскільки воно традиційно займає найбільшу частку в структурі валової продукції сільського господарства України (понад 50% за останні п'ять років) і є основою формування тваринництва (кормова база). Це не тільки найпотужніший експортний сектор сільського господарства, але й головний рушійний фактор здоров'я ґрунту та скорочення викидів парникових газів.

Це перспективна галузь, яка не займе багато часу для досягнення економічних результатів щодо зниження собівартості продукції та повернення

інвестицій. Рослинництво є основною сферою сільськогосподарського та промислового виробництва, найважливішим джерелом їжі для людства та є основою цивілізації. Основною метою рослинництва є розробка оптимальних технологій (агроекології), тобто отримання необхідної кількості високоякісної рослинної продукції на основі інтенсивного фотосинтезу врожаю при збереженні або підвищенні родючості ґрунту. Основним завданням рослинництва є забезпечення людей продуктами харчування, тваринництва – кормами, промисловості – сировиною [28].

У найширшому розумінні рослинництво представляє собою культивуацію різноманітних культур. Залежно від типу землекористування рослинництво поділяється на такі другорядні галузі: а) Сільське господарство (вирощування сільськогосподарських культур на ріллі). б) Вирощування фруктів (вирощування багаторічних насаджень - садів, ягідників, виноградників). в) Використання та поліпшення природних пасовищ, створення штучних сіножатей і пасовищ.

Під час використання орних земель, з урахуванням продукції, що виробляється, прийнято виокремлювати: а) Вирощування зернових; б) Виробництво технічних культур; в) Вирощування картоплі, овочівництва, баштанництва; г) Вирощування кормових рослин. На рисунку 2.5. показано спеціалізацію при виробництві зернових культур в Україні [29].

Продовольчі хлібні культури	Продовольчі круп'яні культури	Фуражні культури	Зернобобові культури
<ul style="list-style-type: none"> • пшениця • жито • тритікале 	<ul style="list-style-type: none"> • гречка • просо • рис 	<ul style="list-style-type: none"> • кукурудза • ячмінь • овес • сорго 	<ul style="list-style-type: none"> • горох • квасоля

Рис. 2.5. Спеціалізація при виробництві зернових культур в Україні

За даними Вікіпедії, - «Зернові культури (також, хлібні рослини) - найважливіша група вирощуваних однорічних трав'янистих рослин, оброблюваних для отримання зерна — основного продукту харчування людини, сировини для багатьох галузей промисловості, та використовується для виробництва корму для тварин. Ця група рослин є найпоширеніша серед усіх сільськогосподарських культур у світовому землеробстві» [30].

Також, з цього джерела, відомо, що «За морфологічними і біологічними особливостями зернові злакові культури поділяють на дві основні категорії: Хлібні зернові культури (у тому числі круп'яні). Більшість хлібних зернових культур (пшениця, ячмінь, жито, овес, рис, кукурудза, сорго, просо, чумиза, могар, пайза, дагусса[en] тощо) належить до ботанічної родини злаків (Poaceae). Гречка — до родини гречаних (Polygonaceae). Борошнистий амарант *Chenopodium quinoa* — до родини амарантових. Зернобобові культури (боби) — горох, квасоля, сочевиця, соя та інші. За типом розвитку і тривалості вегетації хлібні зернові культури поділяються на озимі культури та ярові культури» [30].

На рисунку 2.6. наведена спеціалізація при вирощуванні в Україні технічних культур.



Рис. 2.6. Спеціалізація при вирощуванні в Україні технічних культур

З публікації в мережі Інтернет можна дізнатись, що «Технічні культури –

це велика група польових культур, яка включає багато родин, тому не має загальної ботаніко-біологічної та екологічної їх характеристики. Вони використовуються в харчовій, крохмале-патоковій, хімічній, ткацькій, машинобудівній, медичній, парфумерній та інших галузях промисловості, а також у кормовиробництві та ін. До технічних культур належать культурні рослини, з яких отримують цукор, харчову, технічну, ефірну олію, прядиво, наркотичні речовини» [31].

У процесі переходу галузі до ринкових відносин викликами були збільшення виробництва продовольчих ресурсів, підвищення ефективності промисловості, створення соціальних умов для життя селян та розвиток їх особистості. Реальною передумовою підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва є наявність трудових ресурсів та їх раціональне використання.

В наступній таблиці показано коливання рівня врожайності в господарстві за останні п'ять років.

Таблиця 2.3

Урожайність в ФГ «АГРО-МАКС І КО», ц/га

Культури	2019	2020	2021	2022	2023	+ -
Пшениця	47,3	44,5	49,3	51,6	50,9	+3,6
Жито	45,7	49,8	46,3	-	-	-
Ячмінь	39,5	45,1	48,2	46,6	40,2	+0,3
Кукурудза	65,1	58,6	59,2	62,1	60,8	-4,3
Соя	23,8	25,8	21,6	20,4	21,2	-1,6
Соняшник	27,5	28,3	27,0	30,2	32,5	+5,0
Ріпак	-	-	-	25,6	26,1	-

Дане фермерське господарство відзначається середніми показниками урожайності практично усіх вирощуваних культур. Відносно високими можна вважати лише показники урожайності такої культури як кукурудза, - у 2019 р. цей показник сягнув рівня 65,1 центнер з гектара. В умовах війни керівник ФГ

«АГРО-МАКС І КО» відмовився від вирощування такої зернової культури як жито. Імовірно, через несприятливу кон'юнктуру на ринку, спричинену зі складнощами з реалізацією зернових, що виникли у зернотрейдерів. Натомість керівник господарства ввів до своєї сівозміни іще одну технічну культуру, а саме ріпак озимий.

В умовах ринку розвиток різноманітних форм господарювання, формування матеріально-технологічної бази, організація відтворення засобів виробництва та постачання сільськогосподарських підприємств засобами виробництва є важливими і мають велике значення.

В таблиці 2.4 наявність в господарстві основних засобів виробництва.

Таблиця 2.4

Наявність в господарстві основних засобів виробництва, тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % (+\-) до 2019
Вартість основних засобів	1976,8	2076,8	2179,2	2288,8	2419,2	122,4
Фондозабезпеченість виробництва, тис. грн.\100 га	199,4	209,5	214,1	224,9	237,8	+38,4
Фондоозброєність виробництва, тис. грн.\ на 1 особу	395,4	415,4	435,8	457,8	483,9	+88,5

Вартість основних засобів фермерського господарства, що є джерелом інформації для дослідження, за період з 2019 по 2023 рік поступово зростала. Приріст їх вартості за цей період складає понад 20%. Фондозабезпеченість виробництва розраховується як відношення вартості основних засобів сільськогосподарського підприємства до площі його сільськогосподарських угідь. Показник розраховується на 100 гектар. В фермерському господарстві «АГРО-МАКС І КО», окрім ріллі, є іще й інші сільськогосподарські угіддя (луки) загальною площею 110,8 гектара та 3,2 гектара не сільськогосподарських земель (землі під забудовою).

Показник фондоозброєності можна розраховувати на загальне число

працюючих в господарстві (8 осіб), але, на мій погляд, правильніше його розраховувати на число безпосередньо задіяних у виробництві сільськогосподарської продукції осіб. В даному господарстві таких 5 осіб.

Рівень показника фондозабезпеченість даного сільськогосподарського підприємства доцільно проаналізувати графічно, рис. 2.7.

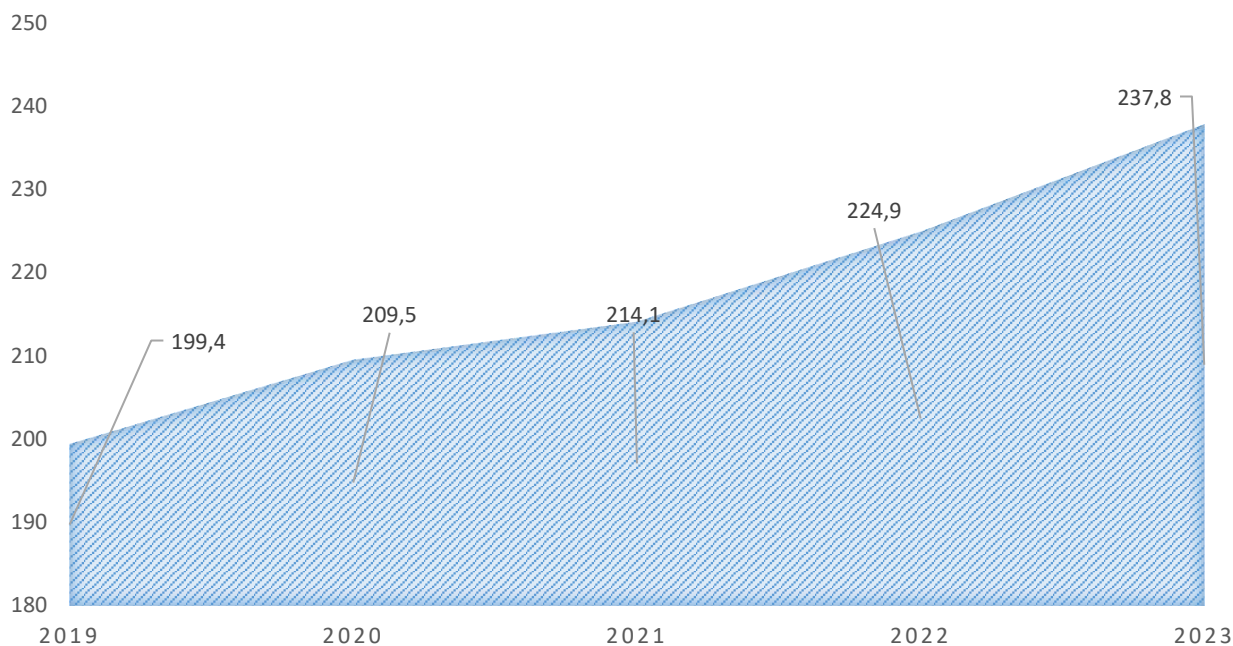


Рис. 2.7. Фондозабезпеченість ФГ «АГРО-МАКС І КО», тис. грн./100 га

З статті в мережі Інтернет відомо, що «В процесі експлуатації основні засоби поступово втрачають частину своїх корисних властивостей, внаслідок фізичного або морального старіння. Цей процес називається зносом основних засобів. Зі зносом нерозривно пов'язаний процес амортизації, що є поступове перенесення вартості об'єкту, що амортизується, на витрати підприємства. Розрізняють два види зносу основних засобів - фізичний і моральний. Фізичний знос - це поступова втрата основними засобами споживної вартості в процесі експлуатації, тобто суто матеріальний знос їх окремих елементів. Фізичний знос залежить від багатьох факторів, зокрема: особливостей технологічного процесу; якості обслуговування основних засобів; кваліфікації робітників та їхнього ставлення до основних засобів у процесі використання, інтенсивності та умов їх

використання. Розрізняють повний і частковий знос основних засобів. Повний знос передбачає повну заміну зношених основних засобів шляхом нового капітального будівництва або придбання нових основних засобів» [32].

