**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**Тернопільський національний економічний університет**
**Факультет аграрної економіки і менеджменту**
Кафедра менеджменту біоресурсів і природокористування

**ГУПАЛЮК Володимир Анатолійович**

# Система управління в приватних сільськогосподарських підприємствах, економічні і правові основи їх функціонування / Control system at private agricultural enterprises, economic and legal bases of their functioning

Спеціальність – 8.03060101 “Менеджмент організацій і адміністрування”
Магістерська програма – Менеджмент і правове забезпечення агропромислового виробництва

Магістерська робота

Виконав студент групи
МПЗ$_м$-21
В.А. Гупалюк
_____

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Т.Г. Дудар
_____

Магістерську роботу допущено
до захисту:
“___” _____20___р.
В.о. завідувача кафедри
_____ Р.Б. Гевко

**ТЕРНОПІЛЬ – 2017**

# З М І С Т

**ВСТУП** ..... 3

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА В АПК ЯК ОБ'ЄКТУ УПРАВЛІННЯ** ..... 6
1.1. Особливості розвитку підприємництва в аграрній сфері ..... 6
1.2. Типи організаційних структур управління підприємством ..... 15
1.3. Загальна характеристика системи управління в приватних сільськогосподарських підприємствах ..... 25
Висновки до першого розділу ..... 33

**РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА** ..... 36
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика приватно-орендного підприємства «Іванівське» ..... 36
2.2. Особливості організації управління в приватному підприємстві ..... 43
2.3. Аналіз ефективності господарської і виробничої діяльності підприємства ..... 53
Висновки до другого розділу ..... 63

**РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ** ..... 65
3.1. Раціоналізація складу та розмірів підприємницьких формувань ..... 65
3.2. Удосконалення системи управління сільськогосподарським формуванням в умовах ринкових відносин ..... 76
3.3. Удосконалення державного регулювання аграрного підприємництва ..... 85
Висновки до третього розділу ..... 93

**ВИСНОВКИ** ..... 96
**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ** ..... 98

# ВСТУП

**Актуальність теми.** Трансформація економічних відносин у сільському господарстві обумовила необхідність розвитку різновидності підприємств. Нова організаційно-економічна структура аграрної сфери, в поєднанні з ринковими засадами діяльності, суттєво змінюють зміст та складові економічних відносин. Про сільськогосподарське виробництво все більше говорять як про агробізнес. Тому підприємництво, без сумніву, стає важливою рисою аграрного виробництва.

Однією із умов формування конкурентного ринкового середовища в аграрній сфері України є створення значної кількості господарюючих суб'єктів різних організаційно-правових форм.

Особливості формування та функціонування приватних сільськогосподарських підприємств поряд з підприємствами інших форм господарювання, є чітко регламентовані законодавчо, що дозволяє уникати певних колізій на етапах пов'язаних із їх заснуванням. Певні труднощі чекають на керівників підприємств вже в процесі управління ними. Такі труднощі викликані відсутністю традицій приватної власності в сільському господарстві, слабким матеріально-технічним забезпеченням, що створює свою специфіку в управлінні і не дає можливості швидко реагувати на різкі зміни зовнішнього середовища. Проте, в умовах конкурентного ринку, чітко виражаються переваги такої форми організації бізнесу – це: одноосібне управління, яке дає можливість самостійно і швидко приймати рішення без додаткового узгодження із будь-яким колективним органом, а також відсутність потреби у розподілі прибутків, що значно зменшує імовірність поділу таких підприємств. Такі переваги роблять приватне підприємництво в аграрній сфері вигідним і дозволяють здійснювати порівняно ефективну господарську діяльність, створювати робочі місця і, навіть, частково відновлювати соціальну інфраструктуру села.

Актуальність і практична значимість вирішення цих проблем і зумовила вибір теми дипломної роботи.

**Мета і завдання дослідження.** Основна мета магістерської роботи полягає в дослідженні особливостей системи управління в приватних сільськогосподарських підприємствах з метою підвищення ефективності їх господарювання.

Досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи розвитку приватного підприємства в АПК як об’єкту управління;
- провести комплексний аналіз організації системи управління досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати напрямки удосконалення організації управління та підвищення економічної ефективності в аграрних підприємствах.

**Об'єктом дослідження** виступає приватно-орендне підприємство «Іванівське».

**Предметом дослідження є** сукупність теоретичних і прикладних аспектів щодо управління приватними сільськогосподарськими підприємствами.

**Методи дослідження**. Методологічною основою роботи стали основні положення теорії становлення й розвитку аграрного підприємництва, розроблені вітчизняними та зарубіжними вченими. У процесі дослідження застосовувались: методи теоретичного узагальнення і порівняння – для розкриття змісту й сутності основ понятійного апарату теорії становлення і розвитку аграрного підприємництва; статистико-економічного аналізу – для вивчення, порівняння і наочного відображення емпіричних даних з метою дослідження тенденцій розвитку приватних сільськогосподарських підприємств; системний підхід – для обґрунтування пропозицій з удосконалення організації управління в аграрних підприємствах.

Основні положення роботи базуються на офіційних матеріалах приватно-орендного підприємства «Іванівське», Головного управління статистики у Тернопільській області, Державної служби статистики України.

**Наукова новизна одержаних результатів.** В даній роботі узагальнено особливості управління приватними підприємствами здійснено їх порівняння з позиції управління.

**Наукове значення роботи.** В науковому плані дана робота є проміжною ланкою в дослідженні такої категорії як приватні аграрні підприємства. Вона ґрунтується на працях багатьох науковців і може служити основою для подальших досліджень в даній сфері.

**Практичне значення отриманих результатів.** Основні положення роботи отримали практичне значення в плані їх впровадження в діяльність ПОП «Іванівське» Теребовлянського району Тернопільської області.

**Структура магістерської роботи.** Дипломна робота виконана на 110 сторінках рукописного тексту, містить 14 таблиць, і 13 рисунків. Складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел 63 позиції.

# РОЗДІЛ 1.
# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА В АПК ЯК ОБ'ЄКТУ УПРАВЛІННЯ

## 1.1. Особливості розвитку підприємництва в аграрній сфері

Підприємництво в сьогоднішніх умовах господарювання в Україні відіграє надзвичайно важливу роль, як з позиції створення нових робочих місць, формування трудового потенціалу, так і з позиції розвитку самого поняття підприємництва.

Підприємництво є основою розвитку економіки, процес здійснення виробничої діяльності з фінансовою, моральною та соціальною відповідальностями. Розвиток підприємства на ринкових засадах активізує структурні перебудову економіки, дає можливість створювати нові робочі місця, швидко реагувати на зміни споживчого попиту.

Сучасний підхід до розуміння сутності підприємництва має свої окремі відмінні погляди як серед українських, так і серед іноземних науковців. Розбіжності у розумінні суті підприємництва виявляються "в тому місці, де перетинаються проблеми, з одного боку – володіння, розпорядження та користування власністю, а з іншого другого – управління цією власністю" [54, с.48]. Постає нагальне запитання: хто ж він сучасний підприємець? Власник, управлінець, чи все в комплексі?

В науковців і бізнес-еліт західного світу в цьому аспекті існує декілька підходів до характери тиски цього визначення. З одного боку підприємництво розглядається у вузькому розумінні, як діяльність власників-управлінців. Більш сучасне розуміння даного поняття, розглядає підприємництво, як діяльність не лише власників-управлінців, а й також управлінців вищої, середньої та нижчої ланок. Варто також відзначити, що не

усі підприємці можуть бути ефективними менеджерами, так само як не кожен менеджмент може стати підприємцем.

Зокрема, якщо підприємець є одночасно менеджером, то його можна вважати підприємцем-менеджером, оскільки він самостійно веде виробництво та повністю відповідає за його результати. Якщо менеджер є найманим спеціалістом, в обов'язки якого входить управління виробництвом, то він, на перший погляд, не відноситься до категорії підприємців, оскільки не є засновником власної справи, не може самостійно змінювати профіль виробництва, не несе повної відповідальності за результати її роботи. Але, разом з тим, використовуючи природні та професійні якості підприємця, менеджер може застосовувати їх для пошуку та реалізації шляхів підвищення ефективності роботи підприємства в більшій мірі ніж власник. На нашу думку, другий підхід є більш вірним, тому що саме власність і менеджмент лежать в основі сучасного підприємництва.

У цілому ж серед причин того, що за кордоном не сформована єдина визнана теорія підприємництва виділяють наступне: відмінність методологічних підходів до досліджуваної теми; неоднозначність думок щодо явища підприємництва на протязі всього історичного процесу; нечіткість функціональних меж між підприємцем-власником і підприємцем-менеджером, невизначеність соціального прошарку підприємців.

Дослідження питань підприємницької діяльності в теперішній час торкається здебільшого визначення ділових якостей підприємця як особистості. Зокрема, визначаються такі якості підприємця, необхідні для успішної підприємницької діяльності:

- здатність аналізувати структурні чинники розвитку компаній, створювати нові кращі структури;
- здатність виявляти незадоволені потреби ринку, або потреби, які можна задовольнити кращим способом;
- уміння в процесі управління фірмою максимізувати вигоди й інтереси споживача та власні доходи;

- спроможність здійснювати ефективне керівництво підприємницькою діяльністю, включаючи формування цілей і організацію працівників на їх реалізацію, використовуючи для цього різні стимули й форми заохочення людей до підвищення результатів виробництва.

Заслуговує на увагу визначення підприємництва, дане американським вченим-економістом Р. Хизричом, на думку якого “суть підприємництва можна зрозуміти краще, розглядаючи поведінку підприємця з різних сторін – економічної, управлінської, особистісної” [58, с. 23-25].

З точки зору економіста, підприємець – це той, хто поєднує засоби виробництва, працю й матеріали таким чином, що їхня спільна вартість збільшується. При цьому вносяться певні зміни, здійснюються інновації, змінюється заведений порядок. З точки зору психолога – це “людина, яку підштовхують певні мотиви”, наприклад, бажання досягнути чогось у житті, щось спробувати нове, самоутвердитися й набути самостійності. З точки зору політекономії, підприємець – це людина, яка примножує не тільки своє, але й національне багатство, хто знаходить спосіб кращого використання ресурсів, зниження збитків, хто створює нові робочі місця.

На основі висловленої Р. Хизричанова слід розглядати підприємництво як “процес формування чогось нового, яке складається з певної цінності; процес, що поглинає час і сили, передбачає прийняття на себе фінансової, моральної й соціальної відповідальності; процес, який в кінцевому результаті дає певний прибуток і також приносить особисте задоволення від досягнутого результату” [58, с. 25-26].

Протягом останнього часу, незважаючи на те, що багатьма науковцями підприємництво розглядається як важливий фактор соціально-економічного розвитку суспільства, повне його визначення не отримало свого відображення.

Термін підприємництво має багато різних трактувань. Наприклад, підприємництво – це процес планування, організації, виробництва та взяття на себе відповідальності за діяльність підприємства. Або: творча виробнича

діяльність, результатом якої є створення та реалізація товарів та послуг. Або: творча виробнича діяльність, мета якої – постійне отримання прибутку (саме прибутку, а не тільки доходу або заробітної плати).

Господарський Кодекс України трактує дане поняття як «самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [1].

Підприємливість – це сукупність вроджених рис характеру, набутих навичок і вироблених (вихованих) на їх основі типів поведінки, що використовуються як засоби для здійснення особистої самореалізації окремими людьми або групою людей з метою надання допомоги окремим особам і всіляким організаціям у створенні змін та впровадженні нововведень, успішного подолання виникаючих труднощів і використання їх для досягнення поставлених цілей.

Це визначення на перший погляд здається громіздким, проте в ньому сконцентрована суть підприємливості як головної особливості підприємця. По-перше, підприємець повинен відрізнятися від усіх інших тим, що він наділений вродженими підприємницькими рисами характеру. Причому вважається, що підприємницькі риси характеру даються людині від Бога, є вродженими і навчитися ним неймовірно складно або взагалі неможливо.

До підприємницьким рисам характеру відносяться: бажання добитися успіху; високі амбіції; впевненість у своїх силах; висока самооцінка; наполегливість; внутрішня незалежність; орієнтація на діяльність; бажання вчитися на власному досвіді; працьовитість; рішучість; сміливість; готовність ризикувати; творчий підхід.

По-друге, для успішної діяльності підприємцю необхідно використовувати набуті підприємницькі навички та вироблені (виховані) на їх основі типи поведінки. Практика показує, що підприємницьким навичкам і

типам поведінки можна вчити, їх можна розвивати, практикувати і закріплювати.

Підприємницькими навичками, які купуються в процесі практичної діяльності, вважаються: творчий підхід до вирішення проблем; вміння переконувати; вміння вести переговори; вміння пропонувати; вміння продавати; комплексний підхід до управління бізнесом (проектами, ситуаціями); стратегічне мислення; інтуїтивне прийняття рішень в умовах невизначеності (невпевненості, неоднозначності, незрозумілості); вміння користуватися новими технологіями та досягненнями науково-технічного прогресу.

По-третє, підприємець свої вроджені риси характеру, набуті навички та вироблені (виховані) на їх основі типи поведінки використовує в якості засобів для здійснення особистої самореалізації, досягнення своєї головної мети – створення підприємства, творчого управління ним, подальшого його розвитку та отримання запланованого прибутку.

Підприємець обов'язково є творчою особистістю і лідером. Причому лідером, який впливає на поведінку інших людей без застосування для цього сили.

Підприємці виступають ініціаторами нових виробничих комбінацій, вони забезпечують освоєння нових передових виробництв і сприяють відходу морально застарілих, створюють нові робочі місця, підвищуючи тим самим професійні навички багатьох людей [31, с. 134].

В економічному енциклопедичному словнику поняття «підприємець» і «бізнесмен» ототожнюються [27 с. 73]. В ньому зазначається, що «підприємець – це власник підприємства, людина, яка займається любим видом економічної діяльності, що приносить прибуток”.

Підприємництво, підкреслює О. Бандурович, – це господарська діяльність, що здійснюється на інноваційній основі. Саме новаторство, як суттєва характеристика й функціональна особливість, відрізняє бізнес від

підприємництва. Бізнес – це будь-яка економічна діяльність з метою одержання певної вигоди.

Не можна зводити підприємництво до малого бізнесу, адже малий бізнес –це тільки одна із форм реалізації підприємницької ініціативи. Нею підприємництво не обмежується, воно може ефективно функціонувати, за певних умов, і на великих підприємствах. Разом з тим, як зауважує А. Кісельов, бізнес поняття більш ширше, ніж підприємництво, й охоплює всі відносини, що виникають між усіма учасниками ринкової економіки, включаючи у дію не тільки підприємців, а й споживачів, найманих працівників, державні структури [29, с. 20].

Все це ще раз змушує нас зробити висновок про відсутність чіткого визначення термінів “підприємництво”, ”підприємець”, “бізнес”, а тим більше “аграрне підприємництво”, “аграрний бізнес”, про суттєві розходження в їх трактуванні в розвинутих країнах і країнах з перехідною економікою.

Такі розходження, на наш погляд, можна пояснити різними економічними ситуаціями, а також тими завданнями й функціями, які суспільство покладає на підприємництво як вид виробничо-господарської діяльності. Так, розвиток підприємництва в розвинутих країнах із ринковою економікою відбувається під впливом двох протилежних факторів: бажання досягнути високих доходів, надаючи нові види послуг, створюючи нові технології й ідеї, випереджаючи при цьому конкурентів, і з іншого боку – ризиком збанкрутувати. Це спонукає підприємців шукати компромісних шляхів між крайніми положеннями та досягати на цій основі оптимальних результатів.

Велике значення має й те, що в цих країнах упродовж багатьох десятиліть створювалася атмосфера, сприятлива для розвитку підприємництва, формувалась культура підприємницьких відносин. В Україні, як і в інших країнах СНД, сформувалась дещо відмінна ситуація, інші умови для розвитку підприємництва, у тому числі й аграрного:

- за відсутності належної юридичної бази, що захищала б права споживачів, ненасиченості ринків, низької культури ділових стосунків між підприємцями набуває розквіту шахрайство, корупція. З'являються "нові українці", які переважно незаконним шляхом сформували значний капітал і посіяли зневіру серед більшості населення, завдаючи цим значної шкоди розвитку підприємництва в цілому;
- часта зміна законодавчих актів не дозволяла більшості громадян адаптуватися до нових умов діяльності, вони змушені були відмовлятися від власних задумів;
- ненасиченість українських товарних ринків сприяла на першому етапі розвитку підприємництва в сфері торгівлі та посередництва. Саме в цих сферах спостерігалися швидкі темпи товарообігу, високі доходи;
- підприємництво в Україні розвивається повільно й на несистемній основі.

Важливі дослідження щодо становлення й розвитку підприємництва в сільському господарстві проведені Л.В. Романовою та М.Й. Маліком [47]. Вчені зазначають, що основою формування підприємництва є власність, а в сільському господарстві важливого значення набуває саме приватна власність на землю і майно.

Узагальнення викладених вище теоретико-методологічних позицій і поглядів дозволяє сформулювати власне трактування суті підприємницької діяльності, її значення в розвитку національної економіки й аграрного сектору зокрема.

Суть підприємництва полягає в здатності людини виходити за межі стандартних схем поведінки (стереотипів), що відрізняє підприємця від звичайного господарника та є важливою ключовою багатоаспектною функцією в житті суспільства. Підприємець поєднує капітал і працю таким чином, що їх сукупна віддача дає підприємницький дохід.

Підприємництво – це самостійна, особлива діяльність, направлена на одержання прибутку, яка передбачає здійснення нововведень, використання

власних коштів, готовність ризикувати. Підприємництво як вид діяльності нерозривно пов’язане з пошуком нових форм і методів задоволення людських потреб.

Підприємницька діяльність у сільському господарстві можлива лише за умови безпосередньої участі в ній певних суб'єктів і наявних об'єктів підприємництва.

Аграрне підприємство – це юридична особа, основним видом діяльності якої є виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, виручка від реалізації якої становить не менше 75% від загальної суми виручки.

Однією із особливостей аграрних підприємств є те, що вони працюють в умовах високого ризику, а також відіграють важливу роль у формуванні соціальної сфери на селі, а також способу життя сільських мешканців. Усі підприємства в Україні здійснюють свою діяльність у відповідності до правового статусу прописаного в Господарському кодексі України, в Законах України «Про господарські товариства», «Про підприємства в Україні», «Про фермерське господарство», «Про сільськогосподарську кооперацію».

Умовами ефективного здійснення підприємницької діяльності в аграрному секторі є:

- по-перше, бажання самого підприємця здійснювати таку діяльність;
- наявність фінансових ресурсів, якого буде достатньо щоб започаткувати власну справу, готовність ризикувати, мати нестандартне мислення, націленість на успіх;
- самостійність у виборі форм і напрямів підприємницької діяльності, організації виробничо-господарських процесів та управління ними;
- свобода і самостійність у підприємницькій діяльності мають бути достатніми для успішної роботи, разом з тим не наноситимуть шкоди споживачам, державі та суспільству в цілому.

Проведенні дослідження показали, що до головних причин які стримують розвиток аграрного підприємництва в Україні слід віднести:

Результати проведеного дослідження показали, що основними причинами, що стримують розвиток аграрного підприємництва в Україні є:

- нестабільна економічна і політична ситуація в державі;
- недосконале законодавство в напрямі захисту підприємництва, особливо в галузі земельних відносин;
- відсутність реальної фінансового-кредитної підтримки;
- постійне втручання державних органів в діяльність господарських суб'єктів;
- неналежна державна підтримка аграрних підприємств;
- диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію і промислову продукцію.

Для подальшого ефективного функціонування сільськогосподарських товаровиробників в умовах ринку необхідно сформувати потужну інфраструктуру. Мається на увазі створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (маркетингових, страхових послуг, закупівельних, збутових, обслуговуючих, постачальницьких і переробних). Необхідно також сформувати ринкову інфраструктуру, які б займалися питанням реалізації продукції, а саме: аукціони, товарні біржі, ярмарки, агроторгові доми та ін. Відсутність таких ринкових елементів не дають можливості сільгосппідприємствам в повному обсязі реалізувати свої товарні можливості.

Необхідно також удосконалити систему кредитування сільськогосподарських підприємств, особливо це стосується дрібних товаровиробників, де на сьогодні виробляється основна частина продукції.

Основні причин, які здійснюють впливають на результати підприємницької діяльності в аграрному секторі, викликані загальноекономічними проблемами в умовах перехідної економіки. У процесі удосконалення законодавчої бази, утвердження ринкових відносин, аграрне підприємництво набиратиме позитивних рис і формуватиме

потужний вплив на ріст національної економіки. Однак без виваженої державної підтримки в цьому напрямку не обійтися.

## 1.2. Типи організаційних структур управління підприємством

В сучасних ринкових умовах господарювання особливої актуальності набувають питання підвищення ефективності діяльності підприємств. Ця складна багатоаспектна задача стоїть перед керівництвом всіх діючих компаній, кожна з яких шукає їх вирішення. На нашу думку розв’язка даної проблеми полягає в побудові ефективної організаційної структури управління. Саме ця складова організаційної структури підприємства забезпечує ефективне функціонування всього механізму, є наріжними каменем, на якому тримається “фундамент” підприємства. Від грамотної побудови і ефективного функціонування організаційної структури управління залежить швидкість і якість прийняття управлінських рішень, а відповідно і загалом ефективність функціонування підприємства [54].

П. Друкер підкреслює, що “не отриманий прибуток, а затрачені зусилля, важливі для сучасного промислового підприємства. Чим менше зусиль доводиться витрачати організації для отримання результатів, тим краще вона виконує свою роботу” [20].

Як засвідчує теорія і практика управління основним завданням організаційної структури підприємства є забезпечення реалізації стратегії його діяльності. В процесу функціонування підприємства стратегії можуть змінюватися, що веде до певних змін його організаційної структури.

Під категорією «структура» розуміється внутрішня побудова та форма системи підприємства. Усі елементи структури є взаємопов’язані між собою і становлять ціле. Присутність структури на підприємстві є невід’ємним елементом системи, саме завдяки їй структура є цілісною. Вона формує відносно стійкі зв'язки, які існують між окремими елементами організації, і

сприяє збереженню стійкого стану системи. Стосовно системи структура є показником її організованості.

Організаційна структура являє собою певний каркас підприємства, за допомогою якого здійснюється процес управління. Вона поєднує в собі усі наявні комунікаційні процеси, які відбуваються між службовцями різних рівнів, працівниками, а також весь масив інформації, що передається через відповідні канали.

На сьогодні багато науковців досліджують принципи і типи побудови організаційних структур управління на підприємствах. До них варто віднести таких вчених як М. Альберт, І. Ансофф, О.Є. Кузьмін, Н.М. Мартиненко, О.Г. Мельник, М. Мескон, П. Друкер, Ф. Хедоурі, М. Вебра та інші.

Вченими сьогодні дано багато визначень самої дефініції «організаційна структура управління». Тому варто його розглянути більш докладно (табл. 1.1).

На основі наведених вище визначень різних вчених можна зробити такі висновки, що більшість з них схиляються до думки, що організаційна структура управління є набором окремих елементів (підрозділів), за участі яких відбувається управління організацією. Деякі дослідники, також вважають, що організаційна структура управління є складовим елементом системи управління.

В результаті порівняння думок і бачень різних вчених в галузі економіки і менеджменту щодо трактування поняття “організаційна структура управління”, можна дати таке визначення досліджуваному терміну:

«Організаційна структура управління – це елемент системи управління підприємством, який представляє собою набір впорядкованих підрозділів різних рівнів управління взаємопов’язаних між собою, основна функція яких є забезпечення ефективного управління підприємством».

