

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

СЛЮСАРЧИН Володимир Павлович

**Організація управління в підприємствах по переробці
сільськогосподарської продукції**

Спеціальність: 073 – Менеджмент
Магістерська програма – Менеджмент природокористування

Магістерська робота

Виконав студент групи
МПЗ_м-21
В.П. Слюсарчин

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Р.В. Волошин

Магістерську роботу допущено
до захисту:

“ ___ ” _____ 20__ р.

В.о. завідувача кафедри
_____ Р.Б. Гевко

ТЕРНОПІЛЬ – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ АПВ.....	12
1.1. Теоретичні засади управління в умовах ринкової економіки.....	12
1.2. Місце підприємств із переробки сільськогосподарської сировини в системі національної економіки	22
1.3. Сутність та специфіка роботи зернопереробних підприємств.....	32
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМСТВАХ З ПЕРЕРОБКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ СИРОВИНИ.....	45
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Збаразький КХП» та визначення його місця в системі зернового ринку.	45
2.2. Оцінка системи управління підприємством з переробки сільськогосподарської продукції	57
2.3. Аналіз ефективності організації управління в ТОВ «Збаразький КХП» ..	68
Висновки до розділу 2	75
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ПО ПЕРЕРОБЦІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ СИРОВИНИ.....	78
3.1. Вдосконалення економічного механізму функціонування переробних підприємств та їх взаємовідносин з товаровиробниками	78
3.2. Шляхи підвищення ефективності організації управління переробними підприємствами	87
3.2. Вдосконалення системи управління підприємствами з переробки сільськогосподарської продукції на основі кластерного підходу.....	97
Висновки до розділу 3	105
ВИСНОВКИ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	111

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку агропромислового виробництва управління підприємствами по переробці сільськогосподарської продукції стикається із новими проблемами пов'язаними із ринковою динамікою, порушенням правил чесної конкурентної боротьби, зрушень на світових продовольчих ринках. Нові обставини зумовлюють нові підходи до управління, стимулюють до пошуку способів їх вирішення.

Актуальність теми. На жаль, останні роки характеризуються значною нестабільністю виробничих та економічних показників, коливанням цін на зерно, мінливою державною політикою у цій сфері. Це призвело до того, що більшість сільськогосподарських підприємств отримали збитки за попередні роки.

Проте, такі проблеми стосуються не лише виробників сільськогосподарської продукції, але й підприємств переробної галузі, які не маючи стабільного забезпечення сировиною також недорахувалися значної суми прибутків. Саме тому дослідження процесів, пов'язаних із управлінням переробкою та зберіганням зерна є вкрай актуальними на сьогоднішній час, особливо зважаючи на поглиблення економічної глобалізації та посилення конкуренції на вітчизняних ринках сільськогосподарської продукції.

Мета і завдання дослідження. Основна мета дослідження полягає у визначенні та узагальненні основних показників ефективності управління підприємствами по переробці та зберіганні зерна. З неї випливають наступні завдання, зокрема:

- обґрунтувати теоретичні основи організації управління в економічному механізмі менеджменту;
- визначити місце підприємств галузі в системі національної економіки;
- охарактеризувати особливості функціонування підприємств галузі;
- охарактеризувати особливості організації управління в переробних підприємствах;

- визначити ефективність управління підприємством;
- описати шляхи удосконалення організації управління в підприємствах по переробці сільськогосподарської сировини.

Методи дослідження. В процесі дослідження використовувалися наступні методи: аналіз та синтез, методи емпіричного пізнання, індексні та балансові методи, статистичні, графічні методи та методи визначення конкурентоспроможності продукції.

Наукова новизна одержаних результатів. В даній роботі узагальнено особливості управління переробними підприємствами та обґрунтовано шляхи його вдосконалення.

Наукове значення роботи. В науковому плані дана робота є проміжною ланкою в дослідженні організації управління в переробних підприємствах АПК. 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 діяльності ТОВ “Збарзький КХП”.

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку літератури, 14 таблиць та 12 рисунків. Всього робота містить 119 сторінок

В першому розділі висвітлюються теоретичні аспекти організації управління в підприємствах по переробці сільськогосподарської продукції, особливості функціонування підприємств та їх значення в системі національної економіки

В другому розділі дається загальний аналіз економічної ефективності та системи управління переробних підприємств.

В третьому розділі обґрунтовуються напрями удосконалення організації управління в підприємствах по переробці сільськогосподарської сировини.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ АПВ

1.1. Теоретичні засади управління в умовах ринкової економіки

Розвиток людського суспільства з початку формування перших спільнот і держав постійно стикався із процесами, які передбачали виконання господарської діяльності, спрямованої в першу чергу на забезпечення первинних потреб – в їжі, безпеці, захисті, а також на вирішення завдань, пов'язаних із організацією суспільства, надання йому стимулів для розвитку і вдосконалення.

В даному контексті еволюція людства в значній мірі супроводжувалася розвитком економічних систем, починаючи від простого розподілу праці, виділення землеробства і тваринництва, ремісництва і торгівлі, продовжуючи формуванням цехових виробництв і мануфактур, і закінчуючи сучасними високотехнологічними роботизованими підприємствами. На кожному етапі розвитку, окремі елементи людської взаємодії змінювалися іншими, вони визначали правила і умови професійної і життєвої діяльності, задавали імпульсу для торгівлі та економіки. Так, якщо на першому етапі людської еволюції примітивне виробництво поєднувалося із елементарною торгівлею, яка передбачала простий натуральний обмін товарів, то вже на наступному етапі, торгівці виділялися в окрему професійну групу, яка не займалася іншою діяльністю окрім забезпечення обміну товарів, які супроводжувалися далекими подорожами, турботою про безпеку життя і збереження вантажу. На більш пізніх етапах, коли усвідомлення важливості обмінних і виробничих процесів було оформлено у вигляді перших трактатів із політичної економії, було сформовано передумови для виділення ще однієї суспільно-професійної групи – підприємців – власників засобів виробництва.

До цього етапу, виробничі, торговельні та господарські процеси в значній мірі визначалися нормами суспільного життя. Ремісники виробляли власні правила і технології виробництва, торговці – власні кодекси, правила і норми,

державні діячі – правила ефективного управління країною чи регіоном. В багатьох випадках зазначені правила та умови узагальнювалися і формували цілісні принципи, які умовно можна характеризувати як принципи управління.

Пізніше, зі зростанням обсягів виробництва і торгівлі, які супроводжувалися вдосконаленням засобів виробництва, винайденням парових машин та механізмів, забезпечення масового виробництва і оформленням цілісного професійного класу – найманих робітників, питання визначення принципів забезпечення раціонального розпорядження усім зазначеним призвело до утворення нової науки – менеджмент. Її первинним призначенням була розробка загальних рекомендацій щодо забезпечення управління, спрямованого на досягнення високоефективних цілей, збільшення продуктивності праці і підвищення керованості виробничими процесами.

Подальша еволюція виробничих процесів на кожному етапі супроводжувалася вдосконаленням норм, принципів і теорій управління, кожна із яких вносила свої рекомендації, вдосконалення і узагальнення в науку управління.

На сьогодні, система виробничих та обмінних процесів, які забезпечують створення і розподіл матеріальних і нематеріальних благ характеризується як ринкова економіка. Вона сформувалася як одна із найбільш досконалих систем взаємовідносин і регулювання, спроможна забезпечити раціональний розподіл ресурсів, пропорційній ринкових сфер, раціональність фінансово-грошового регулювання і т.д.

Ключовими засадами ринкової економіки і є пріоритетність саморегулювання, яке досягається в різних сферах за рахунок вільної взаємодії продавця і покупця, що виражається через співвідношення попиту і пропозиції. Таке співвідношення є характерним не тільки для ринку товарів і послуг у їх найбільш звичному розумінні, але й у відношенні до ресурсів, фінансів, інформації, праці і т.д.

Відповідно до цього, продавець і покупець, взаємодіючи між собою визначають ціновий еквівалент обміну товарів (ринкову вартість), економічний

результат виробництва і розподілу продукції на підставі чого пізніше приймається рішення щодо доцільності професійної діяльності, її коригування, вдосконалення тощо. Як наслідок, завдяки такій взаємодії ми отримуємо цінову ситуацію на ринках товарів, сировини, грошово-фінансових ресурсів та праці, маємо змогу визначати суспільну вартість виготовлення продукції та економічний результат від неї.

Значна частина пропорцій в ринковій економіці визначається завдяки врахуванню різного роду альтернатив, зокрема купівлі продукції в альтернативного покупця, використання альтернативного виду сировини, застосування альтернативної технології тощо. Існування такої можливості в ринковій економіці трактується через поняття конкуренції. В науковій літературі конкуренція визначається як змагання між суб'єктами підприємницької діяльності за кращі умови існування – більшу частку ринку, кращий доступ до ресурсів та вищий рівень економічного результату діяльності.

Конкуренція в ринковій економіці є однією із рушійних сил розвитку. В її основі стоїть принцип змагання, який передбачає постійну роботу над собою з метою отримання переваг над конкурентами. Існування конкуренції є ключовою передумовою для формування і розвитку науки управління. Це пов'язано із тим, що в умовах конкурентної боротьби на сучасному етапі розвитку перемогу отримують ті підприємства, які вміють краще спланувати свою діяльність, організувати її відповідно до наявних ресурсів та умов функціонування, про стимулювати своїх працівників до більш продуктивної праці та досягнути бажаного результату завдяки застосування систем контролю.

Форма і характер конкуренції на ринку можуть відрізнитися між собою і, в залежності від обставин, набувати різного статусу. Так, ринок, на якому велика кількість продавців взаємодіє із великою кількістю продавців, жоден із яких не володіє значною часткою ринку і не має визначального впливу на параметри ринку визначається як ринок вільної конкуренції. І навпаки, ринок,

на якому один продавець взаємодіє із великою кількістю покупців, при чому, продавець може диктувати свої умови щодо ціни, обсягу, якості і доступності товарів є монополістичним ринком. Ринки із проміжними характеристиками носять назви монополістичної конкуренції, олігополії, олігопсонії і т.д.

На кожному із ринків суб'єкти господарювання обирають різні моделі економічної поведінки, відповідно до яких вони по різному використовують свої підсистеми – виробничу, фінансову, маркетингову тощо. Так, в умовах монополії продавець товарів не зацікавлений у розвитку виробництва, зниженні собівартості і вдосконаленні якості товарів, тому що в покупців немає альтернативних джерел отримання аналогічної продукції. Поряд із тим, на ринку вільної конкуренції продавці просто зобов'язані турбуватися про покращення якості своєї продукції, досягнення нижчого рівня собівартості, підвищення рівня доступності товару тощо. Таким чином, ринок вільної конкуренції є одним із найбільш сприятливих для розвитку економічних систем, зокрема таких як підприємство.

Сам ринок є складною системою, яка утворюється за рахунок виділення окремих її елементів підсистем, кожна із яких формує окремий напрям діяльності суб'єктів ринку, а усі в комплексі вони реалізують функції ринку (рис. 1.1).

Як бачимо, в найбільш поширеній інтерпретації ринок включає шість основних підсистем, серед яких наступні:

- управлінсько-регулятивна – формує нормативно-правові засади функціонування інструментів ринку та визначає параметри їх діяльності в залежності від ситуації;

- науково-дослідна – передбачає постійний розвиток і вдосконалення стану параметрів ринку за рахунок пошуку нових способів збалансування параметрів ринку, отримання кращих результатів діяльності його суб'єктами тощо;

- сервісна підсистема – обслуговує потреби інструментів і суб'єктів ринку пов'язані із обігом товарів та ресурсів;

- інформаційно-консультативна – реалізує діяльність, пов'язану із обігом інформації щодо стану ринку, можливістю її узагальнення, групування та формування на її основі прогнозів із відповідними рекомендаціями;

- фінансово-кредитна – забезпечує обіг фінансових ресурсів, які забезпечують платіжні розрахунки, отримання та обслуговування кредитних та інвестиційних платежів;

- організаційно-технічна – включає сукупність технічних засобів та організаційних інструментів, що забезпечують фізичне переміщення, зберігання, обробку та інші процеси по відношенню до товарів.

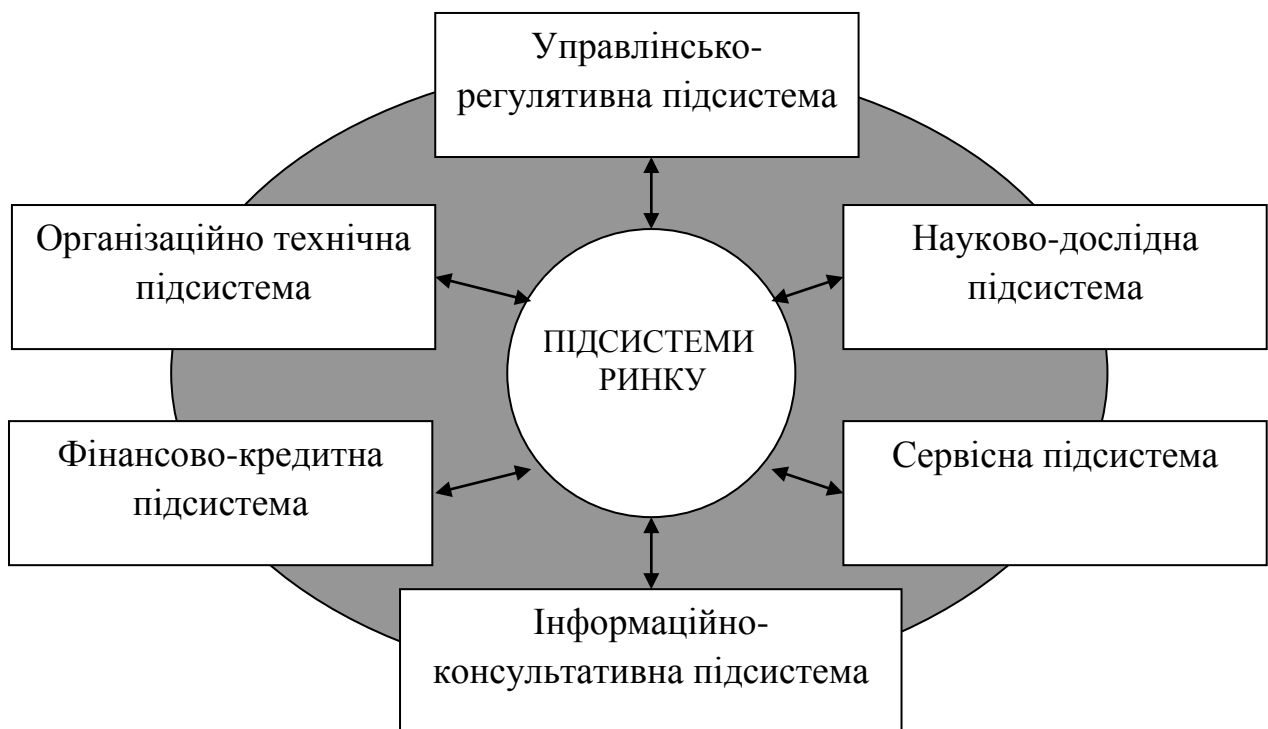


Рис. 1.1. Підсистеми ринку, що потребують управління

Таким чином, кожна підсистема утворює складну сукупність, що містить визначену сукупність ринкових суб'єктів, діяльність яких свідомо регулюється і координується з метою забезпечення бажаного стану ринку та ринкового середовища. Відповідно до цього, кожна із підсистем, як і ринок в цілому потребують забезпечення цілеспрямованого управління.

По відношенню до ринку в цілому термін управління вживається рідко. З позиції інституційних теорій ринок є складним утворенням, який

характеризується значною долею самостійності і незалежності. Проте, притаманні йому недоліки, пов'язані зі стихійністю і прагненням до монополізму в багатьох системах економічної політики нівелюються за рахунок комплексних регулюючих заходів. Іншими словами, ринкові процеси в більшості систем державного управління підпадають під регулюючий вплив державних інституційних інструментів. Ці інструменти дозволяють надавати окремим ринковим параметрам і процесам бажаного стану, що проявляється у встановленні врівноваженої ціни, захисту інтересів суб'єктів ринку, суспільства чи держави. В сукупності перелік найпоширеніших інструментів державно-регулятивного впливу подано на рис 1.2.



Рис. 1.2 Інструменти державно-регулятивного впливу ринок*

Подані на рисунку інструменти застосовуються в ринковій економіці для вирішення важливих завдань, формування і розвитку інституційного ринкового середовища, спроможного врегульовувати ринкові відносини між суб'єктами і з зовнішнім середовищем. Так, правові інструменти ринкового регулювання передбачають встановлення відповідних норм і положень, які визначають загальні правила для усіх елементів ринку і дозволяють прогнозувати їх дії у відповідних ситуаціях. Економічні інструменти покликані врегульовувати проблеми ринку за рахунок надання ринковим пропорціям бажаного стану

(збільшувати ринкову пропозицію для зменшення ціни, підтримувати доходи суб'єктів господарювання для уникнення банкрутства тощо). Адміністративні інструменти в найбільшій мірі виконують наглядові та контролюючі дії. Їх використання в інших ситуаціях є небажаним, оскільки таким чином може виникнути спотворення ринкових процесів і пропорцій, що в свою чергу, може призвести до розбалансування економіки. Інституційні інструменти є одними із найбільш дієвих. Створення постійних і дієвих інституцій, спроможних на ранній стадії виявляти проблеми, забезпечувати розвиток ринку та його стабільне зростання є одним із головних завдань державного регулювання ринкової економіки.

Загалом, управління в умовах ринкової економіки відіграє одну із визначальних ролей. Його значення обумовлюється потребою в забезпеченні процесу прийняття раціональних рішень, спрямованих на вирішення ключових завдань ринкової економіки:

- що виробляти?
- кому і за якою ціною продавати?
- звідки отримувати ресурси для здійснення своєї діяльності тощо?

Свобода підприємницької діяльності є визначальним принципом суб'єктів ринкової економіки. Обмеження, які її стосуються не виходять за рамки встановлення загальних правил регулювання економічних процесів, спрямованих на обмеження монополізації економіки та дотримання соціальних норм праці і безпеки, в тому числі екологічної.

Таким чином, в межах прийняття управлінських рішень, що стосуються заснування бізнесу, організації виробничої та управлінської системи, і забезпечення функціонування підприємства власник і менеджмент підприємства володіє достатнім ступенем свободи для надання господарським процесам потрібного напрямку, інтенсивності і організованості.

Відповідно до зазначеного відмітимо потребу у визначенні головних понять і категорій управління. Стосовно управлінських процесів, які формуються в системі підприємництва, найчастіше вживається поняття

«менеджмент». Воно характеризується як цілеспрямована діяльність, дія якої передбачає здійснення різного роду концептуальних, організаційних, стимулізаційних, координаційних і контролюючих заходів спрямованих на досягнення бажаного результату. Результат підприємницької діяльності найчастіше розглядається в контексті отримання прибутку, хоча, на різних етапах життєвого циклу розвитку підприємства та в залежності від обставин він може відрізнятись. Так, наприклад, для багатьох підприємств таким результатом може бути охоплення певної частки ринку, досягнення обсягу виробництва, зменшення витрат виробництва і т. д.

Відповідно до засад ринкової економіки, кожне підприємство функціонує в межах конкурентного середовища. При цьому воно взаємодіє із ринковими інституціями та іншими суб'єктами ринку. Ця взаємодія може мати різний характер та різну інтенсивність. В одних випадках це може бути конкуренція, в інших – партнерство, кооперація та співпраця. В цілому, ринкові інституції та суб'єкти ринку по відношенню до підприємства утворюють зовнішнє середовище. До нього відносять усю сукупність елементів, сил та дій, які не належать підприємству і не входять до сфери його прямого контролю.

Відповідно до цього, робота із ринковим середовищем є одним із найбільш важливих завдань менеджменту підприємства. Вона включає наступні дії:

- моніторинг зовнішнього середовища;
- прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- формування системи раннього сповіщення та реагування на зміни зовнішнього середовища;
- створення системи інформаційного забезпечення співпраці із зовнішнім середовищем;
- напрацювання стабільних зв'язків із елементами зовнішнього середовища, що забезпечують виконання інституційної функції;
- формування системи партнерських відносин із постачальниками товарів і послуг;

- створення дистриб'юторської мережі для раціонального та найбільш ефективного розподілу своєї продукції на ринку;
- формування мережі клієнтських відносин на ринку, спрямовану на тісні і постійні відносини і лояльність клієнтів по відношенню до підприємства та його продукції.

Кожне із перелічених завдань передбачає вжиття комплексу дій, в межах якого визначається завдання, встановлюються цілі, визначається коло виконавців, їх функції, права та обов'язки. В результаті ми отримуємо систему організаційних відносин, яка налаштована для забезпечення мети функціонування підприємства, в межах якої відбувається розподіл ресурсів і повноважень. При цьому, працівники підприємства отримують стимули для виконання завдань і організованої співпраці відповідно до коло обов'язків і завдань, їх діяльність свідомо координується і контролюється вищими органами управління, які також мають свою структуру та повноваження.

Відповідно до зазначеного, відштовхуючись від параметрів зовнішнього середовища, підприємства, яке в найбільшій мірі керується характеристиками ринку, формує власну систему управління та узгоджує між собою елементи внутрішнього середовища, яке включає:

- цілі і завдання;
- структуру управління;
- культуру управління;
- персонал;
- технології.

Елементи внутрішнього середовища взаємодіють між собою і піддаються управлінню з метою їх оптимального поєднання і надання бажаних параметрів. Так, цілі і завдання, узгоджуються із параметрами зовнішнього середовища і можливостями підприємства. Вони структуруються і деталізуються за рівнями. В результаті, за умови раціонального управління, формується цілісна система взаємопов'язаних цілей, в межах якої кожен відділ і працівник усвідомлює свою роль в організації і розуміє, що від нього вимагається.

Раціонально сформована структура управління дозволяє зменшувати обсяг оперативного управління, покращувати перспективне управління та узгодженість дій працівників, особливо тих, які працюють над не пов'язаними завданнями. Завдяки організаційній структурі управління на підприємстві визначаються особи, відповідальні за кожну сферу діяльності, встановлюються зв'язки між підрозділами і узгоджуються цілі та завдання.

Культура управління доповнює попередні два елементи внутрішнього середовища за рахунок формування системи цінностей, норм і правил, якими керуються працівники та менеджери підприємства при виконанні своїх завдань та прийнятті рішень. Завдяки цьому, підприємство працює більш згуртовано і краще піддається управлінському впливу.

Персонал – працівники підприємства утворюють по своїй суті головний елемент внутрішнього середовища, тому, що виступають головним суб'єктом управлінських дій. Вони виконують усі завдання щодо роботи із зовнішнім середовищем, формують цілі, організаційну структуру, визначають норми культури підприємства і використовують технологічні процеси в інтересах підприємства. Головним завданням менеджменту при цьому є підбір працівників із параметрами та якостями, які в найкращій мірі сприятимуть виконанню зазначених завдань відповідно до норм і цінностей підприємства.

Технологія – це сукупність технічних інструментів, обладнання, навичок та вмінь працівників, які, завдяки раціональному поєднанню забезпечують процес виробництва товарів і послуг, надають їм бажаного стану і дозволяють постійно вдосконалювати їх відповідно до внутрішніх можливостей та вимог ринку.

Таким чином, функціонування суб'єктів господарювання в умовах ринкового середовища пов'язано із багатьма особливостями і умовами, які вимагають їх комплексного розуміння та забезпечення управління. Управління при цьому виступає тим інструментом, який в умовах ринкового хаосу і невизначеності, надає підприємствам бажаного вектору розвитку і дозволяє досягати задекларованих цілей. На управління в умовах ринкової економіки

покладаються основні завдання щодо досягнення високого рівня ефективності господарської діяльності, досягнення високої якості продукції та постійного пошуку нових способів задоволення змінних потреб ринку.

1.2. Місце підприємств із переробки сільськогосподарської сировини в системі національної економіки

Підприємства із переробки сільськогосподарської продукції за наявними системами класифікації видів господарської діяльності входять до складу переробної та харчової промисловості. Їх основною особливістю є використання продукції сільського господарства у якості сировини. З точки зору подальшого використання продукції аналізованих підприємств не існує застережень щодо її типу і призначення. Так, окремі підприємства досліджуваної категорії здійснюють виробництво продовольчих товарів, інші – промислових. Відповідно до цього, в науковій та експертній літературі підприємства переробної та харчової промисловості, хоча і мають багато спільних рис, все ж не ототожнюються.

В процесі дослідження підприємств із переробки сільськогосподарської продукції важливо встановити основні особливості, риси та параметри їх створення, функціонування та управління ними.

Виникнення і розміщення підприємств з переробки сільськогосподарської продукції підпадає під дію економічних законів та законів суспільного розвитку, в результаті чого, розміщення підприємств продуктового комплексу відбувається на основі врахування наступних чинників:

- кількість, склад та структура населення;
- наявність, характер і доступність сировинної бази;
- особливості технології та організації управління виробництвом;
- природні умови, зокрема географічне положення, доступ до водних ресурсів, характер рельєфу тощо;

- інфраструктурні умови, зокрема доступ до транспортних і логістичних мереж;
- рівень розвитку науково-технічного прогресу.