В даному фермерському господарстві задіяно всього 8 осіб. Питому вагу кожної категорії робітників, розраховано в наступній таблиці. Оскільки чисельність працівників господарства стабільна, то, відповідно, і питома вага їх категорій в загальному складі працівників підприємства не змінювалась.

Таблиця 2.5

Питома вага категорії робітників підприємства 2019-2023 р.

Категорії робітників	Чоловік	Питома вага, %
Керівник господарства	1	12,5
Основні робітники	5	62,5
Інші робітники	2	25,0
Разом	8	100,0

В категорію інші працівники потрапили охоронці (2 особи). Таким чином основні робітники це робітники, що безпосередньо задіяні у виробництві сільськогосподарської продукції. Як уже зазначалось, в господарстві їх п'ятеро. До них можна причисляти і керівника господарства. Тоді їх питома вага складе $\frac{3}{4}$ від загального числа персоналу.

Використовуючи наявні на підприємства основні засоби, люди виробляють продукцію або надають виробничі та побутові послуги. Таке виробництво вимагає сукупних витрат на життя та працю. Тому будь-яка виробнича діяльність передбачає затрату ресурсів і досягнення певних результатів. Однак кінцеві результати, отримані компаніями, можуть бути абсолютно різними навіть при використанні однакових ресурсів. Це залежить від масштабів використовуваних засобів виробництва, потенціалу персоналу та ступеня їх використання.

2.3. Ефективність роботи господарства

Дохід визначається як валовий потік економічних вигод протягом періоду, створених у ході звичайної діяльності підприємства, коли цей потік призводить до збільшення власного капіталу окремо від збільшення, пов'язаного з внесками власників. Звичайна діяльність - це сукупність господарських операцій, які підприємство здійснює в процесі своєї звичайної діяльності, а також тих, що виникають із цих операцій або супроводжують їх. Суми, зібрані від імені третіх сторін, такі як податок на додану вартість, страхування, суми, зібрані від імені замовника та інші, які отримує підприємство, але не призводять до збільшення власного капіталу, не вважаються доходом.

Звіт про доходи і витрати підприємства відображає склад доходів. Вони три основні групи: доходи від операційної діяльності, доходи від інвестиційної діяльності, доходи від фінансової діяльності. Операційний прибуток є результатом діяльності підприємства. Операційна діяльність включає діяльність, яку здійснює підприємство, і ту, що пов'язана з здійснюваною діяльністю або виникає в результаті її діяльності, і ту, що сприяє розвитку підприємства. Обсяг грошових потоків, що виникають від операційної діяльності, є основним показником того, наскільки діяльність підприємства сформувала достатні грошові потоки для погашення кредитів, підтримки операційної спроможності підприємства, виплати дивідендів і здійснення нових інвестицій. не вдаючись до зовнішніх джерел фінансування. Інформація про конкретні компоненти історичних операційних грошових потоків разом з іншою інформацією є корисною для прогнозування майбутніх грошових потоків від операційної діяльності.

Грошові потоки від операційної діяльності в основному генеруються основною діяльністю підприємства, яка приносить дохід. Тому вони зазвичай є результатом операцій та інших подій, які включаються у визначення прибутку чи збитку. Приклади грошових потоків від операційної діяльності включають:

- а) грошові надходження від реалізації товарів і надання послуг;

б) грошові надходження від винагороди за права, гонорарів, комісій та інших доходів;

в) грошові розрахунки з постачальниками товарів і послуг;

г) грошові виплати персоналу та від імені персоналу;

д) грошові надходження та грошові виплати страхової компанії за страховими внесками та виплатами, сумами ануїтетів та іншими сумами за страховими полісами;

е) виплати готівкою або повернення сум, сплачених як податок на прибуток, за винятком випадків, коли вони можуть бути спеціально віднесені до фінансової та інвестиційної діяльності;

є) грошові надходження та платежі за контрактами, укладеними для дилерських або комерційних цілей [33].

До інвестиційної діяльності можна віднести лише витрати, результат яких визнається активом у звіті про фінансовий стан. Приклади грошових потоків від інвестиційної діяльності включають:

а) грошові розрахунки за придбання основних засобів, нематеріальних та інших необоротних активів. Ці платежі включають платежі, пов'язані з капіталізованими витратами на діяльність з розробки, а також капіталізовані витрати на основні засоби, побудовані за рахунок власних ресурсів;

б) грошові надходження від реалізації основних засобів, нематеріальних та інших необоротних активів;

в) грошові виплати за придбання власного капіталу або боргових інструментів інших підприємств і частки власного капіталу у спільних підприємствах (крім платежів за ці інструменти, що розглядаються як еквіваленти грошових коштів, або ті, що утримуються для дилерських чи комерційних цілей);

г) грошові надходження від продажу власного капіталу чи боргових інструментів інших підприємств та частки власного капіталу у спільних підприємствах (окрім надходжень за такими інструментами, які розглядаються

як еквіваленти грошових коштів або тих, що утримуються для дилерських чи комерційних цілей);

е) грошові аванси та кредити, надані третім сторонам (які не є авансами та кредитами, наданими фінансовою установою);

є) грошові надходження від відшкодування авансів та погашення кредитів, наданих третім особам (які не є авансами та кредитами фінансової установи);

ж) грошові платежі за ф'ючерними контрактами, форвардними контрактами, опціонними контрактами та контрактами СВОП, за винятком випадків, коли контракти утримуються для дилерських або торгових цілей або платежі класифікуються як фінансова діяльність;

Приклади грошових потоків від фінансової діяльності включають: а) грошові надходження від випуску акцій або інших інструментів власного капіталу; б) виплата грошових сум власникам за придбання або викуп акцій підприємства; в) грошові надходження від випуску облігацій, позик, кредитів, полісів, іпотек та інших короткострокових або довгострокових позик; г) грошові погашення позикових коштів; д) грошові платежі даного орендаря для зменшення суми непогашеного зобов'язання за фінансовою орендою. Фінансовий результат - це вартісне вираження кінцевого економічного результату від здійснення певної операції або від діяльності підприємства за певний звітний період. Конкретним результатом фінансового результату підприємства є прибуток і збиток від діяльності, що відображає ефективність використання активів і пасивів підприємства. Прибуток/збиток визначається як різниця між доходом і витратами за вирахуванням податків на прибуток.

З точки зору оподаткування поняття валового, оподаткованого та чистого прибутку мають економічне значення. Валовий прибуток можна сприймати як бізнес-ціль. Він є основою оподаткованого прибутку, і шляхом віднімання з нього корпоративних податків виходить чистий прибуток. Оподатковуваний прибуток розподіляється між державою і підприємством. Чистий прибуток залишається в розпорядженні підприємства. Отримується

після сплати всіх зобов'язань підприємства (витрати виробництва, проценти та податки) і є джерелом поповнення власних оборотних коштів. Саме це має значення для підприємства, оскільки це його чистий дохід.

Основним узагальнюючим показником оцінки стану та результатів діяльності окремого підприємства є економічна ефективність. Це комплексна економічна категорія, яка характеризує загальну діяльність підприємств. Дуже часто на практиці його використовують як синонім двох понять – ефекту та ефективності. Економічне поняття ефект має латинське походження і означає результат. Ефект від діяльності підприємства може мати різні прояви - економія матеріальних ресурсів, енергії та праці, підвищення якості продукції, що випускається; вироблена, реалізована продукція за певний період; реалізований прибуток тощо. У загальному вигляді ефективність - це співвідношення між досягнутим результатом (ефектом) і ресурсами, необхідними для досягнення цього ефекту. З цього випливає, що ефект є абсолютною величиною, а ефективність - відносною [34].

В таблиці 2.6 кваліфікаційної роботи наведено основні показники, що характеризують ефективність роботи ФГ «АГРО-МАКС І КО» за останні 5 років.