**Таблиця 1.1**

**Систематизація визначень вчених-економістів щодо категорії «організаційна структура управління»**

| | |
|---|---|
| Скибіцька Л.І., Скибіцький О.М. | Організаційна структура управління – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів” [54, с. 137]. |
| Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. | Організаційна структура управління – упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв’язки и забезпечують управління організацією” [34, с. 142]. |
| Мартиненко Н.М. | Організаційна структура управління є об’єднуючим і центральним елементом організації. Вона складається із елементів, що забезпечують функціонування в якості єдиного організаційно-економічного механізму усім іншим структурам” [37, с. 353]. |
| Дикань Н.В., Борисенко І.І. | Організаційна структура управління – склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління організацією” [18, с. 151]. |
| Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. | Найкраща “структура – це та, що дозволяє організації найкращим способом взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю” [38]. |

*Джерело: Сформовано автором на основі узагальнень наукових підходів вчених-економістів.*

Як показує практика функціонування вітчизняних і зарубіжних підприємств, на сьогодні є велика кількість організаційних структур управління. Визначальними факторами, які формують тип, складність та ієрархічність організаційної структури підприємства, є:

- загальний масштаб виробництва, а також обсяги його продажу;
- асортимент продукції, який виготовляється;

- складність і рівень уніфікації продукції;
- наявність міжнародних зв'язків підприємства.

Основне завдання менеджера в процесі здійснення управління полягає в тому, щоб об'єднати усі компоненти підприємства, та надати їм такої форми, яка б забезпечила цілеспрямовану роботу підприємства.

В залежності від наявності тих чи інших функціональних зв'язків в систему управління виділяють лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, дивізійну, матричну організаційні структури та ін. (рис. 1.1).

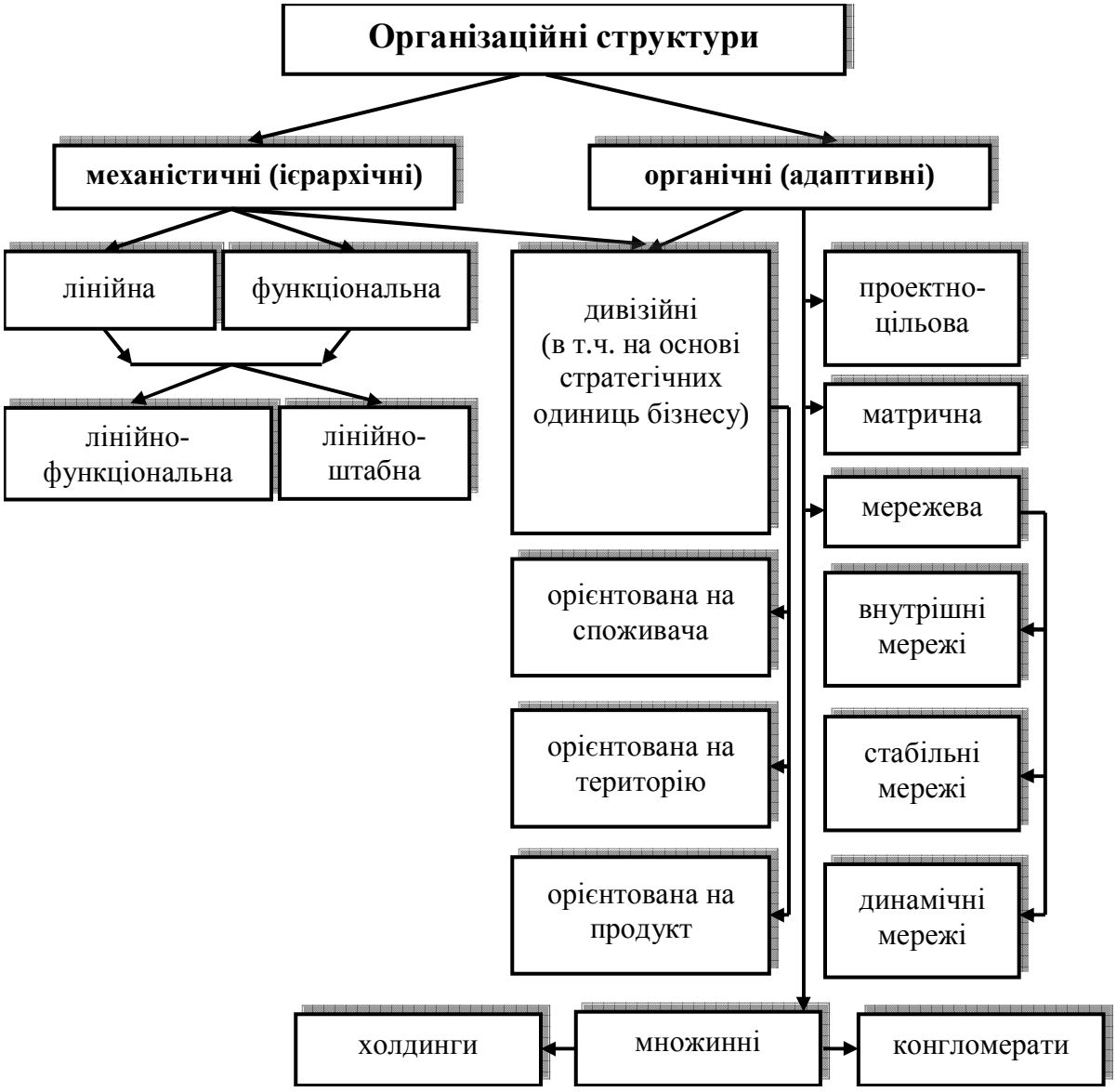



**Рис. 1.1. Типи організаційних структур управління**

*Джерело: побудовано на основі [21].*

Зараз постараємося розглянути основні типи організаційних структур управління.

*Лінійна організаційна структура управління* – це така структура, де кожен виробничий підрозділ очолює керівник, який здійснює усі функції управління (рис. 1.2). При такій структурі управління кожен працівник підпорядкований лише одному керівнику, який і виконує всі адміністративні та спеціальні функції у відповідному структурному підрозділі. Віддавати накази в обхід безпосереднього керівництва не допускається. До переваг такої структури управління варто віднести: чіткість взаємовідносин, оперативність підготовки та прийняття рішень, відмінний контроль. На практиці лінійна організаційна управління використовується, як правило малими та середніми підприємствами, які здійснюють виробництво однорідної продукції.

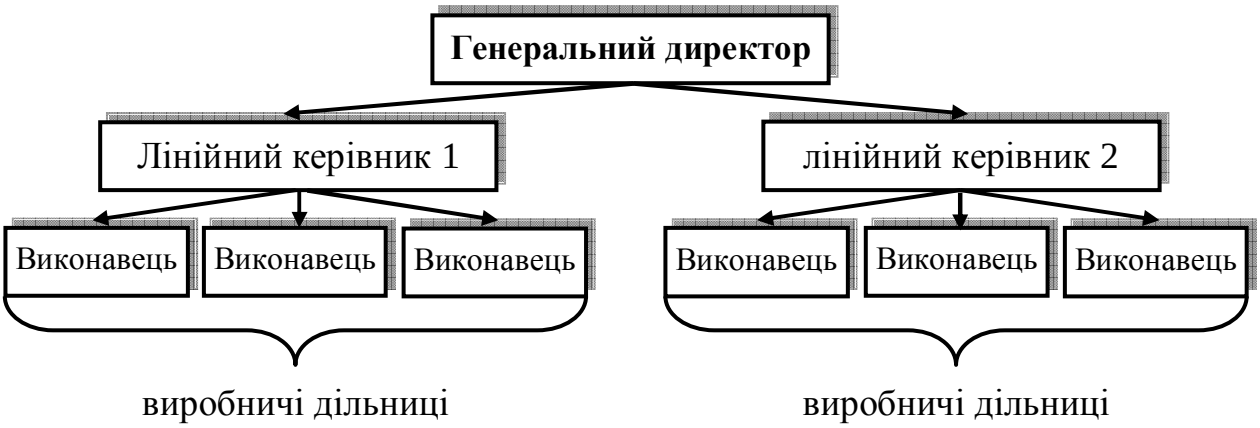



**Рис. 1.2. Лінійна структура управління**

*Джерело: побудовано на основі [21].*

*Функціональна організаційна структура* – це така структура, при якій кожен виробничий підрозділ одержує розпорядження одночасно від декількох керівників функціональних відділів (рис. 1.3). Така організаційна структура управління забезпечує компетентне керівництво в рамках кожної управлінської функції. Виконання вказівок функціонального відділу чи керівника є обов’язковим до виконання для виробничих підрозділів.

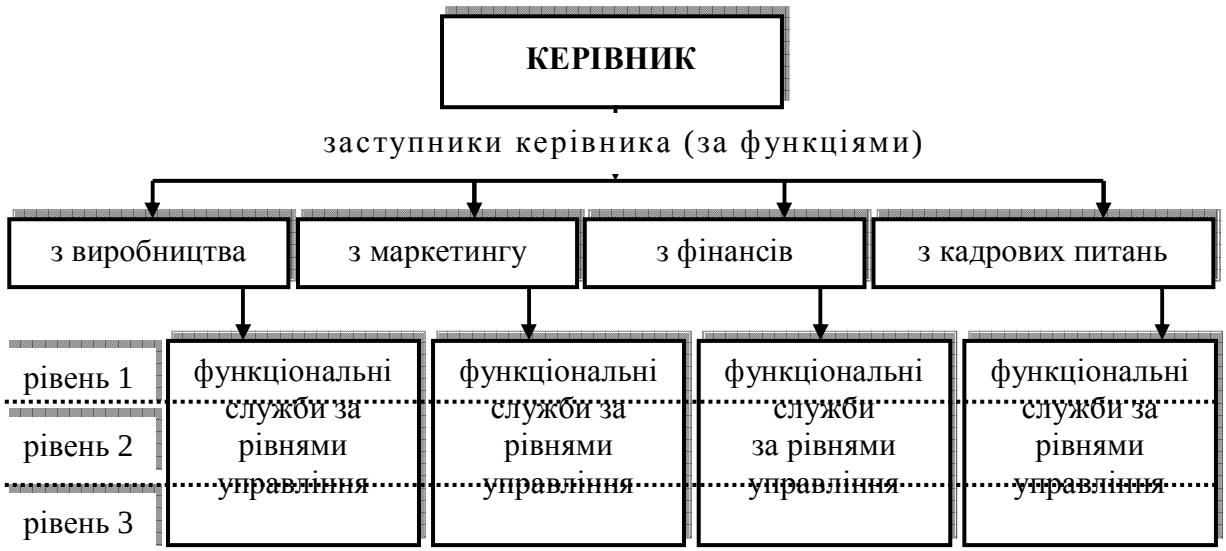



**Рис. 1.3. Функціональна (“шахтна”) структура управління**

*Джерело: побудовано на основі [21].*

Таку організаційну структуру доцільно використовувати у великих однопродуктових організаціях, основним завданням яких є одержання конкурентних переваг за рахунок мінімізації виробничих витрат.

*Лінійно-функціональна організаційна структура управління* спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі і є поширеною на підприємствах, які переходять із категорії малих до категорії середніх чи великих (рис. 1.4).

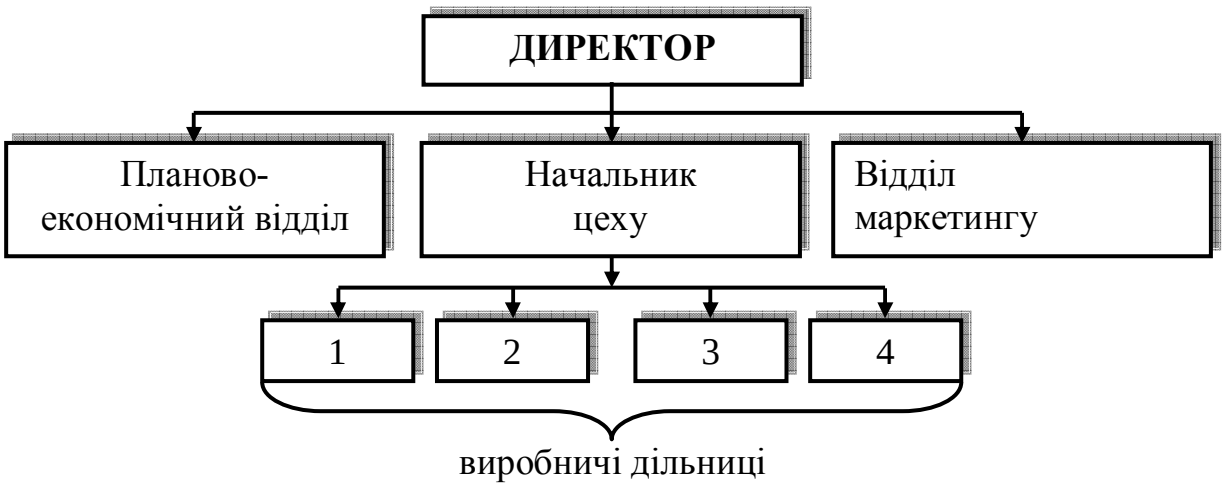



**Рис. 1.4 Лінійно-функціональна структура управління**

*Джерело: побудовано на основі [21].*

Вона дає змогу організувати управління по лінійній схемі (директор – начальник цеху – майстер), а функціональні виконують лише забезпечуючу та обслуговуючу функції і допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання.

Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень підвищення ефективності роботи функціональних служб, уможливлює необхідний маневр ресурсами.

*Дивізійна організаційна структура управління* базується на поглибленні поділу управлінської праці (рис. 1.5). В основному її використовують великі організації, які виробляють великий асортимент продукції. Структурні підрозділи є достатньо самостійними. Ключовими фігурами в управлінні організаціями з дивізіональною структурою стають не керівники функціональних підрозділів, а менеджери, що очолюють виробничі підрозділи.

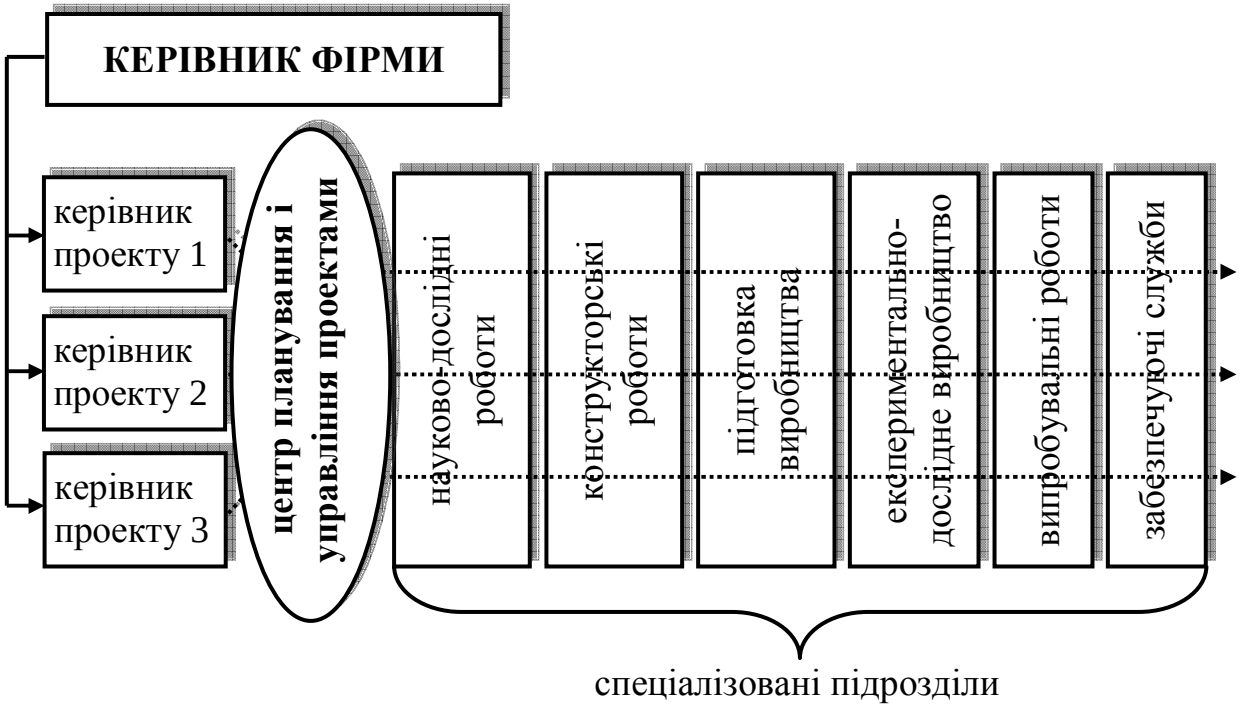



**Рис. 1.5. Дивізійна організаційна структура з продуктовою спеціалізацією**

*Джерело: побудовано на основі [21].*

Структуризація організації по відділенням виробляється, як правило, за трьома критеріями: по продукції, що випускається, або по послугах, що надаються (продуктова спеціалізація), по орієнтації на споживача (споживча спеціалізація), по обслуговуваним територіям (регіональна спеціалізація):

- *продуктова організаційна структура управління* – забезпечує ефективне управління розробленням, впровадженням та збутом різних за характеристиками товарів. Використовується переважно виробничими підприємствами;
- *структура, орієнтована на територію (регіональна ОСУ)* – дає організації можливість краще враховувати місцеві законодавчі та соціально-економічні особливості регіонів у міру розширення сфери збуту. Характерна для великих торгівельних організацій;
- *структура, орієнтована на споживача* – передбачає поділ і структуризацію споживачів за потребами і запитами на окремі групи, і концентрацію кожного підрозділу на одній із виділених груп з метою максимального вивчення і задоволення потреб споживачів цієї групи. Така ОСУ є характерною для фірм, які надають широкий спектр послуг [18, с. 140].

Такий підхід дає можливість більш тісної співпраці виробників з кінцевими споживачами, швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Разом з тим, дивізіональні структури управління призводять до зростання ієрархічності, а саме вертикалі управління.

Головною властивістю структур, відомих в практиці управління як гнучкі, адаптивні, або органічні, є притаманна їм спроможність порівняно легко міняти свою форму, пристосовуватися до нових умов, органічно вписуватися в систему управління. Як правило, вони формуються на тимчасовій основі, тобто на період реалізації проекту, програми, рішення проблеми або досягнення поставленої мети.

До них належать: проектно-цільові, матричні, мережеві та інші, які характеризуються гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем.

*Проектно-цільова організаційна структура* – досить поширена при розробці організаційних проектів, пов'язаних з модернізацією виробництва або освоєнням нового продукту (рис. 1.6). Вона як правило створюється на тимчасовій основі. Особливість її заключається в тому, що спеціалізація відбувається не на основі функціонального підходу, а на основі поєднання багатьох функцій одного проекту.

**Рис. 1.6. Проектно-цільова структура управління**

*Джерело: побудовано на основі [21].*

*Матрична організаційна структура* – представляє собою поєднання функціональної та проектно-цільової організаційної структури (рис. 1.7). Вона нагадує собою ґратчасту організацію, яка побудована за принципом подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку – безпосередньому керівнику функціональної служби, що надає персонал і технічну допомогу керівнику проекту, з іншого – керівнику проекту (цільові програми), що наділений необхідними повноваженнями для здійснення процесу управління у відповідності до запланованих термінів, ресурсів і якості.

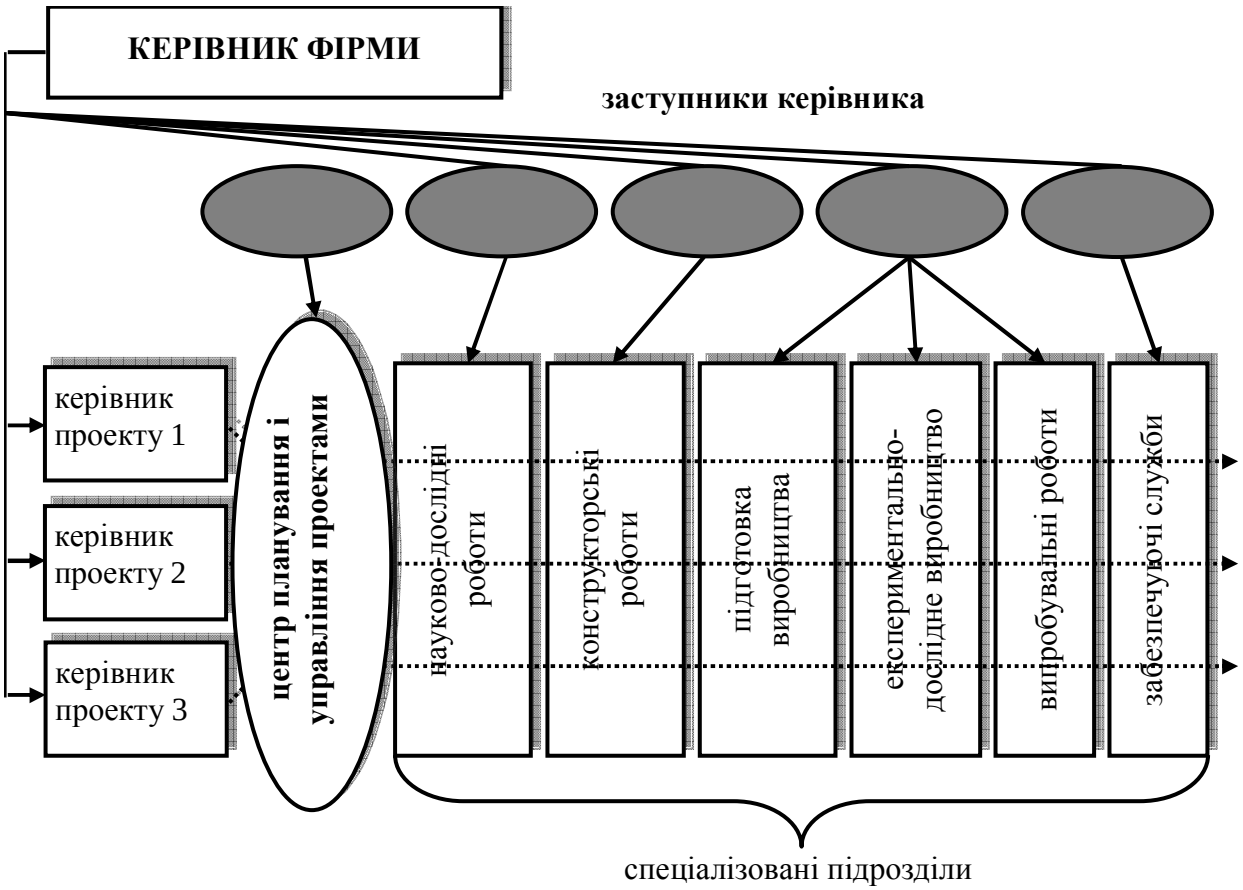



**Рис. 1.7. Матрична організаційна структура управління**

*Джерело: побудовано на основі [21].*

Перехід на матричну структуру, як правило, поширюється не всю організацію, а лише її частину. При цьому її успіх значною мірою залежить від того, в який ступені керівники проектів володіють професійним якостями менеджерів і можуть виступати в проектній групі лідерами. Масштаби застосування матричних структур в організаціях досить значні, що говорить про їхню ефективність.

Не беручи до уваги ряд недоліків, використання матричних структур управління є досить поширеним в багатьох підприємствах, які відносяться до різних галузей. Це пояснюється тим, що матрична структура має ряд переваг, і дає можливість підприємству отримати високі виробничі показники при виробництві високотехнологічних видів продукції.