В залежності від значення, наявності та переважання того чи іншого фактора підприємства з переробки сільськогосподарської сировини поділяють, відповідно до їх орієнтації, на наступні групи:

сировинноорієнтовані (олійна, консервна, цукрова, крохмале-патокова промисловість);

орієнтовані на споживачів (молочна, м'ясна);

комплексної орієнтації (борошномельно-круп'яна, кондитерська).

В першому випадку, основним чинником для розміщення підприємства є складність і витратність сировинного забезпечення підприємства. Зважаючи на можливі проблеми із доставкою сировини для підприємств на великі відстані, їх зазвичай будують в безпосередній близькості до місць її вирощування. В результаті цього, формуються спеціалізовані економічні райони та кластери, в межах якого значна частина сільськогосподарських підприємств спеціалізується на виробництві сировини виключно для наявного поблизу переробного підприємства.

В другому випадку, основним фактором розміщення підприємства є швидкість псування готової продукції і складність забезпечення її якісних параметрів протягом тривалого часу. Відповідно до цього, готова вироблена продукція швидко доставляється в місця її реалізації і надходить безпосередньо до покупців. В даному випадку переробні підприємства часто реалізують власну продукцію в межах невеликого регіону і не переслідують ціль щодо проникнення на інші регіональні ринки.

В третьому випадку, витрати на заготівлю сировини і поширення продукції між споживачами є досить співставними, відповідно до чого, на існує чіткого застереження щодо переваги того чи іншого фактора при розміщенні підприємства. Відповідно до цього, такі підприємства

розташовуються за ознакою історичних традиції, економічної доцільності чи інших факторів.

Особливістю переробної промисловості є те, що вона специфічно поєднує природні, кліматичні, економічні, екологічні та соціальні умови кожної країни, значною мірою визначає її роль в міждержавних економічних зв'язках. З цього погляду Україна має виключно сприятливі передумови для розвитку високоефективної конкурентоспроможної переробної промисловості. Виробничі потужності спеціалізованих переробних харчових підприємств України дозволяють переробляти 510 тис. тонн цукрових буряків і 8,1 тис. тонн соняшнику; переробляти за зміну 5,3 тис. тонн м'яса худоби і птиці, виробляти 1 тис. тонн ковбасних виробів, 1,1 тис. тонн масла тваринного, 173 тонни сиру жирного; переробляти за рік 24 млн. тонн молока; випускати 830 тис. тонн кондитерських виробів, 68 млн. дал. спирту, 37,7 млн. дал. горілки і лікеро-горілчаних виробів, 134 млн. дал. пива, понад 180 млн. дал безалкогольних напоїв, мінеральних вод та іншої продукції. На підприємствах галузі зайнято понад 560 тис. чоловік працюючих [24, с. 238].

Підприємства з переробки сільськогосподарські продукції часто ототожнюють із підприємствами харчової промисловості. Це зрозуміло, більшість із них й справді належать і до одної і до іншої категорії. Відповідно до цього, здійснимо класифікацію переробних підприємств за наступними ознаками (рис. 1.3).

Як бачимо, за різними поданими ознаками виділяють близько 12 видів переробних підприємств. За першою ознакою усі підприємства поділяються на переробні і добувні. При цьому перші здійснюють переробку сільськогосподарської продукції і формують окремі галузі – плодоовочеконсервну, борошномельно-круп'яну, олійну, м'ясопереробну, молокопереробну, виноробну та інші. Другі ж видобувають харчові продукти, такі як, наприклад мінеральні води чи рибу і рибні продукти.

Друга класифікація – відповідно до призначення готової продукції виділяє підприємства групи «А», які окрему частину продукції власного

виробництва надають для використання в інших галузях. До них відносять: олійні підприємства, крохмальні, борошномельні і т.д. Групу «Б» утворюють підприємства, які виробляють продукцію, призначену для безпосереднього споживання населення. До них відносять підприємства із переробки молока, м'яса, картоплі, зернових і круп'яних культур, овочів, винограду, олійних



Рис. 1.3. Класифікація підприємств з переробки сільськогосподарської продукції

Згідно ознаки періоду роботи протягом року, підприємства сезонної дії працюють в короткий термін – період найбільшого обсягу виробництва сировини чи споживання готової продукції. До них відносять підприємства з переробки овочів, винограду, картоплі, плодів. Підприємства уцілорічної дії не залежать від сезонного фактора. Сюди відносять ті з них, які використовують у якості сировини тваринницьку продукцію або продукцію тривалого зберігання – зернові, олійні тощо.

Ознака тривалості протягом доби поділяє усі підприємства на дві категорії, ті, які працюють практично без зупинки – олійні і хлібопекарські підприємства, оскільки їх продукція має важливе значення і в більшості повинна бути свіжою при надходженні на місця реалізації; а також ті, які не потребують безперервності процесу. Сюди відносять усі решта підприємствах усіх профілів і спеціалізації.

Важливою ознакою поділу підприємств є також спосіб одержання готової продукції. Зважаючи на те, що підприємства працюють із сільськогосподарською продукцією, яка за своєю природою є дуже різною і має різні властивості, отримання готової продукції із неї має різні технології. Відповідно до цього виділяють підприємства, які отримують свою продукцію за рахунок вилучення із сировини цінних речовин. Це підприємств олійної, виноробної, хлібопекарної та крохмальної промисловості. Наступні підприємства отримують свою продукцію за рахунок видалення вологи і підвищення рівня концентрації харчових речовин у продукті. До цієї категорії входять підприємства з сушіння овочів і плодів, а також з виробництва продуктів із картоплі (наприклад чіпсів) чи томатів (томатна паста, кетчуп, соуси і т.д).

Аналізуючи відомчу приналежність переробних і харчових підприємств: ми встановили, що більшість з них входять до складу агропромислового комплексу. Спільним для усіх процесів системи управління переробною і харчовою галузями, є те, що на сьогодні формування організаційно-

економічних зв'язків по вертикалі і горизонталі відбувається на принципово новій економічній основі.

Методологічною базою цього процесу є запровадження приватної, колективної, корпоративної, акціонерної та інших форм власності, створення умов для їх раціонального функціонування на основі рівності і змагальності. Така умова сприяла забезпеченню високого рівня розвитку самоуправління, ініціативи і відповідальності безпосередніх товаровиробників окремих підприємств. Слід зауважити, що прагнення до самоуправління не було первинно ціллю, а лише засобом перенесення основного обсягу управлінських функцій у галузі на мікроекономічний рівень, відповідно до умов їх високої ефективності.

Як можна судити із результатів сучасної переробної промисловості України, бажаного стану виробничі мотиви галузі поки що не досягли. Виходячи з цього, система управління включає регулювання як виробничими процесами, так і поглибленням ринкових перетворень у переробній галузі.

Одним з механізмів цього є зміна статусу переробних і харчових підприємств шляхом їх роздержавлення і приватизації. Так, у 1998 році в харчовій і переробній промисловості практично завершився процес приватизації, змінили форму власності 1216 підприємств, або 43%. Варто відмітити той факт, що управління процесом приватизації у переробній галузі активізувалося в останні роки; до цього даний процес протікав повільно: станом на 1 січня 1995 року було приватизовано лише 20% підприємств. Після 2008 року процес реструктуризації набув нового витка завдяки змінам у корпоративному законодавстві. Як наслідок акціонерні товариства, значна частка яких мала статус акціонерних товариств трансформувалися із відкритих акціонерних товариств у публічні, і із закритих у приватні із внесенням відповідних змін до установчих документів та коригуванням управлінських аспектів.

Менеджмент у сфері переробки сільськогосподарської сировини і виробництва продовольчих товарів є важливим напрямом регулювання і

координації відповідних процесів для забезпечення населення продуктами харчування на макро- і мікроекономічному рівнях. Переробна галузь у більшій мірі, ніж сільськогосподарські товаровиробники, наближена до споживача, керується його інтересами, що і визначає предмет діяльності переробних підприємств.

Організаційною основою створення і функціонування переробних підприємств є суспільний поділ праці в системі матеріального виробництва, особливості технології переробки сільськогосподарської продукції і виробництва продуктів харчування, створення відповідної технологічної бази, формування виробничо-економічних відносин у галузі.

Економічною основою становлення і розвитку переробних підприємств є принципи доходності виробничої діяльності, самоокупності і самодостатності вирішення виробничих і соціальних питань, оптимізації виробничого процесу, реалізації потреб спеціального розвитку і виду діяльності. Галузевий принцип функціонування переробних підприємств свідчить про зростання ролі централізованого управління процесами переробки, необхідність делегування частини функцій колегіальним органам управління, інтеграції і координації зусиль господарюючих суб'єктів. Продовольчий ринок формує запити загального роздрібного товарообороту і є одним з найбільших джерел надходжень до бюджету (понад 1,5 млрд. гривень) [32, с. 52].

З метою нормативного врегулювання правового поля діяльності переробних підприємств, державою було прийнято ряд нормативних актів адміністративного і економічного характеру, спрямованих на стабілізацію економіки переробних підприємств і об'єднань, подальше поглиблення ринкових реформ. Ними було передбачено: здійснення комплексу заходів щодо вдосконалення економічного механізму стимулювання розвитку виробництва харчових продуктів, посилення зацікавленості та відповідальності трудових колективів за підвищення ефективності та інтенсифікацію виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції; формування загальнодержавної програми виробництва сучасного технологічного,

холодильного, енергетичного устаткування для харчової і переробної промисловості; перегляд системи митно-тарифного регулювання експортно-імпортних операцій у сфері виробництва продовольчих товарів шляхом встановлення мінімальних (нульових) митних зборів на необхідні для виробництва продовольчих товарів сировину і допоміжні матеріали, що в країні не виробляються; відстрочення сплати податку на додану вартість при імпорті сировини й матеріалів на 60 діб після здійснення процедури їх розмитнення; надання в 2005-2014 рр. підприємствам харчової і переробної промисловості цінкових кредитів для зміцнення й розвитку матеріально-технічної бази зберігання й переробки сільськогосподарської продукції [20, с.117].

Як наслідок, господарюючим суб'єктам дозволили отримані кредити та залучені кошти використовувати для купівлі інноваційно значимих технологій українського виробництва. Окрім цього, створення Національного фонду підтримки харчової і переробної промисловості дозволило підсилити ефекти від впровадження урядових програм. Паралельно мали місце дії, спрямовані на вжиття заходів антикризового управління. В найбільшій мірі це проявлялося через економічні заходи, прийняті урядом: зменшення сукупного податкового навантаження на підприємства харчової і переробної промисловості до 15-20%, проведення декількох реструктуризацій податкової заборгованості платників.

Важливою є також роль держави у залученні у галузь іноземних інвестицій, які складають понад 11% їх загального обсягу. Управління процесами ринкового реформування переробної галузі включало таке важливе питання, як усунення структур управління, що мали місце на регіональному і місцевому рівнях. Адміністративна система допускала подвійне підпорядкування переробних підприємств на місцях районним управлінням сільського господарства, на регіональному рівні - обласним територіально-виробничим об'єднанням, які спеціалізувалися на виробництві певного виду продовольчих товарів.

Головні управлінські функції входили до компетенції саме регіональних органів управління - об'єднань. Вони здійснювали формування і розподіл

матеріально-технічних і кредитних ресурсів, перерозподіляли частину відрахувань від прибутків підприємств виходячи з інтересів і потреб об'єднання, мали широкі повноваження у кадровій політиці тощо. Крім адміністративної сутності даної системи управління, одним з головних її недоліків була нерозвиненість економічної бази інтеграційних зв'язків між сільськогосподарськими товаровиробниками і переробними підприємствами. У незначній мірі територіальні виробничі об'єднання включали в себе господарства і переробні підприємства, де була можливість комплексно узгоджувати їх інтереси [77, с. 45]. У більшості ж випадків інтеграційні зв'язки між виробниками сировини і переробниками обмежувалися вирішенням окремих технологічних питань та укладенням договорів на реалізацію продукції.

Фактичне виведення переробних підприємств з-під впливу органів місцевої влади, відкритість альтернативних джерел переробки продукції, реального економічного впливу на них з боку сільгоспвиробників поставили переробні підприємства у монопольне положення. На існування цієї проблеми вказує зокрема те, що на початку ринкових реформ багато господарств споруджували власні молокозаводи, м'ясокомбінати, цехи по переробці плодоовочевої продукції, млини, хлібопекарні, вкладати кошти в які господарствам було вигідніше, ніж мати стосунки з переробниками.

Слід зауважити, що багато трудових колективів, керівників підприємств, а також вищого рівня критично оцінюючи існуючу систему управління, усвідомлювали необхідність формування нових організаційно-економічних зв'язків по горизонталі і вертикалі. Як альтернатива на перший план ставилися питання кращого використання місцевого виробничого потенціалу, виробничих і трудових ресурсів підприємств, поліпшення, в залежності від цього, продовольчого забезпечення населення конкретного регіону.

Економічним важелем реалізації цього напрямку була інтеграція інтересів суб'єктів господарювання, створення сприятливих господарсько-економічних умов для виробництва, переробки і реалізації продукції, запровадження

реального госпрозрахунку як на рівні підприємств, так і всього асоціативного утворення. Однією з причин того, що ці та інші загалом прогресивні та ефективні форми організації і управління в АПК не прижилися, було те, що вони вступали у протиріччя з вищими ланками управління, в першу чергу територіально-виробничими об'єднаннями, працівниками їх апарату, в результаті чого останні втрачали свій статус, зменшувався їх вплив на реальні процеси у галузях.

Негативну роль зіграла і непослідовність, з якою проводився курс на перебудову системи управління національною економікою. Таким чином, досвід переконує, що не можуть бути ефективними заходи щодо вдосконалення управління, якщо вони не зачіпають основу виробничих відносин - функціонування форм власності, визначення місця і ролі у цій системі конкретних працівників та попиту виробничих об'єднань.

Сучасний ринковий механізм господарювання значною мірою порушує управлінські вертикалі у переробних галузях – більшість регіональних виробничих об'єднань змушені трансформуватися у ринкові структури. Частина з них набула статусу асоціацій, акціонерних товариств. Вони інтегруються в діяльність виробничих колективів, виконуючи частину властивих їм функцій, зокрема в питаннях підтримки технологічного рівня виробництва, формування регіональних фондів державних ресурсів продукції, здійснення маркетингових операцій, особливо на рівні зовнішньоекономічних зв'язків тощо. Проте в умовах ринкового реформування галузі спостерігається інший парадокс: адміністративні функції органів управління зведені до мінімуму. Водночас адміністрування зберігається на всіх ієрархічних рівнях управління. Такий стан призвів до порушення взаємозв'язків між керуючою і керованою системами, знизив рівень відповідальності як керівників, так і підлеглих, довів до критичної межі виконавчу дисципліну [35, с. 77].

Оцінюючи перспективу розвитку системи управління у переробній галузі, можна зробити припущення, що органи управління і надалі будуть змінювати свою структуру і форми діяльності, пристосовуючи їх до вимог ринкової

економіки. За ними повинні залишатися функції органів економічного і адміністративного регулювання, проведення технічної і технологічної політики галузі, налагодження системи добору, розстановки і підготовки кадрів, вивчення ринкового середовища, продовольчого попиту.

Внутрішня структура управління переробних підприємств значною мірою залежить від розвитку самоуправління трудових колективів на основі функціонування колективної, корпоративної, акціонерної, підприємницької та інших форм власності і господарювання. Зокрема поширеною є тенденція до більшої господарської самостійності виробничих підрозділів на основі внутрішньогосподарського розрахунку.

Отже, ринкова трансформація переробних галузей і підприємств супроводжується розширенням діяльності колективів на основі підприємництва, розвитку ініціативності, особистої дисципліни і відповідальності працівників, що є умовою підвищення конкурентоспроможності й ефективності підприємств.

1.3. Сутність та специфіка роботи зернопереробних підприємств

Ринкові умови функціонування економіки сформували нові виклики для підприємств переробної промисловості. Відповідно до цього, на перший план вийшла здатність їх керівників вирішувати складні завдання щодо організації виробничого процесу, пошуку сировини, ринків збуту, забезпечення комплексної маркетингової та логістичної ефективності.

На фоні загальної кризи і банкрутства великої кількості підприємств із переробки сільськогосподарської сировини (в першу чергу цукрових заводів), елеваторна та зернопереробна галузь, в цілому зберегла свої високі позиції і продовжує нарощувати свою ефективність. Основою такого стану є важливе значення, яке відіграє зерновиробництво та зернопереробка в системі національного виробництва, експорту і харчування. Проте, зважаючи на суттєве зниження показників внутрішнього споживання зерна, потрібно зазначити, що

ключовим фактором розвитку зернової галузі на сьогодні є зростання експорту продукції.

Саме зростання попиту на українське зерно на світових ринках обумовило нарощення посівних площ, збільшення потужностей вітчизняних елеваторів та перформатування логістичних потужностей агровиробників і транспортних компаній.

Як наслідок, елеваторна галузь, призначення якої полягає у зберіганні, доробці, акумулюванні та відправці великих партій зерна отримала чи не найбільший поштовх для розвитку серед інших галузей національної економіки. Розглянемо, що ж являє собою ця галузь, з чого складаються елеватори, з якими основними проблемами вони стикаються.

Перша за все зазначимо, що елеватор є одним із найбільш досконалих типів зерноскладищ. Елеватори утворюють велику інженерну споруду, яка розташована на досить великій площі і включає в себе компактно розміщені ємності для виконання комплексу механізованих виробничих процесів. Важливою відмінністю елеваторів від звичайних зерноскладищ є автоматизація та механізація основних процесів транспортування зерна, що суттєво підвищує продуктивність праці і її ефективність. Окрім цього, важливою особливістю елеваторів є також створення умов для довготривалого зберігання зерна без втрати ним своїх поживних та інших властивостей.

Основні переваги елеваторів у порівнянні зі звичайними зерноскладами наведено на рисунку 1.4.

Як бачимо, основні переваги стосуються можливості економії на витратах, економії простору, зручності, кращих умов зберігання і терміну експлуатації. В умовах жорсткої конкуренції кожен із зазначених факторів може дозволити сформуванню конкурентної переваги та позитивний економічний результат. Важливо лише правильно розпорядитися такими можливостями. ТОВ «Забазький КХП» як підприємство зі зберігання та доробки зерна є саме елеватором і для нього теж характерні усі наведені вище переваги.

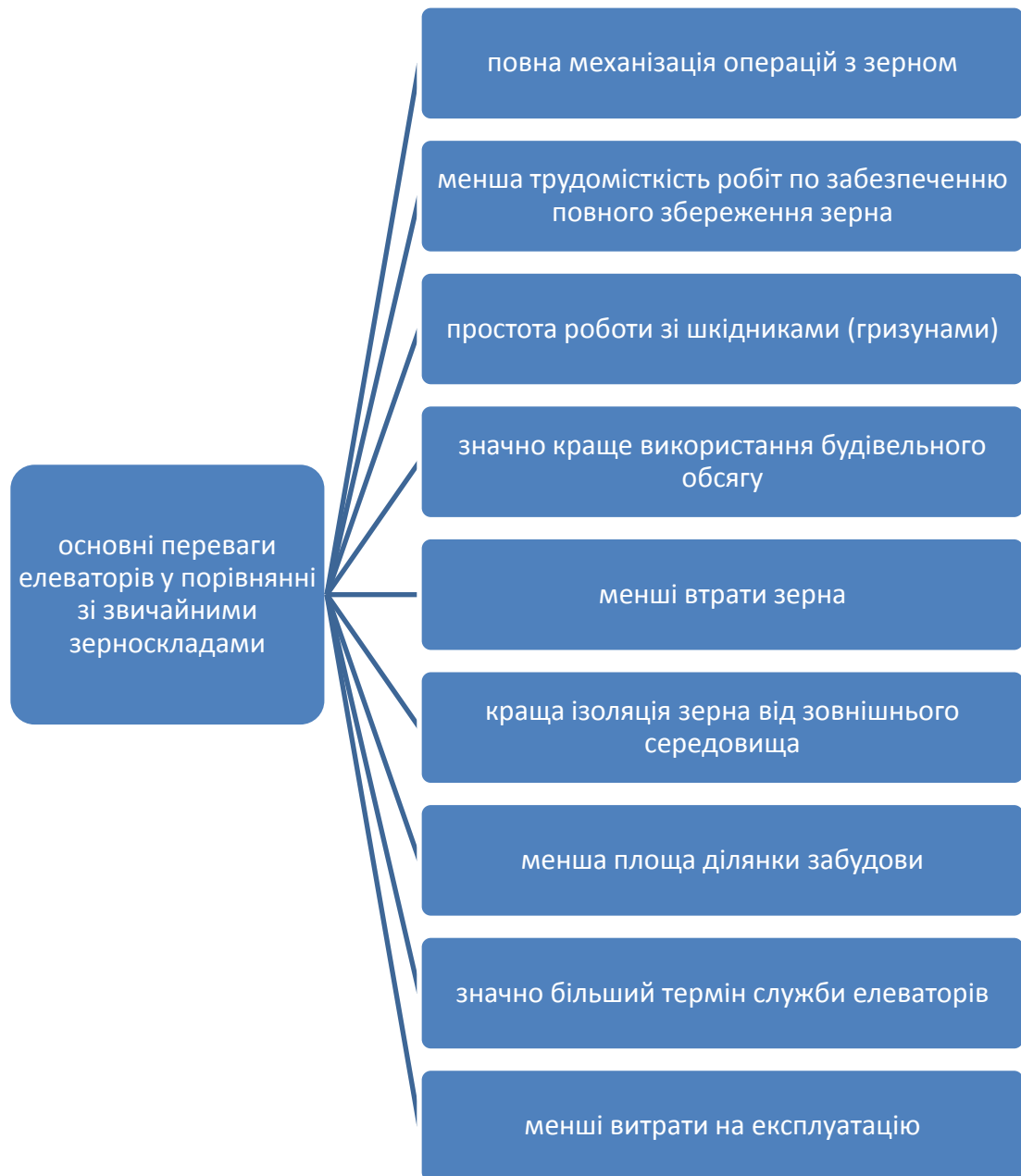


Рис. 1.4. Основні переваги елеватора у порівнянні зі звичайним зерноскладом

Будова типового елеватора наведена на рис. 1.5. Як бачимо, основу елеватора складають наступні елементи:

- робоча вежа (5);
- силосний корпус (1);
- зерносушильне відділення (21);
- прийомний (19) і відпускний (22) пристрій;

З робочою вежею пов'язані усі операції, які відбуваються із зерном на елеваторі. Так, вона складається із норії (6), ваги (9), сепараторів (13) і трієри

(14) для забезпечення очистки зерна, розподільної труби (10), оперативних бункерів (15), привідних або натяжних станцій транспортерів під силосного (17) або над силосного (3) типу. Окрім цього в робочій вежі розташовуються аспіраційне обладнання, станція розподілення та управлінський пульт.

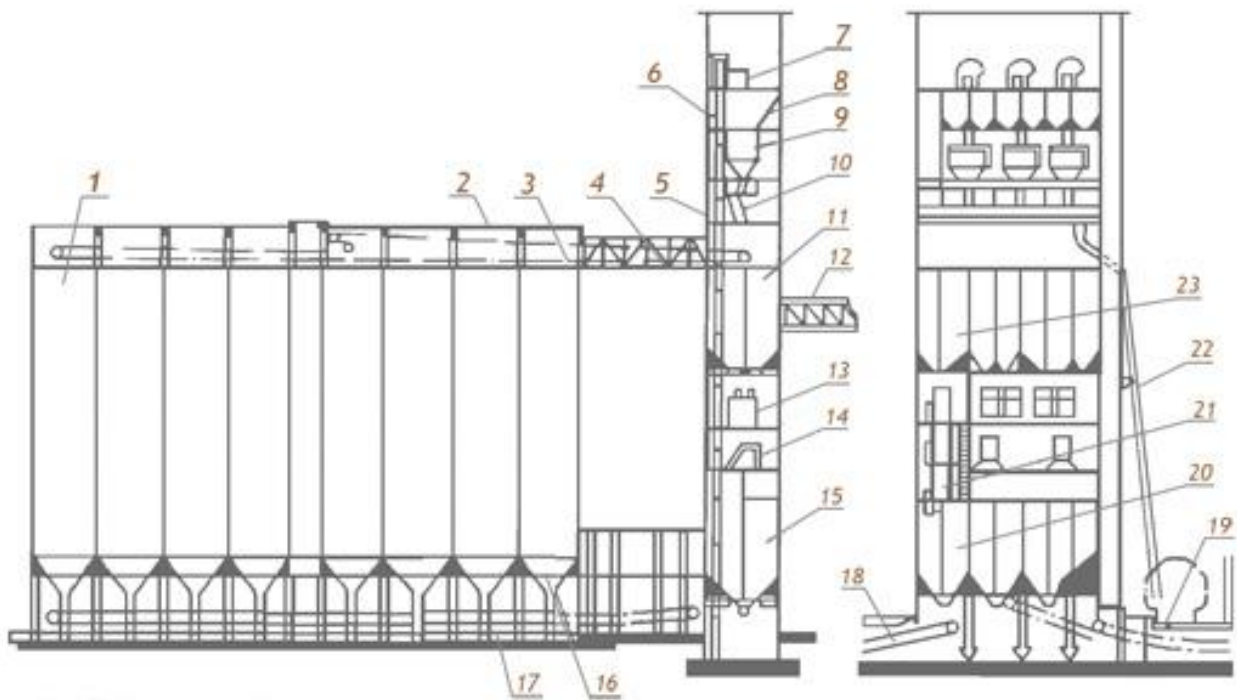


Рис. 1.5. Схема будови типового елеватора

Силосний корпус має важливе призначення, в ньому зберігається зерно. Відповідно, його основним завданням є забезпечення умов для повного кількісного і якісного зберігання зерна. Силосні корпуси на більшості підприємств елеваторного типу займають основний корисний об'єм. Будова силосного корпусу передбачає наявність трьох його основних частин –

- безпосередньо силосу – камери, де зберігається зерно;
- над силосної галереї з обладнанням для транспортування зерна – над силосних транспортерів для їх завантаження і під силосного – для розвантаження.