Таблиця 2.6

Визначення ефективності роботи ФГ «АГРО-МАКС І КО»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % (+/-) до 2019
Дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн.	5673,6	6892,4	8282,0	8168,5	10554,2	186,0
Всього витрат, тис. грн.	4708,4	5977,8	7090,8	7870,1	8504,6	180,6
Прибуток (збитки), тис. грн.	965,2	914,6	1191,2	298,4	2049,6	212,3
Рівень рентабельності, %	20,5	15,3	16,8	3,8	24,1	+3,6 в.п.
Продуктивність праці, тис. грн.\чол.	709,2	861,6	1035,3	1021,1	1319,3	186,0
Фондовіддача грн.\грн.	2,87	3,32	3,80	3,57	4,36	+1,49
Фондомісткість грн.\грн.	0,35	0,30	0,26	0,28	0,23	-0,12

Не зважаючи на деяке зниження рівня виручки у 2019 році, в цілому, за досліджуваний період, доходи господарства зросли на 86%. При цьому витрати господарства також зросли помітно, а саме на 81%. Зросли також прибутки господарства та продуктивність праці його робітників. А от значення такого показника як рівень рентабельності в ФГ «АГРО-МАКС І КО» помітно коливається. Його динаміку доречно буде дослідити графічним методом (рис. 2.8.).

Ефективність може бути абсолютною і відносною. Абсолютна ефективність дає уявлення про фактично досягнутий рівень ефективності конкретного виду діяльності, проекту, програми, для кожної фази виробництва, для кожного проекту тощо. Що стосується порівняльної ефективності, то вона характеризує переваги одного варіанту (наприклад, проекту, програми, рішення) над іншим. Саме така ефективність дає можливість вибору. Для характеристики ефективності використовуються дві великі групи показників: техніко-економічні (характеризують виробничий процес і його результат; аналізують використання засобів на основі бази даних минулих періодів); фінансово-економічні (зробити акцент на фінансових прогнозах діяльності підприємства). Основними показниками визначення економічної ефективності є: рентабельність власного капіталу (співвідношення реалізованого річного прибутку та суми власного капіталу); рентабельність активів (співвідношення досягнутого річного прибутку та вартості активів); рентабельність продажів (відношення досягнутого прибутку до обсягу доходу від прибутку); продуктивність праці (співвідношення вартості виробленого обсягу продукції та відпрацьованих людино-годин) тощо.

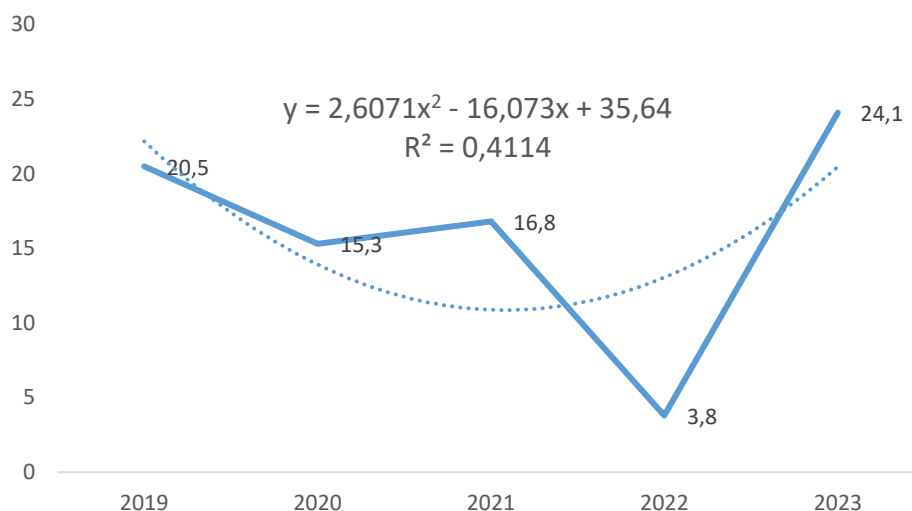


Рис. 2.8. Динаміка показника рівня рентабельності в господарстві, %

До основних показників, що характеризують підприємницьку діяльність безперечно, відноситься розмір чистого доходу та доходу від реалізації виробленої продукції, а підвищення рівня цього показника позитивно характеризує масштаби діяльності підприємств та враховує інтенсивне використання їх ресурсів.

Рівень рентабельності кожної галузі та сільськогосподарського виробництва в значній мірі залежить від сировинних витрат кожного підприємства на виробництво того чи іншого виду продукції або від витрат, які підприємство повинно нести.

Загалом спеціалізація є основою масового виробництва товарної продукції, її структура визначає види сільськогосподарської продукції, на які впливає економіка в процесі суспільного поділу праці. Спеціалізація господарства визначається структурою виручки від реалізації товарів, що відображає характер його економічних зв'язків з економікою країни і його роль у поділі праці. Процес поділу праці в сфері агропромислового комплексу проходить повсякчасно. Проте ферми суттєво відрізняються за ступенем спеціалізації в сільськогосподарському виробництві, що розраховується в залежності від питомої ваги виручки від реалізації кожного виду продукції підприємства в загальній сумі його виручки і називається коефіцієнтом

спеціалізації. Якщо коефіцієнт спеціалізації становить 0,61 і вище, ферма є вузькоспеціалізованою; від 0,51 до 0,60 – високий рівень спеціалізації ферми; 0,36-0,50 – середній рівень спеціалізації ферми; 0,22-0,35 - низький рівень спеціалізації ферми; до 0,22 - ферма не спеціалізована, а багатогалузева.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФГ «АГРО-МАКС І КО»

3.1. Диверсифікація як елемент розвитку села

Диверсифікація як частина комплексної політики. Протягом останніх років продовжується падіння частки сільського господарства в економіці. стало основною тенденцією в європейському масштабі та зниження зайнятості в сільському господарстві. Причини цього вже були названі і вони спільні для багатьох країн – високий ступінь механізації у великих господарствах призводить до здешевлення продукції та зниження ПДВ в абсолютних цифрах, а також, відповідно, до втрати робочих місць. Глобалізація ринків зумовлює сильну конкуренцію між імпортованою та місцевою продукцією та ставить дрібних виробників у не вигідне становище, індустріалізація та послуги, які забезпечують більш привабливі робочі місця в містах, призводять до міграції, а в місті більша реалізація молоді, зручності для життя більше. Розвиток інфраструктури та транспортних сполучень уможливають спеціалізацію та віддаленість виробництва від джерел сировини, нерівність у розвитку різних країн, а також нерівність між регіонами в межах національних кордонів держави, збільшується.

Триває занепад сільської місцевості не лише в економічному сенсі, але й у плані якості людського капіталу, погіршення умов життя, відсутності соціальних послуг та низки екологічних проблем. Так само заходи розвитку сільської місцевості сприяють модернізації фермерських господарств і водночас сприяють диверсифікації діяльності в сільській місцевості.

Інтегрована політика спрямована на пошук балансу між сільськогосподарською діяльністю для забезпечення достатнього й дешевого продовольства та іншими формами розвитку села, а також більш ощадливим ставленням до природних ресурсів. Комплексний підхід має сприяти

підвищенню конкурентоспроможності не лише сільського господарства, а й усієї економіки сільських територій, збереженню та створенню зайнятості, покращенню умов життя населення в них та захисту навколишнє середовище.

Комплексний розвиток базується на трьох основних принципах:

- перший принцип базується на створенні та реалізації таких політичних заходів розвитку регіонів, які гармонізують і узгоджують економічні, соціальні та екологічні цілі та створюють можливості для використання об'єктивно існуючих зв'язків між різними видами діяльності щоб отримати кращий кінцевий результат;

- другий принцип виражається у врахуванні територіальних особливостей, потенціалу та проблем регіонів та їх ефективному використанні або вирішенні. Територіальний підхід має на увазі унікальність природних, кліматичних, соціальних та інших регіональних особливостей, і, крім об'єктивних передумов, індивідуальності регіону також сприяє людський фактор, який впливає через свої рішення, потреби та ставлення.

- третій принцип – усвідомлення необхідності активного залучення місцевих громад до процесу місцевого розвитку, у тому числі шляхом багатофункціонального використання ресурсів. У зв'язку з цим, як модель сучасного інтегрованого та сталого розвитку сільських територій, приймається диверсифікація в види діяльності, відмінні від сільськогосподарського виробництва, незалежно від того, пов'язані вони з фермерськими господарствами чи повністю відокремлені як самостійний бізнес [35].

Тенденція до диверсифікації в останні роки виражається збільшенням різноманітності видів підприємницької діяльності у вторинному (обробка) і третинному секторах (послуги, в тому числі соціальні) сільської економіки, які можуть доповнювати дохід фермерів або повністю окреме підприємство у разі відмови від сільськогосподарської діяльності. Диверсифікація також пов'язана з досягненням певних пріоритетів: сприяння передачі знань та інновацій; посилення конкурентоспроможності; покращення організації харчового ланцюга та управління ризиками; відновлення, захист і поліпшення екосистем;

сприяння ефективному використанню ресурсів і переходу до низьковуглецевої економіки; сприяння соціальному залученню, зменшенню бідності та економічному розвитку в сільській місцевості. Підтримка такого типу розвитку також включена в нові документи ЄС: майбутнє сільських територій не залежить лише від розвитку сільськогосподарського сектора, але також пов'язане з диверсифікацією та підтримкою інших видів економічної діяльності, таких як лісове господарство, ремесла та розвиток малих і середніх підприємств та інтегрованих виробничих потужностей, сільський туризм, рекреаційна, освітня та спортивна діяльність (наприклад, верхова їзда) та стале використання сільськогосподарських та лісових ресурсів (включаючи відходи) для виробництва енергії з відновлюваних джерел джерела або органічні матеріали та продукти, засновані на екологічних процесах, беручи до уваги необхідність децентралізованої та інтегрованої місцевої політики, пов'язаної з соціально-економічними аспектами та ідентичністю та культурою сільських територій, а також справжньої територіальної системи, яка прагне до вигідної взаємодії та спільне використання сільських ресурсів через колективні та міжгалузеві підходи.