Підсумовуючи варто зазначити, що для максимально ефективної діяльності підприємства в соціокультурному просторі сучасного бізнесу

необхідно здійснювати своєчасну і грамотну діагностику якості організаційної структури управління підприємством, для реалізації якої варто дослідити систему показників, що її характеризують, що і стане перспективою подальших досліджень.

### 1.3. Загальна характеристика системи управління в приватних сільськогосподарських підприємствах

Трансформаційні процеси, які протягом останніх п’ятнадцяти років відбуваються в нашій державі, дозволили створити основи багатоукладної економіки, частково здійснити земельні перетворення. Нові організаційно-правові форми перебрала велика частина сільськогосподарських організацій.

Різні форми власності і господарювання не виключають, а доповнюють один одного. Організаційно-правові форми підприємств відображають насамперед певний тип відносин власності, який формує, в кінцевому рахунку, той чи інший господарський уклад. Розвиток усіх форм господарювання створює передумови для виробництва вітчизняної продукції та забезпечення продовольчої безпеки України, підвищення конкурентоспроможності сільського господарства, розширення внутрішнього ринку і на цій основі скорочення імпорту продукції.

В ринкових умовах господарювання, приватні підприємства мають більше самостійності при веденні своєї господарської діяльності, разом з тим й більше відповідальності за свої дії, що значно підвищує роль управління.

Система управління сучасними сільськогосподарськими підприємствами пережила несуттєвих змін в ході проведення реструктуризації галузі та переходу суб’єктів господарювання до ринкових відносин. На основі проведеного дослідження вдалося встановити характерні властивості механізмів управління, а також виявити певні недоліки щодо їх функціонування. Найбільш важливими з них є: недостатнє використання

системного підходу в управлінні; брак контролю за ефективністю системи управління в цілому, а також за окремими її елементами; недосконалість системи мотивації персоналу аграрних підприємств; відсутність підсистеми управління втратами сільськогосподарської продукції як важливого чинника аналізу ефективності діяльності аграрних підприємств; незначне використання загальних принципів менеджменту в системі управління. Тому сьогодні досить серйозно ставиться питання про формування ефективних механізмів управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств, які б оптимально сполучали ступінь їх ринкової незалежності з ефективним виконанням їх основного призначення – забезпечення надійного постачання сільськогосподарської продукції і продовольства кінцевим споживачам.

Різні форми власності і господарювання не виключають, а доповнюють один одного. Організаційно-правові форми підприємств відображають насамперед певний тип відносин власності, який формує, в кінцевому рахунку, той чи інший господарський уклад. Розвиток усіх форм господарювання створює передумови для виробництва вітчизняної продукції та забезпечення продовольчої безпеки України, підвищення конкурентоспроможності сільського господарства, розширення внутрішнього ринку і на цій основі скорочення імпорту продукції.

Необхідно зауважити також і те, що формування ринкових відносин в Україні відбувається в нестабільних умовах, що не дає можливості підприємництву ефективно розвиватися. Для виходу сільського господарства із теперішнього кризового стану, необхідне створення підприємств, які здійснюють господарську діяльність на засадах приватної власності на землю й майно, а також удосконалення економічного господарського механізму. Разом з тим, без забезпечення аграрним підприємствам та організаціям відповідного розміру та необхідної структури виробничого потенціалу за допомогою ефективності функціонування різних форм власності сільськогосподарських підприємств майже становиться можливим ефективно

розрахувати ні їх ефективне функціонування ні досягнення нашою країною бажаних пропозицій у світовій співдружності [12].

Одними із найбільш успішних форм організації підприємницької діяльності в АПК є приватні підприємства, які, володіючи дещо меншими активами отримують більші доходи і забезпечують стабільно вищий ніж в середньому по галузі показник рентабельності. Приватне підприємство – це вид юридичної особи, заснованої на приватній власності. Засновник і учасник приватного підприємства – одна і та ж фізична особа, яка несе відповідальність за результати діяльності усім своїм майном.

Приватне підприємство є одним із видів підприємництва в сільському господарстві. Приватне підприємство є самостійним господарюючим суб'єктом, яке здійснює свою діяльність з метою виробництва сільськогосподарської продукції. Право власності на землю підтверджується Державним актом на право власності засновника. Майновий комплекс формується за рахунок власного майна та отриманого майнового паю.

Приватне підприємство може бути створене в ході реформування колективних сільськогосподарських підприємств на основі приватної власності його засновника і оренди майнових і земельних паїв колишніх членів КСП. В такому випадку таке підприємство виступає правонаступником реформованого господарства. Воно має самостійний баланс, рахунки в установах банку, печатку зі своїм найменуванням. Приватне підприємство не може мати в своєму складі інших юридичних осіб. Взаємовідносини з власниками земельних і майнових паїв будуються на основі договорів з виплатою орендної плати [29, с. 27].

Основними джерелами формування майна приватного підприємства є:

- фінансові ресурси та матеріальні активи засновника підприємства;
- доходи, що були отримані в процесі реалізації продукції, а також отримані доходи від інших видів господарської діяльності;
- доходи від реалізації цінних паперів, а також отримані з інших джерел;

- купівля активів інших господарюючих суб’єктів;
- благодійні пожертви організацій, підприємств, громадян та інші джерела, в рамках законодавства.

Управління приватним підприємством здійснює його власник, який з метою забезпечення ефективної господарської діяльності залучає населення до праці після оформлення договору про працю, а також інших документів, які необхідні для регулювання відносини працівників з підприємством як суб’єктом підприємницької діяльності.

Приватне підприємство так само як індивідуального підприємства засноване на власності окремого громадянина, а різниця між ними лише в праві наймання робочої сили.

Приватне сільськогосподарське підприємство може створюватися його засновником в двох окремих випадках:

- в першому випадку – як самостійна дія, що не пов’язана з колективним та іншим недержавним сільгосппідприємством (наприклад, на основі присадибного господарства, землі і майна, що були куплені або взяті в оренду, а також одержаних у вигляді дарунку або спадщини);
- в ході проведення реорганізації якого-небудь недержавного сільгосппідприємства, в залежності від прийнятих в Україні її форм (злиття, приєднання, поділ, відокремлення, перетворення).

Підприємство можне надавати своїм працівникам різне соціальне забезпечення, в залежності від його можливостей, а також інші пільги і гарантії, вносить в бюджет соцплатежі за своїх працівників, гарантує їм належні умови праці і відпочинку, що передбачено чинним законодавством України.

На відміну від товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерного товариства, кооперативу, у випадках приватного підприємства не вимагається оформлення установчим договором рішення власника майна про створення юридичної особи – достатньо засвідчити таке рішення в заяві про державну реєстрацію.

Підприємство діє на підставі Статуту, який затверджує власник майна. Статут підприємства охоплює питання його діяльності, містить примірну схему і принципи побудови, включає найменування юридичної особи, відомості про її місце знаходження, адресу.

Основними завданнями управлінців приватних підприємств усіх рівнів є розроблення дієвих способів та прийомів впливу на працівників, вибір найоптимальніших управлінських важелів та створення механізмів впровадження їх у життя.

Привести в дію організовану систему, щоб отримати потрібний результат, можливо лише шляхом впливу на неї керівного органу чи окремої особи. Для цього необхідні певні інструменти впливу, які використовуються менеджерами для активізації ініціативи і творчості персоналу підприємства й забезпечують досягнення поставлених перед організацією цілей. Такими інструментами служать методи організації і здійснення управління.

Методи займають вагому роль в управлінні, позаяк на їх основі проходить взаємне збагачення теорії і практики управління. За їх підтримки керівна система установлює правила “гри” та поведінки, що є незмінними для всіх керованих об’єктів, які безпосередньо підпорядковуються цій системі, погоджує, об’єднує, координує й регулює їхню діяльність у часі та просторі, забезпечує постійний та рівномірний розвиток у певному спрямуванні, виходячи з поставлених завдань і цілей.

Загальнонаукова методологія формує основу системи методів управління. Вони поділяються на три окремі групи:

- методи управління функціональними підсистемами;
- методи реалізації функцій управління;
- методи прийняття управлінських рішень.

Група методів управління функціональними підсистемами організації тісно пов’язана з організаційною структурою, яка будується з урахуванням функціонального розподілу праці за такими видами робіт як фінанси, маркетинг, інновації, управління персоналом, виробництвом тощо.

Функціональні підсистеми мають свою специфіку і свій інструментарій для вирішення відповідних управлінських завдань. Зокрема управління підсистемою “Виробництво” потребує застосування таких методів як контроль якості, функціонально-вартісний аналіз, дослідження операцій, програмування, факторний аналіз, планування і контроль за перебігом виробничого процесу, облік витрат тощо. Підсистема “Маркетинг” має у своєму арсеналі методи діагностики ринкової ситуації, дослідження потреб у нових видах продукції, розробки маркетингової концепції, аналізу можливостей організації на потенційних ринках та інші. У підсистемі „Персонал” велика увага приділяється методам аналізу та формування системи управління персоналом, планування потреб організації у робочій силі, організація праці персоналу та її оплати, управління діловою кар’єрою тощо. Ці та інші методи організації і здійснення управління функціональними підсистемами мають вирішальне значення в організації управління агропромисловим формуванням.

Виконання специфічних функцій управління, незалежно від того до якої функціональної підсистеми вони належать, обов’язково передбачає дії з планування, організовування та контролю. Для реалізації загальних функцій теорія і практика управління також пропонує відповідні методи. Зокрема, планування здійснюється при використанні методів екстраполяції, факторного аналізу, експертної оцінки, побудови „дерева рішень” та інші. Виконання функцій організовування ґрунтується на методах, які враховують потреби й мотивації людей, що працюють в організації. Їх можна поділити на три групи: організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні.

Ідентифікація потреб та інтересів дає змогу вибрати той вид впливу на поведінку людей у процесі організації їхньої спільної діяльності, який сприятиме задоволенню цих потреб. Водночас слід зауважити, що ефективність управління персоналом значною мірою залежить від правильності застосування і співвідношення названих методів управління, на

що впливають форма власності, рівень досконалості інституційного середовища, специфіка поставлених завдань та інші фактори.

Діяльність приватних підприємств регулюється не декількох рівнях:

- загальнодержавному – шляхом встановлення нормативних засад функціонування підприємств;
- регіональному – шляхом забезпечення контролю за дотриманням норм чинного законодавства зі сторони регіональних органів державної влади;
- внутрігосподарському – через прийняття і дотримання основних засад установчих документів та реалізацію стратегічних і оперативних управлінських рішень [34, с. 87].

В Господарському кодексі зазначено, що приватне підприємство діє на основі приватної власності одного або декількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці. Приватним є також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання – юридичної особи. Порядок організації та діяльності приватних підприємств визначається Господарським Кодексом та іншими законами [1, с. 67]. Виходячи з цього, приватне підприємство організовується виключно на основі приватної власності однієї або кількох фізичних осіб чи юридичної особи.

Приватні підприємства можуть бути створені за рішенням власника (власників) майна або уповноваженого ним (ними) органу, а в окремих випадках, які прописані в законодавстві, також за згоди інших органів, організацій і громадян шляхом заснування нового, реорганізації (злиття, приєднання, виділення, поділу, перетворення) діючого (діючих) суб'єкта господарювання з додержанням вимог законодавства, зокрема антимонопольно-конкурентного законодавства.

Створення та діяльність таких підприємств дозволяє: по-перше, підвищити заінтересованість та відповідальність їх власників за результати господарювання, за виконання своїх договірних зобов'язань перед

орендодавцями та державою (по податках, платежах), а також партнерами по бізнесу; по-друге, зберегти цілісність основної частини землі та майна колишніх членів КСП і забезпечити їх використання як єдиного виробничого комплексу; по-третє, надати власникові приватно-орендного підприємства статусу ефективного власника, тобто особи, яка має можливість самостійно приймати рішення з усіх питань діяльності підприємства і нести повну економічну і юридичну відповідальність за наслідки від його діяльності; і по-четверте, правове оформлення орендних земельних відносин виступає важливою і дієвою формою соціального захисту селян, особливо пенсіонерів, в реалізації їх права на власність.

Одним із суттєвим недоліків, існування приватних підприємства на основі орендних відносин є залежність їх від орендодавців земельних часток (паїв).

Джерелами формування майна приватного підприємства є:

- грошові та матеріальні внески засновника;
- доходи, отримані від реалізації продукції, а також від інших видів господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів, кредити банків та інших кредиторів;
- придбання майна інших підприємств і організацій;
- благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств, громадян та інші джерела, не заборонені законом [34].

Майновий фонд приватного підприємства формується за рахунок майна, що передається власником на баланс підприємства. Переважно таким майном є майновий пай, який селяни отримали при виході з колективного сільськогосподарського підприємства.

Підприємство має право в установленому порядку: виступати наймачем, орендувати або використовувати на інших умовах земельні угіддя, майно, інші ресурси, майнові та немайнові права.

Підприємство може орендувати майно і землю на основі оренди з колишніми членами сільськогосподарського підприємства.

Всі функції пов’язані з управлінням приватного підприємства покладені на його власника. Для забезпечення господарської діяльності підприємства він залучає громадянин до праці на основі трудового договору.

Приватним підприємством визначається таке підприємство, яке засноване на власності окремого громадянина і відрізняється від індивідуального підприємства тільки правом наймання робочої сили.

Однією з переваг таких приватних формувань є те, що з ним більше бажають співпрацювати банківські структури, різні інвестори, що надаватимуть йому кредити ніж це має місце щодо інших недержавних сільськогосподарських підприємств.

Засновником такого підприємства повинен бути лідер, який володіє усіма необхідними для ефективного господарювання задатками, а також здатен вирішувати питання організаційного, правового, управлінського, економічного та соціального характеру.

Він повинен відповідати щонайменше таким вимогам: бути власником землі та майна, надбаних раніше або одержаних у своєму ж підприємстві земельних і майнових паїв, які є його засновницьким капіталом; володіти підприємницькими здібностями; жити в злагоді з законом; бути високо відповідальною і авторитетною особою [34].

## Висновки до першого розділу

1. Підприємництво є основою розвитку економіки, процес здійснення виробничої діяльності з фінансовою, моральною та соціальною відповідальностями. Розвиток підприємства на ринкових засадах активізує структурні перебудову економіки, дає можливість створювати нові робочі місця, швидко реагувати на зміни споживчого попиту.

2. Однією із особливостей аграрних підприємств є те, що вони працюють в умовах високого ризику, а також відіграють важливу роль у

формуванні соціальної сфери на селі, а також способу життя сільських мешканців. Усі підприємства в Україні здійснюють свою діяльність у відповідності до правового статусу прописаного в Господарському кодексі України, в Законах України “Про господарські товариства”, “Про підприємства в Україні”, “Про фермерське господарство”, “Про сільськогосподарську кооперацію”.

Умовами ефективного здійснення підприємницької діяльності в аграрному секторі є:

- по-перше, бажання самого підприємця здійснювати таку діяльність;
- наявність фінансових ресурсів, якого буде достатньо щоб започаткувати власну справу, готовність ризикувати, мати нестандартне мислення, націленість на успіх;
- самостійність у виборі форм і напрямів підприємницької діяльності, організації виробничо-господарських процесів та управління ними;
- свобода і самостійність у підприємницькій діяльності мають бути достатніми для успішної роботи, разом з тим не наноситимуть шкоди споживачам, державі та суспільству в цілому.

3. Приватне аграрне підприємство як об’єкт управління – це таке підприємство, основним видом діяльності якої є виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, виручка від реалізації якої становить не менше 75% від загальної суми виручки.

4. Приватні аграрні підприємства як організаційна форма сільськогосподарського підприємництва мають власні особливості, пов’язані із управлінням виробничо-господарськими та іншими процесами. При цьому, особливість саме приватних підприємств полягає у одноосібному здійсненні управління власником чи невеликою групою власників підприємств. Основні переваги такого управління – спрощення процедури реєстрації підприємства, формування статутного фонду, розподілу результатів праці.

5. В сучасних ринкових умовах господарювання особливої актуальності набувають питання підвищення ефективності діяльності

підприємств. Ця складна багатоаспектна задача стоїть перед керівництвом всіх діючих компаній, кожна з яких шукає їх вирішення. На нашу думку розв’язка даної проблеми полягає в побудові ефективної організаційної структури управління. Саме ця складова організаційної структури підприємства забезпечує ефективне функціонування всього механізму, є наріжними каменем, на якому тримається “фундамент” підприємства. Від грамотної побудови і ефективного функціонування організаційної структури управління залежить швидкість і якість прийняття управлінських рішень, а відповідно і загалом ефективність функціонування підприємства Нові організаційно-правові форми перебрала велика частина сільськогосподарських організацій.

6. Різні форми власності і господарювання не виключають, а доповнюють один одного. Організаційно-правові форми підприємств відображають насамперед певний тип відносин власності, який формує, в кінцевому рахунку, той чи інший господарський уклад. Розвиток усіх форм господарювання створює передумови для виробництва вітчизняної конкурентоспроможної продукції та забезпечення продовольчої безпеки України, підвищення конкурентоспроможності сільського господарства, розширення внутрішнього ринку і на цій основі скорочення імпорту продукції.

# РОЗДІЛ 2.
# КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика приватно-орендного підприємства “Іванівське”

Приватно-орендне підприємство «Іванівське» розташоване в селах Іванівка та Лазівці Теребовлянського району Тернопільської області. Підприємство має досить зручне розташування і близькість до обласного центру м. Тернопіль. Розташоване у межах Подільської височини, поверхня більшої частини – платоподібна, полого-хвиляста лісова, південно-західна – горбисто-пасмова. Абсолютна висота – 310 м. Є поклади вапняків, глини, піску. Район належить до вологої, помірно теплої агрокліматичної зони, що сприяє високій урожайності. Переважають чорноземи, типові малогумусні (79,3 % площі району), чорноземи опідзолені й темно-сірі (14,8%), решта – лучні, болотні та ясносірі ґрунти.

Засновником підприємства є Заслужений працівник сільського господарства Антон Іванович Білик, який працює в сільському господарстві з 1957 року.

Приватне орендне підприємство «Іванівське» створено на засадах приватної власності на землю і майно, орендує земельні і майнові паї з метою спільного обробітку ґрунту та спільного використання засобів виробництва 20 лютого 2000 року.

Головною метою господарської діяльності Підприємства є отримання прибутку, а також виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки, реалізації та здійснення інших видів діяльності.

У відповідності до затвердженого Статуту, основними напрямками діяльності приватно-орендного підприємства “Іванівське” є:

- організація виробництва товарної сільськогосподарської продукції та сировини з метою її подальшої реалізації;
- оптова і роздрібна торгівля товарами власного виробництва, придбаними, комерційна (фірмова) та комісійна торгівля;
- переробка сільськогосподарської продукції як власного виробництва так і придбаної;
- надання послуг і консультацій фізичним і юридичним особам в обробітку землі, вирощуванні сільськогосподарських культур, ремонті і технічному обслуговуванню автомобілів, сільськогосподарської техніки;
- здійснення внутрішніх перевезень вантажів та пасажирів власним автомобільним транспортом;
- інші види діяльності, які не заборонені чинним законодавством України.

Основним засобом виробництва в сільськогосподарських підприємствах і в ПОП “Іванівське” зокрема є земельні ресурси, які характеризуються специфічними особливостями у процесі їх використання.

До складу земельних ресурсів ПОП «Іванівське» можна віднести ту землю, яку підприємство орендує в громадян на основі оренди. Розмір і структура земельних угідь представлена на в табл. 2.1.

З наведених даних таблиці 2.1 видно, що господарство має достатню кількість сільськогосподарських угідь для здійснення виробничого процесу. В даному аспекті позитивним є також і те, що якість орендованих земель є досить високою. Кількість орендованих сільськогосподарських земель з кожним роком постійно збільшується, і в 2015 році вони склали 4480 га.

Основним елементом підприємства є наявність в його власності, господарюванні або оперативному управлінні власного майна. Воно зазвичай поділяється на необоротні й оборотні фонди, які відрізняються фізичною формою, місцем у виробничому процесі, впливом на економіку підприємства.

**Таблиця 2.1**

**Розмір та структура сільськогосподарських угідь в ПОП “Іванівське” за 2013-2015 рр., га**

| Види угідь | Роки | | | | | | 2015 р. до 2013 р., % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2013 | | 2014 | | 2015 | | |
| | Усього | в т.ч. взято в оренду | Усього | в т.ч. взято в оренду | Усього | в т.ч. взято в оренду | |
| Сільськогосподарські угіддя | 4437,0 | 4437,0 | 4451,0 | 4451,0 | 4480,0 | 4480,0 | 101,0 |
| у тому числі: рілля | 4437,0 | 4437,0 | 4451,0 | 4451,0 | 4480,0 | 4480,0 | 101,0 |

*Джерело: За даними форми № 50-сг “Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств” ПОП «Іванівське» за 2013-2015 рр.*

Організація процесу виробництва в аграрному підприємстві передбачає наявність засобів виробництва, що включають засоби праці, предмети праці та працю людей, тобто її безпосередню діяльність. Засоби й предмети праці виступають в аграрному підприємстві як виробничі фонди (основні й оборотні).

Важливим фактором, який визначає стратегічні напрями діяльності господарства є наявність в нього основних виробничих і невиробничих фондів. Їх структура за елементами і частка в загальному обсязі представлена в табл. 2.2.

З наведених даних аналізованої таблиці випливає, що структура основних і оборотних фондів на підприємстві суттєво змінилася. Так, приріст залишкової вартості основних фондів на підприємстві за 2013-2015 рр. склав 16,3%. Досить зросла частка готової продукції і незавершеного виробництва в структурі оборотних фондів.

**Таблиця 2.2**

**Аналіз забезпеченості ПОП «Іванівське» основними та оборотними фондами, за 2013-2015 рр., тис. грн.**

| Види основних та оборотних фондів | 2013 р. | 2014 р. | 2015 р. | 2015р. до 2013 р., % |
|---|---|---|---|---|
| Залишкова вартість | 23445,0 | 25499,0 | 27265,0 | 116,3 |
| Первісна вартість | 35791,0 | 39937,0 | 44029,0 | 123,0 |
| Знос | 12346,0 | 14438,0 | 16764,0 | 135,8 |
| Виробничі запаси | 5509,0 | 4453,0 | 3437,0 | 62,4 |
| Поточні біологічні активи | 3842,0 | 4111,0 | 4451,0 | 115,9 |
| Незавершене виробництво | 2467,0 | 4131,0 | 4263,0 | 172,8 |
| Готова продукція | 16284,0 | 29131,0 | 26809,0 | 164,6 |

*Джерело: Сформовано автором за даними форми № 5 "Примітки до річної фінансової звітності" ПОП "Іванівське" за 2013-2015 рр.*

Досить позитивним в господарській діяльності ПОП «Іванівське» є те, що воно поряд з виробництвом продукції рослинництва займається нарощуванням обсягів нарощуванням виробництва продукції тваринництва. Це в свою чергу позитивно пливає на якість сільськогосподарських угідь, адже дає можливість вносити в необхідних кількостях органічні добрива. Динаміку поголів'я тварин на досліджуваному підприємстві наведено в табл. 2.3.