Прилади, які найбільше контактують із зовнішнім середовищем – це приймальні та відпускні пристрої. Вони забезпечують прийом і відвантаження зерна і працюють із автомобільним та залізничним транспортом. В портових

елеваторів їхня функція розширюється за рахунок роботи із транспортними кораблями, у виробничих елеваторах – за рахунок відвантаження зерна прямо на переробку.

Обладнання для сушіння зерна є важливим елементом елеватора. Його призначення полягає у вилученні з зерна надлишкової вологи. Відділення для сушіння зерна зазвичай розташовується в робочій вежі елеватора або в окремому приміщенні поблизу неї.

Окрім основної діяльності, в процесі роботи елеватора часто виникають відходи, які також складають певний інтерес, особливо для тваринницьких ферм. Вони, не мають високої поживної цінності, але вони є значно дешевшими за ціною від звичайного конвенційного зерна. Тому, на багатьох елеваторах, в тому числі й на ТОВ «Збараський КХП» існує спеціальна ємність для зберігання, обробки і відпускання таких відходів.

Елеватори сьогодні будують з різних міцних матеріалів. Проте, найбільш поширеними є залізобетонні монолітні корпуси або збірні залізобетонні конструкції типу панелей. Стіни силосів мають не менше 15 см, а їх округла форма може мати від 3 до 8 метрів.

Не зважаючи на переваги монолітних корпусів, зумовлені стійкістю і надійністю, збірні конструкції також можуть володіти рядом позитивних сторін. Так, вони є не менш стійкими, але потребують менше витрат будівельних матеріалів, зокрема цементу і металеві арматури. Вони мають меншу трудомісткість будівництва і можуть бути змонтовані незалежно від погодних умов. Тому, збірні елеватори є значно дешевшими в придбанні та монтажі і можуть бути розглянуті для використання особливо тими підприємствами, які на сьогодні не володіють потужностями для зберігання зерна.

Збірними елементами стін силосів можуть бути об'ємні блоки (коробчаті або круглі) і плоскі або криволінійні панелі. Збірка силосів з об'ємних елементів проста і зводиться до їх укладання і з'єднання болтами. Застосування плоских і криволінійних блоків передбачає укрупнення їх на будівельному майданчику в

об'ємні блоки, з яких збирають силоси (квадратні з плоских елементів і круглі з криволінійних). Корпуси квадратних силосів збирають з об'ємних елементів розміром 3,2Х3,2 м і 3Х3 м і з плоских, збираючи їх у блоки розміром 4Х4 м. Висоту залізобетонних силосів приймають в межах 25-30 м.

Головним різновидом елеваторів є хлібоприймальні або заготівельні елеватори. Вони приймають зерно, яке надходить безпосередньо від сільськогосподарських виробників головним чином в автомобільному транспорті, піддають його первинній обробці (очищення, сушіння), зберігають деякий час і відвантажують за призначенням залізничним, водним або автомобільним транспортом. Розгалужена мережа цих хлібоприймальних підприємств створена з урахуванням наближення їх до районів виробництва, як у випадку із ТОВ «Збараський КХП», з тим, щоб уникнути далеких перевезень зерна з полів сільськогосподарських виробників і в короткі терміни здати його на переробку або зберігання.

Оскільки значну масу зерна, що надходить не можна відразу розмістити на тривале зберігання або передати для переробку зернопереробним підприємствам, на цих елеваторах поряд з прийомом проводять післязбиральну обробку зерна – здійснюють його очищення від домішок, сушку і знезараження. Крім того, ці елеватори готують до посіву насіння зернових, олійних, бобових культур, кукурудзи та насіння трав.

Загалом, усі елеватори, в залежності від особливостей, будови, розташування та призначення поділяються на наступні види (1.6).

Базисні елеватори служать для зберігання оперативних запасів зерна для поточного споживання. На ці підприємства надходить головним чином зерно зі сховищ першої ланки, що пройшло первинну обробку. Незважаючи на це, очищення та сушіння зерна на базисних елеваторах є основними операціями. Крім того, на них готують великі однорідні партії зерна, що задовольняють певним вимогам. Елеватори оснащені високопродуктивним обладнанням і, як правило, мають велику ємність. Розміщують елеватори на перетині водних і залізничних шляхів або на великих залізничних станціях.

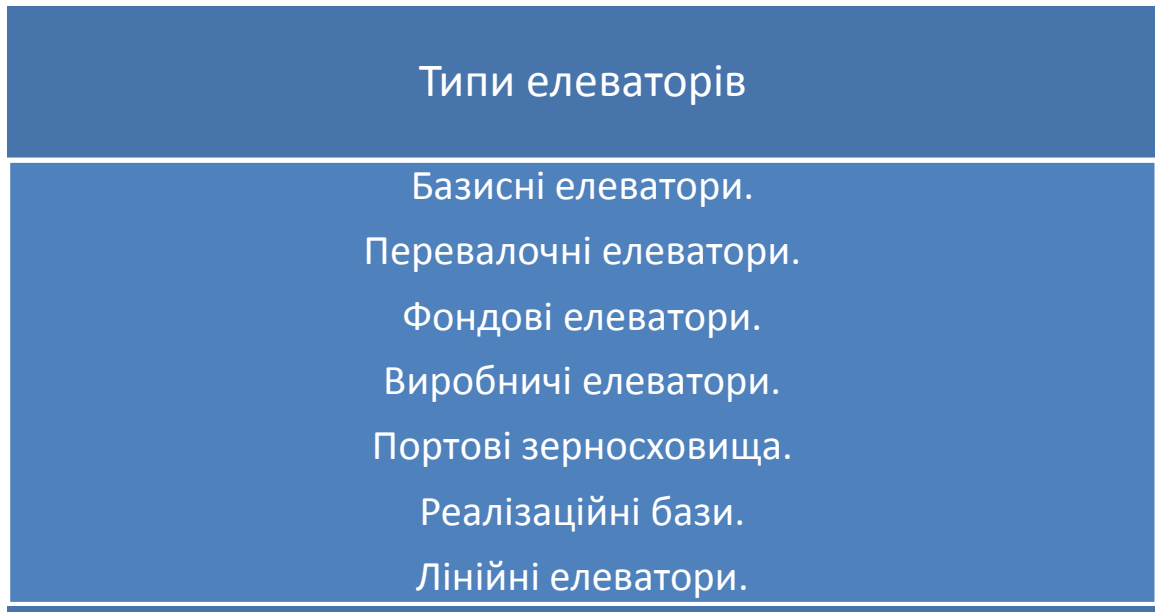


Рис.1.6. типи елеваторів, в залежності від функцій і призначення

Перевалочні елеватори використовуються для прийому і перевантаження зерна з одного виду транспорту на інший. У деяких випадках приймають зерно від сільськогосподарських виробників. Будують в місцях примикання залізничного транспорту до водних артерій або залізничними лініями різної колії.

Іноді перевалочні елеватори використовують для тривалого зберігання зерна. Так як підвезення зерна до місця перевалки і його відвантаження нерівномірні, необхідно, щоб ці елеватори мали не тільки потужні перевантажувальні пристрої, але і сховища, що дозволило б накопичувати зерно в період його інтенсивного надходження.

Фондові елеватори призначені для тривалого (протягом трьох-чотирьох років) зберігання державних зернових резервів. До якості зерна, що надходить на ці елеватори, пред'являються підвищені вимоги. Зерно з них відпускають лише в порядку поновлення запасів або для тимчасового поповнення дефіциту в окремих районах. Як правило, фондові елеватори мають великі (100-200 тис. тонн) ємності і повинні мати можливість приймати і відвантажувати зерно залізничними маршрутами.

Виробничі елеватори забезпечують зерном переробні підприємства (борошномельні, круп'яні, комбікормові і інші заводи). Ці сховища повинні мати у своєму розпорядженні відповідні ємності для забезпечення безперебійної роботи переробних підприємств, а також мати відповідне обладнання для підготовки зернових партій до переробки за заданою рецептурою.

Портові зерносховища приймають зерно з базисних і перевалочних зерносховищ, готуючи партії зерна на експорт і відвантажують його в морські судна; приймають зерно, яке прибуло з імпорту, з морських суден і відвантажують споживачам усередині країни. Портові зерносховища відрізняються великою ємністю і оснащуються високопродуктивним транспортним устаткуванням.

Реалізаційні бази служать для постачання споживачів зерном, борошном, крупою та комбікормами. Крім того, реалізаційні бази можуть приймати зерно від сільськогосподарських виробників.

Типи елеваторів системи заготовки характеризуються літерними позначеннями, а також цифрами, відповідними кількості і продуктивності основних норій або ємності силосного корпусу. Приклади позначення: ДЛ-75 - дерев'яний лінійний, ємністю 5000 т, продуктивністю транспортного обладнання 75 т / год; ДЛ-5500 + 5500 - дерев'яний лінійний, з двома силосними корпусами, ємністю по 5500 т; продуктивність транспортного обладнання 100 т / год; Л-2ХЮ0 - лінійний залізобетонний, обладнаний двома норіями продуктивністю по 100 т / год, ємність 11 000 т; Л-3Х175 (проект 1956 г.), ємністю 25 000 т, обладнаний трьома норіями по 175 т / год; ЛВ-4Х175 (проект 1960 року) - Лінійний, для східних районів, ємністю 57 400 т, з чотирма норіями, продуктивністю по 175 т / год; ЛС-4Х175 (проект 1968 г.) - лінійний, збірний, ємністю 50 000 т; ЛСВ-4Х175 (проект 1971 г.) ємністю 50 000 т; М-3Х175- елеватор млиновий, П-3Х175 - портовий; Ф-3Х175 - фондовий.

Лінійні елеватори приймають зерно в основному з автомобільного транспорту. Прийом зерна із залізниці передбачається як випадкова операція.

Відпуск зерна в залізничні вагони передбачений тільки через люки в даху вагонів або через дверний проріз за допомогою вагононавантажувача..

Для комплексної механізації навантажувально-розвантажувальних робіт із зерном застосовуються різного типу транспортні механізми, які розрізняють по виду виконуваних ними операцій:

- для переміщення зерна по вертикалі – норії стрічкові;
- для переміщення зерна по горизонталі – стрічкові транспортери і транспортери із зануреними скребками;
- для навантаження зерна в транспорт - відпускні труби, вагонорозвантажувачі;
- для вивантаження зерна з транспортних засобів - автомобілерозвантажувачі, вагонорозвантажувачі, пневматичні установки тощо;
- для переміщення зерна в складах і на площадках – зернонавантажувачі, самоподавачі.

Прийому підлягає зерно, яке за якістю відповідає вимогам, встановленим для здачі його державі згідно чинних стандартів, інструкцій та розпорядженнями Міністерства агропромполітики. Зерно, яке надходить по залізниці, водним транспортом та автотранспортом з глибинних пунктів, підлягає прийому з урахуванням якості, зазначеного в документах на, відвантаження.

Зерно по силосах в залежності від його якості, стану по засміченості, вологості і цільового на-значення розміщують відповідно до розробленого на елеватора плану прийому, обробки та розміщення зерна.

Зерно, що надходить до робочої вежі зважують, пропускають через зерноочисні машини, при необхідності сушать, а потім з допомогою норієї підіймають вгору і направляють з допомогою надсилосного транспортера в силоси на зберігання.

Зерно переміщують для виконання наступних операцій:

- при необхідності додаткової очистки зерна для доведення його до необхідних кондицій; при необхідності додаткової сушки; при підготовці партії зерна за нарядами на всі види транспорту;
- при знезараженні окремих партій зараженого зерна;
- для освіження і охолодження зерна перед закладанням його на тривале зберігання;
- для підсортювання зерна в виробничих (млинових) елеваторах при підготовці помольних партій. Підсортювання (складання однорідних помольних партій) проводять подачею зерна на підсилюючий транспортер з декількох силосів в заданих пропорціях;
- для визначення маси зерна, що зберігається при інвентаризації;
- при необхідності звільнення частини силосів для прийому нових партій зерна.

Для відвантаження зерна залізничним або водним транспортом елеватор повинен мати спеціальні відпускні пристрої. Залізничні вагони, як правило, завантажують відпускними трубами через верхні люки в даху вагона або шнековими вагонозавантажувачами через дверні та віконні прорізи.

Трюми річкових і морських судів завантажують за допомогою відпускних труб, які встановлюються на причалах.

Приймальні та відпускні пристрої повинні бути максимально механізовані, забезпечувати швидке виконання операцій розвантаження і відвантаження зерна без втрат і псування.

В процесі роботи елеватора і прив'язаних до нього механізованих складів часто доводиться змінювати шляху переміщення зерна, але всі вони проходять в потрібних напрямках за визначеними маршрутами.

Маршрутом називається ланцюг машин, ваг, проміжних бункерів і соматичних пристроїв, які переміщують зерно з однієї ємності в іншу. Налагодження та перебудова маршруту включають операції закривання і відкривання засувок під бункерами, пуск і зупинку машин, перестановку розподільних пристроїв - поворотних труб, візків, перекидних клапанів.

Кількість зерна, що переміщується без перебудови маршруту, називається партією.

Всі операції з зерном, що виконуються на елеваторі (і в складах), повинні враховуватися кожної зміни в спеціально заведеному журналі. При прийомі і відпустці, очищення, сушіння та переміщенні зерно зважують. За силосним корпусам елеватора (і складів) ведеться облік кількості та якості зерна, що зберігається в кожному окремому, силосі (складі). На кожному елеваторі і в лабораторії повинна бути силосна дошка із зображенням схеми силосів. Кожен силос має свій номер. На силосній дошці в клітинці кожного силосу розташовують силосні ярлики, в яких вказані: культура, дата завантаження, кількість і якість партії, що зберігається, дата останньої перевірки, стан зерна, що зберігається і результати перевірки. Всі операції з переміщенням зерна в елеваторі повинні бути відображені в силосному ярлику і в лабораторному журналі.

Висновки до розділу 1

1. Розвиток сучасних підприємств із переробки сільськогосподарської сировини відбувається в умовах ринкового середовища. Його особливостями є високий ступінь економічної свободи, самостійність у прийнятті рішень щодо сфери діяльності, обсягів виробництва, ціноутворення тощо. Сучасний ринок є продуктом тривалої еволюції, відповідно до чого він володіє багатьма параметрами, які дозволяють забезпечувати ефективну діяльність будь-яких суб'єктів господарювання, досягати поставлених цілей та забезпечувати суспільні потреби.

2. Зважаючи на економічну природу відносин в ринковій економіці і високий ступінь економічної свободи, діяльність підприємств, які функціонують в умовах ринку потребує управління. Тобто, якщо підприємство має можливість обирати одну із декількох альтернатив, обов'язковою умовою його функціонування є наявність спеціалізованого органу управління або цілої управлінської системи. головними підсистемами, які потребують управління в

роботі переробних підприємств є управлінсько-регулятивна, науково-дослідна, сервісна, інформаційно-консультативна, фінансово-кредитна та операційно-технічна;

3. Підприємства із переробки сільськогосподарської продукції займають важливе місце в системі національної економіки. Вони пов'язують між собою сферу сільськогосподарського виробництва і промислової переробки, а також споживчий ринок. Відповідно до цього, на них покладається важлива функція щодо забезпечення потреб населення у продуктах харчування, а промислових підприємств – у сировині. Зважаючи на різноманітність сільськогосподарської сировини, яка потребує переробки, а також на значні запити населення щодо параметрів, виду і якості продуктів харчування, існують спеціальні вимоги щодо розміщення таких підприємств по відношенню до сировинної бази, ринків збуту, переробних потужностей тощо.

4. Переробні підприємства України формують собою потужний комплекс, здатний забезпечити виробництво лівової частки продуктів харчування. До даної сфери належать підприємства цукробурякової галузі, молоко- та м'ясопереробної, борошномельно-круп'яної, спиртової, олійної та інших. За існуючою класифікацією, переробні підприємства можуть бути розділені на 12 різних груп за ознаками типу сировини, призначення готової продукції, періодичності роботи, способу одержання готової продукції.

5. Основи управління переробними підприємствами закладені на рівні держави. Вони стосуються форм власності та організаційно-правової форми ведення бізнесу. Окрім цього, держава формує додаткові умови щодо ліцензування та сертифікації діяльності і продукції, створює умови для сприяння веденню бізнесу чи його ускладнення. Відповідно до цього, менеджмент переробних підприємств постійно моніторить ситуацію на ринку продовольства та державного регулювання, особливу увагу він також приділяє загальній конкурентній ситуації.

6. ТОВ «Збаразький КХП» є високопродуктивним елеватором. Він має складну структуру і використовує в своїй роботі складні технологічні процеси

та обладнання. З метою розуміння суті управління процесами на елеваторах, досліджено будову типового елеватора, визначено характер і тип процесів, яка на ньому відбуваються, а також розроблено окремі рекомендації щодо забезпечення високого рівня продуктивності праці та ефективності виконання операцій із приймання, дробки та зберігання зерна.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМСТВАХ З ПЕРЕРОБКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ СИРОВИНИ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Збараський КХП» та визначення його місця в системі зернового ринку.

ТОВ «Збараський КХП» є одним із найбільших хлібоприймальних підприємств Тернопільської області. В умовах розвитку ринкових відносин підприємство змогло знайти свою нішу і не тільки зберегти цілісний майновий комплекс, але й збільшити свої потужності.

Умови господарювання на зерновому ринку сьогодні є досить складними. Вони характеризуються високим рівнем інтенсивності конкуренції, що обумовлює потребу у посиленні своєї ринкової позиції у конкурентній боротьбі. Одним зі способів досягнення кращих показників у господарській діяльності і відносинах із конкурентами є інтеграція підприємств схожого профілю, бажано таким чином, щоб максимально охопити єдиний виробничий ланцюг.

Зважаючи на такі реалії, сьогодні ТОВ «Збараський КХП» входить до складу корпорації. Окрім комбінату хлібопродуктів до неї також входять ТОВ «Скіфія» і ТОВ фірма «Тріумф». Вся корпорація ТОВ «Збараський КХП» сьогодні являється потужним регіональним підприємством із заготівлі, зберігання, експорту і переробки сільськогосподарської продукції, в першу чергу – зернових (пшениці, ячменю, кукурудзи) та зернобобових. Усі підприємства розташовані в м. Збараж Тернопільської області за адресою вул. Грушевського, 90.

В межах корпорації, кожен із її суб'єктів володіє значним обсягом економічної самостійності. Вони ведуть власний баланс, фінансові розрахунки та виробничі операції. Проте, вони погоджують власні рішення із партнерами, забезпечують тісну співпрацю у сфері логістичного і транспортного супроводу матеріальних потоків у вигляді зерна та продуктів його переробки. В такій системі взаємовідносин, основне навантаження щодо заготівлі, сушіння,

очищення та зберігання зернових та олійних відводиться ТОВ «Збараський КХП». ТОВ «Скіфія» і ТОВ фірма «Тріумф» при цьому більше уваги приділяють комерційній складовій зернового ринку. Вони значно більше орієнтовані на наступних аспектах:

- продажі зерна та продуктів його переробки на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- наданні послуг із високотонажних перевезень самохвальними автомобілями-зерновозами, ємністю кузова 50-60 м³;
- продажі мінеральних добрив усіх видів.

Відповідно до цього, основні послуги Корпорації «Збараський КХП» подано на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Перелік послуг корпорації «Збараський КХП»

Для забезпечення виконання зазначених функцій, досліджуване підприємство повинно володіти достатнім ресурсним забезпеченням. Відповідно до цього, основу матеріально-технічного забезпечення підприємства складає виробнича база (рис. 2.2.).

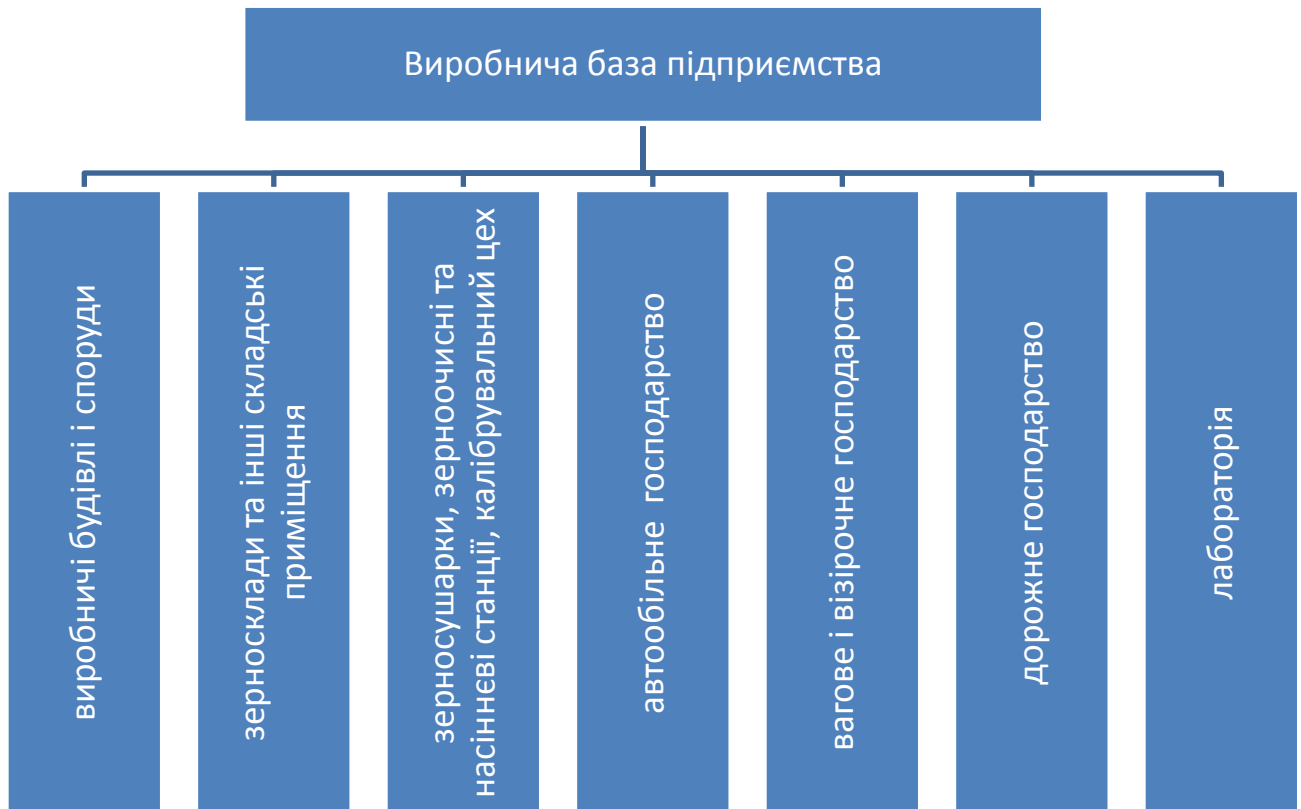


Рис. 2.2. Виробнича база ТОВ «Збарзький КХП»

До виробничої бази підприємства входять будівля, споруди, приміщення, ділянки, господарства і лабораторія, кожне із яких виконує свою функцію. Виробнича база підприємства виступає його основою технологічною складовою.

Загальна одночасна потужність комбінату складає 65 тис. тонн одночасного зберігання зерна. Для забезпечення завантаження і відвантаження зерна, на територію хлібокомбінату підведені залізнична колія та під'їзні автомобільні шляхи із твердим асфальто-бетонним покриттям. Залізнична колія дозволяє проводити одночасне відвантаження до 18 вагонів на добу. Автомобільні шляхи обумовлюють наявність власного автопарку вантажних автомобілів–єврозерновозів марки DAF у кількості 14 одиниць та іншої техніки. Загальна пропускна здатність комбінату при цьому сягає 4000 тонн однотипного зерна в день, або 3500 тонн різнотипного. Основні параметри транспортних засобів, які перебувають на балансі Корпорації «ТОВ «Збарзький КХП» подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Матеріально-технічні параметри транспортних засобів ТОВ «Скіфія»
Корпорації ТОВ «Збарзький КХП» призначених для надання
транспортних послуг із зерноперевезення**

Марка транспортного засобу	Кількість	Параметри транспортного засобу
сідельними тягачами DAF з тривісними самосвальними напівпричепами (єврозерновоз):*	14	вантажопідйомність – до 30 тонн.; внутрішні розміри борту: 10.5 – довжина; 2.45 – ширина, 1.95 висота борту. Загальний об'єм – 50м ³ . внутрішні розміри напівпричепів: 12.4 довжина – 2.45 ширина – 2.2 висота, Загальний об'єм – 65 м ³ завантаження – верхнє/заднє. вантажна висота напівпричепів – 3.45 метра. клапан/дверей. верхній тент.
КАМАЗ з причепом (бортовий зерновоз)	2	вантажопідйомність – 20 тонн. внутрішні розміри автомобіля: 5,20 довжина, 2,30 ширина, 1.10 висота борту. Загальний об'єм – 13,2 м ³ . внутрішні розміри причепа – 5,20 довжина; 2,40 ширина; 1.10 висота борту. Загальний об'єм – 13,7м ³ ; завантаження – верхнє/заднє. верхній тент.