Процес диверсифікації в сільській місцевості можна досліджувати на двох рівнях – на макрорівні йдеться про регіонально-територіальний розвиток, а на мікрорівні – про розвиток індивідуального господарства. Коли ми говоримо про диверсифікацію на рівні сільської місцевості, маємо на увазі зміну структури всієї економіки району та «відмову від однобічної спеціалізації» з метою набуття багатостороннього, багатогалузевого характеру. На рівні господарства диверсифікація — це стратегія розвитку, яка реалізується шляхом запровадження додаткових видів діяльності, крім існуючих виробничих товарів, технологій або ринків. На макрорівні цього можна досягти лише цілеспрямованою політикою (держави чи місцевої влади), а на мікрорівні мотивація насамперед особиста – бажання розпочати новий бізнес чи роботу, бажання збільшити дохід, бажання для фінансової незалежності тощо. Перевага такого підходу полягає в тому, що він може вдало поєднати два рівні

диверсифікації – оцінити потенціал і потреби різних видів діяльності конкретної сільської місцевості, знайти баланс між пропорції різної економічної діяльності, і водночас мотивуючи місцевих учасників з огляду на їхні бажання, потреби та можливості реалізовувати проекти не зовсім і принципово, а об'єднані загальною стратегією [35].

Диверсифікація на рівні сільської місцевості. Вище вже було сказано, що диверсифікація, поряд з модернізацією та підвищенням конкурентоспроможності фермерських господарств, вважається одним із елементів сталого розвитку сільської місцевості. Тут необхідно пояснити кілька понять. Перш за все, диверсифікацію не слід плутати з так званою галузевою політикою – підтримка різних секторів сільського господарства, які відстають у розвитку інших, хоча галузева політика спрямована саме на диверсифікацію самого сільського господарства. Наприклад, дані про посівні площі за останнє десятиліття свідчать про процеси обмеження кількості культур у рослинництві, і у 2016 р. вирощувалися лише 4 види зернових та олійних культур на 77,9% площі орної землі, тоді як у випадку овочів і постійних насаджень занепадають. Тому галузевою політикою держави має бути пріоритетне субсидування у так звані «чутливі» сектори – фрукти та овочі, тваринництво. Така галузева підтримка має знайти баланс у самому сільськогосподарському виробництві та не повинна мати на меті диверсифікувати виробництво та забезпечити продовольчу безпеку за рахунок імпорту та експорту – не для імпорту помідорів, а для їх прибуткового виробництва в місцевих умовах, а не для експорту лише сировини, такої як пшениця, і соняшнику, і продукції з вищою доданою вартістю. Крім того, галузеві політики можуть бути спрямовані на подолання «спеціалізації» не лише на регіональному, а й на державному рівні.

Якщо повернутися до проблем сільського господарства України, то в певні періоди нашого історичного розвитку, в тому числі навіть у 1990-х роках, сільське господарство визначалося як пріоритетна галузь економіки, а Україна як аграрна країна, економічно орієнтована переважно на сільськогосподарське виробництво та продовольство і експорт в країни СНД. Після змін і розпаду

великих промислово-аграрних комплексів у кризу потрапляє не тільки сільське господарство, а й переробна промисловість, штучно створена важка промисловість, і як наслідок аграрної спеціалізації наша економіка виявляється абсолютно неконкурентоспроможною. На регіональному рівні галузева політика також може призвести до неефективного використання ресурсів. Є приклади й у світовому масштабі – розвиток окремих регіонів йде через підходи до стимулювання переважно експортоорієнтованих виробництв, концентрацію високотехнологічних компаній (виробництво сільськогосподарської техніки та препаратів), пільговий розвиток туризму за рахунок сільського господарства тощо. Це не призводить до диверсифікації території, хоча в багатьох випадках це прибутково і стабілізує економіку, але в інших випадках це не може зупинити занепад і депопуляцію, а іноді призводить до парадоксів - банкрутства прибуткової галузі через раптову втрату ринків через конкурентне виробництво, політичну ситуацію чи нову конкуренцію тощо [35].

Те саме стосується галузей, які використовують регіон як базу, а ринки збуту знаходяться далеко за межами території (виробництво технічних культур, наприклад, сировини, що йде на експорт), вони також зміцнюють економічну базу, але не орієнтовані на потреби населення регіону, ані на потреби населення, яке продовжує страждати від нестачі певних продуктів і послуг. Однак не слід заперечувати важливість галузевих підходів, які, як правило, є державною політикою, оскільки вони збалансовують економіку та забезпечують її конкурентоспроможність відповідно до вимог і змін світового ринку. Вони не суперечать диверсифікації сільських територій, оскільки навіть на територіях, що спеціалізуються на певних виробництвах, діяльність часто диверсифікується природним шляхом (наприклад, у виноробних регіонах почав розвиватися винний і сільський туризм, у морських туристичних зонах – нові ферми часто відкриваються для свіжих фруктів і овочів, затребуваних споживачами тощо).

Таким чином, незважаючи на політику щодо диверсифікації несільськогосподарської діяльності, галузеві стратегії для фруктів і овочів, вина та бджільництва повинні залишатися обов'язковими для країн-виробників, а

особливості відповідних інструментів і правил повинні бути збережені. По-друге, у зв'язку з вищесказаним щодо галузевої політики, сталий розвиток аграрного сектору та сталий розвиток усієї сільської території – це різні речі. Вже було сказано, що є регіони, де сільське господарство представлене дуже добре і є основою життєздатної економіки, створює робочі місця та гідні доходи для частини населення. Господарства, однак, спеціалізуються на певній території, і відповідно цей тип виробництва створює основну частину ВВП регіону, але інші типи господарств відчують труднощі та відстають у виробництві, реалізації продукції та доходах. Або чистий дохід району реалізують два-три великих господарства (наприклад, великі виробники зерна) (КЕРНЕЛ) і його економічні показники загалом непогані, але малі господарства зовсім не розвинені, мають низькі доходи і неконкурентоспроможні, у населених пунктах різних типів відсутні послуги, в тому числі соціальні, населення зменшується, а села обезлюднюються. У цьому сенсі сталий розвиток сільської території визначається не тільки стійкістю сільського господарства, а й співвідношенням добробуту між типами господарств (мале/велике, рослинництво/тваринництво), розумним управлінням природними ресурси та наскільки добре збережено природне середовище, соціально-економічний статус домогосподарств, рівень життя, наявність інфраструктури, умови праці та оплати, збереження спільнот, культури та традицій. і так далі. Диверсифікація з метою досягнення сталого розвитку розуміється як баланс між усіма сферами, а не тільки як диверсифікація економіки іншими видами діяльності, окрім сільського господарства.

Більше того, коли мова заходить про диверсифікацію сільської місцевості, її сучасне значення є набагато ширшим, ніж поняття пошуку підробітків для фермерів для збільшення їхніх доходів. Ідея диверсифікації зайнятості в сільському господарстві налічує більше 100 років і бере початок з часів промислової революції. Дрібні фермери влаштовуються на заводи та підприємства, не відмовляючись повністю від сільськогосподарського виробництва, отримуючи за свою працю надійну зарплату, а

сільськогосподарська діяльність залишається як хобі чи для задоволення особистих потреб. Хоча низка авторів прогнозує, що це тимчасова стратегія виживання фермерства і що малі ферми природно вимруть із концентрацією землі та виробництва, часткові сімейні ферми все ще займають значну відносну частку в усьому світі та в усіх країнах ЄС. В Україні, за часів соціалізму, жителі сільських місцевостей масово працювали на підприємствах важкої або гірничодобувної промисловості, електростанціях, заводах, водночас зберігаючи невелике сімейне господарство для особистого користування та продовжуючи розвивати сільське господарство. На відміну від європейських країн, де сімейні ферми з частковою зайнятістю виявляються стабільними структурами і продовжують розвивати аграрний бізнес, у нас після банкрутства державних підприємств люди, які залишилися без роботи, не можуть повернутися до сільськогосподарської діяльності як основної. Звичайно, для цього є низка різних причин, таких як брак фінансового капіталу, розрив традицій попередніх поколінь, нездатність управляти більшою кількістю землі (хоча й відновленої в реальних межах), відсутність підприємницьких навичок та освіти, міграція в міста. Багато сільських помешкань на початку переходу покинули, оскільки їхні власники шукають іншу роботу, а сільське господарство не є привабливим бізнесом. Хоча з роками відносна частка зайнятих у сільському господарстві зросла, цей процес є скоріше наслідком неможливості знайти іншу роботу, ніж свідомого бажання займатися аграрним бізнесом [35].

І хоча нові європейські документи наполягають на тому, щоб фермери з неповною зайнятістю визнавалися повноправними сільгоспвиробниками, все ж слід мати на увазі, що робота на промисловому підприємстві чи інший вид основної зайнятості не є справжньою диверсифікацією і подібні ферми, які перетворюються на «хобі», не досягають зростання та не можуть впоратися зі зростаючими вимогами ринку.

Диверсифікація як частина інтегрованого та сталого розвитку сільських територій найтіснішим чином пов'язана з розвитком місцевого підприємництва, а не є лише боротьбою з безробіттям та підвищенням доходів. Турбота про

навколишнє середовище, розвиток інфраструктури, освіта, соціальні послуги, хоч і є завданням не лише бізнесу, а й місцевої влади, також є частиною комплексного підходу, який розглядає сільські території як цілісні соціально-економічні спільноти, а не як місця для розвитку сільськогосподарський сектор плюс додаткові види діяльності. Комплексний підхід також тісно пов'язаний з децентралізацією політики та управління, і тут варто нагадати, що головна роль у цьому відношенні відводиться місцевим ініціативним групам. Базуючись на участі місцевого населення у формуванні потенціалу та проблем своєї території, такий підхід, заснований на визначених державою пріоритетах та галузевій політиці, дає можливість самій місцевій громаді вирішувати, в яких сферах і як їх реалізувати, в тому числі в частині диверсифікації економічної діяльності. Підтримка, реалізована таким чином, ефективна, оскільки вона використовує місцеві ресурси, реалізується тими, хто її визначив, і є адресною, де це можливо.