**Таблиця 2.3**

**Динаміка поголів'я тварин на вирощуванні та відгодівлі в ПОП «Іванівське», за 2013-2015 рр.**

| Показники | Роки | | | 2015 р. в % до 2013 р. |
|---|---|---|---|---|
| | 2013 | 2014 | 2015 | |
| ВРХ – всього, голів | 1344,0 | 1375,0 | 1460,0 | 108,6 |
| з них корів молочного стада | 463,0 | 480,0 | 480,0 | 103,7 |
| % корів до поголів'я ВРХ | 34,4 | 34,9 | 32,9 | - |
| Свині | 1341,0 | 1108,0 | 1320,0 | 98,4 |

*Джерело: Розраховано за даними форми № 50-сг (річна) "Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств" ПОП "Іванівське" за 2013-2015 рр.*

Отже, на основі представлених даних можна сказати, що тваринництво в досліджуваному підприємстві розвивається на належному рівні. Так, кількість великої рогатої худоби за період з 2013-2015 рр. зросла на 8,6% і склала 1460 голів, в тому числі молочного стада на 3,7% - 480 голів. Разом з тим, поголів’я свиней дещо зменшилося – на 1,6%. Тому, на перспективу, для збільшення поголів’я тварин на підприємстві необхідно підвищувати їх продуктивність. Ця проблема може бути вирішена також, через нормалізацію цін на засоби виробництва і предмети праці для виробництва продукції тваринництва, зниження собівартості її виробництва, підвищення якості, досягнення оптимальної концентрації поголів'я, освоєння інтенсивних технології їх утримання; впровадження нових форм господарювання і організації виробництва.

З позицій розвитку галузі слід розробити комплексні програми для усіх напрямків тваринництва. Доцільно запровадити дотації, а також певні пільги для підприємств, які виробляють таку продукцію.

У умовах переходу сільськогосподарського виробництва до ринкової економіки досить актуальним є питання нарощування обсягів продовольчих ресурсів, підвищення ефективності господарювання, формування належних соціальних умов працівників на селі, а також розвитку їх особистих якостей.

В складі ресурсного потенціалу виокремлюють матеріальні, нематеріальні, інноваційні, фінансові, трудові ресурси, а також методи управління та організації ефективного використання ресурсів. Загальновідомою є істина, що трудові ресурси – найголовніший та найцінніший ресурс будь-якого виробництва, в тому числі і сільськогосподарського.

В даному контексті, не менш важливу роль для функціонування та розвитку ПОП «Іванівське» відіграють трудові ресурси. Адже відомо, що сільськогосподарське підприємство зможе господарювати ефективно лише при наявності кваліфікованих працівників.

Основні показники забезпеченості трудовими ресурсами в ПОП «Іванівське» приведені на рис. 2.1.

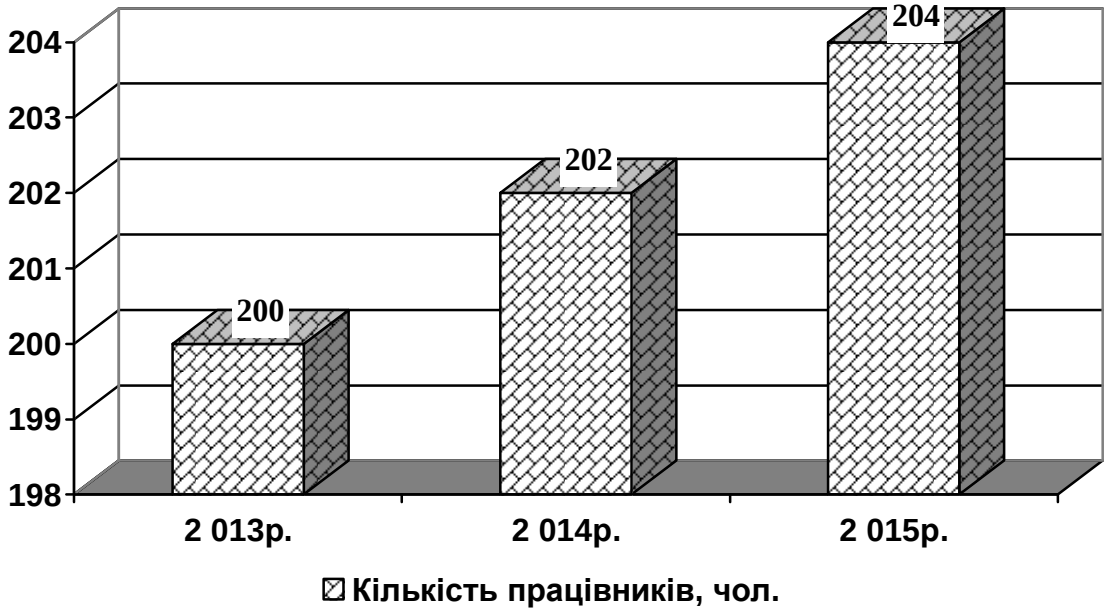



**Рис. 2.1. Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами в ПОП «Іванівське» за 2013-2015 рр.**

*Джерело: Сформовано на основі даних ПОП «Іванівське».*

З наведених даних видно, що за досліджуваний період кількість працівників на підприємстві суттєво не змінилася і склала в 2015 р. 204 особи. Також слід сказати, що підприємство володіє досить потужним і якісним складом трудових ресурсів, які отримують належний рівень оплати праці за свій труд. Це є одним із важливих мотиваційних чинників ефективного господарювання підприємства.

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків.

Вирішення проблеми формування й ефективного використання кадрового потенціалу агроформування можливе лише при розробці чіткої кадрової політики підприємства. Кадрова політика має відповідати концепції

розвитку підприємства та реалізовуватися за допомогою кадрової стратегії та тактики.

Важливе значення у забезпеченні ефективного господарювання відіграє наявність і використання сільськогосподарської техніки. Необхідно відмітити, що ефективність використання технічних засобів залежить від рівня концентрації виробництва. Наявність сільськогосподарської техніки в ПОП «Іванівське» наглядно представлено в таблиці 2.4.

**Таблиця 2.4**

**Наявність сільськогосподарської техніки у ПОП «Іванівське», в 2013-2015 рр., одиниць**

| Показники | Роки | | | 2015 р. в % до 2013 р. |
|---|---|---|---|---|
| | 2013 | 2014 | 2015 | |
| Трактори, всього: | 37,0 | 38,0 | 40,0 | 108,1 |
| У розрахунку на 100 га ріллі | 0,83 | 0,85 | 0,89 | 107,2 |
| Комбайни:<br>- зернозбиральні | 10,0 | 9,0 | 10,0 | - |
| - кормозбиральні | 5,0 | 5,0 | 5,0 | - |
| - бурякозбиральні | 5,0 | 5,0 | 4,0 | 80,0 |
| Сівалки | 12,0 | 10,0 | 12,0 | - |

*Джерело: Сформовано за даними ПОП «Іванівське».*

Отже, з даних ми бачимо, що підприємство має досить потужний парк сільгосптехніки. За досліджуваний період забезпеченість тракторами в розрахунку на 100 га ріллі збільшилася на 7,2%, їх загальна кількість становить 40 штук.

Отже, стабільний і ефективний розвиток досліджуваного підприємства в значній мірі залежить від ефективного і раціонального використання усіх наявних ресурсів. Кваліфікований персонал, використання передових технологій, сучасних підходів в управлінні формує потенціал підприємства.

Таким чином, на основі здійсненого аналізу обсягів виробництва продукції, її урожайності, а також забезпеченості підприємства трудовими, матеріальними, земельними і фінансовими ресурсами можна зробити

наступний висновок. ПОП «Іванівське» є передовим господарством Тернопільської області, яке провадить свою діяльність на інноваційній основі. Господарювання на інноваційних засадах, позитивно впливає на виробничі показники підприємства.

## 2.2. Особливості організації управління в приватному підприємстві

Менеджмент аграрного підприємства характеризує систему, структуру, методи та принципи управління. Специфіка аграрного виробництва спричиняє формування певних особливостей управління, які враховують такі особливості: сезонність виробництва, розірваний виробничий цикл, низький рівень оборотності капіталу, значні обсяги авансованого капіталу тощо. Окрім того, система управління характеризується системним, ситуаційним та процесним підходами до управління. Це спричиняє: формування загальної управлінської політики та вибору єдиної стратегії для всього господарства, підбір методів управління відповідно до обставин, що складаються в навколишньому середовищі, почергове виконання загальних функцій менеджменту (планування, організації, мотивації та контролю).

Систему менеджменту господарства визначає форма власності та організаційно-правова форма господарювання. Обрана засновниками підприємства приватна форма власності на основі майнових та грошових внесків декількох власників, стимулює керівництво до централізації влади із помірним делегуванням повноважень, формування вищого органу управління із яскраво вираженим колективним спрямуванням своєї діяльності та контролюючих зусиль.

Притаманним для господарства є активне використання різних методів управління, починаючи від економічних і закінчуючи адміністративними та соціально-психологічними.

Метод управління – це спосіб впливу на окремих працівників і виробничі колективи з метою досягнення визначених цілей.

Ефективність функціонування підприємства та його підрозділів значною мірою залежить від правильності застосування методів управління, на що впливає рівень досконалості інституційного середовища, форма власності, специфіка завдань та інші чинники. Методи управління ґрунтуються на системі законів та закономірностей, з яких випливають, і з якими перебувають у тісному взаємозв'язку.

В процесі управлінської діяльності менеджери використовують різні методи, які дають можливість упорядкувати, зорієнтувати та ефективно організувати виконання відповідних функцій, процедур і операцій. Проте, використання якогось одного окремого методу є дуже рідкісним. Переважно в практичній діяльності застосовують групу чи сукупність методів, які утворюють цілісну систему взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих конкретних методів, яка носить назву методичний інструментарій. Для характеристики методичного забезпечення менеджменту організацій також використовуються поняття методичний апарат, методична база.

Важливим є те, щоб методи, обрані керівником, відповідали поставленій меті, оскільки така невідповідність значно ускладнює процес її досягнення. Тому менеджеру важливо постійно слідкувати за відповідністю мети методам своєї діяльності.

Використання процесного підходу в управлінні спонукає керівників різних рівнів та ланок здійснювати виконання загальних функцій менеджменту, причому у відповідній послідовності.

Управлінський процес починається з функції планування. На цьому етапі процесу формується місія, мета, стратегія господарства, плани підрозділів, визначаються завдання для кожного працівника.

В процесі здійснення функції організації формується організаційна структура управління із одночасним визначенням функцій, прав, обов'язків повноважень та відповідальності кожної посадової особи. В результаті

здійснення даної функції формується ієрархія управління, система зв'язків між рівнями та ланками управління, визначаються центри прийняття рішень тощо.

Мотивація трудової діяльності є важливою функцією управління. Вона забезпечує активність працівників при виконанні своїх обов'язків. Від ефективності системи мотивації працівників залежить продуктивність праці, відданість працівників організації, частково мікроклімат в колективі, а також плинність кадрів, взаємовідносини між працівниками, тощо. Проектуючи мотиваційну систему керівники враховують нормативи затрат праці на виконання тієї чи іншої операції, час виконання роботи, умови договорів між працівниками та Підприємством, коефіцієнт трудової участі працівників, розряди, тарифи, психологічні особливості працівників і т.д.

Функція контролювання є, по суті, завершальною функцією управління, яка забезпечує процес виконання поставлених завдань. Дана функція передбачає виконання роботи пов'язаної із розробкою стандартів та проведенням діагностики підприємства (попередній контроль), здійснення коригуючи та узгоджуючи дій при потребі (поточний контроль), співставлення одержаних результатів із запланованими, проведення аналізу та застосування, при потребі, відповідних заходів щодо усунення причин негативних результатів (заключний контроль). Контролю підлягають усі сфери діяльності – фінанси, виробнича діяльність, трудова діяльність, якість продукції, запаси тощо.

Окрім загальних функцій, працівники підприємства, в залежності від їхніх функціональних обов'язків виконують різні конкретні функції: аналіз діяльності, прийняття управлінських рішень, проведення інструктажів, здійснення оперативного планування, проведення інструктажів і т.д.

Основою системи управління ПОП «Іванівське» як і інших організацій різних організаційно-правих форм є організаційна структура. Організаційна структура управління Підприємством спрямована перш за все на

встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами підприємства, розподілу між ними прав та обов'язків.

Організаційна структура управління – це сукупність упорядкованих елементів управління, яка дозволяє підприємству досягати поставлених цілей. Основними складовими організаційної структури управління є ланки управління (відокремлені структурні підрозділи та окремі посади наділені певними повноваженнями), рівні управління (сукупність ланок управління, які не перебувають в підпорядкуванні один одного і знаходяться на одному щаблі ієрархічної драбини) та зв'язки (інформаційні канали, якими відбувається взаємодія між окремими підрозділами та рівнями управління). Структура управління ПОП «Іванівське» подана на рисунку 2.1.

**Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПОП «Іванівське»**

Керівництво підприємством здійснює директор, який одночасно є власником. Він самостійно вирішує питання соціального розвитку, виробничо-господарської та фінансової діяльності господарства. Власник організовує роботу підприємства і несе за це повну відповідальність. Представляє підприємство у всіх установах, організаціях, розпоряджається майном та фінансовими активами, укладає договори, контракти і представляє підприємство в зовнішньому середовищі.

Власник підприємства може призначати директора підприємства. У підпорядкуванні директора знаходиться головний бухгалтер (помічник головного бухгалтера, бухгалтер по оплаті праці, касир, завідуючий складом); головний економіст; головний інженер, головний агроном, головний зоотехнік.

У підпорядкуванні директора знаходиться головний економіст. Він здійснює організацію і вдосконалення економічної діяльності підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності праці, ефективності і рентабельності виробництва, якості виробленої продукції, зниження її собівартості., забезпечення правильного співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати, досягнення найбільших результатів при найменших затратах матеріальних і трудових ресурсів. Проводять роботу по вдосконаленню планування економічних показників діяльності підприємства, досягнення високого рівня їх обґрунтованості по створенню і покращенню нормативної бази планування.

Загалом, менеджмент господарства слугує своєрідним мозковим та нервовим центром всієї господарської системи. Його якість визначає загальну ефективність діяльності підприємства, його відповідність зовнішньому середовищу та вподобанням споживачів.

В умовах формування розвитку ринкової економіки існування підприємства як ізольованої одиниці економічної системи є нереальним. Внаслідок цього обов’язковою умовою його існування є тісна взаємодія із зовнішнім середовищем. Суть цієї взаємодії полягає в отриманні із

зовнішнього середовища, ресурсів, енергії запитів споживачів і виділення у зовнішнє середовище готової продукції, інформації, заробітної плати тощо.

В таких умовах важливо чітко визначити маркетингове середовище підприємства з метою точного врахування його впливу на показники діяльності комбінату. Маркетингове середовище будь-якого підприємства характеризується певними особливостями і поділяється на два основних види: макросередовище і мікросередовище.

Макросередовище включає матеріально-технічні й економічні умови, суспільні відносини та інші фактори, що опосередковано здійснюють вплив на діяльність підприємства.

До слід віднести:

1) демографічні фактори – чисельність населення; вікова структура; платоспроможний рівень населення;

2) природні фактори – наявність природних ресурсів необхідний для ведення господарської діяльності;

3) науково-технічні фактори – науково-технічна політика держави, розвиток науково-технічного прогресу;

4) економічні фактори – рівень державного регулювання економіки; система оподаткування; розмір заробітної платні, а також пенсії;

5) екологічні фактори – екологічна безпека навколишнього середовища; виробництво екологічної продукції;

6) політичні фактори – політична ситуації в державі, злагоджена взаємодія виконавчої і законодавчої гілок влади; міжнародне науково-технічне співробітництво; обсяги експорту-імпорту [26, с. 56].

Мікросередовище – це середовище, яке є контрольоване з боку підприємства чи організації. Чинники мікросередовища поділяються на дві групи. Перша включає в себе ті, що знаходяться у близькому колі; до другої – що діють всередині самої організації.

До чинників близького оточення відносять:

1) постачальники – види сировини, матеріалів; об’єми постачань; ціни

постачальників; відстань доставки;

3) споживачі – ширина і глибина товарного асортименту продукції, що споживається; обсяги постачань; ціни постачань; рівень платоспроможності покупців;

4) конкуренти – ступінь освоєння ринкових ніш; якість агропродовольчої продукції; зайняті сегменти ринку; асортимент продукції конкурентів;

5) фінансово-кредитні установи – асортимент надання банківських послуг; відсоток за кредитами; комфортність; простота в оформленні документів; можливість інвестування та одержання кредиту);

6) державні органи – здійснення контролю за дотриманням законодавства; система керівництва; взаємовідносини з місцевою адміністрацією [26, с. 58].

До факторів, які діють всередині самої організації (підприємства), варто зарахувати: середній рівень заробітної плати; забезпечення трудовими ресурсами, кваліфікація працівників; забезпеченість матеріальними ресурсами; організаційну структуру підприємства та ін.

Основними елементами зовнішнього середовища будь-якого сільськогосподарського підприємства є споживачі, постачальники, органи державної влади.

Особливістю сільськогосподарського підприємства є те, що воно рідко діє на ринку продукції призначеної для кінцевого споживання, найчастіше воно реалізує свою продукцію на ринку сировини. Внаслідок цього споживачами продукції ПОП “Іванівське” є суб’єкти ринку, які купують у аграрних підприємств сільськогосподарську продукцію для особистого споживання, подальшої переробки чи перепродажу, зокрема підприємства хлібопекарської промисловості, представленої комбінатами хлібопродуктів, які працюють у Теребовлі та Микулинцях. На різноманітній сировинній базі розвивається спиртова промисловість, підприємства якої розміщені в Струсові та Кобиловолоках.

Взаємовідносини із названими суб'єктами ринку будуються на основі укладення договорів купівлі-продажу, в яких обумовлюються розміри партій, їх вартість, терміни поставки та відповідальність сторін. У випадках виникнення неузгодженості між сторонами вирішення спорів відбувається у суді.

Результати діяльності ПОП "Іванівське" значною мірою залежать від якості і своєчасності постачання сировини і матеріалів. Основними постачальниками матеріально-технічних ресурсів на підприємство є: ВАТ "Теребовлянська агропромтехніка" та ТОВ "Агрон". Постачальниками насіння є СВАТ «Мшанецьке буряконасінницьке господарство». Постачальниками мінеральних добрив та засобів захисту рослин є ВАТ «Райагрохім» і ТОВ "Украгропродукт".

До фінансово-кредитних установ, які формують зовнішнє середовище ПОП "Іванівське" належать банки, страхові компанії, кредитні та інші установи, з якими аграрні підприємства вступають у ділові стосунки при збереженні готівки, забезпеченні безготівкових операцій, страхуванні себе від різного роду ризиків, одержанні та сплаті кредитів тощо.

Основні фінансові операції підприємство здійснює через відділення банку "Райфайзенбанк-Аваль" в м. Теребовля. Той же банк здійснює кредитне обслуговування підприємства. До послуг страхових установ господарство поки що не зверталося.

Для ринку сільськогосподарської продукції характерним є наявність значної кількості конкурентів, що зумовлено специфікою сільського господарства та невеликими розмірами сільськогосподарських угідь агроформувань.

Показники, які виражають результати прийняття управлінських рішень в сфері маркетингу потребують більш детального фінансового аналізу. Так, валовий збір сільськогосподарських культур, характеризує в певній мірі результативність системи виробництва продукції, натомість прибутки господарств формуються на стадії реалізації продукції. Переважна більшість

продукції сільськогосподарських підприємств реалізується за прямими контрактами, проте, частина її може також реалізовуватися за наступними каналами: видача в рахунок заробітної плати та оренди паїв, реалізація переробним підприємствам, на ринку, на біржі тощо.

ПОП “Іванівське” є суб’єктом підприємницької діяльності, що здійснює свою діяльність в сфері АПК. Його діяльність підпадає під регуляторну функцію таких нормативно-законодавчих актів: Господарський Кодекс, Земельний кодекс, Кодекс законів про працю і т.д.

На основі зазначених нормативно-правових актів, підприємство створюється згідно з рішенням власника (власників) майна або уповноваженого ним (ними) органу, підприємства-засновника, організації або за рішенням трудового колективу у випадках і порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими законами України. Воно може бути створене внаслідок примусового поділу іншого підприємства відповідно до антимонопольного законодавства України, а також внаслідок виділення із складу діючого підприємства (організації) одного або кількох структурних підрозділів, на базі структурної одиниці діючих об'єднань за рішенням їх трудових колективів, якщо на це є згода власника чи уповноваженого ним органу.

Підприємство має самостійний баланс, поточні рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, а промислове підприємство – також товарний знак. Воно має право здійснювати будь-які види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством України і відповідають цілям, передбаченим статутом підприємства. У його компетенції створення філій, представництв, відділень та інших відособлених підрозділів. Деякими видами діяльності підприємство може займатися тільки на підставі особливого дозволу (ліцензії) [13, с. 22].

Підприємство не може мати у своєму складі інших юридичних осіб. Воно вважається створеним і набуває прав юридичної особи з дня державної реєстрації, діє на основі статуту, затвердженого власником (власниками)

майна, а для державних підприємств – власником майна за участю трудового колективу. Статут визначає власника та найменування підприємства, його місцезнаходження, предмет і цілі діяльності, органи управління, порядок їх формування, компетенцію та повноваження трудового колективу і його виборних органів, порядок утворення майна підприємства, умови реорганізації та припинення діяльності. Найменування підприємства містить його назву (завод, фабрика, майстерня та ін.) і вид (приватне, колективне, державне тощо). До статуту можуть включатися положення, пов'язані з особливостями діяльності підприємства: про трудові відносини, що виникають на підставі членства; про повноваження; порядок створення та структуру ради підприємства; про товарний знак та ін. У ньому має бути зазначено орган, який має право представляти інтереси трудового колективу [26, с. 24].

Майно підприємства становлять основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства.

Джерелами формування майна підприємства є грошові та матеріальні внески засновників; кредити банків та інших кредиторів; доходи від реалізації продукції, інших видів господарської діяльності; доходи від цінних паперів; безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян; інші джерела, не заборонені законодавством України.

Підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою виробничу, наукову, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству України, в асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання за галузевим, територіальним та іншими принципами [26, с. 25].

Отже, ПОП “Іванівське” функціонує в умовах насиченого зовнішнього середовища, яке регулюється законами ринку та органами державного управління шляхом застосування економічних важелів та видання

нормативно-правових та регулюючих законодавчих актів. Система управління господарством є чітко формалізованою, передбачає дотримання чітких інструкцій та положень про функціональні підрозділи. В цілому, система управління, сформована на основі організаційної структури управління є ефективною, керованою і дозволяє досягати запланованих результатів.

## 2.3. Аналіз ефективності господарської і виробничої діяльності підприємства

У сучасній фаховій літературі є багато визначень поняття «ефективність». У нашому випадку – це здатність підприємства досягати основних цілей його діяльності. Звісно, що головною метою функціонування будь-якого підприємства є отримання прибутку і сільськогосподарські підприємства не є винятком. Усі інші цілі будуть досягатися лише після досягнення основної. Здатність підприємства отримувати прибуток значною мірою впливає на рішення потенційних інвесторів, які будуть або не будуть вкладати гроші в різноманітні проекти. Саме від отриманого прибутку залежить, чи зможе підприємство на гідному рівні конкурувати на ринку сільськогосподарської продукції та надалі підвищувати якість послуг, які воно надає. Для визначення ступеня цієї здатності досягати головної цілі і проводиться оцінка ефективності його діяльності. Вона може проводитись для власника підприємства, вищого керівництва або для потенційних інвесторів. І саме повний та обґрунтований аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства впливає на його подальшу долю.