Як бачимо з таблиці, основу транспортної логістики підприємства формують сучасні високоефективні вантажні автомобілі зерновози марки DAF. Їхній об'єм і потужність є досить значними для разового перевезення близько 30 тонн сільськогосподарської продукції. Тентованість автомобіля та напівпричепів дозволяє суттєво зменшувати втрати під час транспортування, особливо на великі відстані. Поруч із тим, підприємство володіє двома автомобілями нижчого класу марки КАМАЗ, які характеризуються меншою потужністю і вантажним об'ємом, проте їх можна досить ефективно використовувати для транспортування сільськогосподарської продукції на

незначні відстані. Загалом, транспортні засоби підприємства використовуються як у власних цілях – транспортування зерна від сільськогосподарських виробників на елеватор чи в місця його реалізації (логістичні термінали, зернопереробні підприємства тощо), так і для надання транспортних послуг стороннім організаціям. Така диференціація сприяє зменшенню часу простоювання автомобілів і слугує додатковим джерелом економічної вигоди підприємства. В цілому, протягом попередніх періодів, використання автотранспорту корпорації стосовно співвідношення для власних цілей та в якості надання послуг стороннім організаціям слало приблизно 40 на 60 %.

Не зважаючи на досить активну діяльність ТОВ «Збараський КХП» в сфері надання транспортних послуг, основне призначення роботи підприємства – надання послуг зі зберігання і переробки зерна. Відповідно до цього, основні потужності Корпорації формує обладнання, призначене для приймання, сушіння, зберігання та переробки зерна (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Матеріально-технічні параметри обладнання Корпорації ТОВ
«Збараський КХП» призначеного для зберігання, доробки, очищення та
прийому зерна**

Сфера надання послуг	Параметри обладнання
Зберігання зерна	Металічні силоси марки Symaga (Іспанія), потужність одночасного зберігання – 65 тис. тонн.
Доробка зерна	Трьохмодульні зерносушарки ADAKURUTMA (Турція), продуктивністю 4000 тонн в добу при знятті 10 % вологи по кукурудзі
Очисне обладнання	Сепаратор Buhler (Німеччина)
Автоприйом зерна	4 лінії, пропускною здатністю 700 тонн прийому і 700 тонн відвантаження
Залізничний прийом зерна	1 колія, пропускною здатністю 400 тонн прийому і 400 тонн відвантаження, в наявності є власний локомотив Потужність залізничного відвантаження – 18 вагонів в добу
Перевірка якості зерна	Наявна сертифікована лабораторія

Протягом останніх років підприємство збільшило виробничі і сервісні потужності майже вдвічі. В результат, як бачимо, підприємство є досить добре забезпеченим виробничими потужностями в межах основної сфери діяльності. Так, воно оснащено високопродуктивним обладнанням для зберігання, доробки та очищення зерна, які дозволяють надавати зерну кращих параметрів відносно кількості домішок, вологи, і створюють відповідний температурний режим під час зберігання до 65 тис. тонн зерна одночасного зберігання.

Основне навантаження щодо виконання основного виду своєї діяльності – зберігання зерна підприємств забезпечує за рахунок встановлення нових силосів для зберігання зерна марки Sumaga, а також модернізації та будівництві традиційних зерноскладів.

Забезпечення контролю якості зерна відбувається завдяки роботі сертифікованої лабораторії. Вона пройшла міжлабораторні порівняння результатів вимірювання згідно спеціальної програми «Фізико-хімічні показники якості зерна», відповідно до яких отримала 100 % підтвердження якості результатів. Тобто, відповідно до такої перевірки можна бути впевненому на 100 % у вірності результатів перевірки якості зерна підприємства. Для повноцінної роботи лабораторії на підприємстві розроблено алгоритм та відповідні процедури щодо відбору аналізів, їх перевірки та контролю.

В межах програми вдосконалення підсистеми контролю якості на підприємстві здійснено модернізацію точок забору аналізів, а також закуплено і встановлено сучасне лабораторне устаткування із відповідними ліцензіями. Покращення систем контролю якості зерна на кожному із етапів його руху в межах підприємства (надходження, доробка, зберігання, переробка, відвантаження тощо) дозволяють гарантувати дотримання високих стандартів якості зерна, уникнення ризиків втрати його якості і фізико-бактеріологічного пошкодження. В результаті цього, Корпорація виступає надійним партнером сільськогосподарських підприємств, підприємств зернопереробної галузі та

інших учасників зернового ринку щодо збереження, акумулювання і забезпечення відповідної якості продукції різних розмірів товарних партій.

Окрім цього, наявні на підприємстві транспортні засоби і транспортна інфраструктура дозволяють йому продуктивно приймати і відвантажувати зерно відповідно до домовленостей із партнерами. Для фіксації та обліку логістичних процесів на елеваторі, підприємство використовує багатотонні цифрові ваги, що дає змогу швидко і якісно забезпечувати прийом зерна із великогабаритного і високотонажного автотранспорту.

Описані вище елементи виробничої бази, технічні засоби та обладнання формують знаряддя праці – основні засоби підприємства. Відповідно до існуючих класифікацій, предмети праці беруть безпосередню участь у процесі виробництва та надання послуг і забезпечують створення вартості. Як складові продуктивних сил, основні засоби характеризують розвиток матеріально-технічної бази підприємства. Чим більшою є їхня вартість, потужність і кращими є їхня характеристика, тим вищим є матеріально-технічний розвиток підприємства. Відповідно до цього, в своїй діяльності підприємства постійно прагнуть до розвитку матеріально-технічної бази, її постійного оновлення та модернізації. Від параметрів засобів виробництва і технології яка застосовується по відношенню до них в значній мірі залежать фінансові результати діяльності підприємства.

Знаряддя і предмети праці на підприємствах потребують відповідного обліку та контролю. Вони забезпечують виробничі процеси та обслуговують його відповідно до призначення. При цьому, в залежності від ступеня їх залучення у виробничий процес та характеру оборотності їх вартості, знаряддя і предмети праці поділяються на основні і оборотні засоби.

Основні засоби (основні виробничі фонди) характеризують грошовий вираз знарядь праці. Вони приймають участь у безпосередньому виробництві, в процесі якого протягом тривалого часу експлуатації поступово переносять свою вартість на вироблені товари і послуги. При цьому, вони мають здатність довго зберігати свою натурально-речову форму.

Оборотні фонди – характеризують вартість предметів праці. Вони також приймають участь у безпосередньому виробництві, проте, лише здійснюють це лише протягом одного виробничого циклу. В результаті цього вони повністю переносять свою вартість на товари і послуги і втрачають свою натурально-речову форму.

Відповідно до цільового призначення та функцій, які покладаються на основі засоби, вони поділяються на такі групи:

1. будівлі – виробничі та адміністративні приміщення а також склади, які знаходяться на балансі підприємства;
2. споруди – переважно некапітальні предмети праці, до яких, зокрема, відносять: зрошувальні системи, теплиці, силосні траншеї та ін.);
3. передавальні пристрої – телефонні лінії і стаціонарні телефони, комунікатори, модеми та інші;
4. машини і устаткування – машинні пристрої та спеціальне обладнання підприємства, які включають силові машини і устаткування, робочі машини і устаткування, вимірювальні пристрої і обладнання для лабораторій;
5. транспортні засоби (автомобілі, локомотиви, інші моторизовані і немоторизовані транспортні засоби);
6. інструменти, приладдя та інвентар, призначені для виконання конкретних виробничих завдань підприємства;
7. інші основні засоби.

Загальна структура основних засобів ТОВ «Збарзьке ХПП» подана на рис. рис. 2.3.

Як видно з рисунка, основну вартість виробничих фондів формують будинки, споруди і передавальні пристрої. Вони займають понад 58 % від вартості усіх фондів. Цей показник є типовим для більшості підприємств галузі, оскільки балансова вартість будівель та споруд передбачає врахування відповідних комунікацій та устаткування для їх утримання та експлуатації. Значна частка транспортних засобів у структурі вартості основних фондів ТОВ «Збарзький КХП», яка рівна майже 26 % є швидше не типовою для

підприємств галузі. В більшості випадків підприємства зернопереробної спеціалізації не формують власний потужний автопарк, оскільки він є досить вартісним як у формування, так і в обслуговуванні. Виняток в даному випадку становлять підприємства, які мають можливість диверсифікувати експлуатацію власних автомобілів, надаючи відповідні послуги іншим суб'єктам ринку.

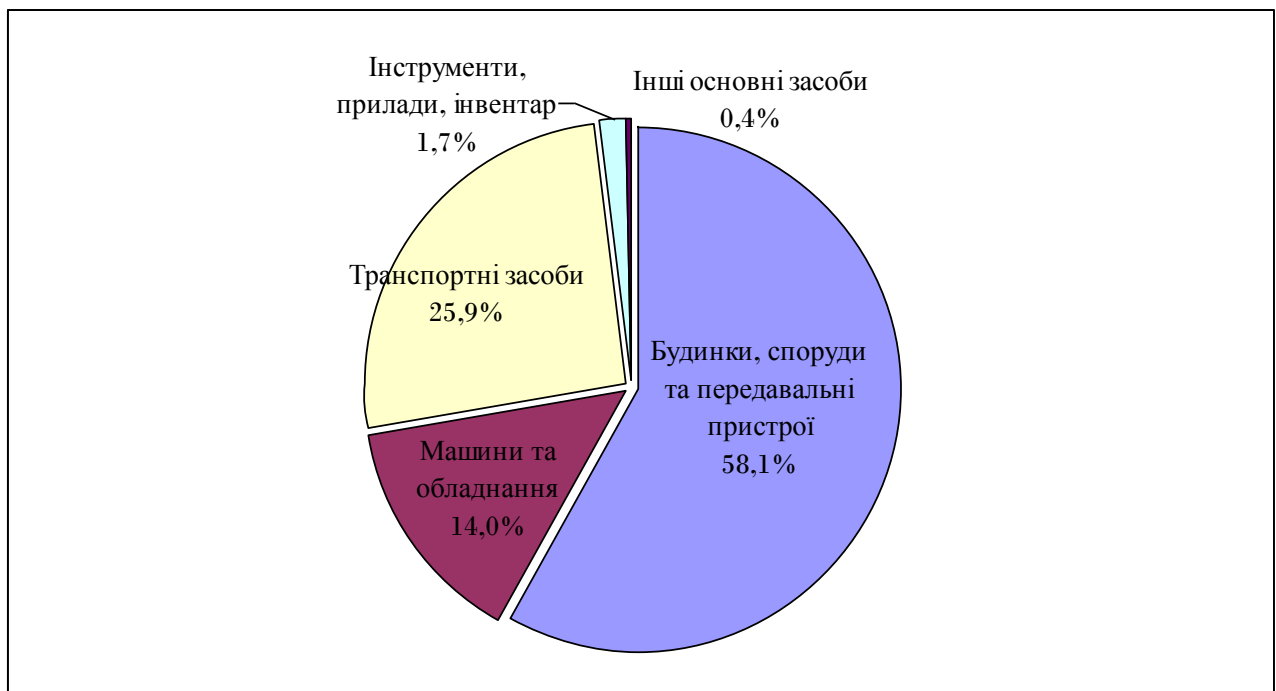


Рис. 2.3. Структура основних засобів ТОВ «Збарзький КХП»

Третя за вартістю питома вага у структурі основних засобів належить машинам та обладнанню – 14 %. Вони включають в себе усе обладнання, призначене для здійснення основних функцій підприємства – сушіння, приймання, доробки та переробки зерна. Останні за розміром категорії основних засобів рідко перевищують 2-5 % у підприємствах галузі.

Окрім кількісних та відносних показників наявності основних засобів, важливо проаналізувати його вартісні показники та ступінь використання. Відповідно до економічної сутності основних засобів, які, як ми уже зазначали, поступово переносять свою вартість на товари і послуги, важливим

показником, який характеризує ефективність політики щодо їх використання є визначення зносу (табл. 2.3).

Як бачимо з таблиці, загальна залишкова вартість основних засобів досліджуваного підприємства за останній рік зросла на 17,3 %. Це означає, що підприємство в зазначений період придбало основні засоби. Проте, якщо зважати на зменшення їх первісної вартості, яке при цьому спостерігалось, то можна чітко стверджувати про те, що придбані засоби праці були не новими. В результаті вартість зносу основних засобів за цей рік частково нівелювала балансову вартість придбаних основних засобів. Тим не менш, в результаті зазначених дій відносно значення зносу основних засобів скоротилося майже на 7 %.

Таблиця 2.3

**Динаміка вартості і зносу основних засобів ТОВ «Збарзький КХП»
за 2015-2016 рр., тис. грн.**

Показники	2015 р.	2016 р.	2016 р. до 2015 р., %
Основні засоби (залишкова вартість)	68950	80894	117,3
Первісна вартість	197264	193650	98,2
Знос	128314	112756	87,9
Рівень зносу основних засобів, %	65,0	58,2	89,5
Вартість виробничих запасів	20072	23898	119,1

В даному контексті варто зазначити, що не зважаючи на згадану позитивну динаміку, рівень зносу залишається все ще дуже високим – понад 58 %, що становить додаткові ризики для підприємства, пов'язані із поломками обладнання, здорожчанням ремонтних робіт та погіршенням експлуатаційних характеристик. Проте, загалом, зважаючи на умови функціонування зернопереробного підприємства та загальну ситуацію в країні, політика управління майном є досить раціональна і спрямована на поступове поновлення основних засобів та їх диверсифікацію.

Окрім забезпечення підприємства високопродуктивними основними засобами, важливим фактором забезпечення успішного функціонування є

кадрова політика. Кадри на підприємстві виступають тим інструментом, завдяки якому наявне обладнання і устаткування запускаються в дію і дозволяють продукувати матеріальні цінності. Окрім чисто експлуатаційних характеристик людських ресурсів на підприємстві (використання фізичної праці), вони складають цінність як управлінський і творчий фактор, здатний створювати також нематеріальні цінності – знання, ідеї, ноу-хау, приймати управлінські рішення і спрямовувати діяльність підприємства у потрібному напрямку в залежності від ситуації, яка складається в зовнішньому середовищі.

Весь персонал підприємства поділяється на три основні категорії: керівники різних ланок, працівники та спеціалісти. Призначення керівників – приймати управлінські рішення і забезпечувати безперебійну роботу ввіреного їм підрозділу відповідно до розробленої стратегії, завдання працівників – виконувати завдання керівників відповідно до посадових інструкцій; задача спеціалістів – забезпечувати роботу підприємства за рахунок виконання вузькоспеціалізованих функцій, наприклад щодо обліку виробничо-фінансових процесів, забезпечення кадрової, маркетингової чи науково-технічної діяльності.

Окрім кількісного забезпечення виробничо-господарських процесів на підприємстві, важливим фактором оцінки кадрового потенціалу є освітній рівень працівників. Основні показники наявності та окремі якісні параметри трудового забезпечення ТОВ «Збараський КХП» наведено в табл. 2.4.

Як бачимо з таблиці, більшість працівників підприємства перебувають у досить молодому віці – 15-35 років, що є досить позитивним, зважаючи на швидкий розвиток технологій в галузі і кращій здатності молоді до адаптації. Відмітимо також, що серед молоді, більшість працівників – майже 90 % - це чоловіки. В старшому віці цей показник суттєво змінюється - у віці 50-54 роки представників жіночої статі – 85,7 %, у віці 55-59 – 66,7 %.

Важливим аспектом якості кадрового забезпечення є рівень його освіченості. Так, в досліджуваному підприємстві лише 5 частина має повну вищу освіту. Переважно – це представники керівної ланки та ланки

спеціалістів. Більше 45 % працівників мають неповну або базову вищу освіту. В контекст гендерної політики відмітимо, що повну вищу освіту мають більше жінок, ніж чоловіків. Таким чином, близько 65 % працівників мають вищу освіту на підприємстві. Цей показник є досить непоганим, особливо зважаючи на те, що на підприємстві є значний обсяг низько кваліфікованої роботи, який не вимагає володіння високими професійними навиками.

Таблиця 2.4

**Окремі параметри трудових ресурсів ТОВ «Збараський КХП» ,
станом на 01.01.2017 р.**

Назва показників	Всього, осіб	З них жінки	Питома вага жінок, %
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	65	21	32,4
Кількість працюючих у віці (років):			
15-35	46	6	12,5
З них 15-24	30	2	5,0
50-54	13	11	85,7
55-59	6	4	66,7
Кількість працівників, які мають вищу освіту за рівнями:			
- неповна та базова вища освіта	29	13	46,7
- повна вища освіта	13	8	57,1
Кількість працівників, які отримують пенсію, всього	2	0	0,0
- у тому числі за віком	2	0	0,0
- по інвалідності	4	0	0,0
Із загальної кількості працівників, жінки, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	2	2	100,0
Фондозабезпеченість праці, тис. грн.	1244,5	-	-

Ще одним показником, який характеризує рівень матеріально-технічного забезпечення підприємства є показник фондозабезпеченості праці. Він розраховується як відношення залишкової вартості основних засобів до кількості працівників. В нашому випадку за 2016 рік цей показник склав 1244,5 тис. грн., що є дуже високим показником, який проте пояснюється високим рівнем технологічності процесів, які здійснюються на ТОВ «Збараський КХП».

Таким чином, ТОВ «Збаразьке КХП» є одним із лідерів зернового ринку тернопільської області в секторі зберігання та переробки зерна. Підприємство працює в межах корпорації разом із іншими суб'єктами господарювання, з якими розподіляє ризики та матеріальні витрати в процесі своєї діяльності. Матеріально-технічне та ресурсне забезпечення роботи підприємства є досить високим, про що свідчать показники фондозабезпеченості праці, переліку транспортних засобів та обладнання, а також чисельність і якісні параметри трудових ресурсів. Відповідно до цього, можна стверджувати про достатній виробничо-технічний та ресурсний потенціал підприємства, який вимагає раціонального та ефективного управління задля досягнення високих фінансово-економічних показників.

2.2. Оцінка системи управління підприємством з переробки сільськогосподарської продукції

Система управління в умовах ринкового середовища є невід'ємною частиною будь-якого суб'єкта господарювання. В умовах мінливого зовнішнього середовища та обмежених ресурсів на неї покладаються завдання щодо визначення напрямів діяльності, забезпечення їх виконання, моніторингу та реагування на зміни зовнішнього середовища, в першу чергу обумовлених конкурентами і споживачами.

Поняття системи в управлінні підприємствами переробної промисловості є досить влучним. Суть теорії систем полягає у здатності господарюючих суб'єктів об'єднувати в собі різні елементи в такий спосіб, щоб отримувати властивості щодо вирішення складних виробничих та господарських завдань. Відповідно до цього, кожне підприємство виступає відкритою системою, соціо-технічного та економічного профілю. В межах таких систем поєднуються суспільний, технічний та економічний фактори, які посилюються дією індивідуальних людських, інформаційних, наукових та інших процесів. Як

результат, управління в таких підприємствах характеризується високою складністю і потребою в його організації.

Відповідно до переважаючих на сьогодні теорій менеджменту, організація управління на підприємствах є важливим фактором підвищення рівня ефективності. Вона сприяє уникненню або максимальному зменшенню оперативного управління, за якого в процесі прийняття кожного рішення виникає необхідність тривалого обдумування і, зазвичай, участі власника або головного керівника. Організоване управління дозволяє планувати роботу підприємства і забезпечувати його безперебійне функціонування на тривалий час.

Всі процеси, що відбуваються на підприємствах мають єдину систему, яка займається проблемами пов'язаними із визначенням цілей, плануванням робіт, організації структури управління, здійснення мотивації працівників до праці, забезпечення ефективного контролю за досягненням цілей; інформаційним забезпеченням діяльності підприємства; визначенням набору способів впливу на працівників та виробничо-господарські процеси; підготовкою, обґрунтуванням та реалізацією управлінських рішень. Така система зазвичай має назву системи управління. Система управління в кожному підприємстві реалізується завдяки існуванню потреби в управлінні, яка пов'язана, в свою чергу, із особливостями ведення виробничо-господарської діяльності. Причинами потреби в управлінні є: наявність ресурсів, які потребують розподілу та використання; наявність горизонтального та вертикального розподілу праці; наявність підрозділів; наявність цілей. До системи управління окремих підприємств зазвичай входять організаційна структура управління, принципи управління, методи управління, управлінський процес та управлінський цикл, система інформаційного забезпечення, система розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Основу системи управління складає управлінський персонал, який відповідно до штатного розпису займає певні посади і наділений відповідними повноваженнями.

Основними елементами системи управління будь-якого підприємства є його зовнішнє та внутрішнє середовище. Перше, охоплює середовище його функціонування та господарської діяльності, друге – характеризує параметри і взаємозв'язок внутрішніх елементів підприємства.

Основними параметрами зовнішнього середовища підприємства з переробки сільськогосподарської сировини виступають наступні фактори:

- місце розташування підприємства і його вплив на діяльність;
- загальна конкурентна ситуація на ринку діяльності підприємства;
- рівень ресурсного забезпечення на ринку і доступ підприємства до нього;
- рівень і специфіка попиту;
- загальні параметри державного регулювання ринку;
- ситуація в сфері науково-технічної та інформаційної діяльності.

Відповідно до зазначеного, ТОВ «Збараський КХП» характеризується досить хорошим розташуванням виробничих потужностей (рис. 2.4).

Підприємство знаходиться в центральній частині області, досить близько до обласного центру. Це обумовлює наявність хороших транспортних автомобільних і залізничних розв'язок, а також високий рівень інтенсивності руху вантажного транспорту. Названі фактори обумовлюють доцільність використання підприємством своїх ресурсів в напрямку надання транспортних послуг з перевезення зерна та інших сільськогосподарських вантажів.

Окрім цього, як видно з рисунка, зернозберігаючі потужності Збараського КХП, за винятком Лановецького ХХП є найпівнічнішими в межах області. Це обумовлює формування власної географічної зони заготівлі зерна, яка посилюється, зважаючи на порівняльні характеристики потужностей названих елеваторів – 65 тис. тонн одноразового зберігання зерна проти 24 тис. тонн Лановецького ХПП. Таким чином географічне положення досліджуваного підприємства є досить вдалим.

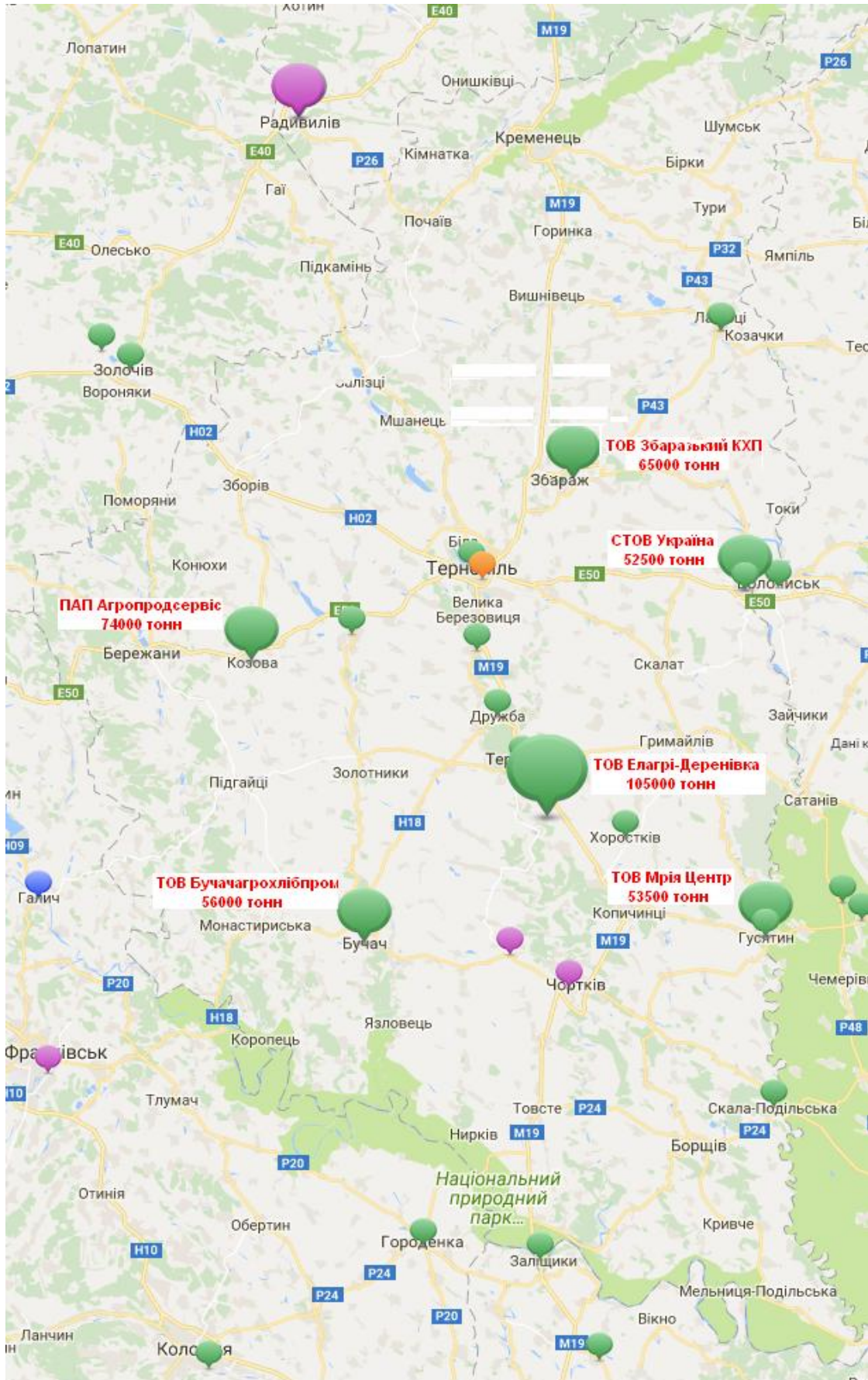


Рис. 2.4. Розташування Збаразького КХП та його основних конкурентів у Тернопільській області, їх потужності станом на 01.12.2017 р.