Таким чином, з одного боку, будується місцевий консенсус, співпереживання та довіра, а з іншого, розвиток окремих територій як цілого регіону врівноважує його загальний розвиток шляхом поєднання «знизу вверху» і «зверху вниз» підходи (регіональна та державна політики). Підвищення обізнаності і гнучкості ринкової поведінки сільськогосподарських виробників дозволяє ефективніше організувати пошук і орієнтацію на певні ринкові ніші, моніторинг мінливих правил і вимог, знання потреб і проблем території, узгодити загальний погляд на узгодженість проектів, які є придатними та корисними для всієї місцевої громади та відповідають галузевій політиці. Баланс між пріоритетами сільської місцевості, регіону та державна політика – це ставка на довготриваліший і успішніший результат.

Наприклад, бажання розвивати альтернативний туризм залежить не тільки від наявності природних чи культурних особливостей, а й від спеціалізації, яку держава визначила для окремих регіонів і якій пообіцяла надати допомогу, є також пряма залежність на інвестиції в інфраструктуру та рекламу, що муніципальна влада схильна робити. Іншим прикладом може бути виробництво специфічних місцевих продуктів – вина, сирів, делікатесів, особливо якщо

метою є завоювання більших ринків усередині країни чи за кордоном. Доведено, що спочатку споживачів приваблює не конкретна марка, а походження продукції – затребуваними є французькі та італійські вина, а також грецька та іспанська оливкова олія, швейцарські сири, болгарське трояндова олія та болгарський йогурт тощо. Тобто просування типової продукції все ще залишається предметом державної політики, в тому числі через організовану участь у виставках, сприяння експорту, податкові пільги, дотування за спеціальними промо-програмами та будь-яку іншу допомогу. У цьому сенсі експерти мають змогу відсіювати більш перспективні проекти, які принесуть користь не лише власникам бізнесу, а й усій території.

Тому, говорячи про диверсифікацію та вибір видів діяльності, окрім сільського господарства, перш за все необхідно враховувати потенціал і потреби сільської території, пов'язані з регіональними ресурсами, пріоритетами та місцевими можливостями громади. Особливо важливо знайти хороший баланс між сільськогосподарським сектором і несільськогосподарськими видами діяльності, для яких регіон має природні переваги. Наприклад, на рівнинних територіях доцільно створення великих ферм з виробництва зернових, олійних і технічних культур, а також великих корівників, природно забезпечених достатньою кількістю кормів. У цих так званих житницях важко вести альтернативне землеробство або шукати конкуруючі виробництва. Ба більше – в Італії та Австрії, наприклад, є вимоги і не можна вирощувати виноградники та фруктові дерева на рівнинній місцевості. У таких регіонах диверсифікація може розвиватися в напрямку малого бізнесу з нішевою сільськогосподарською продукцією (гриби, екзотичні овочі, трави), розвитку ремесел і мистецтв, соціальних послуг, екосистемних послуг для захисту навколишнього середовища, альтернативної енергетики, послуг для населення – стоматологічні та медичні кабінети, автомеханіка та транспортне обслуговування, перукарні, будинки культури та інше.

Однак в інших районах із більш змішаним або гірським рельєфом диверсифікація є більш ніж необхідною, оскільки там ферми невеликі, а

популяція також зменшена за складом - у гірських районах догляд за тваринами на природних пасовищах підходить для диверсифікації переробними потужностями - для виробництва молочних продуктів, специфічних сирів, для бджільництва, органічного землеробства, альтернативного та сільського туризму. Важливе значення для розвитку окремих галузей має також розташування території та стан інфраструктури. Дуже поширеною практикою в ЄС є створення локальних ринків для малого бізнесу, спільних складів або переробних підприємств у прикордонних районах [35].

Наявність хорошої мережі доріг є необхідною умовою для успішної торгівлі та легкого транспортування продуктів переробки, а також для розвитку туризму. Близькість до річки також може сприяти розвитку різних видів туризму, включаючи спортивний, мисливський та рибальський, а також служити основою для екотуризму – спостереження за птахами та рибами, рідкісними видами рослин та тварин. Об'єднання культурних та археологічних пам'яток передбачає розвиток культурного туризму. Є регіони зі специфічними кулінарними традиціями, які роблять ставку на диверсифікацію туристичних послуг, пов'язаних з їх просуванням - рецептами, продуктами, збереженими старовинними технологіями приготування.

Можливості диверсифікації діяльності в певній сільській місцевості також залежать від специфічних характеристик її населення, таких як вікова структура, освіта тощо. Вони є визначальними у розвитку людського потенціалу регіону та прямо та опосередковано впливають на підприємницьку діяльність. У менших населених пунктах, де проживають переважно люди похилого віку, на місцеву ініціативу неможливо покластися не лише через депопуляцію, а й через відсутність фінансових коштів для інвестицій, а також через віддаленість від ринків і міських торговельних центрів. Але можна підтримати інвестицію з іншого населеного пункту, яка пропонує відсутні соціальні послуги – наприклад, центр спілкування та заходів, мобільний медичний кабінет або розвиток бізнесу, який стимулюватиме повернення молоді в село. шляхом створення робочих місць. У районах, де населення переважно не

працезабезпечене, диверсифікацію можна шукати в освітніх і культурних центрах, а також у створенні альтернативної зайнятості. Також слід враховувати рівень доходів населення – якщо, наприклад, будуть створені магазини органічної продукції чи специфічних послуг, чи вистачить охочих платити більшу ціну, щоб такий бізнес був життєздатним.

На диверсифікацію впливає попит на конкретні товари чи послуги. Було сказано, що дуже часто сільське господарство диверсифікується на виробництво органічної продукції, попит на яку зростає не лише у світі, а й у нас, як і прагнення до здорового харчування. Додавання вартості за рахунок виробництва органічних фруктів та овочів, м'яса та молочних продуктів тощо вважається відносно перспективним бізнесом і суттєво субсидується в ЄС у рамках програм диверсифікації сільськогосподарської діяльності. Іншим прикладом конкретного попиту є створення соціальних послуг у населеному пункті, який знаходиться поблизу міського центру муніципалітету, наприклад, дитячий центр на фермі замість відсутніх дитячих садків, навчальна ферма для студентів, центр ремесел для людей з обмеженими можливостями. Легкий доступ до більшого ринку також зумовлює вибір видів диверсифікації – наприклад, переробка сільськогосподарської продукції для продажу в сусідніх містах.

Диверсифікація економічної діяльності в сільській місцевості багато в чому залежить від мотивації фермерів, а також від їх свідомості та підприємницької активності. Це суб'єктивний фактор, який, однак, не варто ігнорувати – часто власники господарств не знають, що саме вони можуть зробити, не довіряють інституціям, не мають інформації про шляхи підтримки, не впевнені у своїх силах. власних можливостей, вони вважають, що це не має сенсу. Хоча вони теоретично хочуть збільшити свій дохід або збільшити виробництво, вони часто покладаються на когось іншого - в більшості випадків на державу - для вирішення своїх проблем, і ідея додаткової діяльності сприймається не як потенційна можливість для бізнесу, а як деякий різновид тимчасової субсидії, після припинення якої не створюється життєздатний

бізнес-план. Така пасивність може стати серйозною перешкодою для диверсифікації економіки та розвитку території, оскільки диверсифікація сільських територій, зрештою, є поєднанням диверсифікації діяльності в індивідуальних господарствах, і це залежить здебільшого від мотивації та бажання їх власників [35].

3.2. Економічна ефективність запропонованих заходів

На рівні індивідуального господарства також обговорюється сталий розвиток, причому здатність до диверсифікації вважається важливою частиною цього розвитку, поряд з інвестиційною та інноваційною активністю, модернізацією, рівнем управління та організації праці, ринковими позиціями, здатністю розмножуватися і тривалість існування. Диверсифікація індивідуального господарства – це стратегія зростання, яка здійснюється шляхом запровадження додаткових видів діяльності, окрім продукції, послуг або ринків, що виробляються, і забезпечення більш ніж одного джерела доходу. Диверсифікація також вважається успішним інструментом управління ризиками, що дозволяє уникнути концентрації на одному виробництві та пропонувати продукцію лише на одному ринку, допомагаючи зберегти стабільність підприємств навіть в умовах кризи, оскільки зазвичай економічний спад не відбувається одночасно у всіх секторах і на всіх ринках.

З точки зору окремого фермера, диверсифікація може бути визначена як набуття вищої конкурентоспроможності в результаті інвестування надлишку, отриманого від основної (сільськогосподарської) діяльності, в іншу (сільськогосподарську чи несільськогосподарську) діяльність. Диверсифікуючи виробництво, економічну зайнятість і джерела доходу, фермери можуть оптимізувати ефективне використання власних ресурсів – землі, рослин/тварин, робочої сили, техніки, продуктивності праці тощо., тим самим досягаючи більшої економічної стабільності та водночас відповідаючи на виклики, пов'язані із захистом біорізноманіття, природоохоронними методами,

соціальними проблемами та суспільним інтересом у розвитку сільських територій. Тільки таким чином малі фермерські господарства зможуть впоратися з усіма проблемами, адаптувавши свої виробничі рішення та/або методи виробництва та диверсифікувавши свою діяльність, щоб впоратися з постійними структурними змінами в аграрному секторі.

Диверсифікація в сільському господарстві може бути різних видів. На думку деяких авторів, її слід розглядати як етапи зростання господарства:

- на першому етапі диверсифікація виражається в переорієнтації виробництва з однієї культури на декілька;
- на другому етапі господарство вже має більше одного виробництва і може вирощувати і реалізовувати продукцію в різні пори року;
- під третім етапом диверсифікація розуміється як змішане рослинництво і тваринництво;
- і лише на четвертому етапі - диверсифікація пов'язана з діяльністю поза сільським господарством.