Основним джерелом інформації для аналізу та оцінки фінансово-господарської діяльності є фінансова звітність. Послідовно, крок за кроком проводиться аналіз кожної статті балансу, звіту про фінансові результати та звіту про власний капітал.

ПОП «Іванівське» провадить свою виробничо-господарську діяльність в галузі рослинництва і тваринництва. Основними напрямами в галузі рослинництва є вирощування зернових і зернобобових культур, ріпаку, картоплі, сої, цукрових буряків. Вироблену продукцію підприємство постачає на ряд переробних підприємств як області, так і за її межі. Беручи до уваги це, можна сказати, що галузь рослинництва джерелом функціонування усіх інших сфер агропромислового комплексу.

Важливими показниками галузі рослинництва, які висвітлюють його ефективність є посівні площі сільгоспкультур, їх валовий збір, а також урожайність.

На основі наявних в господарстві сільськогосподарських угідь, охарактеризуємо тепер посівні площі та їх структуру за останні три роки (табл. 2.5).

**Таблиця 2.5**

**Динаміка структури посівних площ в ПОП «Іванівське» за 2013-2015 рр.**

| Сільськогосподарські культури | Роки | | | | | | 2015 р. в % до 2013 р. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2013 | | 2014 | | 2015 | | |
| | га | % | га | % | га | % | |
| Посівна площа – всього, га: | 4437,0 | 100,0 | 4451,0 | 100,0 | 4480,0 | 100,0 | 100,1 |
| у тому числі: зернові та зернобобові культури | 2385,0 | 53,8 | 2410,0 | 54,1 | 2405,0 | 53,7 | 100,8 |
| ячмінь ярий | 250,0 | 10,5 | 300,0 | 12,4 | 340,0 | 14,1 | 136,0 |
| пшениця озима | 1200,0 | 50,3 | 1200,0 | 49,8 | 1200,0 | 49,9 | 100,0 |
| гречка | 15,0 | 0,6 | 70,0 | 2,9 | 65,0 | 2,7 | 433,3 |
| кукурудза на зерно | 800,0 | 33,5 | 760,0 | 31,5 | 750,0 | 31,2 | 93,8 |
| горох | 120,0 | 5,0 | 70,0 | 2,9 | 65,0 | 2,7 | 54,2 |
| ріпак озимий | 600,0 | 13,5 | 650,0 | 14,6 | 600,0 | 13,4 | 100,0 |
| цукрові буряки (фабричні) | 350,0 | 7,9 | 320,0 | 7,1 | 300,0 | 6,7 | 85,7 |
| багаторічні трави | 1102,0 | 24,8 | 1071,0 | 24,1 | 2060,0 | 46,0 | 187,0 |

*Джерело: Розраховано за даними форми № 50-сг (річна) "Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств" ПОП "Іавнівське" за 2013-2015 р.*

З наведених даних у табл. 2.5 ми бачимо, що в ПОП «Іванівське» посівні площі дещо зросли. Понад 50% усієї посівної площі припадає на

зернові і зернобобові культури. Найбільше в господарстві вирощують озимої пшениці, під урожай якої в 2015 році було відведено 1200 га. За досліджуваний період ми бачимо, що найбільше зросли площі під посівами гречки, більше ніж в 4 рази. Разом з тим, посіви гороху знизилися майже на 50% і склали 65 га. Враховуючи те, що підприємство утримує велику рогату худобу, то площі багаторічних трав також помітно зросли.

Одним із системо утворюючих показників ефективності сільськогосподарського виробництва є урожайність сільгоспкультур. З одного боку рівень урожайності як результативний показник характеризує систему землеробства, рівень інтенсифікації виробництва, дотримання технологічного процесу, ступінь забезпечення виробничого процесу необхідною технікою і трудовими ресурсами, а також якість сільгоспугідь. Та з іншого, належний рівень урожайності сільгоспкультур є основою для обрахунку інших важливих показників ефективності господарського виробництва, а саме: загальний валовий збір, вартість валової і товарної продукції, і звичайно прибутку. Можна констатувати, що відповідні зміни в урожайності сільськогосподарських культу в значній мірі формують загальні тенденції економічного розвитку сільськогосподарського виробництва.

**Таблиця 2.6**

**Динаміка урожайності та валових зборів основних видів сільськогосподарської продукції в ПОП «Іванівське», за 2013-2015 рр.**

| Види культур | 2013 р | 2014 р. | 2015 р. | 2015 р. в % до 2013 р. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Урожайність, ц/га | | | | |
| Зернові та зернобобові культури – всього | 71,0 | 88,1 | 78,9 | 111,1 |
| у тому числі: | | | | |
| ячмінь ярий | 44,4 | 62,5 | 60,6 | 136,5 |
| пшениця озима | 60,5 | 91,3 | 65,7 | 108,6 |
| кукурудза на зерно | 103,0 | 105,0 | 115,0 | 111,7 |
| горох | 21,0 | 33,3 | 47,5 | 226,2 |
| Ріпак озимий | 34,0 | 35,0 | 30,6 | 90,0 |
| Цукрові буряки (фабричні) | 575,0 | 600,0 | 729,0 | 126,8 |

Продовження таблиці 2.6

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Валовий збір, ц | | | | |
| Зернові та зернобобові культури – всього | 169279,0 | 212278,0 | 189829,0 | 112,1 |
| у тому числі: | | | | |
| ячмінь ярий | 11113,0 | 18759,0 | 20604,0 | 185,4 |
| пшениця озима | 72600,0 | 109540,0 | 78787,0 | 108,5 |
| кукурудза на зерно | 82426,0 | 79800,0 | 86250,0 | 104,6 |
| горох | 2520,0 | 2331,0 | 3087,0 | 122,5 |
| Ріпак озимий | 20427,0 | 22750,0 | 18360,0 | 89,9 |
| Цукрові буряки (фабричні) | 201343,0 | 192000,0 | 218698,0 | 108,6 |

*Джерело: Розраховано за даними форми № 50-сг (річна) "Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств" ПОП "Іванівське" за 2013-2015 роки.*

В таблиці 2.6. представлено урожайність та валові збори основних видів сільськогосподарської продукції в динаміці. Зважаючи на те, що господарство приділяє достатньо велику увагу використанню передових технологій в галузі рослинництва урожайність практично усіх культур за досліджуваний період зросла. Варто відмітити горох урожайність якого за період з 2013 по 2015 р. зросла більш ніж вдвічі. Урожайність культур формує загальні валові їх збори. Так, в господарстві валові збори ярого ячменю зросли на 85,4%, а гороху на 22,5%.

Для наглядності нами здійснено порівняльний аналіз показників урожайності сільськогосподарських культур в ПОП «Іванівське», а також їх середніх показників в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області у 2015 р. (рис. 2.3).

З рисунку видно, що в ПОП «Іванівське» урожайність усіх сільськогосподарських культур є на порядок вищою, ніж в середньому в агроформуваннях Тернопільської області. Так, урожайність озимої пшениці вища на 41,6%, кукурудзи на зерно – 36,1%, ярого ячменю – 40,3, гороху – 35,0%, ріпаку озимого – 23,3% і цукрових буряків – 43,5%. Це говорить про те, що ПОП «Іванівське» є досить потужним і показовим господарством в Тернопільській області, культура виробництва продукції в якому є на досить

високому рівні, що дає можливість йому проводити свою господарську діяльність на високому рівні.

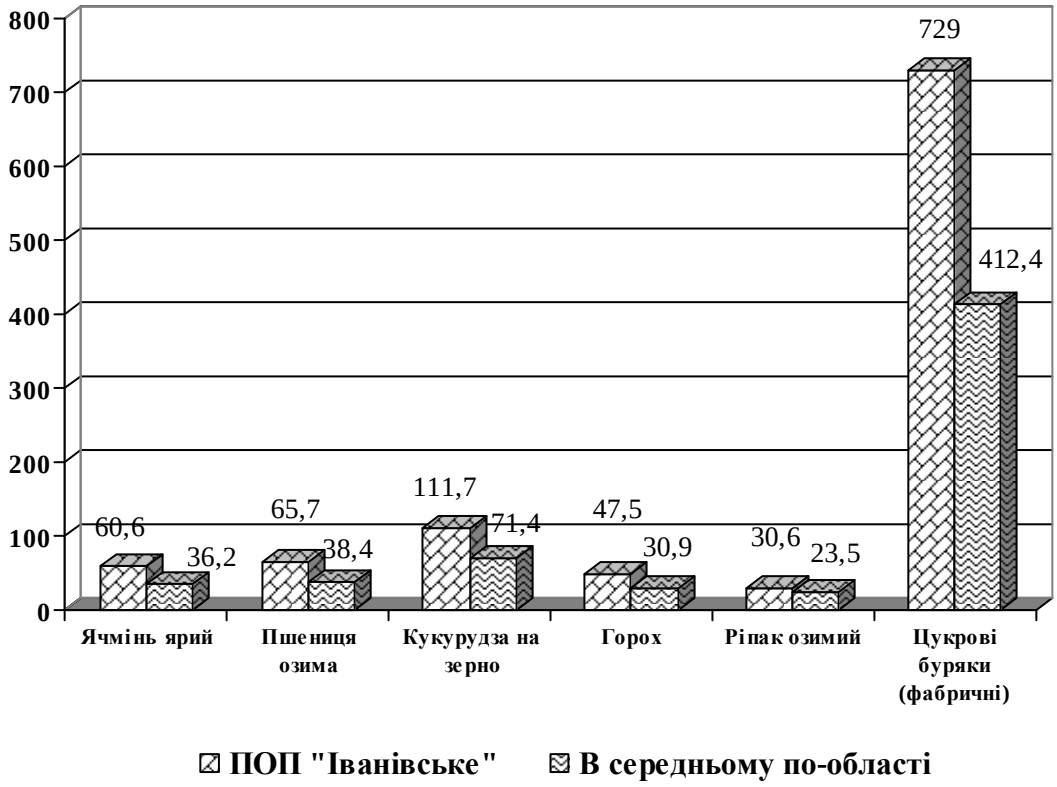



**Рис. 2.3 Порівняльний аналіз показників урожайності сільськогосподарських культур в ПОП «Іванівське» та у сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області станом на 2015 р., ц/га**

*Джерело: Сформовано за даними ПОП «Іванівське» і [49].*

Від рівня розвитку тваринництва залежить наповнення ринку висококалорійними продуктами харчування — м’ясом, молочними продуктами, яйцями тощо. Тваринництво дає сировину для харчової і легкої промисловості (м’ясо, молоко, шкіра, вовна, віск, пух тощо), а також для виробництва ряду лікувальних препаратів [29, с. 30].

Результативні показники виробничої діяльності у тваринництві, які, у свою чергу, виражають ефективність виробничого процесу вказують на те,

що продуктивність тварин в ПОП «Іванівське», порівняно з попереднім періодом зростає (табл. 2.7).

**Таблиця 2.7**

**Динаміка основних показників виробництва і продуктивності тваринництва в ПОП «Іванівське», за 2013-2015 рр.**

| Продукція | Роки | | | 2015 р. в% до 2013 р. |
|---|---|---|---|---|
| | 2013 | 2014 | 2015 | |
| Приплід ВРХ, голів | 451,0 | 472,0 | 473,0 | 104,9 |
| Приріст ВРХ, грам | 674,0 | 651,0 | 659,0 | 97,8 |
| Молоко, кг | 6035,0 | 6310,0 | 7151,0 | 118,5 |
| Приплід свиней, голів | 1328,0 | 1162,0 | 1374,0 | 103,5 |
| Приріст свиней, грам | 564,0 | 589,0 | 558,0 | 98,9 |

*Джерело: Розраховано за даними форми № 50-сг (річна) "Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств" ПОП "Іванівське" за 2013-2015 роки.*

Приведені дані у табл. 2.7 наочно засвідчують, що у 2015 р. в порівнянні із 2013 р. у досліджуваному підприємстві прослідковується позитивна динаміка у нарощуванні основних показників. Так, надій молока на одну корову зріс з 6035 кг в 2013 р. до 7151 кг в 2015 р. або на 18,5%. Також зріс приплід великої рогатої худоби на 4,9% і приплід свиней на 3,5%.

Варто також відзначити, важливість галузі тваринництва як джерела постачання органічних добрив, внесення яких покращує структуру ґрунту, підвищує його родючість. Зважаючи на це, питанням пов'язаним з розвитком даної галузі необхідно приділяти достатню увагу.

Своєчасна і вигідна реалізація сільськогосподарської продукції – один із найважливіших факторів зростання прибутковості підприємства. Крім того реалізація виробленої продукції є джерелом формування доходів підприємства (табл. 2.8). Несвоєчасна реалізація негативно впливає на результати діяльності, оскільки викликає порушення у виконанні зобов'язань, ділової активності.

Отже, на основі представлених даних в таблиці, можна побачити, що ПОП «Іванівське» значну частину виручки отримало в результаті реалізації

продукції рослинництва, що майже у 4 рази більше, у порівнянні з тваринництвом.

**Таблиця 2.8**

**Економічна ефективність реалізації сільськогосподарської продукції в ПОП «Іванівське», за 2015 р.**

| Види продукції | Реалізація продукції | | | |
|---|---|---|---|---|
| | у фізичній масі, ц | виробнича собівартість, тис. грн. | повна собівартість, тис. грн. | виручка від реалізації, тис. грн. |
| Продукція рослинництва | - | 29673,0 | 31663,0 | 47018,0 |
| зернові та зернобобові – всього | 184869,0 | 22790,0 | 24319,0 | 27647,0 |
| ячмінь ярий | 14561,0 | 2082,0 | 2223,0 | 3389,0 |
| пшениця озима | 93628,0 | 11890,0 | 12687,0 | 13405,0 |
| гречка | 1027,0 | 171,0 | 182,0 | 375,0 |
| кукурудза на зерно | 74412,0 | 8409,0 | 8973,0 | 10064,0 |
| горох | 1225,0 | 235,0 | 251,0 | 408,0 |
| ріпак озимий | 34011,0 | 4047,0 | 4318,0 | 12976,0 |
| цукрові буряки (фабричні) | 73555,0 | 2067,0 | 2206,0 | 5079,0 |
| інша продукція рослинництва | - | 95,0 | 101,0 | 110,0 |
| Продукція тваринництва | - | 11504,0 | 12229,0 | 12645,0 |
| вирощування в живій масі ВРХ | 1728,0 | 2196,0 | 2241,0 | 2241,0 |
| свиней | 931,0 | 1285,0 | 1342,0 | 1342,0 |
| молоко | 32432,0 | 7978,0 | 8598,0 | 9014,0 |
| інша продукція тваринництва | - | 45,0 | 48,0 | 48,0 |

*Джерело: Розраховано за даними форми № 50-сг (річна) "Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств" ПОП "Іванівське" за 2013-2015 роки.*

Метою функціонування сільськогосподарського підприємства є отримання ним позитивного фінансового результату (прибутку) у розмірах, який би задовольнив потреби власників. Одночасно прибуток, займаючи центральне місце в ринковій економіці, є суттєвим стимулом для господарюючих суб'єктів для більш ефективнішого використання наявних трудових, матеріальних та фінансових ресурсів підприємства.

Рівень прибутку отриманого сільськогосподарським підприємством є результатом всіх виробничо-господарських процесів, які відбуваються в процесу його функціонування. Фінансовий результат є кількісним та якісним критерієм ефективності (неефективності) існуючого менеджменту, технологій, продуктивності праці, рівня виробничих затрат на виробництво та ін. [7].

Сукупність цих факторів визначають ефективність виробництва і перетворюють позитивний фінансовий результат (прибуток) на основну рушійну силу ринкового механізму господарювання та основне джерело економічного і соціального розвитку підприємства та держави в цілому.

Аналіз фінансових результатів та ефективності господарювання в ПОП «Іванівське» за досліджуваний період представлено в табл. 2.9.

**Таблиця 2.9**

**Аналіз фінансових результатів та ефективності господарювання в ПОП «Іванівське», за 2013-2015 рр.**

| Показники | 2013 р. | 2014 р. | 2015 р. | 2015 р. до 2013 р., % |
|---|---|---|---|---|
| Дохід від реалізації продукції | 48936,0 | 48802,0 | 77467,0 | 158,3 |
| Податок на додану вартість | 8143,0 | 8134,0 | 12911,0 | 158,6 |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 40793,0 | 40668,0 | 64556,0 | 158,2 |
| Собівартість реалізованої продукції | 31975,0 | 30925,0 | 51415,0 | 160,8 |
| Валовий прибуток (збиток) | 8815,0 | 9743,0 | 13141,0 | 149,1 |
| Інші операційні доходи | 6199,0 | 8218,0 | 8269,0 | 133,4 |
| Адміністративні витрати | 1774,0 | 2291,0 | 2729,0 | 153,8 |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності | 12630,0 | 14870,0 | 17291,0 | 136,9 |

*Джерело: Розраховано за даними форми № 50-сг (річна) "Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств" ПОП "Іванівське" за 2013-2015 роки.*

Загалом фінансовий стан підприємства є стабільним. Протягом досліджуваного періоду прибуток підприємства на різних етапах формування

має тенденцію до поступового збільшення. Так, чистий прибуток ПОП «Іванівське» з 2013 по 2015 рр. зріс на 36,9% або 4661 тис. грн., що дає можливість підприємству ефективно здійснювати свою господарську діяльність і розширювати виробництво. Разом з тим, керівництву ПОП «Іванівське» і надалі необхідно здійснювати господарські, організаційні та технічні заходи щодо подальшого підвищення фінансових показників своєї діяльності.

Важливим показником, від якого залежать кінцеві результати господарювання є собівартість виготовленої продукції. Під собівартістю продукції розуміється один із показників господарської діяльності сільськогосподарських підприємств, адже він показує, які витрати несе підприємець на виробництво певного виду продукції, а також економічну вигідність її виробництва в конкретних умовах господарювання.

Господарська діяльність сільськогосподарського підприємства пов'язана з різними витратами. Здійснення чіткого аналізу витрат дає можливість відшукати можливості їх скорочення, що в кінцевому підвищить ефективність виробництва.

Структура собівартості витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в ПОП «Іванівське» приведено в таблиці 2.10.

**Таблиця 2.10**

**Динаміка структури витрат на виробництво продукції за статтями витрат в ПОП «Іванівське», за 2013-2015 р., тис. грн.**

| Статті витрат | Роки | | | 2015 р. до 2013 р., % |
|---|---|---|---|---|
| | 2013 | 2014 | 2015 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Витрати на оплату праці | 4423,0 | 5405,0 | 7138,0 | 161,4 |
| Відрахування на соціальні заходи | 1323,0 | 2010,0 | 2653,0 | 200,5 |
| Матеріальні витрати, що увійшли до собівартості продукції | 27275,0 | 32497,0 | 35556,0 | 130,4 |
| в т.ч. насіння та посадковий матеріал | 1902,0 | 3440,0 | 3630,0 | 190,9 |
| корми - всього | 6643,0 | 6730,0 | 7378,0 | 111,1 |
| з них корми покупні | 517,0 | - | - | - |

Продовження таблиці 2.10

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| мінеральні добрива | 5828,0 | 6877,0 | 6975,0 | 119,7 |
| нафтопродукти | 3329,0 | 3914,0 | 4834,0 | 145,2 |
| електроенергія | 712,0 | 846,0 | 819,0 | 115,1 |
| запчастини і будматеріали | 2950,0 | 3547,0 | 4058,0 | 137,6 |
| оплата послуг і робіт сторонніх організацій | 5291,0 | 6388,0 | 7076,0 | 133,7 |
| амортизація основних засобів | 2443,0 | 3104,0 | 3123,0 | 127,8 |
| інші витрати, вкл. плату за оренду | 3335,0 | 3213,0 | 3723,0 | 111,6 |
| в т.ч. земельні частки (паї) | 2034,0 | 2968,0 | 3498,0 | 172,0 |
| майнові паї | - | - | - | - |
| Усього витрат | 44090,0 | 52617,0 | 59044,0 | 134,0 |

*Джерело: Розраховано за даними форми № 50-сг (річна) "Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств" ПОП "Іванівське" за 2013-2015 роки.*

Як наведених даних в табл. 2.10 бачимо, що витрати на виробництво продукції за досліджуваний період зросли на 34%, з 44090 тис. грн. в 2013 р. до 59044 тис. грн. в 2015 р. Основну частку витрат становлять матеріальні витрати – 60,2%, витрати на оплату праці склали – 12,1%, витрати на оплату послуг і робіт сторонніх організацій – 12,0%, витрати на амортизацію основних засобів і на оплату за оренду становили 5,3 і 6,3% відповідно.

На основі здійсненого аналізу економічної ефективності господарювання в ПОП «Іванівське»: можна зробити наступні висновки:

- підприємство постійно нарощує обсяги виробництва як рослинницької, так і тваринницької продукції;
- рівень рентабельності і прибутковість підприємства зростає.

Досягнення таких позитивних показників пов'язано також із високою якістю системи управління на підприємстві, а також наявність висококваліфікованого персоналу.

## Висновки до другого розділу

1. Приватне орендне підприємство «Іванівське» створено на засадах приватної власності на землю і майно, орендує земельні і майнові паї з метою спільного обробітку ґрунту та спільного використання засобів виробництва 20 лютого 2000 року. Головною метою господарської діяльності Підприємства є отримання прибутку, а також виробництво сільськогосподарської продукції, її переробки, реалізації та здійснення інших видів діяльності.

2. Підприємство здійснює свою господарську діяльність у відповідності з обраною організаційно-правовою формою. Відповідно до неї підприємство працює на засадах приватної власності з можливістю оренди сільгоспугідь. Практично усі сільськогосподарські угіддя господарства використовуються на правах оренди. Це в свою чергу обумовлює формування між підприємством і пайовиками орендних відносин.

3. ПОП «Іванівське» провадить свою виробничо-господарську діяльність в галузі рослинництва і тваринництва. Основними напрямами в галузі рослинництва є вирощування зернових і зернобобових культур, ріпаку, картоплі, сої, цукрових буряків. Вироблену продукцію підприємство постачає на ряд переробних підприємств як області, так і за її межі.

4. Результативні показники виробничої діяльності у тваринництві, які, у свою чергу, виражають ефективність виробничого процесу вказують на те, що продуктивність тварин в ПОП «Іванівське», порівняно з попереднім періодом зростає. Дані наочно засвідчують, що у 2015 р. в порівнянні із 2013 р. у досліджуваному підприємстві прослідковується позитивна динаміка у нарощуванні основних показників. Так, надій молока на одну корову зріс з 6035 кг в 2013 р. до 7151 кг в 2015 р. або на 18,5%. Також зріс приплід великої рогатої худоби на 4,9% і приплід свиней на 3,5%.

5. Загалом фінансовий стан підприємства є стабільним. Протягом досліджуваного періоду прибуток підприємства на різних етапах формування

має тенденцію до поступового збільшення. Так, чистий прибуток ПОП «Іванівське» з 2013 по 2015 рр. зріс на 36,9% або 4661 тис. грн., що дає можливість підприємству ефективно здійснювати свою господарську діяльність і розширювати виробництво.

6. Разом з тим, керівництву ПОП «Іванівське» і надалі необхідно здійснювати господарські, організаційні та технічні заходи щодо подальшого підвищення фінансових показників своєї діяльності.