Джерело: Сформовано автором на основі даних <http://agrex.gov.ua/elevators-map/#maptop>

На цьому фоні відмітимо досить високий рівень інтенсивності на зерновому ринку, який пов'язаний із значенням яке зернові культури відіграють в структурі сільськогосподарського виробництва, національної економіки, суспільного та продовольчого споживання, а також в експорті та торговому балансі країни. В межах окреслених сфер, зернові культури характеризуються як найбільш вагомими чи близькі до них. Відповідно до цього, проблема зберігання і доробки зерна в Україні стоїть досить гостро. Вона посилюється зважаючи на стійкий ріст урожайності і валових зборів зернових культур і збільшення експортного попиту на наше зерно в різних країнах світу.

Як результат зазначених процесів, сільськогосподарські виробники, переробні підприємства та інші учасники зернового ринку активно працюють над збільшенням потужностей для зберігання зерна за рахунок модернізації існуючих підприємств та будівництва нових. Як наслідок, лише за 2014-2016 рр., ріст елеваторних потужностей в Україні склав 7,6 млн. тонн або 24,7 % (табл. 2.5).

Як бачимо, станом на 2016 рік загальна потужність зерносховищ по Україні склала 42,4 млн. тонн. В цей час, в Україні з'явився регіон, здатний одночасно прийняти на зберігання 4 млн. тонн зерна – Полтавська область. Ще два регіони – Одеська та Кіровоградська - здатні прийняти понад 3 млн. тонн і лише 8 областей із загальною потужністю елеваторів, меншою, ніж 1 млн. тонн. Оцінюючи динаміку відмітимо найбільший прогрес в рейтингу Хмельницької області - + 5 позицій.

Оцінюючи, потужність зерносховищ в Україні, відмітимо, що на рівні рекордного урожаю 2016 року на рівні 66 млн тонн тільки зернових культур без врахування олійних, значна частина зерна (майже 24 млн. тонн) все ще не може бути прийнята на тривале зберігання.

Таблиця 2.5

Обсяг елеваторних потужностей за областями України, тис. тонн

Область	2014		2015		2016		2016 р. до 2014 р., %	приріст рангу 2016 р. до 2014 р. +/-
	тис. тонн	ранг	тис. тонн	ранг	тис. тонн	ранг		
Полтавська	3508,8	1	3594,6	1	4000,6	1	114,0	0
Одеська	3170,0	2	3179,0	2	3889,0	2	122,7	0
Кіровоградська	2100,0	6	2100,0	6	3200,0	3	152,4	+3
Миколаївська	2016,1	7	2100,0	6	2820,0	4	139,9	+3
Вінницька	2600,0	3	2713,8	3	2784,3	5	107,1	-2
Харківська	2275,1	5	2275,1	4	2359,0	6	103,7	-1
Дніпропетровська	2437,4	4	2176,8	5	2200,3	7	90,3	-3
Хмельницька	1500,0	13	1617,1	12	2165,1	8	144,3	+5
Черкаська	1858,4	9	1813,6	9	2162,3	9	116,4	0
Сумська	1987,0	8	2017,4	8	2084,0	10	104,9	-2
Київська	1698,4	10	1798,4	11	2058,6	11	121,2	-1
Чернігівська	1670,5	11	1800,0	10	1972,3	12	118,1	-1
Тернопільська	1143,3	14	1320,0	16	1767,0	13	154,6	+1
Херсонська	1585,5	12	1600,0	13	1700,2	14	107,2	-2
Запорізька	568,0	17	1472,3	14	1651,7	15	290,8	+2
Житомирська	717,5	16	1427,0	15	1384,4	16	192,9	0
Донецька	466,5	20	489,5	19	937,1	17	200,9	+3
Луганська	765,4	15	765,4	17	708,5	18	92,6	-3
Рівненська	540,5	18	546,5	18	701,5	19	129,8	-1
Волинська	487,0	19	480,0	20	600,0	20	123,2	-1
Львівська	437,4	21	433,0	21	552,2	21	126,2	0
Івано-Франківська	211,7	23	211,7	23	457,1	22	215,9	+1
Чернівецька	230,7	22	230,7	22	250,0	23	108,4	-1
Закарпатська	46,0	24	94,0	24	26,0	24	56,5	0
Всього по Україні	34021,2	-	36255,9	-	42431,2	-	124,7	-

Продовжуючи думку щодо рівня забезпеченості потужностями для зберігання зерна, відмітимо суттєвий прогрес Тернопільської області (табл. 2.6).

Як бачимо з таблиці, валовий збір зернових та олійних культур в 2014-2016 рр стабільно перевищував рівень в 2 млн тонн. При цьому, у порівнянні із 2014 роком спостерігалася негативна динаміка. Відповідно до цього, в 2016

році було зібрано на 360 тис. тонн аналізованої продукції менше, ніж у 2014 році.

Таблиця 2.6.

Динаміка забезпеченості Тернопільської області елеваторними потужностями відповідно до обсягу валового збору зернових та зернобобових

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2016 р., до 2014 р., +/-
Валовий збір урожаю зернових і олійних культур, тис. тонн	2693,5	2131,7	2333,5	-360,0
Обсяг елеваторних потужностей області, тис. тонн	1143,3	1320,0	1767,0	623,7
Рівень перевищення валового збору зернових та олійних культур над загальною потужністю елеваторів області, %	235,6	161,5	132,1	-103,5
Рівень забезпеченості області елеваторними потужностями, відповідно до валового збору зернових та олійних культур відповідного року, %	42,4	61,9	75,7	33,3
Сумарний обсяг зерна на зберіганні в ТОВ «Збаразький КХП», тис. тонн	125	125	140	15
Питома вага сумарного річного зберігання зерна від валового збору зернових і олійних культур області, %	4,6	5,9	6,0	1,4

На фоні цього, елеваторні потужності області зросли. Ріст був стійким протягом двох років і в загальному за період склав 623,7 тис. тонн. Як наслідок, рівень забезпечення області власними елеваторними потужностями для одночасного зберігання зерна власного виробництва зріс з 42,4 % до 75,7 %, а рівень перевищення валового збору досліджуваних категорій продукції знизився майже вдвічі.

Таким чином, Тернопільська область характеризується середніми по Україні темпами нарощення елеваторних потужностей. Відповідно до чого

займає 13 із 24 місць за результатами 2016 р. За досліджуваний період ріст потужностей області склав 54,6 %, що є п'ятим показником по Україні. Проте, у порівнянні із регіонами лідерами ми все ще поступаємося більш, ніж вдвічі. Проте, тут варто відмітити, що серед регіонів лідерів переважають спеціалізовані зернові області, а також області із розвиненою портовою інфраструктурою – Полтавська, Одеська, Кіровоградська, Миколаївська тощо.

Таким чином, наш регіон характеризується досить хорошим і збалансованим рівнем забезпеченості елеваторними потужностями. В цілому його динаміка відповідає загальній динаміці по Україні, що дозволяє розглядати наші регіональні підприємства зі зберігання зерна як важливих учасників зернового ринку.

На фоні області відмітимо також ТОВ «Збараський КХП», який на фоні зниження валового збору продукції зумів наростити рівень завантаженості власних потужностей, в результаті чого, зміг охопити, за рахунок зберігання, 6 % від усього зібраного в області зерна.

Зазначений показник в певній мірі характеризує роботу досліджуваного підприємства, хоча й не виключає дифузії зерна між регіонами. Проте, для оцінки його місця серед інших підприємств такого ж профілю, порівняймо його потужності із найбільшими підприємствами, що спеціалізуються на зберіганні і переробці зерна в Україні (табл. 2.7)

Як бачимо з таблиці, ринок послуг зі зберігання зерна є досить конкурентним. Доля ринку найбільшої компанії на ній не перевищує 9 %. Загальна доля 10 найбільших компаній становить 37 %, що характеризує аналізований ринок як висококонкурентний. Це означає, що жодна із компаній не має суттєвого впливу на цінову кон'юнктуру, а бар'єри входу на ринок обмежуються витратами на будівництво та експлуатацію елеваторів. Найбільшим представником Тернопільської області в поданому рейтингу є Агрохолдинг Мрія. Потужність його елеваторів склала 600 тис. тонн одноразового зберігання. Проте, слід відмітити, що не усі зерносховища холдингу розташовані на території області. Доля ринку ТОВ «Збараський КХП»

склала всього 0,2 %, що є досить незначним показником. Це характеризує досліджуване підприємство як не надто важливе в масштабах країни. Але, навіть й в масштабах області Збараський КХП займає лише 3,7 % від загальної потужності зберігання зерна. Тому, ми можемо позиціонувати наше підприємство виключно як локального учасника ринку, який спеціалізується виключно на обслуговуванні потреб власного та декількох сусідніх адміністративних районів.

Таблиця 2.7

Розподіл ринкових часток найбільших підприємств на ринку зберігання зерна та місце ТОВ «Збараський КХП» серед них, за даними 2016 р.

Ранг	Назва компанії	Потужність одноразового зберігання зерна, тис. тонн	Доля ринку компанії, %
1	ГПЗКУ	3750	8,8
2	UkrLandFarming	2660	6,3
3	Кернел	2360	5,6
4	НИБУЛОН	1776	4,2
5	МХП	1432	3,4
6	Прометей	980	2,3
7	Bunge	765	1,8
8	Госрезерв	750	1,8
9	ADM	625	1,5
10	Мрія	600	1,4
* * *			
-	Збараський КХП	65	0,2
Всього по Україні		42431	100

Така ситуація суттєво обмежує стратегічні аспекти управління досліджуваного підприємства. Відповідно до неї, ТОВ «Збараський КХП» складно реалізовувати стратегію лідерства в галузі чи регіоні, чи будь-яку іншу агресивну стратегію. В даному аспекті більш раціональними виглядають стратегії спрямовані на збільшення рівня проникнення підприємства на ринок,

укріплення існуючих позицій чи фокусування виключно на обслуговуванні локальних клієнтів.

Проаналізовані параметри зовнішнього середовища обумовлюють потребу в налаштуванні системи управління, яка б могла ефективно реагувати на зміни та адаптовувати елементи внутрішнього середовища підприємства до роботи у відповідних умовах.

Аналіз технологічної і кадрової підсистем засвідчив їх достатній рівень для виконання стратегічних завдань. Їх основні переваги – це позитивна динаміка, яка в першому випадку характеризується постійним оновленням обладнання і його диверсифікацією, відповідно до запитів ринку, а в другому – досить високому рівню освіченості працівників, великій кількості молодих працівників, здатних вирішувати завдання різної складності.

Важливим елементом внутрішнього середовища та системи управління підприємства є ціль. ТОВ «Збараський КХП» серед своїх цілей декларує прагнення до регіонального лідерства і формування надійних партнерських відносин із усіма учасниками ринку.

Реалізація цілей та використання персоналу і технології відбувається завдяки наступним елементам внутрішнього середовища – організаційній культурі та структурі управління. Перша, характеризує норми і правила організації управління, друга – систему організаційних відносин на підприємстві.

Організаційна структура управління Збараського КХП подана на рис. 2.5. Діюча на підприємстві організаційна структура управління передбачає централізацію функціональних зв'язків, що забезпечує повсякденний нагляд і обстеження, які необхідні для забезпечення безперебійної роботи підприємства і взаємодії всіх її підрозділів. Органами управління товариства є: збори засновників; дирекція; ревізійна комісія. Збори засновників є вищим органом управління. У зборах беруть участь лише засновники. Вони мають право вносити зміни до Статуту; обирати і відкликати членів спостережної ради; затверджувати річні результати діяльності товариства; створювати,

реорганізувати та ліквідувати дочірні підприємства; затверджувати внутрішні нормативні документи, визначати умови праці голови та членів спостережної ради; ухвалювати рішення щодо емісії та анулювання акцій; приймати рішення щодо припинення діяльності товариства тощо.

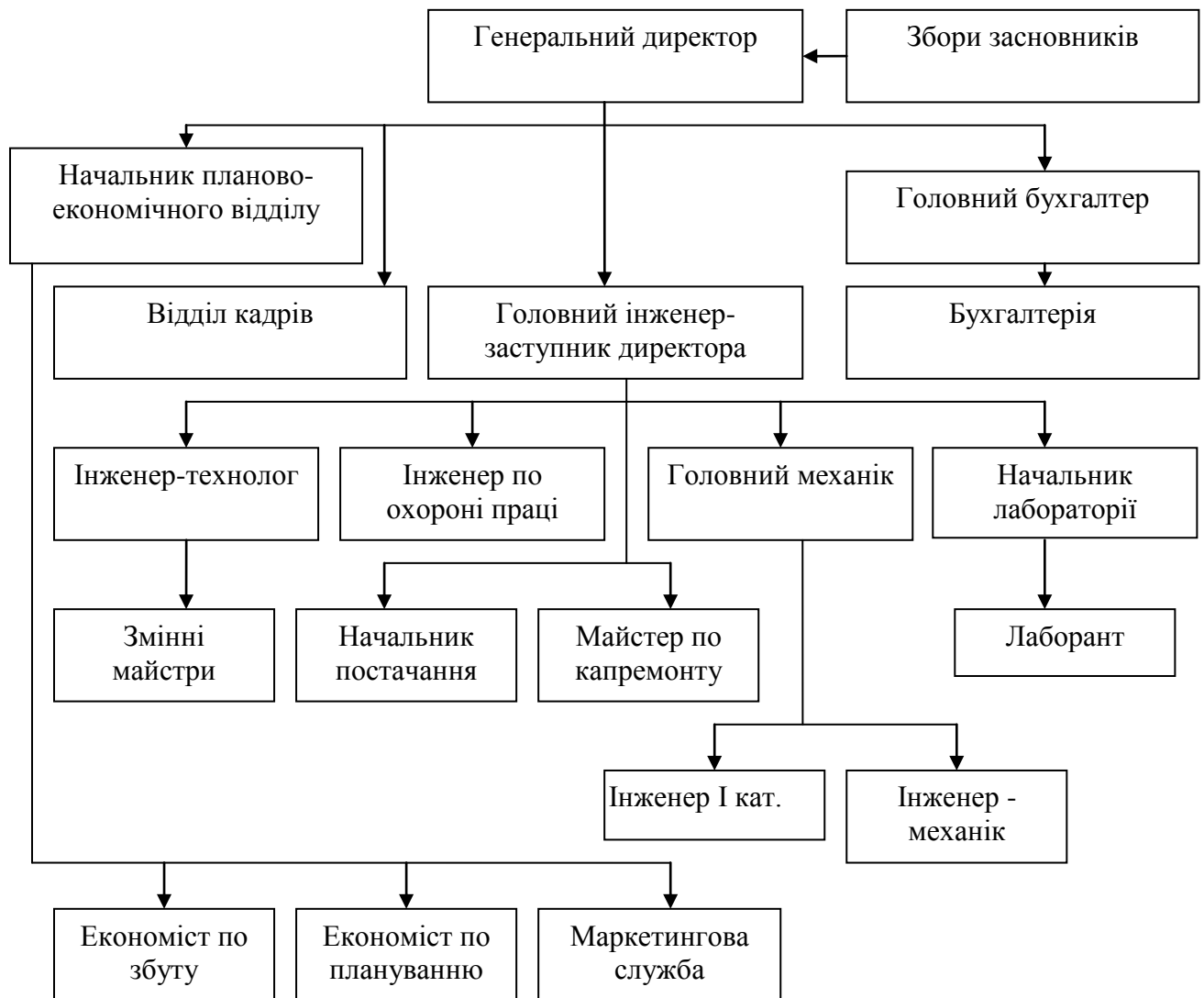


Рис. 2.7. Організаційна структура управління ТОВ «Збаразький КХП»

Виконавчим органом товариства є дирекція, яку очолює генеральний директор. Воно здійснює оперативне керівництво його поточною діяльністю. До складу дирекції входять генеральний директор, заступник генерального директора та головний бухгалтер.

Таким чином, система управління ТОВ «Збаразький КХП» характеризується складною структурою внутрішніх елементів і тісним зв'язком

із елементами зовнішнього середовища. Відповідно до цього, його основу складають організаційна структура управління, система цілей підприємства, його технологія та персонал. Аналіз названих складових показав досить хороше ресурсне та матеріально-технічне забезпечення роботи підприємства, а також узгодження цілей та завдань роботи підприємства із організаційною структурою, функціями та повноваженнями працівників. Це дозволяє підприємству вирішувати задекларовані завдання щодо регіонального лідерства та формування системи партнерських відносин із іншими суб'єктами ринку.

2.3. Аналіз ефективності організації управління в ТОВ «Збарзький КХП»

Важливим аспектом управління підприємствами з переробки сільськогосподарської продукції є досягнення високого рівня ефективності господарювання. Поняття ефективності фактично відображає головний принцип ведення бізнесу – прагнення отримати прибуток на вкладений капітал. Тобто, визначення рівня ефективності господарської діяльності підприємства є одним із індикаторів успішності управління: якщо підприємство тривалий час прибуткове, його виробничі показники зростають, а витрати знижуються – значить управління цим підприємством в більшості випадків є правильним і успішним. І навпаки, якщо підприємство тривалий час отримує збитки, витрати на його функціонування постійно зростають, а доля ринку зменшується – значить управління таким підприємством – неефективне.

Загалом, поняття «ефективність управління» – це загальноекономічна категорія, що являє собою якісну характеристику рівня господарювання. Проте ефективність управління можна розглядати ще ширше, як певну соціально-економічну систему, яка несе на собі й соціальні ознаки та відображає якість економічних відносин стосовно використання всіх факторів і умов суспільного виробництва та відтворення. Відповідно до цього формується поняття соціальної ефективності. Одним із основних показників ефективності, який

найбільш повно характеризує співвідношення витрат та результатів від їх діяльності є рентабельність.

Рентабельність, як і більшість показників ефективності управління розраховується на основі фінансово-економічної звітності підприємства. Фінансово-економічні показники та рентабельність господарської діяльності ТОВ «Збараський КХП» подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Збараський КХП»,

тис. грн

Показники	2015 р.	2016 р.	2016 р. до 2015 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції	339824	364148	107,2
Собівартість реалізованої продукції	269404	317651	117,9
Рівень рентабельності, %	26,1	14,6	56,0
Валовий прибуток	70420	46497	66,0
Позаопераційні доходи	-	1077	-
Адміністративні витрати	8500	1983	23,3
Витрати на збут	36772	40197	109,3
Позареалізаційні витрати	17868	891	5,0
Дохід від операційної діяльності	7280	4503	61,9
Чистий прибуток	5199	3385	65,1

Як бачимо з таблиці, діяльність ТОВ «Збараський КХП» протягом останніх двох років є прибутковою. Про це свідчить перевищення обсягу чистого доходу від реалізації продукції над її собівартістю, а також додатне значення чистого прибутку. Співвідношення перших двох показників відображає рівень рентабельності підприємства, який у 2015 році склав 26,1 %, а в 2016 р. – 14,6. Аналізований показник відображає рівень доходу підприємства з одиниці вкладених коштів. Відповідно до цього, можемо стверджувати, що кожна вкладена гривня в підприємство в 2016 році принесла додаткових 14,6 копійок.

Таке значення рентабельності є не досить високим. По-суті, воно не завжди покриває рівень інфляції в країні, тому, однозначно стверджувати про високий рівень ефективності управління та господарської діяльності в ТОВ

«Збараський КХП» не варто. Окрім того, відзначимо, що у порівнянні із 2015 роком рівень рентабельності знизився майже в два рази. Основним чинником такої динаміки, як ми можемо судити із таблиці стало переважання темпів росту собівартості продукції над темпами росту чистого доходу від її реалізації (117,9 % проти 107,2 %). Таким чином, резерв підвищення ефективності господарювання та управління досліджуваним підприємством криється у вдосконаленні управління витратами.

Окрім зазначеного відмітимо, падіння більшості показників наведеної таблиці, за винятком витрат на збут. Як наслідок, варто відмітити, що зростання витрат на збут не дозволило отримати більших економічних вигод, що також становить серйозну управлінську проблему і потребує вирішення за рахунок оптимізації маркетингової діяльності та її узгодження із процесами на підприємстві.

Важливим аспектом досягнення ефективності управління на підприємствах є раціональне управління оборотними активами і пасивами підприємства. Відповідно до цього, одними із основних оборотних елементів виступають дебіторська і дебіторська заборгованість, відповідно заборгованість із позитивним і негативним значенням щодо балансу розрахунків. Зазначені види заборгованості є природними для ринкових умов ведення бізнесу. Вони виникають внаслідок розбіжності в датах виконання операцій купівлі-продажу чи надання послуг і оплатою за ними. Аналогічні розриви в часі можуть виникати і при взаємодії із контрагентами, не пов'язаними купівельними зв'язками, як наприклад із державою в сфері сплати податків та платежів до бюджету або отримання податкового кредиту чи відшкодування податку на додану вартість.

Загальний стан динаміки і структури окремих статей оборотних активів і пасивів ТОВ «Збараський КХП» подано в табл. 2.9.

З таблиці видно, що в межах досліджуваного інтервалу і дебіторська і кредиторська заборгованість суттєво скоротилися. При цьому, їх співвідношення зменшилося і склало всього 2,1 рази на користь дебіторської.

Це є досить позитивним чинником, оскільки характеризує по-перше, зменшення операцій, не підтверджених оплатою, а по-друге, переважання темпів зменшення пасивів перед активами. Серед даних таблиці є важлива інформація, яка стосується відносин із бюджетом. Її суть полягає у тому, що дебіторська заборгованість підприємства перед бюджетом більш ніж у 20 разів переважає кредиторську, що суттєво обмежує ліквідність його фінансових ресурсів.

Таблиця 2.9

**Динаміка і структура окремих оборотних активів та пасивів
підприємства**

Показники	2015 р.		2016 р.		2016 р. до 2015 р., %
Дебіторська заборгованість	24304		6520		26,8
Дебіторська заборгованість із бюджетом	6335		5905		93,2
питома вага дебіторської заборгованості з бюджетом від загального показника, %	26,1		90,6		347,5
Кредиторська заборгованість	6395		3167		49,5
- // - з бюджетом, тис. грн / %	301	4,7	285	9,0	94,7
в т.ч. з податок на прибуток	269	4,2	171	5,4	63,6
зі страхування	7	0,1	10	0,3	142,9
по оплаті праці	50	0,8	43	1,4	86,0
Інші поточні зобов'язання	114		8		7,0
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, разів	3,8		2,1		54,2
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості перед бюджетом, разів	21,0		20,7		98,4

Як уже зазначалося, основним видом діяльності досліджуваного підприємства є зберігання та переробка зерна. Тому більшість операцій по забезпеченню цих процесів формуються технологічними особливостями цих процесів. Так, наприклад, для зберігання зерна, основними операціями є: його прийомка, аналіз, підсушка, очистка, формування партій зберігання (однакових за якісними характеристиками), власне – зберігання, при потребі – вилучення

зерна із зерносховищ із подальшою його реалізацією чи переробкою. Таким же чином формуються й інші виробничі операції на підприємстві. Чи не основним показником, який впливає на ефективність діяльності підприємств в сфері забезпечення виробничих процесів є собівартість виробленого зерна.

Собівартість – один з найважливіших показників господарської діяльності агропромислових підприємств, оскільки показує, у що саме обходиться підприємству виробництво відповідного виду продукції і наскільки економічно вигідним воно є в конкретних умовах господарювання. Значення собівартості дозволяє ґрунтовно проаналізувати загальний економічний та фінансовий стан підприємства, виявити резерви щодо його покращення за рахунок зменшення витрат, їх перерозподілу, зміни структури і характеру інтенсивності. Обернена взаємозалежність між показниками ефективності і собівартості визначає основні дії, які застосовуються по відношенню до останньої і спрямовують виключно на їх зменшення.

Проте, в науковій та експертній літературі існує думка щодо умовності твердження щодо простого зменшення витрат на виробництво продукції, яке призводить до зниження собівартості. Відповідно до неї, перед менеджментом підприємств потрібно ставити питання не стільки щодо зменшення витрат і економії, скільки щодо їх оптимізації і скорочення в результаті цього непродуктивних витрат. Тоді, як витрати, пов'язані із розвитком і розширеним відтворенням повинні бути збережені або й навіть збільшені [46, с.125].

Загальна структура і динаміка виробничих витрат ТОВ «Збараський КХП» наведена в таблиці 2.10.