Однак, як видно, це може бути модель розвитку в минулому, але зараз фермам не обов'язково проходити ці етапи, щоб досягти зростання – наприклад, великі ферми залишаються спеціалізованими лише на одній культурі та навіть для них часто відбувається зворотний процес – при вирощуванні більшої кількості сільськогосподарських культур виробництво обмежується лише найбільш прибутковими.

На думку інших авторів, диверсифікація – це діяльність, яка використовує сільськогосподарські ресурси для інших, несільськогосподарських цілей, тоді як треті автори пов'язують її з діяльністю, яка стосується включення ферми в надання продуктів і послуг іншим сільськогосподарським холдингам, тобто розглядається як мережа видів діяльності, які різні господарства на території розподіляють між собою.

Згідно з найпоширенішими визначеннями, диверсифікація в сільському господарстві може бути горизонтального типу: диверсифікація в іншу сільськогосподарську діяльність, відмінну від попередніх - наприклад,

виращування кількох видів культур, які чергуються та пропонуються на ринках у різний час, поєднання тваринництва з виробництвом власних кормів, сівозміна тощо, і ця категорія включає діяльність, яка здійснюється всередині ферми з використанням сільськогосподарських угідь та інших природних ресурсів, таких як пасовища, луки, ліси. Цей тип диверсифікації також пов'язаний з пропозицією нових товарів або задоволенням додаткових або визначених нових потреб існуючих і потенційних споживачів, тобто. це може бути пов'язано з технологічною модернізацією виробництва або застосуванням нових методів виробництва з метою підвищення якості продукції, зі створенням нового продукту, наприклад, нових сортів овочів, нових порід м'ясних тварин тощо.

Вертикальний тип диверсифікації передбачає виконання несільськогосподарських видів діяльності, які, однак, залежать від виробництва господарства. Цей тип диверсифікації також може бути кількох типів – наприклад, коли вироблена продукція використовується як їжа для туристів, які займаються сільським чи іншим альтернативним туризмом, або ферма стає освітньою, одночасно здійснюючи прямі продажі відвідувачам.

Інший тип вертикальної диверсифікації передбачає участь вниз або вгору в ланцюжку доданої вартості, відбувається повернення до попередніх фаз процесу виробництва з метою заміни постачальників сировини або вихід на наступні фази переробки - коли винороб хто до цього моменту купував у інших виноград, почав вирощувати власні виноградники, або навпаки – власник коров'ячої ферми почав виробляти власні марки сиру та жовтого сиру, тобто почали переробку молока.

Так звана конгломератна (латеральна) диверсифікація включає несільськогосподарську діяльність, яка знаходиться за межами ферми і не має відношення до її виробництва - наприклад, відкриття перукарні, дитячого садка, ремісничої майстерні, транспортної компанії або іншого бізнесу, який практикується одночасно з частково- час сільськогосподарської діяльності день або здійснюється іншими членами сім'ї фермера.

Існує також четвертий тип диверсифікації - ринкова (різновид горизонтальної), яка пов'язана з диверсифікацією маркетингових підходів, пошуком нових каналів збуту, пошуком нових груп клієнтів - наприклад, ферма, яка досі продавала тільки оптовикам, починає пропонувати свої овочі безпосередньо споживачам через веб-сайт або через контрактне фермерство сім'ям із сусідніх міст.

У будь-якому разі, про який тип диверсифікації сільського господарства ми не говоримо, провідними елементами є: диверсифікація видів діяльності та започаткування нових; можливість додаткового працевлаштування – часто для всієї родини; доходи з різних джерел.

Слід пояснити, що диверсифікація, хоча й є необхідною умовою для підвищення доходів, не обов'язково безпосередньо пов'язана з фінансовою стабільністю чи стійким зростанням економіки. Малі та середні ферми, як правило, набагато диверсифікованіші, ніж великі ферми. Це пов'язано з їхньою природою – вони, як правило, сімейні ферми, частина виробництва йде на власне задоволення, а інша частина задовольняє конкретний ринковий попит (наприклад, вони продають мед або сезонні невеликі кількості помідорів, черешні чи малини), наявні земельні ресурси обмежені, а сівозміна культур відбувається примусово.

Якщо невелике господарство спеціалізується на вирощуванні одного виду рослин чи тварин, то дохід і, відповідно, рівень життя сім'ї залежатиме лише від кількості та якості врожаю, а відповідно і від його ціни, яка сильно залежить від ринкових змін. У несприятливий рік це господарство матиме слабкі або негативні фінансові результати, а через кілька таких років поспіль може навіть збанкрутувати. Проте, якщо господарство виробляє різну продукцію: молоко, м'ясо, овочі, крупи тощо. або розвиває сільський туризм, переробляє продукти та має якийсь інший малий бізнес, відповідно отримує дохід з кількох джерел, воно не буде настільки залежним лише від одного з них, або, принаймні, воно забезпечуватиме частину свого існування натурою.

Крім того, у малих господарствах робота дозволяє власнику займатися іншою несільськогосподарською діяльністю, за яку він отримує заробітну плату, а у вільний час працювати на фермі. Тобто для малих господарств диверсифікація є дещо вимушеною з огляду на їх фінансове виживання.

Очевидно, що великі господарства працюють з більш вузькою спеціалізацією і відповідно меншим ступенем диверсифікації, оскільки для кращих економічних результатів вони покладаються на інші чинники - механізацію та зниження витрат праці, збільшення виробництва за рахунок використання хімічних препаратів або гормонів, виробництво великі обсяги однотипної продукції для задоволення ринкового попиту галузі, великі товарообіги, в тому числі за рахунок реалізації експорту – яскравим прикладом у цьому плані є великі господарства по вирощуванню зернових і технічних культур, а також великі птахоферми чи корівники [35].

Існує зворотна залежність - чим більше господарство, тим воно менш диверсифіковане - навіть для деяких середніх господарств характерно набагато менша кількість різних сільськогосподарських культур - зазвичай 2-3 види, з основними сільськогосподарськими культурами займають більшу частину землі, а решта один або два вирощуються на невеликій частці від загальної площі ферми - наприклад, власники винних виноградників разом з ними вирощують фруктові дерева або горіхи, але тільки в малопридатних для основної галузі місцях. У цьому відношенні такі типи середніх господарств ближчі до спеціалізованих, ніж до господарств з реальною диверсифікацією виробництва. Наявність виробничої різноманітності в них хоч і враховується, але досить формально. Однак вони тяжіють до вертикальної диверсифікації – у наведеному вище випадку виноградарство часто диверсифікується виробництвом вина, яке, у свою чергу, – створенням дегустаційних залів на виноробні та розвитком туристичних послуг. Суть полягає в тому, як уже зазначалося, що немає гарантії, що диверсифікація на рівні ферми забезпечить її економічне зростання або сталість.

Різноманітність сільськогосподарських культур, тварин і видів діяльності, характерних для невеликих індивідуальних ферм, більшою мірою пов'язана з наданням можливостей для їх основного виживання, і вони насправді мають набагато нижчу економічну ефективність порівняно з великими фермами. Тут слід ще раз підкреслити, що нині диверсифікація сільськогосподарських угідь розуміється не лише як економічна стратегія, а й наділяється соціальними функціями, як для окремого господарства, так і для всієї сільської території.

Стає очевидним, що диверсифікація на рівні індивідуального холдингу, хоча й важлива для підвищення рівня життя сільськогосподарських виробників, не є гарантією сталого розвитку. Це також має реалізовуватися через комплексний підхід – від індивідуальних потреб і побажань окремого виробника до конкретних потреб, потенціалу та потреб відповідної сільської території. Комплексний підхід передбачає поєднання на місцевому рівні різних галузевих політик держави – щодо сільського господарства, малого бізнесу, щодо довкілля та покращення умов життя місцевих громад. Останні висновки ЄК свідчать про те, що економічне зростання залежить не лише від наявності ресурсів, а й від достатньо ефективного управління ними та балансу між взаємопов'язаними факторами зростання.

Одночасно з продуктивністю та конкурентоспроможністю сільського господарства, зайнятість, розвиток сфери послуг, інфраструктури, культури та екології в сільській місцевості залишаються важливими для індивідуальних господарств. Знову ж таки, слід нагадати, що однією з головних характеристик є саме комплексний підхід – у цьому випадку він поєднує ідеї диверсифікації на обох рівнях – індивідуальному та територіальному, відкриваючи тим самим можливості для різних ніш підприємництва, які не заважають один одному і не конкурують між собою, а навпаки – доповнюють один одного та сприяють підвищенню рівня життя всієї громади.

Зі сказаного досі стає зрозуміло, що диверсифікація необхідна насамперед малим фермам і важлива для них навіть у економічно не відсталих регіонах, незалежно від того, чи є їхні хороші фінансові показники завдяки

спеціалізованому сільському господарству (виробництво зернових) або інший тип специфічних галузей чи послуг (обробна промисловість, туризм, азартні ігри). Практика показує, що розвиток стабільних галузей, представлених різноманітними видами господарської діяльності, є ознакою соціально-економічного зростання окремих регіонів. В принципі, диверсифікація також обговорюється, коли зайнятість у промисловості чи секторі послуг збільшується, щоб компенсувати низьку зайнятість за наявності лише сільськогосподарського виробництва. У таких районах також спостерігається відносно стабільна демографія або навіть незначне зростання населення. Проте, як уже неодноразово повторювалося, саме малі фермерські господарства, а також мікро- та малі підприємства, які складають основну соціальну структуру сільської місцевості, залишаються традиційним засобом існування населення та основним джерелом доходів і є має вирішальне значення для сталого розвитку регіону, який включає не лише економіку [35].