# РОЗДІЛ 3.
# ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

## 3.1. Раціоналізація складу та розмірів підприємницьких формувань

В умовах диспаритету цін на сільськогосподарську і промислову продукцію для підтримання свого фінансового стану значна частина аграрних підприємств вимушена була створювати власні переробні цехи. Проте слід визнати, що незважаючи на переваги, внутрішньогосподарська переробка має і цілий ряд недоліків та низку невирішених проблем. Зокрема, у зв'язку зі скороченням поголів'я худоби та посівних площ значної частини сільськогосподарських культур, падінням рівня їх продуктивності в останні роки відбувається помітне зменшення завантаження потужностей переробних цехів, що знижує віддачу вкладених в них коштів. Недостатньо високою є якість виробленої у внутрішньогосподарських цехах промислової продукції (у порівнянні з тією, що виготовляється на спеціалізованих переробних підприємствах), не застосовуються безвідходні технології.

Переробка сільгоспсировини безпосередньо в сільськогосподарських підприємствах здійснюється досить неритмічно, негативними наслідками чого є збільшення браку і відходів сировини та матеріалів, зниження якості продукції. Останнє в значній мірі викликано й порівняно низькою кваліфікацією працівників переробних цехів, застарілістю обладнання, відсутністю належного контролю за витратами сировини, електроенергії, що в кінцевому результаті підвищує собівартість одержаної продукції.

Враховуючи вказане, в сучасних умовах, коли відбувається помітне підвищення рівня конкуренції на агропродовольчому ринку, суттєво зростає

доцільність існування більш великих агропромислових формувань, які можуть створитись шляхом:

- об’єднання аграрних товаровиробників з розміщеними поблизу переробними і торговими підприємствами (за умовою, що вони здатні в повному обсязі переробити, зберегти та реалізувати вироблену ними продукцію);
- спільного використання сільгосптоваровиробниками потужностей промислових підприємств з метою переробки вирощеної аграрної сировини на давальницьких умовах і подальшої реалізації готової продукції;
- інвестування розвитку промислових виробництв, що знаходяться в найбільш міцних спеціалізованих господарствах (це можливо як за рахунок власних прибутків, так і шляхом залучення капіталу різноманітних промислових підприємств, а також коштів населення, інших іноземних та вітчизняних інвесторів).

Інтегровані формування повинні здійснювати контроль за ціновими співвідношеннями, квотуванням виробництва, каналами збуту готової продукції, вирішувати проблеми авансування придбання підприємствами оборотних засобів у кризові періоди, укріплення й розширення сировинних зон заводів, ефективної реалізації виготовленої продукції.

Важливим напрямом підвищення ефективності функціонування агропромислових формувань є забезпечення завершеності циклу виробництва та реалізації готової продукції. У зв’язку з цим доцільним є об’єднання сільськогосподарських і переробних підприємств з торговельними структурами в різного роду агропромислові формування – від комбінатів і концернів до торговельно-збутових кооперативів. Це дозволяє здійснювати контроль за реалізацією продукції на ринку без посередників з урахуванням кон’юнктури цін [7].

При визначенні доцільності створення тієї чи іншої інтегрованої структури насамперед слід враховувати:

- по-перше, застосовувані технології;

- по-друге, показники фінансової стійкості учасників;
- по-третє, ступінь взаємної значимості підприємств.

При цьому для оцінки технологій можна використовувати наступні показники: якість та асортимент продукції, що виробляється, її експортні можливості, ступінь зносу основних засобів, рівень завантаження виробничих потужностей, вигідність географічного розміщення підприємств. З фінансових показників діяльності партнерів інтегрованого формування, насамперед, доцільно обирати ті, що мають найбільше значення для оцінки перспективності функціонування об’єднання в умовах ринку – коефіцієнти фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності; величину кредиторської заборгованості, необхідність фінансового оздоровлення і потрібну для цього суму коштів. Водночас слід враховувати й ділову підприємницьку активність партнерів майбутнього формування на ринку.

Найбільш вдалою ланкою АПК, спроможною взяти на себе роль інтегратора та забезпечити організацію агропромислового виробництва відповідно до вимог ринку, насамперед є великі переробні підприємства. При цьому наявність в тому чи іншому агропромисловому об’єднанні окремого апарату управління може вважатися доцільною лише в тому випадку, коли він зосереджує в своїх руках одержану за допомогою маркетингових досліджень інформацію про постачальників сировини, покупців готової продукції – їх потреби в конкретних товарах, фінансовий стан, обсяги і строки споживання продукції, ринкові ціни на неї та їх коливання.

Апарат управління об’єднанням покликаний здійснювати координування економічних зв’язків між постачальниками і переробниками, бути арбітром у спірних питаннях, накладати відповідальність за порушення прийнятих зобов’язань. Головними завданнями будь-якого інтегрованого формування є забезпечення скоординованої діяльності різних організаційно-правових господарських структур (що приймають участь в організаційно-технологічному циклі виробництва певних видів готової продукції),

економічної та соціальної зацікавленості кожного партнера в одержанні високого кінцевого результату, кращої організації аграрного ринку.

Об’єднання великими агропромисловими формуваннями коштів фінансово-розрахункових центрів підприємств, які входять до їх складу, дозволяє їм створити власний банк, що на пільгових умовах здійснює кредитування господарських структур, які відчувають нестачу коштів. Спеціалісти-технологи об’єднання повинні виробляти рекомендації щодо удосконалення спеціалізації та концентрації виробництва, міжгосподарської кооперації, вибору найбільш раціональних технологій та систем машин. Вони покликані аналізувати якість товарів та забезпечувати екологічну чистоту виробництва.

Розвиток інтеграційних процесів є особливо необхідним в цукробуряковому, плодово- і овочеконсервному, молочному і м’ясопереробному виробництвах. Доцільність агропромислової інтеграції, наприклад, у цукробуряковому виробництві зумовлена тим, що в останні роки у Тернопільській області відбувся дуже різкий спад в обсягах виготовлення цукру. Якщо в 1990 р. вони становили 442,4 тис. тонн, то у 2012 р. – 208,9 тис. тонн.

Перспективним напрямком розвитку інтеграційних процесів у виробництві та переробці тваринницької продукції може бути використання великими птахофабриками, м’ясокомбінатами (на основі оренди) тваринницьких приміщень сільськогосподарських підприємствах, які часто є незавантаженими та простоюють.

Промислові формування можуть орендувати і земельні площі для вирощування кормів, необхідних худобі та птиці, що утримуються тут. Такі формування краще створювати на кооперативних засадах. Це дозволить підтримати економіку аграрних підприємств і розширити зону дії промислових формувань.

Включення до складу інтегрованих формувань самостійних раніше промислових підприємств сприяє залученню інвестицій, більш повному

використанню сировинної бази, насиченню споживчого ринку продовольчими товарами місцевого виробництва. Переробні підприємства поряд з основною діяльністю займаються й маркетингом та відіграють провідну роль у продовольчому підкомплексі. Закуповуючи сільгоспсировину, переробники безпосередньо пов'язані з товаровиробниками, а контактуючи зі споживчим ринком, вони є основними рекламодавцями виробленої продукції.

Вважаємо, що саме успішно функціонуючі промислові підприємства в майбутньому могли б стати засновниками нових, порівняно великих агропромислових формувань. При цьому для забезпечення високоефективного функціонування до їх складу доцільно було б включити й постачальницькі структури, підприємства по транспортному, технічному, консультаційному обслуговуванню, що підвищуватиме ефективність використання фінансових ресурсів і прискорюватиме просування готової продукції на ринки збуту. Певне значення має й залучення до складу таких формувань особистих селянських господарств.

Заслуговує на увагу кооперація всіх учасників агропромислового виробництва і торгівлі в межах району в такі інтегровані системи, як агрофірми. Вони реально вписуються в перехідний період ринкової економіки, їх діяльність дозволяє уникнути цінового тиску на галузь рослинництва і тваринництва з боку переробних підприємств і торгівлі при одночасному досягненні ефективного кінцевого результату.

Одним з найбільш ефективних виходів з ситуації, яка склалась сьогодні в АПК, є інтеграція капіталів підприємств на холдинговій основі. Холдинг частіш за все є багатопрофільним формуванням і відрізняється виробничою диверсифікацією, що помітно зменшує економічні ризики.

Слід вказати, що формування контрольного пакету акцій холдингу можуть ініціювати переробні, торговельні та інші підприємства, зацікавленні у збільшенні обсягів сільськогосподарської продукції, створенні надійної сировинної бази, розширенні товарообороту продуктів харчування.

Одержавши контрольний пакет акцій, таке формування перетворюється в материнську компанію, яка провадить в життя відповідні заходи організаційного й економічного характеру:

- захист інтересів сільгосптоваровиробників в їх відносинах з переробними та обслуговуючими підприємствами-монополістами;
- зменшення і навіть повне усунення диспаритету цін на послуги, аграрну сировину та кінцеву продукцію;
- приведення у відповідність з ринковою кон’юнктурою асортиментних та об'ємних пропорцій у виробництві кінцевої продукції, сировини та послуг;
- зміни в організаційно-виробничій структурі аграрних, переробних і обслуговуючих підприємств; створення умов для формування централізованих фондів інвестиційної і економічної підтримки за рахунок відрахувань частини прибутку від продажу кінцевої продукції.

Головним завданням агрохолдингових формувань є економічне оздоровлення неплатоспроможних сільськогосподарських підприємств, яке передбачає вирішення наступних завдань:

- залучити інвестиції, необхідні для придбання сільськогосподарської техніки та забезпечення поточної діяльності підприємств;
- підвищити ступінь управління і технологічну дисципліну на виробництві;
- підняти мотивацію до високопродуктивної праці – за рахунок змін у системі внутрішньогосподарських економічних відносин.

Найбільшого розвитку холдинги одержали у м'ясній галузі. У певній мірі це пояснюється тим, що тут в структурі собівартості кінцевої продукції частка сировини досягає 90%, а готова продукція віддається споживачам тільки після її оплати.

Говорячи про фінансові агропромислові групи, слід вказати, що на практиці можливі кілька варіантів їх створення, основними з яких є наступні:

- формування ФАПГ на базі крупного комерційного банку і сукупності переробних підприємств різних галузей, оптових ринків, які мають одні і ті ж межі сировинних та збутових зон;
- входження підприємств продовольчого комплексу до складу фінансово-промислових груп, що функціонують переважно в інших галузях економіки;
- створення ФАПГ на базі машинобудівельних підприємств;
- формування ФАПГ на базі продуктових підкомплексів (що можливо на рівні окремого економічного регіону або України в цілому – для переробки, наприклад, цукрових буряків, сої, виготовлення плодоовочевих консервів).

Як свідчить передова практика, для забезпечення ефективного функціонування ФАПГ необхідно, щоб вона включала в себе наступні блоки: фінансовий, виробничий, сервісно-торговий, інформаційний, перспективного розвитку, забезпечення безпеки. Слід визначити, що в існуючих нині ФАПГ частіш за все немає цілеспрямованої маркетингової політики.

Фінансові кошти залучаються в основному на ті проекти, де банки мають свої вузькокомерційні інтереси. Гальмом для розвитку юридично обґрунтованої виробничої та фінансової кооперації усередині ФАПГ є відсутність законів про регулювання трастових відносин і про консолідацію капіталів.

У складі агропромислових формувань доцільно створювати спеціальні координаційні центри, головна мета яких – підвищення ефективності менеджменту шляхом регулювання дій управлінського персоналу окремих підприємств і об'єднання в цілому. Він повинен забезпечувати товаровиробників інтегрованого формування повною інформацією: яку, коли, в яких обсягах, з якою собівартістю і якістю виробити продукцію, а також які, для яких періодів року і за якою ціною можна одержати необхідні ресурси, й головне – кому, на яких умовах, в яких обсягах і за якою ціною можна продавати вироблену продукцію.

Координація зусиль аграрних, переробних і сервісних підприємств дозволяє здійснювати своєчасні розрахунки за сировину, збільшувати завантаження потужностей, оновлювати устаткування, використовувати прогресивні технології. Все це у кінцевому рахунку зменшує неплатежі, поліпшує фінансовий стан як сільськогосподарських, так і переробних підприємств.

Дослідження свідчать, що у формуваннях, де сільськогосподарські підприємства втрачають свою економічну і юридичну самостійність, інтегратори далеко не завжди намагаються забезпечити ефективний розвиток їх діяльності, використовують ресурси агротоваровиробників у власних інтересах (реалізують худобу, руйнують соціальну інфраструктуру села тощо).

Слід визнати, що створення агропромислових формувань нерідко стримується у зв'язку з відсутністю участі у цьому процесі органів державного управління. Останні покликані створити такі умови співробітництва, за яких обидві сторони були б зацікавлені в ньому. Це стосується і оподаткування, і пільгового кредитування, і списання боргів. Водночас повинні бути створені умови, що дозволяють усунути проблеми, які виникають при здійсненні спільної діяльності – правова допомога, ліквідація банкрутства, прямий вплив на співробітництво підприємств.

Вкрай важливою є чітка та цілеспрямована діяльність обласної адміністрації. Зокрема повинна бути розроблена відповідна програма по підтримці заходів, пов'язаних з розвитком інтеграції в АПК регіону. Саме відсутність такої програми є основною перешкодою у розвитку даного процесу та підвищенні ефективності ринкових відносин.

Говорячи про сільськогосподарські виробничі кооперативи, слід вказати, що ефективного їх розвитку можна досягти лише при оптимальних розмірах та спеціалізації. Як свідчить передова практика, сільськогосподарські виробничі кооперативи з більшою площею аграрних угідь мають можливість зберегти та розвивати великомасштабне

виробництво, дотримуватись упорядкованої системи полів з відповідними сівозмінами, запроваджувати індустріальні технології, створювати тваринницькі центри, машинні двори, розвивати виробничу й соціальну інфраструктуру, допоміжні галузі і в кінцевому результаті здійснювати значні за обсягами підприємницькі операції.

Найбільшої актуальності кооперація набуває для особистих селянських господарств, які приєднали до своїх ділянок виділені їм земельні частки, бо в них набагато більші обсяги продукції для реалізації, істотно вищі потреби в матеріально-технічних ресурсах. Особливо гостро стоїть перед ними проблема обробітку значно розширених земельних ділянок.

Перспективою на наш погляд, є кооперація великих господарств з дрібним фермерськими та особистими селянськими формуваннями. При цьому необхідно, щоб підприємства і господарські організації проводили відповідну організуючу діяльність, яка охоплює процеси виробництва та реалізації продукції всіх галузей дрібних товаровиробників. Таке кооперування спонукає дрібних товаровиробників до впровадження сучасних технологій, виконання укладених з партнерами по кооперації угод, використання сучасних методів виробництва, що полегшують працю в сільському господарстві та роблять її більш ефективною.

При кооперації великих підприємств з особистими селянськими господарствами можна застосовувати сімейну оренду як в рослинництві, так і в тваринництві. Окремі сім’ї можуть брати в оренду у великих господарств тваринницькі ферми, плодові й ягідні насадження, ділянки овочевих культур, вирощування яких відрізняється високою трудоємкістю. У розпорядження сім’ї може бути передана частина вироблених в крупних господарствах сіна, кормового буряку, кукурудзи, та інших кормів необхідних, їм для вирощування худоби.

Розвиток кооперації на селі повинен сприяти насамперед збільшенню виробництва аграрної продукції в особистих господарствах населення, а також у фермерських формуваннях.

Обслуговуюча сільськогосподарська кооперація має забезпечити потреби товаровиробників у матеріально-технічних і фінансових ресурсах, заготівлі, переробці та реалізації продукції. Важливу роль вона має відігравати і в таких сферах обслуговування аграрного ринку як розвиток кредитних спілок, кооперативних банків та страхових товариств.

Створенні за рахунок фінансових ресурсів самих виробників такі формування працюватимуть на безприбутковій основі, надаючи необхідні послуги за встановленими виробниками-учасниками кооперації цінами. Одержаний же від надання послуг на сторону прибуток в даних організаційних формуваннях розподілятиметься між учасниками кооперації пропорційно сумі наданих послуг і вкладеному капіталу.

Оскільки багато видів сільськогосподарської техніки в окремих господарствах використовується лише тиждень-два на рік і вона досить дорога, доцільним є варіант її групової закупні та використання на кооперативних засадах. У цьому плані, перспективними на наш погляд, є МТС, створенні на кооперативних засадах, основними завданнями яких є надання технічних послуг сільгосптоваровиробникам, допомога їм у проведенні найважливіших польових робіт (в першу чергу – оранки зябу, сівби зернових технічних, кормових та інших культур, збирання врожаю, заготівлі кормів тощо). Саме вони покликані відігравати важливу роль у запровадженні нових високоінтенсивних технологій вирощування зерна, соняшнику, цукрових буряків, інших сільгоспкультур, а також продукції тваринництва. Набір технічних засобів у них повинен комплектуватися системою машин і знарядь відповідно до технологічних вимог вирощуваних сільгоспкультур для компактно розташованих агровиробничих формувань окремого регіону.

Спільно використовувати виділену техніку можна у різних організаційних формах. За наявності в таких випадках десяти або більше особистих селянських господарств, яким виділено технічні засоби у спільну

часткову власність, краще створювати кооперативи з спільного використання техніки.

Ми підтримуємо точку зору О. Онищенко [43, с. 61] стосовно того, що особистим селянським господарствам найбільш доступне придбання сільськогосподарської техніки за лізингом, за умовами якого здійснюється передоплата у розмірі 20% вартості засобів виробництва, що поставляються за такою формою розрахунків, а це під силу тільки кооперативам, які спроможні здійснити передоплату засобів виробництва, а також забезпечити їх повну оплату у строки, передбачені угодою.

Створена в 1994 р. Національна Асоціація кредитних спілок України сьогодні включає 136 кредитних спілок практично з усіх областей. Станом на 1 липня 2004 р. вони мали у своїх активах майже 220 млн. грн. і понад 300 тисяч членів. У 2003 р. ці кредитні установи надали понад 155 тис. грн. кредитів. Протягом останніх шести років активи й усі показники кредитних спілок збільшуються щороку практично вдвічі. З наданих сум біля 40% припадає на фінансування малого бізнесу (на селі – переважно фермерського руху). Кредитна кооперація найбільшу допомогу у фінансовому забезпеченні приватного сектора АПК надає у західних областях України, особливо у Тернопільській, Львівській, Івано-Франківській, де практично половина сільських районів мають успішно функціонуючі кредитні спілки. Наприклад, у Тернопільській області більше 300 фермерів та приватних землевласників отримують сьогодні позички у кредитних спілках [31, с. 432].

З метою досягнення стабільності у розвитку кредитно-кооперативної системи в Україні необхідно створити спеціальний фонд підтримки, у тому числі збереження заощаджень пайовиків, що дозволить одержати доступ до коштів інших кредитно-фінансових установ.

Державна підтримка кредитних кооперативів на етапі їх формування сприяла б мобілізації первісного капіталу, його накопиченню, придбанню досвіду співпраці з органами управління, завоюванню довіри сільського

населення, формуванню ресурсів, що дозволяють успішно вирішувати цілий ряд соціально важливих питань (газифікації сіл, будівництві тощо).

В умовах розриву існуючих раніше сталих економічних зв'язків формування агропромислових структур із замкненим виробничим циклом є одним з найбільш перспективних напрямів господарювання. Саме такі структури в майбутньому можуть стати основними ланками нової економічної системи, які стабілізуватимуть кон'юнктуру ринку сільськогосподарської продукції і різноманітних виробів з неї.

Створення агропромислових та кооперативних формувань сприятиме об'єднанню фінансового, аграрного, промислового і торгового капіталів, зниженню витрат на виробництво, переробку, зберігання та реалізацію продукції, зменшенню фінансового ризику, а в кінцевому рахунку – зрівнянню економічних умов для підприємств-учасників (за рахунок збалансованого механізму перерозподілу доходів). Саме такі інтегровані структури покликанні зайняти в економіці АПК певне місце.

В Україні необхідно сформувати нову систему сервісного обслуговування аграрних підприємств, фермерських і особистих селянських господарств на ринкових засадах. Частковому вирішенню цього сприяло б створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів з використанням майна спільної власності колишніх членів колективних аграрних підприємств. Формування сільськогосподарських кооперативів (як виробничих, так і обслуговуючих) має стати базою розвитку майбутньої структури аграрного сектора економіки.

## 3.2. Удосконалення системи управління сільськогосподарським формуванням в умовах ринкових відносин

У процесі розвитку підприємство або організація стикається з питанням вдосконалення організаційної структури. Для того щоб побудувати

ефективну організаційну структуру необхідно провести аналіз її функціонального набору, зіставлення його з цілями компанії, розробляти пропозиції щодо запровадження нових функцій, скорочення або перерозподілу діючих і т.д. Для одного і того ж функціонального набору можна розробити велику кількість організаційних структур, а щоб вибрати з них найбільш ефективну – потрібні спеціальні методики їх оцінки.

Організаційна структура управління є невід'ємною складовою системи управління будь-яким підприємством або організацією. Під організаційною структурою аграрного підприємства розуміється сукупність окремих виробничих підрозділів, служб культурного і громадського підпорядкування. В ній відображається внутрішня побудова підприємства, а також гармонійне поєднання окремих структурних одиниць, які співпрацюють на засадах кооперації та поділу праці.

Структура управління підприємством – це сукупність управлінців і ланок системи управління, а також встановлені між ними зв'язки, які необхідні для здійснення управління виробництвом. Структура управління відображає ієрархію органів управління підприємством.

На сьогодні не сформовано єдиноприйнятого підходу і функцій щодо побудови структури аграрних підприємств. Залишаються багато проблем, пов'язаних із проектуванням організаційних і управлінських структур аграрних підприємств, через особливості самої галузі, а також закономірностями й тенденціями розвитку сільськогосподарських підприємств і необхідністю трансформації внутрішньогосподарських відносин.

Функціонування вітчизняної економіки в умовах ринку потребують зміну основних підходів до структуризації аграрних підприємств, зумовлену зміною їхніх функцій. Так, якщо в умовах командно-адміністративної економіки головну роль відігравала виробнича функція – основне завдання виробництво продукції та надання послуг, то в ринкових умовах господарювання важливу роль також відіграє фінансова функція

(забезпечення підприємства власними та залученими фінансовими ресурсами, необхідні для виробництва продукції, а також інвестиційна діяльність) і маркетингова функція (управління маркетинговою діяльністю підприємства) (рис. 3.1).

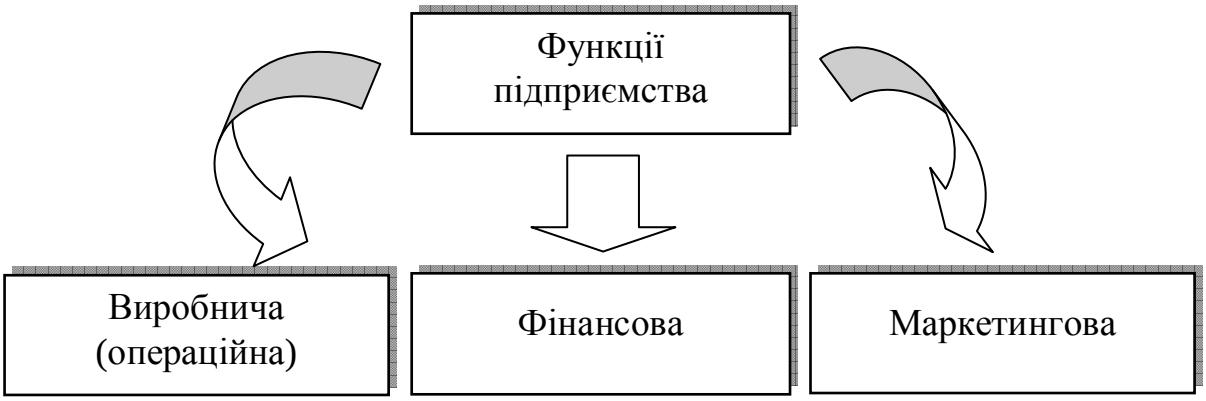



**Рис. 3.1. Функції аграрних підприємств в ринкових умовах господарювання**

*Джерело: Розроблено автором на основі узагальнення наукових праць вчених.*

Виробнича функція знаходиться в прямій залежності від фінансової, так як постійно потребує коштів, які необхідні для поточної роботи підприємства, а також здійснення виробничого процесу. Як зазначалося вище, в умовах ринку важливу роль відіграє маркетингова функція, основне її завдання це моніторинг ринку, розробка товарного асортименту, цінової політики, вивчення уподобань і запитів споживачів, процес управління рухом товарів від виробника до кінцевого споживача.