Як видно з таблиці, основна частка витрат підприємства припадає на матеріальні витрати. Вони займають від 36,7 до 58,7 % і характеризуються динамікою до зростання. Не значно меншою є питома вага витрат на амортизацію основних засобів. – 33,2 -36,3 %. Незначну частку займають витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи та інші операційні витрати (за даними 2016 р.). В абсолютному вираженні витрат відмітимо їх суттєве зменшення витрат в межах досліджуваного періоду – на 32 %. При

цьому, тільки матеріальні витрати і витрати на оплату праці зросли в зазначений період (на 9 і 30,6 %), тоді, як по інших статтях витрат спостерігалось зменшення на показник близький до 25 % по амортизації і соціальних витратах, і на 95 % по інших операційних витратах.

Таблиця 2.10

Структура виробничих витрат ТОВ «Збарзький КХП», за 2015-2016 рр.

Статті витрат	2015		2016		2016 р. до 2015 р.	
	тис. тонн	%	тис. тонн	%	%	+ -
Матеріальні витрати	23187	36,7	25273	58,7	109,0	22,0
Витрати на оплату праці	846	1,3	1105	2,6	130,6	1,2
Відрахування на соціальні заходи	308	0,5	236	0,5	76,6	0,1
Амортизація основних засобів	20931	33,2	15626	36,3	74,7	3,1
Інші операційні витрати	17868	28,3	831	1,9	4,7	-26,4
Разом	63140	100,0	43071	100,0	68,2	0,0

На основі зазначеного відмітимо незбалансованість витратної політики підприємства, яка, проте є обґрунтованою, зважаючи на складні економічні умови функціонування підприємства, значну частину застарілих основних засобів, постійним здорожчанням енергоносіїв та матеріалів. В таких умовах керівництву підприємств доцільно основну увагу приділи впровадженню енергоефективних заходів, спрямованих на економію палива, використання високопродуктивних технологій і оптимізацію логістичних витрат.

Тоді як собівартість продукції виступає вираженням витрат виробництва, основу його доходів становить реалізація товарів та послуг. В процесі реалізації продукції відбувається обмін за результатами якого підприємство передає товар чи надає послуги споживачам і отримує взамін за це гроші або інші цінності. Зазвичай, собівартість продукції є тим елементом, який враховується при реалізації для формування ціни продажу. Один із найбільш поширених методів ціноутворення зазначає, що реалізаційна ціна утворюється шляхом додавання

націнки до собівартості продукції. При цьому до націнки зазвичай включають витрати на обслуговування продажу і плановий прибуток.

Перелік і вартість послуг ТОВ «Збараський КХП» наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Вартість послуг ТОВ «Збараськи КХП» станом на 01.12.2017 р.

Найменування послуг	Пшениця, ячмінь	Кукурудза	Соняшник	Ріпак	Соя	Сорго
Приймання – автотранспорт, грн за 1 т	5,64	5,64	6,12	8,4	5,64	5,64
Приймання – з/д, грн за 1 т	24,78	24,78	18,66	27,18	24,78	24,78
Сушіння, грн за 1 т/умов. вологості	39,48	40,62	43,98	56,7	40,62	40,62
Очищення, грн за 1 т/умов. місткості	10,2	10,2	17,1	15,36	10,2	10,2
Зберігання, грн за 1 т/доба	1,26	1,26	1,5	1,74	1,26	1,26
Відвантаження на автотранспорт, грн за 1 т	94,2	94,2	118,5	106,68	94,2	94,2
Відвантаження на залізничний транспорт, грн за 1 т	128,4	128,4	145,5	143,82	128,4	128,4
Аналіз безпеки зерна, грн за 1 т	5,04	5,04	3,3	7,68	5,04	5,04
Переоформлення документів, грн	72	72	72	72	72	72
Оформлення реєстрів, складських документів, грн	30	30	30	30	30	30

Як бачимо, більшість операцій із поданого переліку відносяться до логістичних, тобто мають сервісний характер і напряду пов'язані із фізичним переміщенням зерна пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшника, ріпаку, сої сорго або інформаційним супроводом. До операцій, які пов'язані зі зміною стану

зерна відносять сушіння і очищення. Відповідно до цього, за винятком відвантажувальних робіт, операції із сушіння і очищення зерна є найдорожчими.

Загалом же, вартість послуг, які надає ТОВ «Збараський КХП» відповідає середньоринковим станом на 01.12.2016 р., тому, діяльність підприємства в межах свого та декількох сусідніх районів є досить ефективною. Залучення додаткового зерна на зберігання із інших районів та областей характеризується певними труднощами, пов'язаними із прямою залежністю витрат на доставку зерна на елеватор із відстанню від цього елеватора. Тому, за винятком спеціальних операцій, пов'язаних із формуванням в першу чергу експортних партій, більшість зерна сільськогосподарські виробники зберігають на власних елеваторах, або елеваторах, найближчих до місця збору урожаю. Виходячи із цього, маркетингові інструменти підвищення обсягу надання послуг ТОВ «Збараський КХП» мають досить обмежену дію і не можуть бути застосовані в повному обсязі у зв'язку із їх високою вартістю.

Загалом, ТОВ «Збараський КХП» характеризується як прибуткове підприємство зі стійкою ринковою позицією і сформованою клієнтською базою. Відповідно до цього, підприємство досить успішно надає послуги своїм клієнтам отримує за це винагороду у вигляді фінансового результату. В межах досліджуваного періоду прибуток від реалізації продукції і послуг підприємства зріс, проте знизився валовий прибуток. Це потребує вдосконалення господарських та економічних процесів, в першу чергу тих, які стосуються управління витратами.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Збараський КХП» є великим регіональним підприємством з переробки та зберігання зерна в Тернопільській області. Воно працює в межах корпорації зі ще двома підприємствами, між якими вони розподіляють сфери діяльності таким чином, що основним завданням комбінату є надання послуг зі

зберігання і доробки зерна, тоді, як інші підприємства корпорації обслуговують цей процес, надаючи транспортні послуги та реалізуючи супутню продукцію.

2. Підприємство володіє досить потужною виробничою базою, яка дозволяє забезпечувати одночасне зберігання близько 65 тис. тонн зерна. Для цього менеджмент комбінату постійно модернізує власне обладнання і закуповує нове, відомих марок із хорошими експлуатаційними параметрами. Відповідно на сьогодні досліджуване підприємство володіє сучасними силонами, трьох модульними зерносушарками, сепаратором, лініями прийому зерна з автомобілів та залізничного транспорту, а також сертифікованою лабораторією. Додатковим активом підприємства є парк вантажних автомобілів-зерновозів, які обслуговують власний матеріальний потік та надають послуги для забезпечення перевезення стороннім організаціям.

3. Окрім матеріально-технічного забезпечення, ТОВ «Комбінат хлібопродуктів» характеризується хорошим забезпеченням трудовими ресурсами та їх раціональною структурою. Людський фактор відіграє головну роль в управлінні підприємством. При цьому забезпечується організація персоналу відповідно до функцій, посад та взаємозв'язків, які можуть бути відображені у формі схеми – організаційної структури управління. Структура управління на підприємстві має функціональний тип, їй притаманний високий рівень спеціалізації праці. Завдяки цьому, витрати на управління є досить прийнятними. Зважаючи на організаційно-правову форму власності, головним органом підприємства є рада засновників, які вирішують ключові питання функціонування підприємства, проте більшість виробничих питань вирішується правлінням, на чолі із генеральним директором. Організаційні структура тісно поєднана із виробничою і дозволяє вирішувати завдання, які стоять перед підприємством.

4. Важливими факторами забезпечення ефективності управління ТОВ «Збараський КХП» є раціональна співпраця із елементами зовнішнього середовища та формування раціональної структури внутрішнього середовища. Відповідно до цього, ми визначили, що ринок, на якому працює досліджуване

підприємство є досить конкурентним і насиченим, проте, частина потреб сільськогосподарських підприємств та зернового ринку в цілому є незадоволена. Тому, потужності для зберігання зерна постійно нарощуються. В даному контексті, збараський КХП використовує стратегію фокусування на локальному ринку та диверсифікації за рахунок надання додаткових послуг. В цілому, підприємство має хороше розташування і достатнє ресурсне забезпечення для здійснення безперебійної роботи.

5. Існуюча система управління на ТОВ «Збараський КХП» дозволяє йому досягати позитивних фінансових результатів, які, проте є нестабільні і не дозволяють підприємству забезпечувати високоефективне функціонування і постійну модернізацію виробництва. В межах оцінки ефективності, відмітимо негативний вплив, який на неї справляють нераціональна структура витрат та непропорційні фінансові відносини із державним бюджетом. В першому випадку, підприємству пропонується забезпечити оптимізацію витрат за рахунок скорочення їх непродуктивної частини, а також за рахунок вдосконалення логістичних операцій, в другому – досягати домовленостей із державними органами щодо вчасного повернення ПДВ за експортні операції, забезпечення оперативної роботи із податковим кредитом. Загальний рівень ефективності управління на ТОВ «Збараський КХП» є достатнім для забезпечення розширеного відтворення і виконання своєї місії на регіональному ринку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ПО ПЕРЕРОБЦІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ СИРОВИНИ

3.1. Вдосконалення економічного механізму функціонування переробних підприємств та їх взаємовідносин з товаровиробниками

Ринкові умови функціонування галузі зернопереробки та зерно заготівлі по своїй суті є важливим фактором її розвитку. Конкурентні механізми та інші стимулятори, притаманні ринкові вже протягом тривалого часу підтверджують свою ефективність і позитивний вплив на загальний розвиток економічних процесів. Поряд із тим, досліджувана сфера тільки останнім часом повноцінно включила в світові економічні процеси за рахунок активізації експортної діяльності і виходу на світові ринки. Відповідно до цього, позитивний вплив ринкових механізмів в умовах безумовної привабливості галузі є справою часу. Ринок по своїй суті є досить стихійним, хоча в багатьох аспектах також і надмірно інертним. Тому, в даному випадку завданням самих зерно заготівельних підприємств і держави є посилення стимулів розвитку за рахунок доступних інструментів.

Стимулювання розвитку галузі є важливою проблемою сьогодення, яка також тісно пов'язана із іншими проблемами, які її супроводжують. При цьому, більшість із них також лежить у площині ринкових взаємовідносин, але уже в середині самої галузі – взаємовідносини із постачальниками сировини, із фінансово-кредитними установами, органами державної влади тощо.

Значний імпульс для розвитку підприємств з переробки сільськогосподарської продукції може відбутися за рахунок вжиття комплексних заходів, спрямованих на трансформацію відносин власності і господарювання, вдосконалення системи управління та інтеграційних зв'язків, зміни і оптимізації економічного укладу економіки. Проведення структурних змін потребує залучення великої кількості вітчизняних підприємців у міжнародне економічне співтовариство за рахунок поглиблення експортно-

імпортової співпраці, розширення інтеграційних зв'язків тощо. Проте вирішення питань міжнародного характеру є неможливим без налагодження внутрішніх механізмів функціонування підприємств, налаштування їх співпраці із постачальниками сировини, партнерами, органами державної влади тощо. Постійна робота над вдосконаленням взаємовідносин у галузі сприяє розвитку систем менеджменту підприємств та їх здатності до саморозвитку і самоуправління.

Ринкові відносини і організація фондового та товарного ринків створюють сприятливі умови для здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств і організацій АПК, підвищення рівня та обсягів виробництва. У нових економічних умовах господарювання підприємства і об'єднання АПК отримали право безпосередньо здійснювати експортно-імпортні операції. Незважаючи на велику зацікавленість суб'єктів підприємницької діяльності у використанні права виходу на зовнішній ринок і здійсненні експортно-імпортних операцій та отриманні валютних коштів, практика показує, що результати цієї діяльності не завжди є позитивними.

Ця проблема в найбільшій мірі торкається системи управління підприємствами, оскільки за відсутності діючого інституційного поля багато ринкових механізмів дають збій, і, відповідно, не завжди ефективними виявляються закони та принципи менеджменту. Недопрацювання в даному плані обумовили проникнення на внутрішній ринок великої кількості іноземних товаровиробників, які володіють достатніми конкурентними перевагами і уміло реалізують їх на наших продовольчих ринках. В таких умовах недосконала державна протекціоністська політика поглиблює критичний стан галузі і призводить не тільки до втрат прибутків, але й руйнування потенціалу підприємств: зношення основних фондів, відтік управлінських кадрів і фахівців, руйнування заготівельних організацій, що забезпечують сировиною.

Індикаторами незадовільного стану переробної та харчової промисловості є падіння рівня рентабельності та ліквідності оборотних засобів. В таких умовах навіть найбільш успішні підприємства недоотримують прибутки і

зосереджуються на утриманні існуючих позицій, не задумуючись про нарощення потенціалу.

Аналіз статистичних даних та думок експертів засвідчив, що на сьогодні основними перешкодами на шляху нарощення обсягів виробництва у переробній та харчовій промисловості є наступні чинники (рис. 3.1).

Як бачимо, сфери проблем, які супроводжують діяльність переробних підприємств є досить різними, починаючи від державної політики підтримки доходів і розвитку вітчизняних виробників і закінчуючи проблемами сировинного забезпечення роботи підприємств із переробки сільськогосподарської сировини. Так, проблема державного регулювання діяльності підприємств в умовах ринкового середовища має досить обмежений вплив, оскільки роль держави в даному випадку зводиться до незначного економічного втручання через механізми здешевлення кредитів, пом'якшення податкового законодавства тощо. Такий інструмент як субсидування економіки справляє на роботу суб'єктів господарювання негативний вплив, оскільки не має економічного підґрунтя. Тому, завданням органів державного управління в умовах ринкового середовища є пом'якшення негативних наслідків ринкових умов функціонування за рахунок непрямих методів, які в першу чергу спрямовуються не на компенсацію втрат, а на стимулювання бажаних дій через інші ринкові механізми – кредити, інвестиції тощо.

В межах зазначеного відмітимо проблему, яка стосується інвестиційного забезпечення розвитку підприємств з переробки сільськогосподарської продукції. Як ми уже зазначали, протягом останнього часу підприємств хлібозаготівельної галузі суттєво збільшили свої потужності з одночасного зберігання зернових, проте, таких потужностей все ще замало. Основна проблема такої ситуації полягає в тому, що інвестиційні ресурси для підприємств галузі залишаються все ще досить дорогими. Відсотки по кредитах суттєво поступаються зарубіжним, нестабільність вітчизняної валюти не дозволяє отримувати кредити в закордонних банках, нестабільна ситуація в країні стримує іноземних інвесторів від активної роботи в Україні.

Таблиця 3.1

Систематизація головних проблем механізму взаємодії переробних підприємств із ринковим середовищем

Сфера взаємовідносин	Суть проблеми
Державне регулювання економіки	Недостатнє фінансування програм розвитку галузі з боку держави;
Логістика	Недосконалість логістичної системи галузі, що в найбільшій мірі проявляється через проблеми із постачанням сировини від сільськогосподарських товаровиробників;
	Проблеми із зберіганням сільськогосподарської сировини на протязі тривалого часу. Так, за даними експертних організацій сучасним вимогам і стандартам, що висуваються до умов зберігання сільськогосподарської продукції відповідає лише 40-45 % сховищ і складів;
Інвестиції	Дорожнеча інвестиційних ресурсів для будівництва об'єктів інфраструктури: складських приміщень, баз, терміналів, спеціалізованих сховищ;
Сировинне забезпечення	Недостатній рівень володіння і використання агротехнологій в процесі вирощування сільськогосподарської продукції, що відбивається на якості та кількості продукції переробної промисловості;
	Подорожчання сільськогосподарської сировини для переробних підприємств, що відбувається внаслідок зниження продуктивності виробництва сільськогосподарської продукції. Зниженню собівартості не сприяють ні ріст її енергомісткості, ні порушення технологій та низький рівень оновлення технічних засобів і біологічних активів; роз концентрація сільськогосподарського виробництва, в результаті якої виробництво значного обсягу сільськогосподарських культур виробляється у господарствах населення із усіма наслідками, що звідси випливають: низький рівень товарності, погана якість сировини, ненадійність постачання.
Фінанси	Недоступність фінансових інструментів розвитку: дорожнеча кредитних ресурсів. обмеженість інвестиційних фондів, низький рівень розвитку страхування, лізингу тощо;
Ефективність	Зростання енергомісткості виробництва особливо відчутна у тих галузях, де використовується природний газ, що у сукупності із недостатнім рівнем будівництва нових елеваторних комплексів ще більше погіршує ситуацію;

В результаті цього, значні обсяги будівництва здійснюються за рахунок власних ресурсів, що зменшує доступ підприємств до вільних ліквідних коштів. Окрім цього, значна частина великих зерно заготівельних підприємств мають іноземний капітал, що створює ризики щодо управління ними в умовах забезпечення продовольчої безпеки та загальнодержавної стратегії розвитку галузі.

Наслідком зазначених процесів на сьогодні є логістичні проблеми аналізованого сектору економіки. Аналізуючи роботу вітчизняних елеваторів, ми уже відзначали проблеми їх логістики, оскільки більшість послуг, які надають елеватори стосуються виконання логістичних операцій і основні резерви підвищення їх ефективності полягають саме у вдосконаленні логістичних процесів. Окрім суто кількісної та процесної проблем логістики, важливою умовою якісного виконання роботи елеваторів є сертифікація обладнання елеваторів. Відповідно до цієї проблеми, відміна обов'язкової сертифікації зернохранищ дозволила суттєво наростити потужності галузі, з іншого, більшість із цих потужностей не відповідають нормам і вимогам, особливо зважаючи на загальне експортне спрямування роботи галузі. Окрім зазначеної, важливою логістичною проблемою є відносини із сільськогосподарськими виробниками, які, окрім проблем логістики ми виділили в окрему сферу.

Так, проблеми роботи із сільськогосподарськими виробниками зерна та олійних культур стосуються найважливішого аспекту роботи підприємств – сировинного забезпечення їх роботи. Згідно п'ятифакторної моделі конкуренції М. Портера, конкуренція за сировину є одним із видів ринкових взаємовідносин. У випадку елеваторів – вона є основним чинником досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Відповідно до цього, наголосимо на наступних проблемах, які існують в даній сфері:

- низька якість зерна, що надходить на переробку і зберігання. Це обумовлює потребу у його додатковій доробці, що, в свою чергу веде до здорожчання зерна;

- низька продуктивність сільськогосподарського виробництва, обумовлена проблемами низького рівня матеріально-технічного забезпечення роботи агровиробників, застарілістю матеріальної бази і частим недотриманням агротехнологічних норм;

- низький рівень концентрації сільськогосподарської галузі, що з одного боку веде до посилення конкуренції між постачальниками сировини і посилення позицій елеваторів у відносинах із ними, а з іншої – до послаблення надійності постачальників, низьким рівнем їх контролю за якістю сировини тощо.

На фоні зазначеного, відмітимо обмеженість можливого впливу переробних підприємств на ситуацію, яка пов'язана із низьким рівнем їх фінансових можливостей. Більшості підприємств галузі недоступні сучасні фінансові інструменти залучення кошів та інвестицій, такі, як випуск акцій чи облігацій, робота на міжнародних біржах і т.д.

Перелічені проблеми в сукупності формують єдину загальну проблему, яка проявляється у низькому рівні ефективності галузі і супроводжується високим рівнем енергомісткості виробничих процесів та низьким рівнем продуктивності праці.

Зважаючи на загальний кризовий стан економіки, спричинений економічними прорахунками і глобальною фінансовою кризою, єдиним варіантом виходу із ситуації, що склалася є застосування прийомів антикризового управління через поєднання ефективних інструментів економічного регулювання та адміністративного впливу, що могли б поєднатися із активізацією самоуправління підприємств галузі, їх більшої економічної свободи та ініціативності.

Не применшуючи роль держави в окреслених процесах, відмітимо, що найбільшим потенціалом володіють прямі зв'язки між підприємствами, що формуються на основі укладання двосторонніх угод і відповідної співпраці. З цією метою розроблено пропозиції щодо залучення у галузь інвестицій на суму близько 1 млрд. дол. США, підготовлено 68 інвестиційних проектів, які

направлені Національному агентству України з питань розвитку та Європейської інтеграції, Європейському бюро міжнародного фонду розвитку та іншим зацікавленим установам [55, с. 216].

Варто відмітити, що проблеми переробних та харчових підприємств криються не лише у браку фінансових ресурсів. Суттєвим резервом для підвищення ефективності їх господарювання є активізація самоуправління трудових колективів на основі долучення їх до управління, участі у власності компанії через акціонування та інші інструменти. Така діяльність має значний мотиваційний ефект, що розкривається через економічні інтереси працівників.

Саме економічними методами на рівні переробних і харчових підприємств стимулюються процеси інтеграції і реструктуризації в підкомплексах галузі в зерно заготівельному, цукровому, м'ясо-молочному, спиртовому та ін. Зокрема, створюються двострижневі ринкові структури управління в регіонах типу корпорацій, холдингових компаній, агропромислово-фінансових груп та акціонерних товариств, які забезпечуватимуть новий цикл вирощування і переробки цукросировини та реалізації цукру. Регіональні формування створюються шляхом добровільної централізації ряду функцій науково-технічного забезпечення, інвестиційної, фінансової і зовнішньоекономічної діяльності [67, с. 53].

Окрім дієвих заходів на мікрорівні, на макрорівні варто відмітити заходи Колегії Комітету переробної промисловості України, яка розробила і провадила комплекс заходів антикризового управління. Спрямування заходів на стабілізацію та покращення стану галузі передбачає запровадження комплексної переробки продукції, застосування біотехнологій, оновлення матеріально-технічної бази, забезпечення конкурентоспроможності, активізація політики енерго і ресурсоощадності. Результатом вжиття таких заходів передбачається приріст виробництва продукції галузі на 40 %,

Економічно ефективне функціонування, вдосконалення та перспективний розвиток зернозаготівельної галузі України пов'язані з раціональним використанням природних, матеріальних і трудових ресурсів, забезпеченням

відповідних пропорцій у межах галузі, регіонів, всього господарського комплексу України, переведенням економіки на інтенсивний шлях розвитку, підвищенням рівня суспільного виробництва, охороною навколишнього середовища. Отже, для забезпечення перспективного розвитку олійно-жирової промисловості України необхідно провести реструктуризацію сировинної та виробничо-технічної баз галузі, на основі чого підвищити ефективність виробництва, запровадити державне регулювання ринку олійно-жирової продукції, з одночасними збереженням і розширенням її експорту для збільшення валютних надходжень. Результатами таких заходів стануть збалансування сировинних ресурсів і виробничих потужностей підприємств елеваторної промисловості в мікро- і макрорайонному розрізах, а також врегулювання цін і взаєморозрахунків у галузі. Разом узяті, ці фактори забезпечать її розширене відтворення [35, с. 78].

Поглиблення кризи в економіці України, призвело до виникнення суттєвих проблем, пов'язаних із виробництвом та переробкою продукції і в зернозаготівельній галузі. І хоча дана галузь належить до одних із найбільш перспективних, вона теж має багато проблем. В таких умовах важливі акценти управлінських зусиль керівників підприємств галузі та відповідальних служб повинні спрямовуватися на прийняття виважених управлінських рішень оперативного і стратегічного характеру, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності галузі, підприємства, продукції. зважаючи на наявний природний потенціал, позиція України виглядає дуже оптимістично проте, більш раціональне його використання дозволить закріпитися на ринках не тільки первинної сировинної продукції, але і кінцевої продукції із глибоким рівнем переробки.

Важливою проблемою галузі є розбіжність у стандартах галузі України і Європейського союзу. Через це значні обсяги продукції олійно-жирового комплексу простоюють на складах і вантажних терміналах. Тобто, не зважаючи на можливість нашої країни виробляти ще більше продукції даної галузі, потенціал не реалізовується в повному обсязі через недопрацювання у сфері

узгодження стандартів. І хоча процес узгодження є складним і тривалим певні дії в цьому напрямку уже робляться. Важливою проблемою є також недотримання технології, в результаті чого зростає собівартість продукції, втрати виробництва, знижується якість продукції, терміни її зберігання і, відповідно, рівень задоволеності зі сторони споживачів.

Відповідно до цього, проблема управління якістю в галузі є однією із ключових. Вона є однією із загроз розвитку підприємств. З метою зниження ризиків у даному напрямку керівники підприємств вживають комплексні дії. Спрямовані на формування багатоешелюваної системи контролю, яка починається на етапі заготівлі сировини, її транспортуванні, зберіганні, первинній переробці, і закінчуючи процесами, пов'язаними із зберіганням готової продукції на складах.

Виходячи із характеру існуючих в галузі ризиків, відмітимо, що будь-яка економічна діяльність завжди була пов'язана із ризиками, основу яких складав ризик недоотримання прибутку, чи його зменшення. Цей ризик зростає в умовах нестабільності економічної ситуації, порушення принципів циркулювання достовірної інформації в офіційній статистиці та експертних колах, переважання рис недосконалої конкуренції на товарних ринках.

Серед фундаментальних ризиків, що впливають на зернозаготівельну діяльність на продовольчому ринку виділені наступні: серед економічних ризиків можна виділити поглиблення кризових явищ як у світовій, так і у вітчизняній економіці, відсутність обґрунтованої економічної концепції розвитку вітчизняного продовольчого ринку, а також деградацію виробничого потенціалу; деструктивний характер податкової політики; серед організаційно-правових ризиків виділяємо масштабне зростання фальсифікованої продукції, тінізація економіки; найбільш впливовим соціальним ризиком є зниження рівня споживання продуктів харчування [35, с. 27-30].