Останніми роками в багатьох сільських районах України було створено солідний і великий сільськогосподарський бізнес, наприклад, виробники зерна Дружба-Нова, або успішні іноземні інвестиції, що забезпечує зайнятість дуже великої частини населення, які, хоч і забезпечують відносну регіональну стабільність економіці, жодним чином не вирішують труднощів малих господарств, які продовжують виживати як господарства сімейного типу з низькими доходами та низькі стандарти. І хоча в цих районах спостерігається загальне покращення доходів і послуг, погіршення умов життя, особливо в селах, відсутність соціальних послуг, міграція молоді в міста, старіння населення не змінюються. Тому диверсифікація малих господарств у сільській місцевості розглядається як один із можливих шляхів відродження всієї її соціально-економічної тканини.

Я пропоную диверсифікувати діяльність ФГ «АГРО-МАКС І КО» Жмеринського району Вінницької області шляхом відмови від вирощування звичайного ячменю на користь вирощування пивоварного ячменю.

З публікації в мережі Інтернет відомо, що «Пріоритет вирощування ячменю солодового використання знижується в напрямку від заходу та північного заходу України на південь та південний схід. Це значною мірою залежить від забезпечення вологою, настання теплої погоди та біоенергетичного впливу сонячного світла на рослини, особливо в період формування урожаю. Останній чинник суттєво впливає і на якість отриманого зерна» [36].

Також з мережі відомо, що «Публікації у фахових виданнях, соціальних мережах, а також спілкування з фермерами свідчать про те, що здебільшого вирощування традиційних зернових культур - озимої пшениці, ярого ячменю, кукурудзи - у 2023 році виявилось збитковим. Позитивні економічні результати отримали переважно за вирощування олійних культур: ріпаку, соняшнику, сої, пивоварного ячменю» [37].

З цього ж джерела відомо, що «З агрономічного погляду, насичення сівозміни олійними культурами веде до істотного погіршення водного режиму ґрунту, загострює фітопатологічну ситуацію, пов'язану зі спільними хворобами цих культур, наприклад білою гниллю. У зв'язку з цим як альтернативний варіант варто розглянути збільшення посівних площ під пивоварним ячменем. З одного боку, це культура, яка дуже добре вписується у сівозміну з олійними культурами як організаційно, так і агрономічно. Зокрема, ярий ячмінь завдяки розміщенню кореневої системи у верхньому шарі ґрунту залишає глибинну вологу для інших культур, які здатні її засвоювати з нижчих шарів ґрунту (ріпак, соя, соняшник). Відома також оздоровча роль ячменю в плані зменшення навантаження інфекції, наприклад білої гнилі» [37].

Також відомо, що «Ячмінь є відмінною сировиною для пивоварної та спиртової промисловості. Із зерна виробляється солодовий екстракт, що широко застосовується в промисловості. Для виробництва 100 л пива потрібно в середньому 11 кг солоду, 4 кг зерна, 150 г хмелю і 50 – 120 г дріжджів» [38].

Я пропоную даному господарству використовувати насінневий матеріал ячменю сорту РЖТ ПЛАНЕТ (RGT PLANET) французької селекції [39]. Даний

сорт пивоварного ячменю зареєстровано в Державному реєстрі України у 2017 р. Детальну інформацію розміщено в Додатку А кваліфікаційної роботи.

- Цей сорт займає перше місце в Європі і є одним з лідерів у всьому пивоварному світі.

- Вибір RGT PLANET фермерами в усьому світі демонструє його здатність адаптуватися до широкого діапазону умов вирощування та клімату.

- Поєднання чудової стійкості до хвороб із високоякісним зерном [40].

Ячмінь має слабо розвинену кореневу систему і тому слабо здатність до засвоєння речовин, що висуває високі вимоги до поживних властивостей ґрунту. Ячмінь погано росте на засолених, злегка піщаних, заболочених або з високим рН ґрунтів. Для вирощування ячменю найбільше рекомендуються дерново-підзолисті ґрунти (Українське полісся), чорноземи та структуровані ґрунти. Але слід уникати занадто вологих ґрунтів. При підготовці до посіву посівну площу слід ретельно вирівняти, ґрунт не повинен прилипати і не забруднюватися, добре осипатися. Важливо зробити все, щоб насіння були на однаковій глибині і ні в якому разі не допускати сильного пересихання верхнього шару ґрунту.

Для максимальної об'єктивності розрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів, в розрахунках приймемо незмінною площу посівів під культурами та їх урожайність. Новий сорт ячменю буде розміщено на тій же площі, що фактично була зайнята посівами цієї культури в ФГ «АГРО-МАКС І О» в 2023 р., 70,6 га.

Таблиця 3.1

Розрахунок ефекту від диверсифікації виробництва, тис. грн.

Показник	2023	2023*	% (+\(-)
Виручка від реалізації	10554,2	12437,9	117,8
Всього витрат	8504,6	8812,4	103,6
Фінансовий результат	2049,6	3625,5	176,8
Рівень рентабельності, %	24,1	41,1	+17,6 в.п.

*За умови вирощування ячменю сорту РЖТ Планет.

Незмінною залишимо і врожайність ячменю, 40,2 ц\га, хоча сорт РЖТ Планет може досягати врожайності 56,0 ц\га. Зміниться лише ціна реалізації. В 2023 господарство продавало ячмінь по 6,1 тис. грн. за 1 тону, а пивоварний ячмінь у цьому ж році коштував 13,0 тис. грн. за тону.

Розрахунок ефекту від диверсифікації виробництва наведено в наступній таблиці (табл. 3.1).

Запропоновані заходи по диверсифікації виробництва дозволять підприємству наростити виручку, при майже незмінних витратах (+3,6%), майже на 18%. При цьому прибуток може зрости понад 70%. Заходи повинні спричинити і зростання рівня такого показника як рівень рентабельності. Отже заходи по удосконаленню управління господарською діяльністю ФГ «АГРО-МАКС І КО» можна рекомендувати до впровадження.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Основні висновки теоретичного та прикладного характеру, зроблені мною під час підготовки кваліфікаційної роботи наступні:

1. Поділ і спеціалізація праці та пов'язані з ними обмін і кооперація надають величезні можливості для підвищення продуктивності та добробуту. Вони дозволяють і стимулюють поглиблення спеціалізації та обміну, але також пов'язані з додатковими витратами. Високі зовнішні обмінні витрати роблять внутрішній поділ і кооперацію праці (даної операції) більш вигідними в конкретній організації (фірмі, ТОВ), а не на ринку. Так, спеціалізоване тваринницьке господарство організовує власне рослинництво (наймання додаткової робочої сили, землі) через високу вартість і ризик ринкової пропозиції кормів.

2. Розподіл загальної діяльності між різними фермами, аграрними організаціями та ринками визначатиметься порівняльними витратами на використання альтернативних форм господарювання, і в довгостроковій перспективі домінуватимуть найефективніші, які мінімізують сукупні (внутрішні та зовнішні) трансакційні витрати. Економічна ефективність фермерських господарств і аграрних організацій повинна враховувати не тільки їх здатність мінімізувати собівартість виробництва, а й можливість заощаджувати на трансакційних витратах.

3. Оскільки здійснення аграрної діяльності пов'язане з трансакційними витратами, «раціональні» агенти будуть шукати, вибирати та розвивати такі форми організації своєї праці та обміну, які максимізують трансакційні вигоди та мінімізують трансакційні витрати. Тип економічної організації має вирішальне значення, оскільки різні структури управління дають неоднакові можливості учасникам для реалізації соціальних і технологічних можливостей (задоволення потреб, економія розміру та масштабу, неподільність діяльності), координації та адаптації трансакцій, стимулювання прийнятних поведінки

контрагентів, контролювати та захищати інвестовані кошти від небажаної експропріації (опортунізму) тощо.

Під час досліджень використовувалась інформація про господарську діяльність ФГ «АГРО-МАКС І КО», що зареєстроване в Жмеринському районі Вінницької області.

1. З деяким допуском, цю агрокомпанію можна було б віднести до категорії середніх. Скоріше, у певному сенсі, це перехідна форма між веденням малого та середнього сільського господарства. До слова, розмір господарства не є стабільним, тому у 2021 році його розмір збільшився одразу на 26,3 га, або на 2,6%. Площа оброблюваних земель господарства порівняно невелика – 906,8 га. Тому значення такого показника, як розораність ферми (коефіцієнт посівної площі) не досягає 90%.

2. Дане фермерське господарство відзначається середніми показниками урожайності практично усіх вирощуваних культур. Відносно високими можна вважати лише показники урожайності такої культури як кукурудза, - у 2019 р. цей показник сягнув рівня 65,1 центнер з гектара. В умовах війни керівник ФГ «АГРО-МАКС І КО» відмовився від вирощування такої зернової культури як жито. Імовірно, через несприятливу кон'юнктуру на ринку, спричинену зі складнощами з реалізацією зернових, що виникли у зернотрейдерів. Натомість керівник господарства ввів до своєї сівозміни іще одну технічну культуру, а саме ріпак озимий.

3. Вартість основних засобів фермерського господарства, що є джерелом інформації для дослідження, за період з 2019 по 2023 рік поступово зростала. Приріст їх вартості за цей період складає понад 20%. Фондозабезпеченість виробництва розраховується як відношення вартості основних засобів сільськогосподарського підприємства до площі його сільськогосподарських угідь. Показник розраховується на 100 гектар. В фермерському господарстві «АГРО-МАКС І КО», окрім ріллі, є іще й інші сільськогосподарські угіддя (луки) загальною площею 110,8 гектара та 3,2 гектара не сільськогосподарських земель (землі під забудовою).