На основі розглянутого функціонального підходу, можна розробити схему структури управління сучасним аграрним підприємством з використанням центрів відповідальності (рис. 3.2).

Побудову внутрішньогосподарських відносин у сільськогосподарських підприємствах із такою структурою управління варто проводити на основі створення центрів відповідальності.

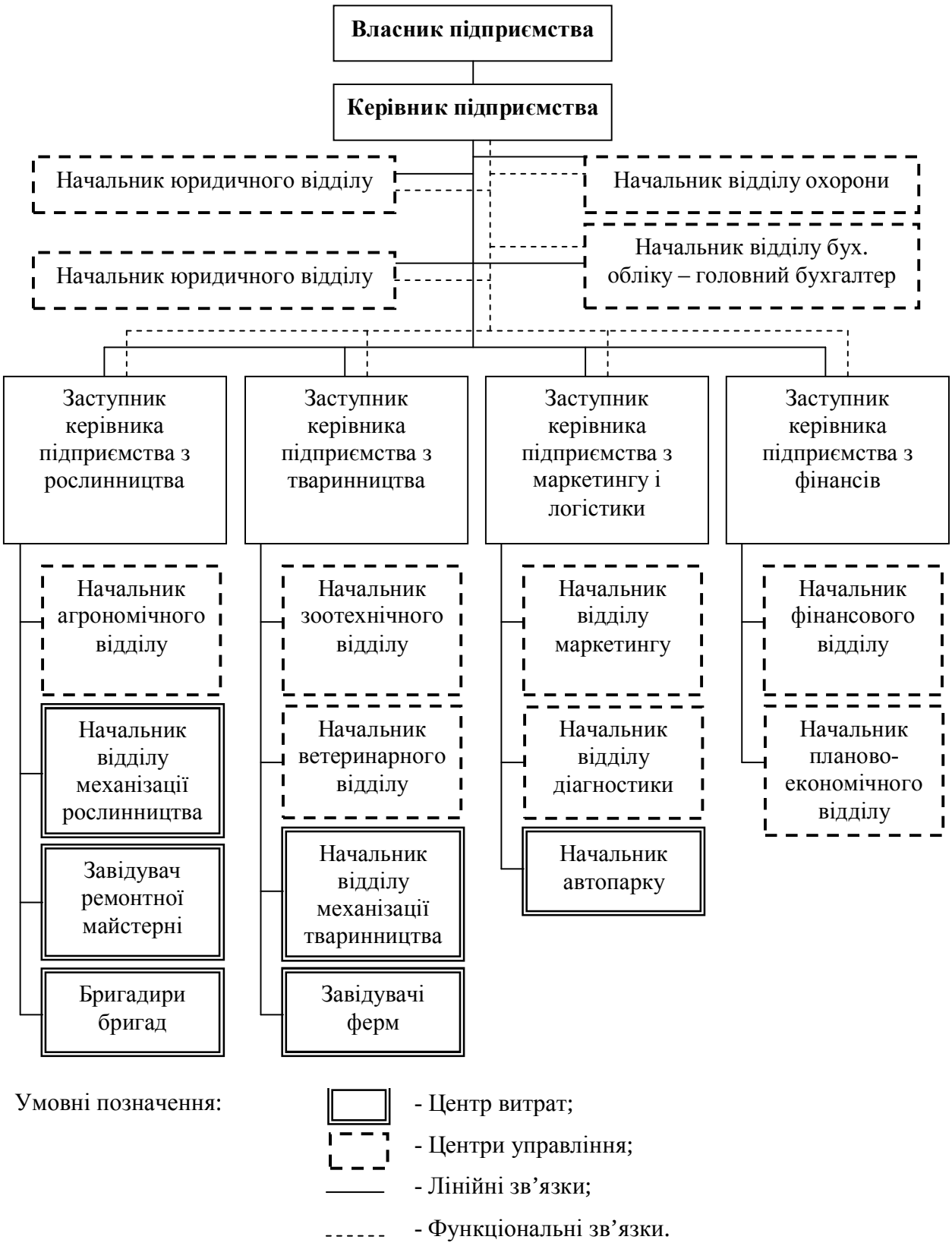



**Рис. 3.2. Пропонована функціональна структура управління аграрним підприємством**

*Центр відповідальності* – визначається як така частина підприємства, керівник якого особисто відповідає за результати його роботи. Це сфера (сегмент) діяльності, у межах якої встановлено персональну відповідальність менеджера за показники, які він повинен контролювати. Побудова таких центрів сприяє активізації внутрішніх чинників щодо ефективного господарювання через посилення відповідальності управлінців за прийняті самостійні рішення. Ефективність роботи центрів відповідальності здійснюється на основі співставлення фактичних даних і планових показників, і на цій основі відбувається прийняття відповідних управлінських рішень.

Важливу роль в пропонованій структурі управління відводиться *центру витрат* (відділи, бригади, цехи, виробничі й обслуговуючі підрозділи), які несуть відповідальність за ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів, об’єми виготовленої продукції або надання послуг, контролюють витрати на виготовлення продукції. В процесі виготовлена продукція потрапляє в центр управління.

*Центри управління* (відділи фінансів, маркетингу, юридичний, логістики, економічний, плановий) несуть повну відповідальність за функціонування організаційної структури підприємства, діяльність маркетингової і фінансової політики.

Основне завдання центрів відповідальності направлене на активізацію внутрішніх організаційно-економічних чинників ефективності підприємства. З цією метою варто провести ефективну систему внутрішньогосподарського обліку, планування, організації мотивації та контролю, використовуючи позитивний досвід роботи сільськогосподарських підприємств в умовах внутрішньогосподарського (комерційного розрахунку й ринкової економіки з упровадженням системи управління витратами і бюджетування [38].

На основі розглянутого вище функціонального підходу нами проведено удосконалення структури управління в аграрних підприємствах досліджуваного регіону.

Існуюча структура управління та запропонована функціональна структура управління підприємством наведені в таблиці 3.1.

**Таблиця 3.1**

**Аналіз структур управління сільськогосподарського підприємства досліджуваного регіону**

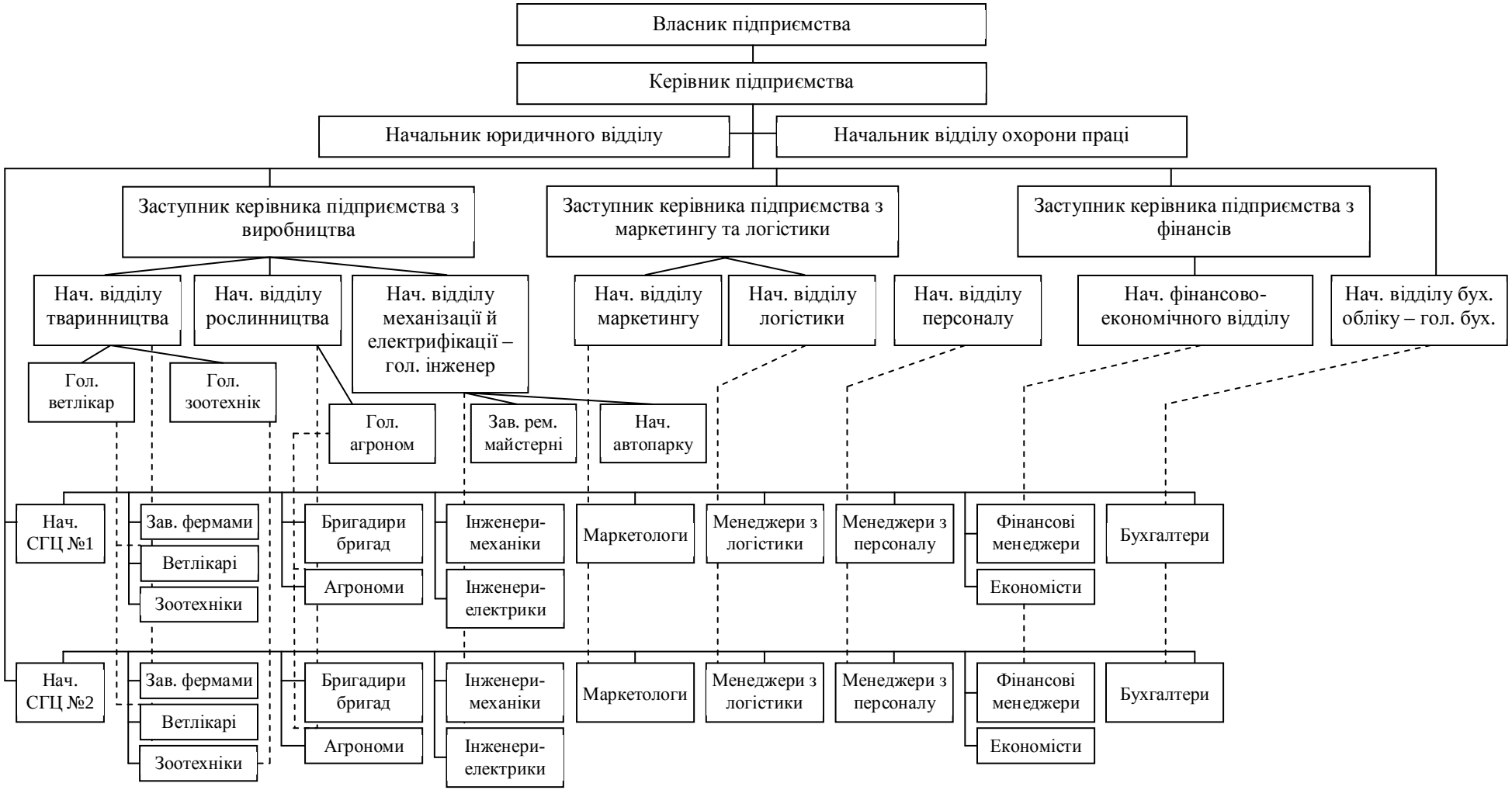
| Показник | Нормативні значення показників | Існуюча структура управління | Проектна структура управління | Проектна структура управління, % до існуючої |
|---|---|---|---|---|
| Рівень централізації управлінських функцій | 0,5-0,7 | 0,6 | 0,7 | 116,6 |
| Кількість рівнів управління | … | 2 | 3 | 150,0 |
| Зона контролю, осіб: керівника господарства | від 5 до 9 | 19 | 9 | 47,4 |
| керівників середнього рівня управління | від 7 до 12 | х | від 2 до 7 | х |

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що використання функціональної структури управління в сільськогосподарському підприємстві сприятиме підвищенню рівня централізації управлінських функцій (на 16,6%). Так як значення показника знаходиться в рекомендованих межах, це не несе негативних наслідків в управлінні.

Делегуючи частину своїх повноважень керівникам нижчої ланки (керівникам структурних підрозділів) дасть можливість керівнику підприємства зосередити свою роботу на важливих стратегічних цілях розвитку сільськогосподарського підприємства.

На основі проведеної економічної оцінки можна зробити висновок, що впровадження функціональної структури управління в досліджуваному аграрному підприємстві справлятиме позитивний вплив на його господарську діяльність в цілому і на одного працівника в управлінні на 9-13%.

В ході проведеного дослідження нами розроблена на основі дивізійної структури схема структури управління сільськогосподарського підприємства, яка передбачає формування самостійних організаційних одиниць – стратегічних господарських центрів (рис. 3.3).




Умовні позначення: ─ Лінійні зв’язки, ----- Функціональні зв’язки

**Рис. 3.6. Структура управління сільськогосподарським підприємством із створенням СГЦ**

*Стратегічний господарський центр (СГЦ)* – це внутріфірмова організаційна одиниця, яка відповідальна за вироблення стратегічних позицій підприємства в одній або декількох зонах господарювання [15]. Це структурна одиниця диверсифікованої корпорації, що займається одним видом діяльності (бізнесу), або просто певний вид бізнесу.

В складу стратегічного господарського центру у сільськогосподарських підприємствах варто включити структурні підрозділи виробничого, допоміжного та господарського призначення. Пропонована структура управління підприємством відзначається, з однієї сторони, централізованою розробкою стратегії й господарської політики, а з іншої – децентралізованим оперативним управлінням. Разом з тим, керівник підприємства делегує свої повноваження з оперативного управління виробничою діяльністю керівникам стратегічних господарських центрів, які розробляють і реалізовують функціональні (операційну, фінансову, маркетингову) стратегії СГЦ та повністю відповідають за досягнуті результати.

На нашу думку, створення стратегічних господарських центрів в досліджуваному регіоні повинно забезпечити зростання керованості середніх і великих сільськогосподарських підприємств. Беручи до уваги основні функції організації (операційна, фінансова, маркетингова), ми сформували основні завдання функціонування стратегічного господарського центру сільськогосподарського підприємства досліджуваного регіону (табл. 3.2).

З наведених даних в таблиці 3.2. ми бачимо, на противагу виробничих підрозділів і окремих бригад та інших, стратегічні господарські центри (СГЦ) приймають управлінські рішення самостійно як окремі бізнесові одиниці, а також ті, які мають відношення до процесу виробництва і збуту сільськогосподарської продукції.

**Таблиця 3.2**

**Функції та завдання стратегічного господарського центру (СГЦ) сільськогосподарського підприємства**

| Функції підприємства | Завдання | Відділи, з якими координується діяльність |
|---|---|---|
| Операційна | 1. Розробка і реалізація операційної стратегії СГЦ<br>2 Оперативне планування діяльності підрозділів СГЦ<br>3. Організація ефективного використання ресурсів у підрозділах СГЦ<br>4. Контроль якості та забезпечення конкурентоспроможності продукції, що виробляється СГЦ<br>5. Управління запасами в підрозділах СГЦ<br>6. Управління мотивацією та оплатою праці в підрозділах СГЦ<br>7. Забезпечення дотримання правил охорони праці, виробничої санітарії, протипожежного захисту, природоохоронного законодавства в підрозділах СГЦ | Тваринництва, рослинництва, механізації й електрифікації, логістики, фінансово-економічний, персоналу, охорони праці |
| Фінансова | 1. Розробка і реалізація фінансової стратегії СГЦ<br>2. Бюджетування діяльності підрозділів СГЦ<br>3. Управління втратами і прибутками СГЦ<br>4. Розрахунки СГЦ з контрагентами<br>5. Ведення бухгалтерського обліку діяльності підрозділів СГЦ<br>6. Фінансовий аналіз виробничо-комерційної діяльності СГЦ | Фінансово-економічний, бухгалтерського обліку |
| Маркетингова | 1. Розробка і реалізація маркетингової стратегії СГЦ<br>2. Дослідження продуктового ринку<br>3. Планування товарного асортименту СГЦ<br>4. Управління збутом продукції підрозділів СГЦ<br>5. Реалізація маркетингової політики ціноутворення в підрозділах СГЦ<br>6. Здійснення маркетингових комунікацій підрозділів СГЦ<br>7. Аналіз маркетингової діяльності підрозділів СГЦ | Маркетингу і збуту |

Підсумовуючи вищенаведене, можна зробити узагальнюючий висновок, що пристосування сільськогосподарських підприємств до умов ринкового господарювання має дещо уповільнені темпи, через використання організаційної структури та структури управління, яка є орієнтована лише на виробництво продукції. Саме тому, варто на практиці застосовувати функціональну структур управління, яка виконує усі основні функції

аграрний підприємств (операційну, фінансову, маркетингову), а також дає можливість для створення центрів відповідальності (центрів витрат і центрів управління), й структура управління, в яку входять стратегічні господарські центри (СГЦ), що формуються на основі дивізійної структури. Використання на практиці запропонованих структур управління в аграрних формуваннях суттєво вплине на збільшення виробництва валової продукції.

### 3.3. Удосконалення державного регулювання аграрного підприємництва

Соціально-економічна криза в нашій країні, результатом якої стало багаторазове скорочення рівня грошових доходів населення, спричинила швидке звуження сфери аграрного підприємництва, занепад сільськогосподарських підприємств. Практично всі сільські домогосподарства, як і значна частина міських, перейшли на максимально можливий рівень самообслуговування, який виражався у відмові від обміну ресурсами з іншими сферами економіки, зокрема в організації споживання через домашню працю та працю в особистому господарстві. При цьому вони економили матеріальні та фінансові ресурси, зате збільшували затрати живої праці на домашні роботи і виконання технологічних операцій з виробництва та переробки сільськогосподарської продукції.

Економічне зростання початку XXI століття призвело до загального зростання рівня грошових доходів населення, покращення ситуації на ринку праці та зайнятості населення. Особисті селянські господарства в таких умовах перестають виконувати роль господарств виживання. Якщо десять років тому більшість економістів-аграрників прийшли до висновку, що особисте господарство перестало бути підсобним і стало основою доходів сільських сімей, то зараз починається зворотний процес. Особисте господарство об’єктивно знову набуває підсобного характеру. Воно здатне

врятувати сільську сім'ю від голоду у найскладнішій загальній економічній ситуації, однак не здатне конкурувати з великими сільськогосподарськими підприємства через неспроможність забезпечувати високий рівень продуктивності праці.

Сільськогосподарські підприємства в сучасних умовах господарювання можуть розширювати свою діяльність лише тільки при умові зменшення обсягів особистих селянських господарств та використання їх матеріально-технічних засобів, насамперед земельних ресурсів. Якщо економічних умов для такого скорочення особистих селянських господарств не буде, сільськогосподарські підприємства розвиватися також не зможуть.

Економічні відносини завжди потребували й потребуватимуть регулювання, яке уособлює сукупність важелів державного і ринково-конкурентного впливу на соціально-економічні процеси у суспільстві. Причина в тому, що людина у своєму історичному розвитку намагається втілити в життя логіку раціональної взаємодії для успішної реалізації мотивацій. Саме у цьому криється причина виникнення регулювання як інституту демонополізації економічних відносин та забезпечення конкурентного задоволення потреб суспільства та індивіда.

Ринковий механізм і державне регулювання розвитку аграрної сфери є взаємодоповнюючими елементами сучасної економіки в Україні. Держава повинна виконувати лише ті функції, яких не може забезпечити ринок, тому за нею завжди зберігатимуться такі основні завдання як створення правової бази, захист конкуренції та прав власності, розподіл і перерозподіл доходів. Змінюються лише пріоритети регулювання, поскільки кожний конкретний період часу потребує різних цілей, які повинні співпадати з сучасними підходами та принципами державного регулювання економіки. Державне втручання в аграрне виробництво має бути раціональним – надмірність або недостатність заважають розвитку, породжуючи негативні тенденції й наслідки, які спостерігаються у наш час.

Регулювання економіки держави та підприємницька діяльність господарюючих суб’єктів є органічно взаємопов’язаними процесами. Реалізація підприємницького потенціалу населення допустима лише за присутності належного регуляторного інституціонального оточення, державного регулювання, а в умовах кризи – ще й помітної державної підтримки. Категорії «державного регулювання» і «державної підтримки» сполучаються як загальне й особливе. Державна підтримка є частиною державного регулювання. Термін державна підтримка розглядається як прийом впливу на господарюючі суб’єкти, який направлений на вирішення чітких завдань розвитку економіки через використання сукупності інструментів.

Досвід розвинутих країн світу показує, що державна підтримка може здійснюватися:

- за рівнем підтримки – на макро- і мікрорівні;
- за строками реалізації – короткострокова, середньо- та довгострокова);
- за характером впливу – пряма та непряма;
- за універсальністю – селективна і горизонтальна;
- за об'єктами підтримки – підприємства різних форм власності та організаційно-правових форм господарювання, види економічної діяльності, інноваційна, експортна діяльність, об'єкти інфраструктури та ін. до інструментів підтримки відносять дотації, субвенції, відшкодування відсотків по кредитах, державні закупівлі, пільгове оподаткування, гарантування кредитів тощо.

На сьогодні серед представлених інструментів підтримки найбільш розповсюдженими є компенсація відсоткових ставок за користування кредитами, різні дотації, податкові пільги та ін. В кризовий період державна підтримка реалізується в основному через бюджетне фінансування за рахунок внутрішніх запозичень по відношенню від попередніх років, коли

прерогатива надавалась податковим інструментам (надання пільг в оподаткуванні, введення спеціальних режимів оподаткування тощо).

Особливістю державної підтримки аграрної галузі стало впровадження в практику господарювання таких важелів впливу як єдиний фінансовий податок та пряма бюджетна підтримка сільгоспвиробників різної форми власності. За період 1990-2006 років було прийнято 270 нормативно-правових документів на підтримку аграрної економіки та близько 300 підзаконних актів, проте, як справедливо зазначає С.М. Терещук, це не дозволило суттєво покращити становище сільгоспвиробників [50, с. 7]. Причинами такого стану стало відсутність системного підходу в законодавчому забезпеченні фінансової підтримки аграрного сектору, відсутність відповідальності органів влади і управління та дієвого контролю за виконанням законів. Необґрунтоване надання державних гарантій окремим підприємствам призвело до появи заборгованості за отриманими кредитами і значних бюджетних видатків на їх погашення та обслуговування.

Головними нормативно-правовими актами, що нині визначають державну підтримку аграрної галузі та сільськогосподарських товаровиробників в Україні, є закони України: «Про державну підтримку сільського господарства України» [3], «Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 р.» [4] та ін. На жаль, затверджена у 2007 р. Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 року, яка передбачала створення організаційно-правових та соціально-економічних умов для комплексного розвитку сільських територій та стимулювання підприємництва, не була в достатній мірі фінансово забезпечена, і проблема забезпечення фінансування залишається актуальною.

Суттєвий вплив на систему державної підтримки аграрного сектору стало приєднання України до СОТ. Заходи з внутрішньої підтримки сільського господарства за класифікацією СОТ включають до «жовтої», «синьої» та «зеленої скриньки».

- «Жовта скринька» (сукупні заходи підтримки (СЗП)). У межах даної скриньки заходи діляться на підтримку, спрямовану на розвиток виробництва, і підтримку, відокремлену від виробництва. До цієї категорії також відносять заходи по звільненню виробників сільгосппродукції від сплати податків і повернення держкредитів. В Україні до заходів «жовтої скриньки» відносять пряме субсидування галузей, компенсацію частини витрат і виробничих збитків. Обсяги заходів сукупної підтримки за умовами СОТ жорстко фіксуються і підлягають щорічному скороченню на 20% протягом 6 років після приєднання.

- «Блакитна скринька» (прямі виплати в рамках програм скорочення виробництва). На відміну від заходів «жовтої скриньки» ці виплати не піддаються обов'язковому скороченню, якщо вони ґрунтуються на фіксованих площах, врожаї і поголів'я худоби. До цієї «скриньки» віднесені виплати, спрямовані на обмеження розмірів використовуваних сільськогосподарських угідь і поголів'я худоби, а також компенсації при добровільному скороченні фермерами обсягів виробництва. В Україні в даний час немає таких заходів, які можна було б віднести до «блакитної скриньки».