Отже, найважливішими напрямками зростання конкурентоспроможності продукції та послуг галузі і забезпечення ефективності виробничих процесів на її підприємствах є наступні: реалізація комплексного підходу до вирішення

проблем і завдань організації виробництва та управління, забезпечення ресурсами, дотримання умов виробництва і підвищення якості продукції, пом'якшення міжгалузевих деформацій, обумовлених руйнуванням виробничо-господарських зв'язків; впровадження інновацій і заходів оптимізації виробництва, що спрямовується на зниження собівартості . підвищення надійності виробничої системи та зменшення впливу на неї так званого людського чинника. Також управління ризиками операційної діяльності потребує організації досконалої системи моніторингу зовнішнього середовища для формування ефективної маркетингової стратегії; правового захисту технологій; впровадження на підприємстві заходів підвищення кваліфікації працівників; постійний контроль за якістю виконання та ефективністю управління [35, с. 93-98].

3.2. Шляхи підвищення ефективності організації управління переробними підприємствами

Функція організаційної діяльності є важливим елементом управлінського процесу, спрямованого на формування і затвердження системи взаємовідносин і взаємодії в середині підприємства. Вона ґрунтується на системному підході, що визначає підприємство як сукупність ряду елементів, які взаємодію між собою, що, відповідно, вимагає організації такої взаємодії. Організаційна діяльність має також ситуаційний характер, обумовлений диференціацією умов організування, їх мотивами і процедурами здійснення.

Зважаючи на важливість організаційного механізму в роботі переробних підприємств, завданням менеджерів є досягнення високого рівня ефективності організаційної взаємодії, а також забезпечення цілісної ефективності системи менеджменту. Для розрахунку ефективності управління застосовуються різні підходи, які включають оцінювання економічних показників діяльності підприємства, його соціальний розвиток, інновативність тощо. Проте, в сьогоденних умовах розвитку, одним із найбільш прогресивних є підхід, що

базується на сучасних концепціях "нової економіки", сталого розвитку, стратегії інноваційного розвитку і стандартизації в галузі менеджменту компаній [4].

Цей підхід являє собою систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, механізмів реалізації методології загального менеджменту якості (Total Quality Management – TQM) і його модифікації, а також визначає основні напрямки роботи у виробничій, фінансово–економічній, науково–технічній, маркетинговій та кадровій сферах діяльності організацій у його широкому розумінні за методологією ЄЕК ООН (Європейська економічна комісія).

На нашу думку, оцінювати якість управління компанії можна з позиції функцій, які виконує менеджмент на даному етапі розвитку організації. Як відомо з теорії менеджменту, виділяють такі види цілей: стратегічні, тактичні, оперативні [9]. Кожному з вище перелічених видів цілей відповідають різні чинники, що визначають якість управління на даному етапі планування.

Стратегічні цілі формуються менеджерами вищого рівня, які концентрують свою увагу на загальних питаннях. Вони передбачають вибір політичної орієнтації фірми та встановлення цінностей, які будуть пріоритетними у процесі діяльності. Важливим завданням менеджерів на даному етапі є узгодження особистих інтересів з інтересами партнерів по бізнесу та встановлення відповідності соціально-культурної політики підприємства нормам і цінностям колективу організації. Тому, чинниками, що здійснюють найістотніший вплив на якість менеджменту на даному етапі, є: конкурентні переваги фірми, сфера діяльності, компетентність та обізнаність вищої ланки керівництва.

Тактичні цілі визначає середня ланка менеджменту організації. Їх основним завданням є передбачення, які саме дії і в якому порядку потрібно виконати, щоб забезпечити виконання стратегії організації. Для цього відповідно до умов, визначених стратегією, приймаються рішення, які стосуються ринків, груп споживачів, видів товарів і послуг. У центрі уваги перебувають фактори, що підвищують здатність організації до гнучкого

реагування на виникнення нових умов і факторів у навколишньому середовищі та ринковій ситуації. Важливе значення для ефективності роботи менеджменту на стадії тактичного планування має інформація, її точність і своєчасність. Отже, найбільш визначальними чинниками якості роботи менеджерів середнього рівня можна вважати: якість роботи найвищої ланки керівництва, поінформованість, швидкість прийняття рішень.

Нижча ланка менеджерів у компанії відповідає за формування та виконання оперативних цілей, метою яких є забезпечення виконання тактичних завдань. При виконанні тактичних цілей ефективність та якість роботи менеджерів залежить від: швидкості прийняття рішень, своєчасності і точності виконання вказівок керівництва, якості роботи постачальників і матеріально-технічної бази.

Незадовільна робота трьох ланок керівництва призведе до прийняття неправильних та неоптимальних рішень щодо стратегічних перспектив, до зниження надійності кількісних оцінок рентабельності, ефективності використання ресурсів та очікуваного прибутку.

Важливим для підприємства є почуття стабільності в зовнішньому середовищі, яке може здійснювати відторгнення будь-якої організації незалежно від термінів її перебування на ринку. Адже розвиток нових аграрних формувань успішно забезпечується на основі поєднання їх діяльності з концентрацією відповідних матеріальних і трудових ресурсів, поширенням кооперативних засад з перероблення, зберігання і реалізації продукції, матеріально-технічного постачання, технологічного обслуговування розвитку нетрадиційних схем і моделей фінансово-кредитного, страхового та інформаційно-консультаційного забезпечення з дотриманням еквівалентності обміну в усіх ланках продовольчого ланцюга, розширенням сфери комерційної діяльності з метою одержання прибутку [11].

Результати аналітичних досліджень потрібно зіставляти з нормативними очікуваннями, враховувати не тільки короткострокові фінансові результати, але й динамічні зміни вартості та конкурентоспроможності підприємства.

Стандартами ISO встановлено 8 принципів управління, які керівництво може використовувати для поліпшення організаційної діяльності (рис. 3.1)..

Наведені на рисунку принципи є важливими для забезпечення ефективності організаційної діяльності переробного підприємства, оскільки в їх основі лежить системний підхід та активна робота із елементами внутрішнього і зовнішнього середовища. Відповідно до цього, вдосконалення роботи із зовнішнім середовищем в найбільшій мірі досягається через орієнтацію на замовника (клієнт завжди правий) та взаємовигідні стосунки із постачальниками. Вдосконалення елементів внутрішнього середовища полягає у всіх решті принципах. При цьому частина з них має суто концептуальне значення:



Рис. 3.1. Ключові принципи управління, спрямовані на покращення організаційної діяльності переробного підприємства

- принцип лідерства – в активності працівників і відповідальності лідера за роботу відділу, підрозділу;
- системний підхід – узгоджене розуміння процесів, що відбуваються на підприємстві;
- процесний підхід – розуміння процесів на основі їх взаємозв'язку і послідовності виконання;
- постійне поліпшення – прагнення до постійного розвитку і досягнення кращих результатів у роботі.

Поряд із зазначеними, принцип залучення працівників (мається на увазі до ініціативи і прийняття рішень) має чітке практичне значення забезпечення їх активності і участі у процесах, що відбуваються на підприємстві. Те ж стосується й принципу прийняття рішень на основі фактів, що дозволяє забезпечувати вищий рівень обґрунтованості рішень.

Здійснення господарської діяльності підприємствами АПК в умовах мінливого зовнішнього середовища, яка характеризується постійним посилення конкурентного тиску як з боку внутрішніх, так і з боку зовнішніх конкурентів, обумовлює постійну потребу у вдосконаленні управління такими підприємствами. Відповідно до цього, агропромислові підприємства потребують постійного коригування організаційної структури, та внесення інших змін в систему управління.

При цьому, основні напрямки вдосконалення організації управління наведені в таблиці 3.2

Проте, виходячи за рамки процесів пов'язаних чітко із організацією управління, агропромислові підприємства значні зусилля докладають у інших сферах управлінської діяльності:

- зниження загальних витрат і витрат на управління;
- зростання прибутку;
- розширення частки ринку;
- прискорення техніко-економічного розвитку;

Таблиця 3.2

Основні напрямки вдосконалення організації управління

Напрямок	Сутність, заходи
децентралізація управління;	В умовах динамічного зовнішнього середовища важливою умовою ефективного управління є швидке прийняття рішення на основі повної інформації щодо суті проблеми, яка вирішується. Найкраще приймати такі рішення на рівні, де їх розуміння є найбільш повним, на рівні децентралізації
спрощення управлінських процедур. надання їм меншої формалізації;	Формалізація правлінських відносинах в динамічних системах виступає фактором їх сповільнення. Окрім того, за рахунок децентралізації управління досягається можливість переміщувати центри прийняття рішень на нижчі рівні, що послаблює ієрархію
узгодження повноважень та відповідальності посадових осіб;	Одними із найчастіших конфліктів на більшості підприємств є неузгодженість обсягів відповідальності і повноважень керівників та посадових осіб. Така ситуація призводить до руйнування цілісності управління, обмежує ініціативність і знижує ефективність роботи управлінського апарату
усунення суперечливості в рішеннях і наказах;	Досвід показує, що прийняття рішень повинно перетворюватися в ланцюг наказів, які в повному обсязі відображали б його сутність і дозволяли досягати поставленої мети.
посилення мотивації до праці працівників та керівників;	Основним чинником реалізації управлінської функції підприємства є безпосередні дії працівників і керівників. Для досягнення високого рівня їх ефективності обов'язковою умовою є бажання працювати на результат, що досягається з допомогою ефективних мотиваційних заходів.
вдосконалення організаційних комунікацій	Складність управління і динамічність процесів обумовлюють потребу у стійких і продуктивних організаційних комунікаціях в межах яких відбувається вирішення управлінських завдань, їх обговорення та погодження діяльності

- підвищення оперативності та більша гнучкість у взаємодії із зовнішнім середовищем тощо.

Названі напрями оптимізації управління покликані підвищити його ефективність і досягаються за рахунок різного роду заходів. Серед найбільш

актуальних для підприємств, що займаються переробкою сільськогосподарської продукції напрямів вдосконалення варто виділити:

- вдосконалення механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки експорт в умовах низької купівельної спроможності внутрішнього ринку може стати важливим джерелом залучення оборотних коштів;
- удосконалення організації та управління виробництвом та переробкою продукції, що дозволить отримати в комплексі зниження витрат, зростання продуктивності та ефективності господарювання;
- запровадження або розширення можливостей маркетингової та логістичної служби на підприємстві [45, с. 239]..

Низька результативність зовнішньоекономічної діяльності багато в чому пов'язана з недостатньо компетентними діями підприємств АПК на зовнішньому ринку, які призводять до негативних наслідків, таких, як збитки в результаті заниження цін, антидемпінгові розслідування та санкції з боку іноземних держав, обумовлені недобросовісною конкуренцією та ін. Це свідчить про відсутність чіткої зовнішньоторгової політики, недостатній досвід роботи на зовнішньому ринку, прагнення до швидкої віддачі шляхом продажу продукції, яка не потребує особливих зусиль з її просування, що вказує на необхідність подальшого обґрунтування умов та напрямків вдосконалення механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств АПК.

Механізм формування стратегії ЗЕД підприємств АПК має враховувати ряд положень: кожне окреме підприємство є унікальною системою; характер зовнішнього середовища та особливості його впливу і взаємодії з кожним конкретним суб'єктом господарювання носять специфічний характер; кожне підприємство потребує індивідуального підходу, в якому враховуються особливості внутрішнього та зовнішнього середовища його функціонування, та який спирається на відповідні загальнонаукові та методичні положення [57, с. 246].

В останні роки відбулися суттєві зміни не тільки у формах власності і господарювання, але й помітно зменшились розміри підприємств та їх підрозділів, посилюється автономність суб'єктів господарювання, вони функціонують в умовах економічної кризи і спаду виробництва. Без урахування цих та інших змін в організаційній системі, пристосування її до об'єктивних умов, зовнішньо обмежувальних факторів розвитку через деякий період механізм господарювання старіє, виникає неузгодженість між технікою і організацією виробництва, з одного боку, і будовою правлінської системи - з другого.

У процесі удосконалення організаційного механізму треба позбавитись і інших дефектів організаційної системи. Зокрема в підприємствах також спостерігається недотримання норм керованості, слабка мотивація до праці, низька якість організаційного регламентування, що призводить до нерівномірної завантаженості керівних працівників, дублювання виконуваних функцій, появи об'єктів і сфер діяльності, неохоплених управлінням. Крім того, нечіткий розподіл обов'язків і повноважень між структурними підрозділами і окремими виконавцями призводить до такого організаційного стану, коли багато важливих питань, що вимагають вирішення не підпадають під юрисдикцію жодного керівника.

Орієнтація переробних підприємств на успішне розв'язання ринкових завдань потребує інноваційного розвитку вітчизняного аграрного сектору й адаптації його до ринкових умов. Водночас їх функціонування в умовах вільної ринкової економіки і зв'язок їх із ринком диктують необхідність застосування чіткої економічно обгрунтованої системи маркетингу, як необхідного елементу забезпечення їх конкурентоспроможності. Для українських товаровиробників проблема конкурентоспроможності продукції постає особливо гостро у зв'язку з прагненням України вступити в ЄС. Враховуючи це, питання організації управління маркетинговою діяльністю в системі формування продовольчого ринку є надзвичайно актуальним на сучасному етапі розвитку економіки.

В контексті зазначеного відмітимо не меншу роль, які відіграє логістика в системі управління переробними підприємствами. Відповідно до цього, пропонуємо рекомендації щодо функціональних обов'язків менеджера з логістики:

Менеджер з логістики – організовує транспортно-експедиційне забезпечення постачання матеріальних ресурсів та відправку готової продукції, вибирає оптимальний спосіб доставки, визначає маршрути перевезень з метою своєчасного виконання замовлень споживачів,, здійснює координацію внутрішніх і зовнішніх зв'язків підприємства. Менеджер з логістики спільно з менеджерами з продажів, складськими та виробничими підрозділами планує процес транспортування готової продукції до споживачів. У свою чергу менеджери з продажів зобов'язані надавати усю необхідну інформацію для планування і організації розподільчої логістики підприємства.

На фоні зазначених рекомендацій відмітимо також доцільність застосування стратегій інноваційного розвитку підприємства, що в сучасних умовах виступає одним із найважливіших інструментів досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Основу інноваційного розвитку складає науково-інноваційний процес, який включає: фундаментальні та прикладні дослідження, дослідно-конструкторські, проектні та технологічні розробки; випробування та промислове освоєння інновацій. [33, с.28].

Інноваційна діяльність підприємств переробної та харчової промисловості повинна здійснюватись з огляду на певну перспективу, маючи в основі формування системи довгострокових цілей і обґрунтування вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Формування інноваційної моделі розвитку підприємства ґрунтується на пошуку та оцінці альтернативних варіантів інноваційних рішень, що найбільш повно відповідають іміджу підприємства та задачам його розвитку. При цьому інноваційна діяльність є динамічною системою, яка потребує періодичного коригування з урахуванням можливих змін зовнішніх умов і нових

можливостей росту підприємства. До особливостей інноваційної діяльності слід віднести необхідність узгодження інноваційної стратегії підприємства із загальною стратегією його економічного розвитку; внутрішню збалансованість окремих стратегічних цілей і напрямів інноваційної діяльності та послідовності їх виконання; адекватне реагування на зміни зовнішнього середовища, економічного розвитку та інвестиційного клімату країни, а також кон'юнктури ринку; врахуванням існуючого ресурсного потенціалу: фінансового, трудового, технологічного, сировинного тощо. Крім того важливим моментом досягнення результативності інноваційної діяльності є виявлення та дослідження основних інноваційних ризиків, пошук можливостей їх зниження, нейтралізації чи уникнення.

Результативність інноваційної діяльності підприємства визначається перш за все на основі оцінки економічної ефективності реалізації нововведень. Разом з цим слід враховувати й позаекономічні результати, досягнуті в процесі реалізації інноваційної діяльності, зокрема зростання іміджу підприємства, покращення умов праці робітників, покращення забезпечення населення продуктами харчування тощо. Таким чином, ефективна інноваційна діяльність є підґрунтям майбутнього розвитку підприємства.

Через галузеві інноваційні структури окремі підприємства поступово інтегруються шляхом спеціалізації виробництва на певних видах продукції, встановлення стабільних економічних зв'язків, посилення гнучкості виробництва, обміну науково-технічними досягненнями та інформацією. Таким чином підприємства переробної промисловості розвиваються, самовдосконалюються та здобувають більш високий рівень інноваційної активності, отримуючи можливість більш ефективного використання основних факторів виробництва, до яких відносяться робоча сила, капітал та інформація. В результаті створюються додаткові можливості для прискореного розвитку економіки підприємств.

Розвиток інноваційної діяльності повинен стати ключовим моментом стратегії кожного окремого підприємства переробної промисловості. Сучасні

тенденції пов'язані з комбінуванням сировинних ресурсів, створенням аналогових та імітуючих продуктів, що значно розширює асортимент та ціновий діапазон. Різноманіття виникаючих при цьому завдань ставить перед вченими питання про найбільш важливі фундаментальні і прикладні дослідження, які б сприяли розвитку технологій виробництва продуктів харчування, та базувалися на механізмах природних явищ, тобто представляли собою інноваційні технології.

Отже, вдосконалення системи управління підприємствами з переробки сільськогосподарської продукції є складним тривалим процесом, який може бути реалізований з допомогою повної або часткової реструктуризації. При цьому основні завдання вдосконалення покликані оптимізувати роботу виробничих підрозділів, маркетингових служб та зовнішньоекономічної діяльності, а також забезпечення інноваційного розвитку підприємства в комплексі.

3.2. Вдосконалення системи управління підприємствами з переробки сільськогосподарської продукції на основі кластерного підходу

Окремим напрямом стратегічного управління в агропромисловому виробництві є інтеграція. Її виробничо-економічний потенціал є широко висвітленим в економічній літературі і, по-суті, не підлягає сумнівам. Проте, реалізація такого потенціалу є одним із найважчих завдань агропромислового менеджменту, зважаючи на той рівень дезінтеграції, який сформувався в галузі за роки проведення реформ. На сьогодні вертикально та горизонтально інтегровані суб'єкти господарювання – це, в основному, агрохолдинги, частка яких на ринку зерна та продуктів переробки за останні 5-7 років зростає з 40 % до 70 %.

Процеси становлення та розвитку агрохолдингів в Україні є питанням окремого наукового дослідження і тому, на сьогодні в економічній літературі не існує чіткої оцінки їх діяльності. Різними науковцями вона оцінюється по-

різному. Одні звертають увагу на їх ринково орієнтований тип організації бізнесу, інші – на не аграрне походження більшості з них (переважна кількість агрохолдингів утворилися в результаті поглинання агропромислових підприємств фінансовими та промисловими підприємствами), треті – на низький рівень соціального діалогу між аналізованими інтеграційними утвореннями та сільськими громадами.

В цілому, на ринку елеваторних послуг України, основі потужності зі зберігання зерна як і основний їх приріст за останній забезпечені компаніями холдингового типу. Таким утворенням в Тернопільській області є Агрохолдинг «Мрія». В масштабах України – Нібулон, Кернел, Миронівський хлібопродукт та інші.

Судячи із динаміки розвитку галузі останні 5-6 років мали позитивний вплив на нього, що частково пояснюється в тому числі й описаними вище інтеграційними тенденціями. Проте, в умовах слабкого інституційного розвитку зернового ринку України, резерви такого зростання мають обмежений вплив.

У якості альтернативного варіанту інтеграції на зерновому ринку в Тернопільській області ми пропонуємо формування спеціалізованого регіонального зернового кластера. Його відмінність від інших форм агропромислової інтеграції в тому, що в умовах дії кластера основні інтеграційні зусилля спрямовують не на об'єднання структур управління, ресурсних баз, технологій чи інших сфер діяльності, а на оптимізацію взаємодії, в результаті якої виникають учасники кластера набувають можливості:

- спільного використання об'єднаних капіталів і прискорення інновацій;
- спільного використання ресурсів (відповідно – їхнє повніше використання та меншу питому вартість);
- визначення ефективної спеціалізації підприємств;
- узгодженого поділу ринку й уникнення непродуктивної конкуренції;
- отримання ефекту масштабу та усунення недоліків, спричинених малими розмірами підприємств;
- зниження й розподіл ризиків;

- підвищення стійкості окремих підприємств і мережі в цілому;
- встановлення довгострокових зв'язків за відтворювальним ланцюгом, включаючи зв'язки між виробником і споживачем [6, с. 25].

Розуміння механізму дії кластерів відбувається на основі конкурентної теорії і теорії порівняльних переваг. Загалом, кластери можуть чинити тиск на інші підприємства і сфери діяльності у три способи:

- 1) за рахунок підвищення продуктивності фірм і галузей, що входять до їхнього складу;
- 2) за рахунок підвищення здатності до інновацій і, на основі цього, підвищення продуктивності;
- 3) за рахунок стимулювання нових видів бізнесу, які підтримують інновації й розширюють кордони кластера.

В межах нашого дослідження, використання кластерної моделі як засобу економічних стосунків на регіональному рівні дає глибше, більш зрозуміле уявлення про місцеві економічні чинники й динаміку регіонального розвитку, ніж традиційні методи. Підприємства кластеру – географічно сконцентровані й взаємозалежні через обмін товарів і послуг, який є стійкішим, ніж взаємообмін з рештою суб'єктів економіки. Метою формування кластерів є залучення додаткових коштів до регіону через посилення конкурентоспроможності шляхом надання допомоги у визначенні й використанні спільних можливостей та розширенні ринку. Кластерний підхід може забезпечувати створення у регіоні більш сприятливого підприємницького клімату, який допомагає розвиватися існуючим підприємствам та залучати до регіону нові підприємства [25, с. 40].

Визначення напряму стратегічного розвитку зернового ринку Тернопільської області за рахунок формування спеціалізованого регіонального кластера обумовлюється багатьма чинниками, серед яких важливе місце займають існуючі тенденції виробництва та споживання, прагнення суб'єктів господарювання, їхня мотивація та наявність певного механізму, що може сприяти цілеспрямованим діям в обраному напрямку. Останнє є однією із

основних перешкод в процесі реалізації стратегії, незалежно від її змісту. На сьогодні, в галузі зерно заготівлі відсутні чіткі інтегруючі механізми, які б могли забезпечити узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін. Власне інтереси зацікавлених у функціонуванні зернового ринку суб'єктів подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Мотиваційна матриця суб'єктів зернового ринку

Учасники зернового ринку	Загальний перелік інтересів	Інтереси, що відображають спільні прагнення
1	2	3
Сільськогосподарські виробники зерна	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення високої закупівельної ціни на зерно; - гарантування збуту продукції; - наявність податкових пільг, дотацій, субсидій; - досягнення високих показників продуктивності виробництва та якості зерна; - доступність кредитних коштів. 	<ul style="list-style-type: none"> - гарантування збуту продукції; - досягнення високих показників продуктивності виробництва та якості зерна; - доступність кредитних коштів.
Комбінати хлібопродуктів	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення низької закупівельної ціни на зерно; - висока якість зерна; - надійність постачальників сировини; - наявність податкових пільг, дотацій, субсидій; - досягнення високих показників продуктивності виробництва та якості продукції і послуг; - доступність кредитних коштів. 	<ul style="list-style-type: none"> - висока якість зерна; - надійність постачальників сировини; - досягнення високих показників продуктивності виробництва та якості продукції і послуг; - доступність кредитних коштів.
Акціонери	<ul style="list-style-type: none"> - отримання високого рівня прибутку; - зростання розміру та вчасна сплата дивідендів. 	<ul style="list-style-type: none"> - отримання високого рівня прибутку; - зростання розміру та вчасна сплата дивідендів;
Сільська громада	<ul style="list-style-type: none"> - утримання підприємством соціальної інфраструктури села; - екологічна безпека; - стабільне робоче місце та висока заробітна плата; - дотримання принципів соціальної відповідальності. 	<ul style="list-style-type: none"> - стабільне робоче місце та висока заробітна плата;

Продовження табл. 3.3

1	2	3
Інвестори	<ul style="list-style-type: none"> - Високий показник рентабельності виробництва; - Прагнення виробників до розвитку; - Висока ставка по кредитах; - Надійність відносин. 	<ul style="list-style-type: none"> - Високий показник рентабельності виробництва; - Прагнення виробників до розвитку; - Надійність відносин.
Трейдери	<ul style="list-style-type: none"> - Низькі оптові ціни на цукор; - Висока якість зерна; - Стійкий високий попит на зерно на ринку; 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока якість зерна; - Стійкий високий попит на зерно на ринку;
Органи державної влади	<ul style="list-style-type: none"> - досягнення високих показників продуктивності виробництва та якості зерна; - наповнення ринку зерном по доступній ціні; - дотримання норм чинного законодавства; - мінімальне стимулювання розвитку галузі; - надходження податків до місцевого бюджету; - утримання підприємством соціальної інфраструктури в селах; - екологічна безпека. 	<ul style="list-style-type: none"> - досягнення високих показників продуктивності виробництва та якості зерна;
Ринок	<ul style="list-style-type: none"> - Збалансування попиту і пропозиції на ринку; - Встановлення рівноважної ціни; - Низький ступінь використання адміністративних важелів в процесі державного регулювання. 	<ul style="list-style-type: none"> - Збалансування попиту і пропозиції на ринку; - Встановлення рівноважної ціни;

В таблиці, окрім персональних загальних прагнень учасників ринку відображено також спільні прагнення, які можуть стати основою для інтеграції, сформувані її концептуальний стержень та забезпечити єдність стратегії:

- Висока якість зерна;
- Високий показник рентабельності виробництва;
- Встановлення рівноважної ціни;

- Гарантування збуту продукції;
- Доступність кредитних коштів.
- Досягнення високих показників продуктивності виробництва та якості зерна;
- Збалансування попиту і пропозиції на ринку;
- Зростання розміру та вчасна сплата дивідендів;
- Надійність постачальників сировини;
- Отримання високого рівня прибутку;
- Прагнення виробників до розвитку;
- Надійність відносин між учасниками
- Стабільне робоче місце та висока заробітна плата;
- Стійкий високий попит на цукор на ринку;
- Збалансування попиту і пропозиції на ринку;
- Встановлення рівноважної ціни.