4. Не зважаючи на деяке зниження рівня виручки у 2019 році, в цілому, за досліджуваний період, доходи господарства зросли на 86%. При цьому витрати господарства також зросли помітно, а саме на 81%. Зросли також прибутки господарства та продуктивність праці його робітників. А от значення такого показника як рівень рентабельності в ФГ «АГРО-МАКС І КО» помітно коливається.

З урахуванням перелічених висновків та розроблених заходів по підвищенню ефективності діяльності ФГ «АГРОМАКС І КО», можна запропонувати:

1. Я пропоную диверсифікувати діяльність ФГ «АГРО-МАКС І КО» Жмеринського району Вінницької області шляхом відмови від вирощування звичайного ячменю на користь вирощування пивоварного ячменю.

2. Я пропоную даному господарству використовувати насіннєвий матеріал ячменю сорту РЖТ ПЛАНЕТ (RGT PLANET) французької селекції. Даний сорт пивоварного ячменю зареєстровано в Державному реєстрі України у 2017 р.

3. Цей сорт займає перше місце в Європі і є одним з лідерів у всьому пивоварному світі. Вибір RGT PLANET фермерами в усьому світі демонструє його здатність адаптуватися до широкого діапазону умов вирощування та клімату. Поєднання чудової стійкості до хвороб із високоякісним зерном.

4. Для максимальної об'єктивності розрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів, в розрахунках приймемо незмінною площу посівів під культурами та їх урожайність. Новий сорт ячменю буде розміщено на тій же площі, що фактично була зайнята посівами цієї культури в ФГ «АГРО-МАКС І О» в 2023 р., 70,6 га. Незмінною залишим і врожайність ячменю, 40,2 ц\га, хоча сорт РЖТ Планет може досягати врожайності 56,0 ц\га. Зміниться лише ціна реалізації. В 2023 господарство продавало ячмінь по 6,1 тис. грн. за 1 тонну, а пивоварний ячмінь у цьому ж році коштував 13,0 тис. грн. за тонну.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Муляр Т.С. Впровадження стратегічного підходу в управління аграрними підприємствами. *Агросвіт*. 2015. № 24. С. 7-10.
2. Бесчасна М.В. Соціально-психологічні методи в управлінні сільським господарством. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес». 2014. Вип. 200(1). С. 32-37.
3. Монастирський Г.Л. Теорія організації: [підручник]. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
4. Кабак О.О. Методичні підходи до управління аграрними організаціями. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 14. 2016. С. 537-540.
5. Красноручський О.О. Функціональні та інструментальні концепції в дослідженнях механізмів управління економічним потенціалом аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 5-10.
6. Оліховська Марта Володимирівна Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
7. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.
8. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства: навчальний посібник. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 284 с.
9. Страпчук С.І. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: «Новий Світ - 2000», 2020. 356 с.
10. Антохов А.А., Клевчак Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. імені Юрія Федьковича. 2022. 208с.
11. Данько Т.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018. 318 с.

12. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
13. Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
14. Філатова С.О., Шаповал В.М. Управління потенціалом підприємства. URL: kdu.edu.ua/new/lekcii/3-170.doc/
15. Бабина О.М. Інноваційно-інвестиційна діяльність як фактор розвитку ресурсозберігаючих технологій. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. №1. С. 186-198.
16. Круш Н.П., Мурін О.О. Напрями та резерви підвищення прибутковості діяльності вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. Вип. 23. С. 130-139.
17. Лутковська С.М. Системоутворюючі елементи та чинники впливу на еколого-економічну безпеку сталого розвитку АПК. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 10. С. 15-21.
18. Данилишин Б. Підвищення конкурентоспроможності української економіки є одним з комплексних наслідків інтеграції в європейський економічний простір. URL: http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=145668& cat_id=38461. (дата звернення 19.12.23).
19. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>. (дата звернення 22.12.23).
20. Сайт про інновації в бізнесі та інноваційні підходи в менеджменті. URL: <http://www.innovations.com.ua>. (дата звернення 22.12.23).
21. Сільське господарство Вінниччини: тенденції змін ефективності господарської діяльності різних організаційно-правових форм господарювання (за матеріалами вибірових сільськогосподарських підприємств та особистих селянських господарств Вінницької області): Колективна монографія. Вінниця.: Вінницький національний аграрний університет, 2011. 368 с.

22. Сільське господарство у Вінницькій області: тенденції, виклики та перспективи. URL: <https://www.myvin.com.ua/news/24799-silske-hospodarstvo-u-vinnytskii-oblasti-tendentsii-vyklyky-ta-perspektyvy>. (дата звернення 17.02.24).

23. Вінниччина зберігає лідируючі позиції в аграрному секторі держави. URL: <https://www.vin.gov.ua/news/ostanni-novyny/31512-vinnychchyna-zberihaie-lidyruuiuchi-pozytsii-v-ahrarnomu-sektori-derzhavy>. (дата звернення 17.02.24).

24. Калетнік Г.М., Гончарук І.В., Ємчик Т.В., Лутковська С.М. Аграрна політика та земельні відносини : підручник. Вінн. нац. аграр. ун-т. Вінниця: ВНАУ, 2020. 307 с.

25. Агропромисловий комплекс. URL: <https://ppt-online.org/123585>. (дата звернення 17.02.24).

26. Лазарева О.В. Теоретико-методологічні засади стратегії розвитку сільськогосподарського землекористування в регіоні: теорія, методологія, практика: монографія. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. 304 с.

27. Мулик Т.О., Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності: навч. посібник. Київ: Центр учб. л-ри. 2017. 288 с.

28. Петров В.М. Організація виробництва та планування діяльності на підприємствах АПК: навч. посібник. Харків: Майдан, 2016. 362 с.

29. Стратегічний розвиток підприємств аграрної сфери економіки України: аналітико-прогнозна оцінка: колективна монографія / За заг. ред. В.К. Савчука. К.: ЦП «Компринт», 2017. 366 с.

30. Зернові культури. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Зернові культури](https://uk.wikipedia.org/wiki/Зернові_культури). (дата звернення 04.03.24).

31. Городецький О.С. Технічні культури. Модуль 4. Олійні культури: методичні вказівки до проведення лабораторно-практичних робіт студентами агробіотехнологічного факультету за кредитно-модульною системою навчання / Городецький О.С., Качан Л.М. – Біла Церква, 2015. – 82 с.

32. Основні засоби. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Основні засоби](https://uk.wikipedia.org/wiki/Основні_засоби). (дата звернення 12.03.2024).

33. Стратегія розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні на період до 2025 року / за ред. академіків НААН Я.М. Гадзала, М.І. Башенка, В.М. Жука, Ю.О. Лупенка. К.: Аграрна наука, 2016. 216 с.

34. Босак А.О. Мустафаєва Л.А. Поточний стан та перспективи розвитку АПК України: пошук нових ринків збуту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24.Ч 1 . С. 48–54.

35. Територіально досліджане за нагласите на малките земеделски стопанства за развитие на бизнес и диверсификация на инвестиции и дейности.

URL: <https://www.mig-bn.eu/Анализ%20малките%20стопанства%20и%20диверсификация.pdf>. (дата звернення 08.05.2024).

36. Основи технології вирощування пивоварного ячменю. URL: <https://www.agronom.com.ua/osnovy-tehnologiyi-vyroshhuvannya-pyvovarnogo-yachmenyu/>. (дата звернення 18.05.2024).

37. Пивоварний ячмінь - це вигідно. URL: <https://ifarming.ua/itehnologii/selektsiya/pyvovarnyj-yachmin-se-vygidno>. (дата звернення 18.05.2024).


38. Шифр «Пивоварний ячмінь». URL: http://socrates.vsau.org/images/sampled/ice/theme/articles/konf_agro/yachmin.pdf. (дата звернення 18.05.2024).

39. Сорт РЖТ ПЛАНЕТ (ячмінь ярий, Ячмінь звичайний). URL: <https://agrarii-razom.com.ua/culture-variety/rjt-planet>. (дата звернення 18.05.2024).

40. РАЖТ. URL: <https://ragt-semences.com.ua/>. (дата звернення 18.05.2024).

ДОДАТКИ

ЯРИЙ ЯЧМІНЬ



Цвітіння: Середньораннє


Тип колосу: 2-рядний

Використання: Пивоварний


РЖТ ПЛАНЕТ №1 в Європі

Середньостиглий


- Відкрийте для себе нові горизонти у розкритті потенціалу урожайності ярого ячменю!
- Від поля до кухля, РЖТ ПЛАНЕТ відповідає всім вимогам!
- Сорт займає перше місце у Європі та є серед лідерів в усьому світі пивоваріння!
- Вибір РЖТ ПЛАНЕТ фермерами по всьому світу демонструє його здатність пристосовуватися до широкого спектру умов вирощування та клімату
- Поєднує чудову толерантність до хвороб та високу якість зерна



Відмінні пивоварні якості



Високий потенціал урожайності



Високотолерантний до хвороб

Агрономічні характеристики, (1-9):

Висота рослини	5
Стійкість до вилягання	7
Вміст білку	5
Маса тисячі зерен	8
Вирівняність зерна	9


Толерантність до хвороб, (1-9):

Борошниста роса	8
Сітчаста плямистість	7
Карликова іржа	8
Ринхоспоріоз	8
Рамуляріоз	8

Рекомендована норма та строки сівби:

Строки сівби	Норма висіву*
Ранній	2,8-3
Оптимальний	3-3,5
Пізній	3,5-4

*на основі середньораннього



www.rgtplanet.com

Завдяки стабільній продуктивності та відмінній якості зерна РЖТ ПЛАНЕТ схвалено пивоварями та виробниками по всьому світу. Це глобальне визнання надає виробникам чудові можливості для продажу свого зерна!