- «Зелена скринька» (заходи, звільнені від зобов'язань по скороченню). У неї включають фінансові витрати держави на програми, які не роблять впливу на збільшення виробництво, або цей вплив невелика. Це єдина з «скриньок», обсяги якої не обмежуються правилами СОТ, тобто держава не зобов'язується її зменшувати. При цьому вона зобов'язана надавати інформацію про «наповнення» цієї скриньки. Саме заходам «зеленої скриньки» надається перевага в сучасних умовах. Дослідники проблеми, зокрема А. Бутенко й І. Сараєва, зазначають, що діючі програми підтримки малого бізнесу (включаючи Національну програму, регіональні та муніципальні програми) позитивно позначилися на формуванні інституту державної підтримки, основу якого сьогодні визначають принципи програмно-цільового планування [11].

За дослідженнями відділу податково-бюджетної політики ННЦ «Інститут агарної економіки» [41] державна підтримка сільського господарства в Україні здійснюється через бюджетні асигнування, а також спеціальні режими та механізми оподаткування. Обсяги та напрями основних програм бюджетної підтримки сільського господарства та їх фактичне виконання приведені у табл. 3.3.

**Таблиця 3.3**

**Бюджетна підтримка сільського господарства України за 2013-2015 рр., млн. грн.**

| Показники | Роки | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2013 | | 2014 | | 2015 | |
| | План | Факт | План | Факт | План | Факт |
| **Видатки МАПіП** | **9062,96** | **7193,35** | **6606,98** | **5501,31** | **2605,55** | **2133,73** |
| % у загальних | 2,09 | 1,78 | 1,43 | 1,28 | 0,43 | 0,37 |
| *Загальний фонд* | 4665,26 | 4175,43 | 3428,63 | 3359,15 | 1884,16 | 1621,89 |
| *% у загальних* | 51,48 | 58,05 | 51,89 | 61,06 | 72,31 | 76,01 |
| **Видатки апарату** | **4761,35** | **3613,34** | **3322,70** | **2636,82** | **885,78** | **525,57** |
| % у загальних | 52,54 | 50,23 | 50,29 | 47,93 | 34,00 | 24,63 |
| *Загальний фонд* | 1760,59 | 1668,89 | 1498,03 | 1486,35 | 674,60 | 449,62 |
| *% у загальних* | 36,98 | 46,19 | 45,08 | 56,37 | 76,16 | 85,55 |
| **Структура видатків** | **100** | **100** | **100** | **100** | **100** | **100** |
| На підтримку с.г. | 49,17 | 37,03 | 33,4 | 20,13 | 75,77 | 70,68 |
| *підтримка виробництва* | 38,15 | 22,60 | 29,89 | 15,74 | 62,66 | 63,02 |
| *підтримка Аграрного фонду* | 11,02 | 14,43 | 3,51 | 4,39 | 13,11 | 7,66 |
| соціальні програми | 0,49 | 0,50 | 0,14 | 0,17 | 0,64 | 1,08 |
| інші | 50,34 | 62,47 | 66,46 | 79,70 | 23,59 | 28,24 |
| **Кредитування** | **7236,74** | **7236,74** | **1431,72** | **20,5** | **1429,42** | **38,14** |
| Кредити фермерам | 27,90 | 27,90 | 27,90 | 15,87 | 25,60 | 25,60 |
| Фінансовий лізинг | 8,84 | 8,84 | 3,82 | - | 3,82 | - |
| Аграрний фонд | 7200,00 | 7200,00 | 1400,00 | 4,63 | 1400,00 | 12,54 |

*Джерело: За даними [17].*

Рівень підтримки аграрного виробництва, насамперед, характеризує частка бюджетного фінансування в загальнодержавних видатках. Починаючи з 2009 р., коли частка видатків на аграрну галузь (загальні видатки по

МАПіП) складала 2,6%, вона постійно знижувалась – до 1,78% у 2013 р, 1,28% у 2014 р., 0,37% у 2015 р. і у планах на 2016 рік сягнула 0,35% - рекордно низького рівня.

При цьому, на підтримку безпосередньо сільського господарства (заходи прямої бюджетної підтримки) спрямовувалось не більше половини аграрного бюджету, а решту заходів займали програми фінансування послуг, зокрема освітянські програми. З 2014 року значну їх частину перенесли у видатки іншого міністерства, тому частка видатків на сільське господарство підвищилась до 70% у структурі.

Аналіз цих тенденцій свідчить, що наявна спадна тенденція обсягів прямого бюджетного фінансування і відбувається фактично призупинення фінансування галузі з 2014 року. Окрім того, фактичне виконання програм у 2015 році склало 80% загалом по галузі і 60% по фінансуванню сільськогосподарського виробництва.

Наведені дані демонструють суттєві зміни в структурі і напрямах державної підтримки АПК, які відбулися під впливом вимог СОТ. За останні шість років суттєво скоротилась фінансова підтримка виробництва продукції рослинництва та тваринництва, не здійснювались витрати на доплату за ВРХ підвищених вагових кондицій, свиней, курей-бройлерів, розвиток сільських територій, охорону навколишнього середовища. В той же час значно зросли витрати на інші програми. Зокрема у 2012 р. 5330,6 млн. грн. з загального обсягу державної підтримки у 6405,6 млн. грн. було витрачено на інші програми, що становить 83% всієї державної допомоги.

Таким чином, основною формою здійснення державної підтримки галузі стає реалізація цільових державних програм, які повинні враховувати наступні фактори та включати наступні етапи:

1. аргументація чинників активізації державного регулювання (особливість економічної природи підприємницької діяльності в АПК, недостатній рівень розвитку малих форм підприємництва в галузі);

2. визначення мети та завдань регулювання (економічний розвиток

сільських територій, сприяння зайнятості на селі);

3. обґрунтування адекватності застосування конкретних методів та

4. інструментів впливу (організаційно-правові, адміністративні, економічні, інформаційно-консультаційні тощо);

5. врахування зовнішніх тенденцій та чинників розвитку;

6. забезпечення системності та цілісності державних заходів.

В сучасних умовах господарювання політика у галузі підтримки аграрного підприємництва потребує постановки нових цілей та застосовування нових інструментів підтримки. Необхідно створювати сприятливі умови для виконання інноваційно-інвестиційних проектів у вітчизняній аграрній сфері; забезпечені чіткі, стабільні та надійні умови допомоги сільським товаровиробникам та сприяння їх виходу на вітчизняні та і на зарубіжні ринки.

Україні варто запозичити досвід в цьому напрямку розвинутих країн світу по здійсненню державної підтримки сільськогосподарського виробництва і застосувати низку чергових заходів. По-перше, Кабінету Міністрів України варто було б переглянути та полегшити умови одержання сільгосптоваровиробниками кредитних ресурсів на пільгових умовах через зменшенн переліку необхідних документів і забезпеення прозорості у прийнятті рішень конкурсних комісій; схвалити техніко-економічне обґрунтування Національного проекту «Відроджене скотарство» - розроблення та реалізація програми розвитку скотарства», визначити форми участі держави під час здійснення цього проекту.

Процес державної підтримки та стимулювання розвитку аграрного підприємництва повинен включати наступні етапи: аналіз стану та розвитку аграрного виробництва; розробку програми розвитку аграрного підприємництва; прийняття управлінських рішень; контроль за виконанням цих рішень. Методологічну основу побудови організаційно-економічного механізму державної підтримки розвитку аграрного підприємництва становлять загальні теоретичні принципи, на базі яких повинна розроблятися

остання: відповідність характеру та рівню розвитку аграрного підприємництва; відповідність цілям розвитку керованої економічної системи; інтегрованість різних економічних інтересів усіх учасників господарського процесу в аграрному секторі; забезпеченість мотивації всіх учасників цього процесу.

Заслуговує на підтримку пропозиція ввести обмеження щодо надання коштів за державними програмами підтримки розвитку села та сільськогосподарського виробництва підприємствам організаційно-правових форм, в яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро (такі підприємства отримали статус мікропідприємств).

Тренінги, семінари та курси для управлінців і працівників агропідприємств, фермерів, селян, працівників державних адміністрацій з метою підвищення їхніх кваліфікаційних знань у галузі сільськогосподарського виробництва, змsн нормативно-правової бази, системи управління галуззю, механізмів державної підтримки, оволодіння новітніми науково-технічними розробками тощо помагатимуть ефективному впровадженню запланованих програм, методів і форм державної підтримки аграрної галузі.

## Висновки до третього розділу

1. Для забезпечення дієздатних форм господарювання у сфері аграрного виробництва реорганізація сільськогосподарських підприємств повинна передбачати досягнення таких завдань: удосконалення системи управління підприємством; удосконалення внутрішньогосподарських виробничих відносин; підвищення рівня соціальної захищеності членів

колишнього колективного господарства; створення умов для залучення інвестицій у сільське господарство.

2. Сьогодні відбувається пошук найбільш оптимальної форми сільськогосподарського виробництва. Суть побудови такої форми організації виробництва полягає не в визначенні її організаційно-правової структури, тобто її форми, а у внутрішній побудові економічних відносин. Основними серед них будуть питання керованості та інвестиційної привабливості організаційно-правових форм господарювання. Важливе місце в удосконаленні організаційно-економічного механізму ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств посідає покращеннями системи управління, удосконалення міжгалузевих відносин, а також розвиток інфраструктури ринку.

3. Ефективність господарської діяльності аграрних підприємств, що функціонують в умовах динамічної ринкової економіки, суттєво залежить від їх можливостей вільного доступу до ринків збуту, наявності прозорих механізмів формування цін, встановлення паритетних відносин з організаціями оптової та роздрібної торгівлі, а також підприємствами, які переробляють сільськогосподарську сировину.

4. Важливим напрямом підвищення ефективності функціонування агропромислових формувань є забезпечення завершеності циклу виробництва та реалізації готової продукції. У зв’язку з цим доцільним є об’єднання сільськогосподарських і переробних підприємств з торговельними структурами в різного роду агропромислові формування – від комбінатів і концернів до торговельно-збутових кооперативів. Це дозволяє здійснювати контроль за реалізацією продукції на ринку без посередників з урахуванням кон’юнктури цін.

5. Однім із найважливіших завдань для підприємств різних форм власності та господарювання є пошук ефективних засобів управління працею, які забезпечують активізацію людського чинника, що призведе до покращення конкурентоспроможності і персоналу, і продукції, і

підприємства. Вирішення цієї проблеми змушує по іншому поглянути на організацію діяльності підприємства, створює нові уявлення про роль мотиваційної політики у конкурентоспроможності підприємства. Якісно нові аспекти кадрової і мотиваційної політик - ключ до вирішення задач щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу персоналу та зростання прибутку підприємства.

6. Процес державної підтримки та стимулювання розвитку аграрного підприємництва повинен включати наступні етапи: аналіз стану та розвитку аграрного виробництва; розробку програми розвитку аграрного підприємництва; прийняття управлінських рішень; контроль за виконанням цих рішень.

# ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження щодо системи управління в приватних сільськогосподарських підприємствах, їх економічні і правові основи їх функціонування можна зробити наступні узагальнюючі висновки:

1. Однією із особливостей аграрної реформи в Україні є складність формування нових організаційно-правових форм господарювання, які створюються на основі деколективізації землі та майна колишніх КСП. Перехід агропромислового комплексу до ринкової економіки зумовлює, перш за все, реформування відносин власності і формування на цій основі нових підприємницьких структур. Завдання полягає в тому, щоб на базі власності, як системи відносин між усіма суб’єктами виробництва, створити ефективні нові організаційно-правові форми господарювання.

2. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок що однією із таких форм господарювання, яка може принести досить непогані результати є приватні сільськогосподарські підприємства. Така форма організації бізнесу є одними із найбільш успішних форм діяльності в АПК, оскільки приватні підприємства, володіючи дещо меншими активами, отримують більші доходи і забезпечують стабільно вищий ніж в середньому по галузі показник рентабельності.

3. Аналізуючи ефективність діяльності досліджуваного підприємства ми встановили, що вони є досить ефективними у порівнянні з іншими видами сільськогосподарських підприємств. По більшості показників дане підприємство перевищує показники інших підприємств області. На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що приватні підприємства є тією формою господарювання, яка в значній мірі визначає стан справ в сільському господарстві або, принаймні, впливає на них.

4. Проте, в умовах жорсткої конкуренції, яка існує на ринку сільськогосподарської продукції, досліджуване підприємство не може тривалий час задовольнятися досягнутими результатами – воно повинно

шукати все нові і нові резерви для підвищення ефективності управління.

5. З метою вдосконалення управління приватними сільськогосподарськими підприємствами рекомендуємо: оптимізовувати управління шляхом використання внутрішніх резервів. Такими резервами можуть стати: продуктивність праці, оптимізація структури підприємства та взаємозв'язків із постачальниками тощо; підвищувати продуктивність праці за рахунок економії трудових ресурсів, найбільш ефективного використання обладнання та робочої сили, а також скорочення втрат робочого часу, економії сировини, матеріалів, капіталу і інших видів ресурсів, застосування найбільш ефективної та раціональної системи оплати праці, ліквідації і скорочення браку продукції; застосовувати досягнення науково-технічного прогресу, який значною мірою впливає на формування цілей та завдань, а також є важливим фактором для: збільшення виробництва високоякісної продукції; скорочення її витрат; підвищення ефективності суспільного виробництва; вирішення інших соціально-економічних проблем.

6. Вдосконалення системи управління приватними сільськогосподарськими підприємствами яке передбачає реалізацію цілеспрямованих управлінських дій на рівні господарюючих суб'єктів, може сприяти підвищенню ефективності господарювання та управління. Проте, лише спільні зусилля органів державної влади та керівництва приватних аграрних підприємств можуть забезпечити реальне зростання фінансово-економічних показників як окремих суб'єктів господарювання так і цілої галузі чи країни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18 – 22.

2. Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 39. – С. 683-695.

3. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» від 24.06.2004 № 1877-IV Електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1877-15

4. Закон України «Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 р.» від 18.10.2005 № 2982-IV Електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2982-15

5. Постанова Кабінету Міністрів України від 01.07.2009 р., № 723 «Про затвердження Державної цільової економічної програми підтримки розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів на період до 2015 р.» // Урядовий кур'єр. – 2009. – № 103. – С. 38–42.

6. Андрійчук В.Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства / В.Г. Андрійчук // Економіка АПК. - 2012. - №1. – С. 3-15.

7. Андрійчук В.Г. Капіталізація сільського господарства: стан та економічне регулювання розвитку / В.Г. Андрійчук — Ніжин: Аспект-Поліграф, 2007. — 216 с.

8. Бобровник В.М. Теоретичні аспекти дослідження категорії «організаційна структура управління підприємством» [Текст] / В.М. Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – №2. – С. 166-170.

9. Бородіна О.М. Державна підтримка сільського господарства: концепція, механізми, ефективність / О.М. Бородіна // Економіка сільського господарства. – 2006. – С. 106-125.

10.Буряк П.Ю. Інтегровані підприємницькі структури: формування, ефективність, потенціал [Монографія] / П.Ю. Буряк / - Львів: Логос, 2007. – 468 с.

11.Бутенко А. Державна підтримка підприємницького сектору України: досвід і проблеми / А. Бутенко, І. Сараєва // Економіка України. – 2012. - № 5. – С. 41-51.

12.Гаврилішин А.П. Поняття та значення організаційно-правових форм сільськогосподарських підприємств та організацій / А.П. Гаврілишин, А.В. Іванова // Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.aau.edu.ua/e-journal/2011-4/11happto.pdf

13.Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник.За заг. ред. М.Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.

14.Гудзинський О.Д. Менеджмент с системі агробізнесу. – К.: Вища школа, 1994. – 235 с.

15.Дем’яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: [Навчальний посібник] / С.І. Дем’яненко. – К.: КНЕУ, 2005. – 347 с.

16.Дем’яненко С.І. Організаційно-правові форми реформованих сільськогосподарських підприємств в Україні: які висновки можуть бути зроблені? Сільське господарство України: криза та відновлення / За ред. Штефана фон Крамона-Таубаделя, Сергія Дем’яненка, Арніма Куна. — К.: КНЕУ, 2004. – С. 93-101.

17.Державне казначейство України [Електронний ресурс]: - Режим доступу: http://treasury.gov.ua/main/uk/index (дата звернення: 17.05.2016). - Назва з екрану.

18.Дещенко О.В. Ефективність ведення тваринництва в сільськогосподарських підприємствах регіону / О.В. Дещенко // Вісн. Сум. нац. аграр. ун-ту. – 2010. – № 5/2. – С. 30–33.

19.Дикань Н.В. Менеджмент [Текст]: навч.посіб. / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко – К.: Знання, 2008. – 389 с.

20.Діброва А.Д. Удосконалення державного регулювання сільськогосподарського виробництва в Україні / А.Д. Діброва // Економіка АПК. – 2009. - № 7. – С. 44-50.

21.Друкер П. Эффективный управляющий [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.management.com.ua/bp/bp020.html

22.Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – 146 с.

23.Жигірь А.А. Організаційно правові форми підприємництва / А.А. Жигірь // [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=950

24.Заводський Й.С. Основи менеджменту в АПК. – К.: Вища школа, 1995. – 368 с.

25.Зіновчук В.В. Особливості формування матеріально-технічної бази сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів // Нова економічна парадигма формування стратегії національної продовольчої безпеки України у XXI столітті. – К.:ІАЕ УААН. – 2001. – С. 196-200.

26.Зведені звітності про фінансові результати ПОП «Іванівське» за 2013 р., 2014 р., 2015 р.

27.Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2013. – 779 с.

28.Економіка підприємств АПК. Навчальний посібник для ВУЗів. / за ред. Дусановського С.Л., Олійника В.М., Дудара Т.Г. Тернопіль: ”Тернопіль”. – 1997 р.

29.Економічний енциклопедичний словник [Текст]: у 2-х т. / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій; за ред. С.В. Мочерного. - Львів: Світ, 2006. – 568 с.

30.Кісельов А.П. Основи бізнесу: Підручник.– К.: Вища школа, 1998. – 191 с.

31.Ковальчук Д. Управління у сільськогосподарських підприємствах: теоретичний аспект та проблеми. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://sophus.at.ua/zbirnik_konf_2011_11_15-16_ch2.pdf

32.Корнюхин С.В. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития / С.В. Корнюхин – М.: Европейский центр по качеству, 2003. – 48 с.

33.Кравченко С.А. Діагностика адаптивного стану сільськогосподарських підприємств в умовах ринку // Економіка АПК. – 2006. – № 3. – С. 54-60.

34.Кредісов А.І. Менеджмент для керівників / М. Кредісов та ін. – К.: Товариство «Знання», КОО, 1996. – 556 с.

35.Кузьмін О.Є. Основи менеджменту [Текст]: підручник – 2-ге вид. випр. і доп. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник – К.: “Академвидав”, 2007. – 416 с.

36.Макушок О.В. Кредитна кооперація як своєрідний механізм допомоги фермерам // Збірник наукових праць Луганського державного аграрного університету. – Луганськ: Вид-во „Элтон”. – 2002. – № 14(26). – С.431-433.

37.Мартин А. Захист економічної конкуренції у сільськогосподарському землекористуванні: переваги і недоліки агрохолдингів / А. Мартин // Землевпорядний вісник. –2010. – № 8. – С. 26-32.

38.Мартыненко Н.М. Основы менеджмента [Текст]: учебник / Н.М. Мартыненко – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.

39.М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://mirknig.com/2006/02/19/meskon_m_albert_m_khedouri_f_osnovy_menedzhmenta.html

40.Метеленко Н.Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового

підприємства [Текст] / Н.Г. Метеленко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 10. – С. 46-49.

41.Міністерство аграрної політики та продовольства України. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: http://minagro.gov.ua/

42.Немцов В.Д. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / В.Д. Немцов, Є.Л. Довгань, Г.Ф. Сініок. – К.: ТОВ „УВПК „ЕксОб”, 2002. – 392 с.

43.Онисько С.М. Ефективність сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм / С.М. Онисько, Н.М. Лавленюк // Економіка АПК. – 2010. - №8. – С. 10-16.

44.Онищенко О. Особисті селянські господарства у пореформеному розвитку аграрного сектора // Економіка України. – 2003. – № 6. – С. 57-69.

45.Осовська Г.В. Основи менеджменту: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – Видання 3-є, перероблене і доповнене. – К.: Кондор, 2008. – 664 с.

46.Павлик В.П. Управління сільськогосподарським підприємством у ринкових умовах / В.П. Павлик // Економіка АПК. – 2009. - №1. – С.29-34.

47.Перебийніс В.І. Удосконалення системи управління сільськогосподарським підприємством у ринкових умовах / В.І. Перебийніс, А.В. Світлична // Економіка АПК. – 2009. – № 7. – С. 17-24.

48.Підприємництво в аграрній сфері економіки / Малік М., Лупенко Ю., Романова Л. та ін.; За ред. П.Т. Саблука, М.Й. Маліка. – К.: ІАЕ, 1997. – 420 с.

49.Продіус І.П., Пріступа М.П. Удосконалення організаційної структури промислового підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No3-4/17-22.pdf

50.Статистичний збірник “Сільське господарство в Тернопільській області” за 2015 р. // Головне управління статистики в Тернопільській області: За ред. Т.М. Грищук. – Тернопіль: – 2016. – 226 с.

51.Терещук С.М. Механізм фінансового регулювання аграрного виробництва в умовах глобалізації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством»/ Сергій Миколайович Терещук; Вінницький нац. агр. ун-т. - Вінниця, 2012. – 22 с.

52.Сілко І.М. Організаційне реформування агропромислового виробництва / І.М. Сілко // [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/1561.pdf

53.Сіра І.В. Державна підтримка підприємницької діяльності в умовах фінансово-економічної кризи: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / Інна Василівна Сіра; ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» - К., 2013. – 20 с.

54.Сирота В. Менеджмент в агробізнесі / В. Сирота // Агробізнес сьогодні. – 2009. – № 6. – С. 33.

55.Скібіцька Л.І. Менеджмент [Текст]: навч.посіб. / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.

56.Сорока І. Підприємець – ключова фігура ринкової економіки // Економіка України. – 1992. – №11. – С. 44-50.

57.Терещук С.М. Механізм фінансового регулювання аграрного виробництва в умовах глобалізації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством»/ Сергій Миколайович Терещук; Вінницький нац. агр. ун-т. - Вінниця, 2012. – 22 с.

58.Федієнко П.М. Розвиток підприємницьких структур – перспектива аграрної економіки // Економіка АПК. – 2004. – № 6. – С. 26-30.

59.Хизрич Р., Питер М. Предпринимательство или как завести собственное дело: вып. 1., пер. с англ. – М.: Прогресс, Универ., 1992 . – 166 с.

60.Хорунжий М.Й. Агропромислові формування як засіб продовольчої безпеки // Економіка АПК. — № 10. — 2008.

61.Хорунжий М. Й. Організаційно-економічні трансформації у сільськогосподарському виробництві в процесі його капіталізації / М.Й. Хорунжий // Економіка АПК. — 2005. — № 10. — С. 51-57.

62.Чикуркова А.Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. [Електронний ресурс]. Режим доступу:http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_6/11.pdfм

63.Шапуров О.О. Моделі управління холдингами / О.О. Шапуров // Інвестиції, практика та досвід. – 2011. – № 23. – С. 31-32.

64.Шпичак О.М. Теорія, методика, аналіз ефективності діяльності аграрних підприємств// Економіка АПК. – 2006. – №3. – С. 152-156.