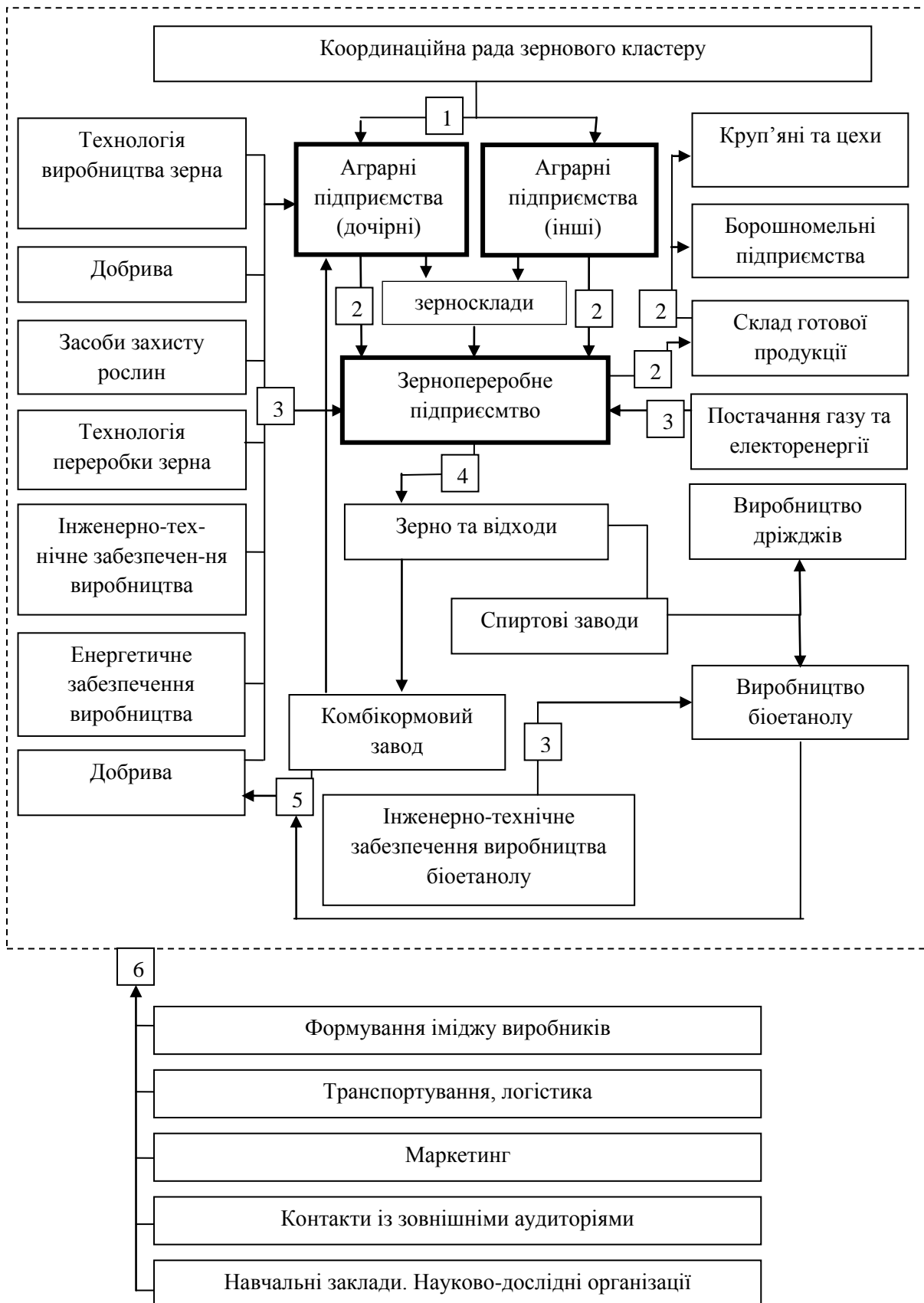
Відповідно до поданого переліку, основні об'єднуючі мотиви для усіх учасників ринку зводяться до підвищення показників продуктивності та якості продукції, гарантованого збуту продукції та надійних постачальників сировини; збалансування попиту і пропозиції цукру на ринку, доступних ресурсів для подальшого розвитку бізнесу. Основними чинниками, які матимуть найбільший вплив на визначені аспекти є покращення техніко-технологічної складової виробництва, покладення її на чітку наукову основу, збільшення фінансування виробничих суб'єктів ринку; відрегулювання механізмів ринку. Окремим елементом оптимізації є інтеграція зусиль сільськогосподарських виробників та зернопереробних підприємств, що передбачає відносини спрямовані не лише на купівлю-продаж сировини, а стосуються значно глибших аспектів, спрямованих на підтримку аграрних підприємств, введення механізму передоплати за продукцію, забезпечення їх добривами та ресурсами.

Окрім зазначеного, потенціал кластера значно посилюється за рахунок поглиблення переробки зерна та досягнення високого рівня комплексності. В умовах зернового ринку основні резерви такого зростання криються в більш

комплексному використанні побічної продукції зерновиробництва та її переробки за новими технологіями. При цьому основна увага приділяється можливостям використання їх для виробництва біоетанолу, який в Європі розглядається як важлива обов'язкова добавка до традиційного бензинового пального.

В умовах Тернопільської області значних обсягів виробництва біоетанолу досягнути вкрай важко, зважаючи на непристосованість спиртових заводів регіону до такого типу сировини, в той же час, наявність значного обсягу зерносивини та відходів виробництва цукрових заводів створює умови для розвитку цієї сфери. Оцінюючи переваги виробництва біоетанолу з точки зору зернопереробної галузі, відмітимо його високий потенціал для кластерного утворення, однією із умов формування якого є максимально глибока переробка продукції та її відходів. Таким чином, на основі зазначеного пропонуємо створити в межах Тернопільської області зерновий кластер, основними завданнями якого було б забезпечення узгодженості інтересів усіх учасників, а також максимально глибока переробка продукції та відходів з метою підвищення ефективності його функціонування. Загальна схема проєктованого зернового кластера подана на рис. 3.2.

З рисунка видно, яким чином відбувається співпраця між різними секторами економіки в процесі руху матеріальних потоків та їх забезпечення. Так, до складу проєктованого кластеру нами було включено сільськогосподарські підприємства, свідомо розділені на дочірні та інші, зважаючи на більшу інтегрованість перших із зернопереробними підприємствами. Зернопереробні заводи, разом із агровиробниками є основними елементами кластера, що формують основний матеріальний потік: зерна, що поступово перетворюється в продукти переробки – крупи, борошно тощо. Їхня діяльність в технологічному плані потребує матеріального і інженерно-технологічного забезпечення, включення якого до складу кластера дозволяє підвищувати ефективність його функціонування та узгоджувати між собою їхні інтереси.



1-управлінський вплив; 2 – матеріальний потік зерна; 3 – процеси, пов’язані із забезпеченням виробництва; 4 – матеріальний потік зерна та відходів; 5 – матеріальний потік відходів вторинної переробки зерна; 6 – обслуговування кластера.

Рис. 3.2. Схема проектованого зернового кластеру в Тернопільській області

Досить складною виявилася схема відносин з приводу переробки та використання зерна та відходів зернопереробки. Так, вона охопила підприємства спиртової промисловості, що здатні переробляти зерно і виробляти із нього спирт, дріжджі та біоетанол, а також комбикормові заводи та установки, які також придатні для переробки зерна та відходів його переробки. Оцінюючи масштабність і комплексність завдання по створенню зернового кластеру ми усвідомлюємо його складність для реалізації. Тому, пропонуємо впроваджувати його в три етапи:

1. Здійснення пілотного проекту на ТОВ «Збарзький КХП»;
2. Інтеграція до кластеру усіх діючих зернопереробних та зерно заготівельних підприємств регіону та їх сировинних зон;
3. Включення до кластеру підприємств із глибокої переробки зерна.

Останній етап є відображенням визначеного в роботі прагнення до забезпечення глибокої переробки зерна і підвищення його вартості і в тому на експортному ринку. З допомогою кластера зазначені дії можуть бути реалізовані поступово із планомірним нарощенням потужностей. Здатність до мультиплікації – є важливою характеристикою кластерів, яка дозволяє їм примножувати обсяги виробництва продукції, виробничі потужності, ринки збуту.

Висновки до розділу 3

1. Виходячи із ролі та значення підприємств по переробці сільськогосподарської продукції для економіки України та її продовольчого забезпечення, важливим завданням розвитку галузі є оптимізація та вдосконалення організації управління ними. Відповідно до цього, основними пріоритетами є покращення економічного механізму функціонування переробних підприємств за рахунок поглиблення взаємовідносин із іншими товаровиробниками. З метою подальшого розвитку інтеграційних процесів підприємств агропромислового комплексу доцільно звернути увагу на такі аспекти: формування ефективної системи економічних відносин між учасниками інтеграційних формувань; удосконалення форм інтеграції

підприємств агропромислового комплексу, земельних відносин та відносин власності; забезпечення інвестиційної привабливості й активізація інвестиційної діяльності з метою розвитку сільськогосподарського виробництва.

2. Ефективний економічний розвиток підприємств переробної та харчової промисловості безпосередньо залежить від вибору їх інноваційної стратегії, яка повинна відповідати загальній стратегії розвитку підприємства. Інноваційні процеси, що відбуваються у АПК України, обумовлюються загальним станом економіки України та специфікою галузі. Вибір моделі інноваційного розвитку залежить від багатьох параметрів діяльності підприємства. Разом з тим основні цілі є загальними для всіх типів моделей: формування умов, сприятливих для розвитку інноваційної діяльності; забезпечення реальних джерел її фінансування; селекція і підтримка перспективних науково-технічних проєктів; створення умов для ефективного обміну інформацією; успішна комерціалізація науково-технічних розробок і дифузія нововведень; якісно нові підходи до розв'язання проблем енергозбереження і т. ін.

3. Головні проблеми управління діяльністю підприємств з переробки сільськогосподарської продукції мають комплексний характер і включають у себе недосконалий механізм ринкового регулювання з боку держави, логістичні проблеми, обмежений доступ до інвестицій та інших фінансових ресурсів, ускладнене сировинне забезпечення, низький рівень ефективності. В таких умовах, головними напрямками вдосконалення організації управління в підприємствах галузі є оптимізація організаційних відносин в середині підприємства та його ефективна робота із зовнішнім середовищем, розвиток маркетингової та логістичної складової управління та вдосконалення інших елементів управління на засадах активізації зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності.

4. Важливим інструментом підвищення ефективності управління підприємств з переробки сільськогосподарської сировини є застосування методології загального менеджменту якості TQM, на засадах управління цілями, потоками, функціями та процесами відповідно до запропонованих

принципів управління. На основі принципів розроблено універсальні напрями вдосконалення управління організаціями, які включають заходи, спрямовані на децентралізацію управління, спрощення, узгодження управлінських аспектів, усунення бар'єрів в управлінні, посилення мотивації та підвищення ефективності.

5. В умовах жорсткої конкуренції та нестійких позицій вітчизняного зернового ринку, одним із дієвих інструментів розвитку та посилення конкурентоспроможності підприємств галузі є формування інтегрованих партнерських структур. Сучасні принципи бізнесової інтеграції пропонують як найбільш ефективний – кластерний тип об'єднання. Його переваги полягають не стільки в об'єднанні ресурсних та виробничих потужностей, скільки в узгодженні цілей розвитку та управління підприємствами. В даному контексті розроблено матрицю інтересів зацікавлених сторін щодо формування зернового кластеру у Тернопільському регіоні.

6. На основі розробленої методики запропоновано створити в Тернопільській області зерновий кластер, який би об'єднав сільськогосподарські підприємства, зернопереробні підприємства, підприємства борошномельно-круп'яної промисловості, спирт заводи та інші суб'єкти на основі збалансування їх інтересів і забезпечення єдиного координаційного центру управління. Головна перевага запропонованої схеми в узгодженні матеріальних, інформаційних та фінансових потоків між суб'єктами кластера, досягнення високої глибини переробки зерна та його відходів, забезпечення позитивного впливу на сільські території.

ВИСНОВКИ

Переробка та зберігання зерна є особливою умовою забезпечення продовольчої безпеки країни. Потреба у переробці зерна впливає із того, що саме по собі зерно рідко виступає товаром для кінцевого споживання (тільки фуражне зерно, а також зерно насіннєве). Потреба ж у його зберіганні визначається сезонністю його вирощування і тривалим споживанням. Окрім цього, в процесі зберігання та переробки зерна над ним здійснюються операції, пов'язані із покращенням якості продукту – підсушуванням, очищенням, дезинфікуванням, калібруванням (для кукурудзи) тощо.

Потреба у покращенні організації системи управління зернопереробних підприємств та підприємств, що займаються зберіганням зерна викликана складними умовами їх господарювання, зумовленими нестабільністю сировинної бази та державною політикою у даній сфері, яка є досить специфічною.

Досліджуване підприємство ТОВ «Збараський КХП» є великим регіональним підприємством яке надає послуги зі зберігання, акумулювання і частково переробки зерна. Вона характеризується досить високим рівнем ресурсного та матеріально-технічного забезпечення, яка, до того ж постійно оновлюється. Управління підприємством здійснюється відповідно до чинного законодавства і умов ведення бізнесу, організаційна структура – функціональна. Підприємство характеризується високим рівнем залежності від зовнішнього середовища, яке є досить насиченим і конкурентним. В таких умовах, досягнення високого рівня ефективності управління є одним із головних завдань менеджменту.

З метою покращення організації управління та її окремих аспектів на досліджуваному підприємстві пропонуємо вжити наступних заходів:

- забезпечити високий технічний рівень обладнання шляхом регулярного проведення технічного обслуговування, планових ремонтів,;

- забезпечити зернопереробні потужностей сировиною шляхом досягнення відповідних домовленостей із сільськогосподарськими виробниками та іншими учасниками ринку зерна;

- забезпечити постійне оновлення матеріально-технічної бази підприємства за рахунок придбання найновіших технологій і розробок в галузі;

- покращити фінансово-економічну ситуацію на підприємстві за рахунок оптимізації оборотних засобів та збалансування взаємовідносин із бюджетом;

- вдосконалити логістичні процеси на підприємстві з метою забезпечення повного узгодження логістичних операцій та зниження собівартості послуг;

- оптимізувати організацію управління на підприємстві за рахунок вжиття комплексу заходів, заснованих на концепції тотального управління якістю та загальних принципів управління;

- забезпечити здійснення інноваційних заходів на підприємстві, як одного з ключових інструментів у конкурентній боротьбі;

- розглянути можливість щодо розробки і впровадження заходів з формування зернового кластера в межах Тернопільської області;

- забезпечити високу ефективність кластера і узгодженість інтересів його учасників за рахунок єдиного координаційного центру управління, а також глибокої переробки зерна та його відходів.

Окрім названих, значні резерви підвищення організації управління на підприємствах по зберіганні та переробці зерна на ТОВ «Збараське КХП» криються в суворому дотриманні режиму економії при використанні матеріально-грошових, засобів у процесі використання товарно-матеріальних цінностей, обладнання, виробництва продукції. Практика переконує, що в підприємствах, де контролюється економне використання оборотних фондів, де не допускаються втрати продукції, сировини та матеріалів при зберіганні і транспортуванні витрачається значно менше коштів на одиницю продукції, що

дозволяє зменшити собівартість продукції і водночас підвищити її ефективність.

Зважаючи на все вище сказане, перспективний розвиток підприємств з переробки сільськогосподарської продукції передбачає удосконалення організаційної структури управління, в першу чергу завдяки модернізації організаційних відносин, зміни концептуальної парадигми управління та досягнення високої ефективності управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р.- К.: Феміна, 1996, 64с.
2. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144)
3. Земельний кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 3-4, ст.27.
4. Податковий кодекс (офіційний текст). — 2012. — 915 с.
5. Цивільний кодекс України (офіційний текст). — 2004. — 915 с.
6. Закон України "Про власність" від 7 лютого 1991 р. — ВВР України № 697 XII. — Ч. 2. — П. 1. — Ст. 37.
7. Закон України “Про акціонерні товариства” // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2008. — № 50-51, с. 384.
8. Закон України „Про господарські товариства” // Галицькі контракти. — 1996. — № 42. — С.40-50.
9. Закон України від 18.10.2005 р. № 2982-ІУ "Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року" // Відомості Верховної Ради України (ВВР). -2006. № 1. С. 17.
10. Закон України “Про підприємництво в Україні” // Бюлетень законодавства і юридична практика України — 2000 - №8.
11. Закон України “Про підприємства” // Бюлетень законодавства і юридична практика України — 2000 - №8.
12. Закон України “Про селянське (фермерське) господарство”// Підприємництво і ринок України.- 1992.- №1.- с.57-76.
- 13.Закон України “Про сільськогосподарську кооперацію” // Нормативні акти з фінансів, податків, страхування та бухгалтерського обліку. — 1997. — №11. — С.10 — 22.
- 14.Закон України „Про селянське (фермерське) господарство” // Підприємництво і ринок України. — 1992. — №1. — С.57 — 76.

15. Указ Президента України “Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки” № 1529 / 99 // Сільські вісті. – 1999, 9 грудня.

16. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку) / [Присяжнюк М.В., Зубець М.В., Саблук П.Т. та ін.] ; за ред. М.В. Присяжнюка, М.В. Зубця, П.Т. Саблука, В.Я. Месель-Веселяка, М.М. Федорова. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – 1008 с.

17. Андрійчук В.Г. Надконцентрація агропромислового виробництва і земельних ресурсів та її наслідки / В.Г. Андрійчук // Економіка АПК. - 2009. - № 2. - С. 3-9

18. Артимяк З.С. Розвиток форм підприємництва в аграрному секторі та їх ефективність: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: спец. 08.00.04 „Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / З.С. Артимяк. – Львів, 2008. – 21 с.

19. Бакум В.В. Методологія розробки агропромислових кластерних утворень регіону / В.В. Бакум // Економіка АПК., 2009. – № 4. – С 38-44.

20. Бакум В.В. Самоорганізація в агропромислових регіональних кластерах / В.В. Бакум // Економіка АПК., 2009. – № 1. – С 21-27.

21. Блащук Т. Організаційно-правові форми юридичних осіб у сучасному цивільному праві. / Т. Блащук. Підприємництво, господарство і право. - 2015. - № 8. - с. 3.

22. Бобров В.Я. Основи ринкової економіки і підприємництва: [підручник]. – К. : Вища шк., 2003. – 719 с.

23. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту / Брігхем Є. ; пер. з англ. – К. : Молодь, 2017. – 711 с.

24. Быстров Г.Е. Правовые проблемы земельной и аграрной реформ в зарубежных странах: теория, практика, итоги, перспективы. - Минск: БГЭУ. - 2001. - 211 с.

25. Варченко О. До питання поєднання державного і ринкового регулювання продовольчої безпеки // Економіка України. – 2014. - № 7. – С. 53-59.

26. Ведерніков Ю.А., Папірна А.В. Теорія держави і права: навч. посіб. – К.: Знання, 2008. – 333 с.

27. Войнаренко М. Кластери як полюси зростання конкурентоспроможності регіонів / М. Войнаренко // Економіст. – 2008. – № 10. – С. 27-30.

28. Волошин Р.В. Ключові аспекти завершення земельної реформи в Україні / Р.В. Волошин // Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених “Перспективні напрямки розвитку галузей АПК і підвищення ефективності наукового забезпечення агропромислового виробництва” (Тернопіль, 18-19.09.2013). – Тернопіль: Крок, 2013. – С. 148-150

29. Волошин Р.В. Аграрне підприємництво в умовах дії мораторію на продаж сільськогосподарських угідь / Р.В. Волошин // Збірник тез доповідей наукової конференції професорсько-викладацького складу “Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку України в умовах економічної нестабільності” Секція № 6. Удосконалення економічного механізму в агропромисловому комплексі при різних формах власності (Тернопіль, 14.04.2011 р.). – Тернопіль: ТНЕУ, 2011. – С. 29-31.

30. Волошин Р.В. Аграрні кластери в Україні: структуризація проблем їх формування // Збірник тез доповідей Першої науково-практичної конференції «Прикладна економіка – від теорії до практики». – Тернопіль: ТНЕУ – 2015. – С. 29-31.

31. Волошин Р.В. Особливості конкурентного середовища зернового ринку // Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Теоретичні та прикладні аспекти розвитку аграрного бізнесу України». – Тернопіль: ТНЕУ, 2015. – С. 62-65.

32. Волошин Р.В. Розвиток аграрного підприємництва у контексті земельних трансформацій / Р.В.Волошин, Л.І. Заставнюк // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – Тер-нопіль, ТНЕУ. – 2010. – Вип.7. – С. 39-42.

33. Волошин Р.В. Стратегічні особливості регулювання зернового ринку // Економіка та управління АПК: Зб. наук. праць. – Біла Церква, 2010. – Вип 2 (71). – С. 166-170.

34. Волошин Р.В., Чорний С.О. Оцінка інтегральних форм взаємодії у сфері агропромислового виробництва // Національне виробництво й економіка в умовах реформування: стан і перспективи інноваційного розвитку та міжрегіональної інтеграції : зб. наук. праць II міжнар. наук.-практ. конф. 1 червня 2016 р. (ПДАТУ, м. Кам'янець-Подільський). – Тернопіль : Крок, 2016. – 271 с. – С. 246-248.

35. Гаєць В.М. Перспективи аграрних трансформацій та їх вплив на розвиток подій в економіці України // Економіка АПК. – 2007. - № 7. – С. 11-19.

36. Гайворонський В. М., Жушман В.П. Аграрне право України Навчальний посібник / Харків: Право, 2013.- 237 с.

37. Гайдучий П.І. Утвердження соціально-ринкової моделі економіки України // Економіка АПК. – 2007. - № 8. – С. 3-11.

38. Галуцак В.В. Організаційно-економічні засади формування господарських структур ринкового типу в аграрному секторі. – дисертація на здобуття наук. ступеня к.е.н., Тернопіль: ТНЕУ – 2010. – 228 с.

39. Гевко Р.Б. Підвищення ефективності виробництва біопалива / Р.Б. Гевко, Р.І. Розум // Матеріали круглого столу «Проблеми розвитку альтернативних та відновлювальних джерел енергії: економічний аспект» (26 травня 2011р.) Тернопіль ТНЕУ С. 26-32.

40. Глубіш Л. Я. Економічні важелі механізму державного регулювання виробничої складової продовольчої безпеки / Л. Я. Глубіш // Економічний форум. — 2013. — № 3. — С. 9—18.

41. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>

42. Гудзь О. Є. Державна програма фінансової підтримки підприємств АПК через механізм здешевлення кредитів / О. Є. Гудзь, А. В. Сомик // Економіка АПК . – 2008. - №11. – С. 54-64.

43. Гудзь О. Є. Модернізація механізму кредитних субсидій підприємства АПК / О. Є. Гудзь // Економіка АПК. – 2009. - №9. – С.59-62.

44. Гуторов О. І. Економіко-екологічна оцінка сільськогосподарських земель та проблеми їх сталого використання [Електронний ресурс] / О. І. Гуторов. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/Agroin/2010_1-3/GUTOROV.pdf (відвіданий 18 серпня 2015).

45. Дем'яненко М. Я. Національна система державної підтримки аграрного сектору в умовах членства України в СОТ / М.Я Дем'яненко // Облік і фінанси АПК,- 2008.- №3.-С.11-16.

46. Дем'яненко М.Я. Державна політика фінансової підтримки розвитку аграрного сектору АПК: монографія [Дем'яненко М.Я., Саблук П.Т., Скупий В.М. та ін.]; за ред. М.Я.Дем'яненка. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – 372 с.

47. Державна програма розвитку українського села на період до 2015 року, затверджена Кабінетом Міністрів України від 19 вересня 2007 року // Офіц. вісн. України. - 2015. - № 73. - Ст. 2715.

48. Державне регулювання економіки України: методологія, напрями, тенденції, проблеми. – К., 2015. – 359с.

49. Діброва А. Д. Державна підтримка виробництва продукції тваринництва в Україні / А. Д. Діброва, Л. В. Діброва // Вісник Сумського національного аграрного університету. — 2010. — Вип. 6/1. — С. 45—52.

50. Діброва А. Д. Державне регулювання сільського господарства: теорія, методологія, практика / А. Д. Діброва. - К. : ВРД «Формат». - 2008. - 448 с.

51. Дієсперов В. С. Селянам – бути хазяями сільських територій / В. С.Дієсперов // Агроінком. – 2010. – № 1-3. – С. 7-12.

52. Дорош Й. М. Розвиток земельних відносин та системи землекористування в Україні: теорія, методологія і практика : [монографія] /

[Третяк А. М., Дорош Й. М., Дорош О. С., Стецюк М. П.; за заг. ред. А. М. Третяка. – К. : ВІПОЛ, 2012. – 252 с.

53. Дудар Т.Г. Менеджмент. Навч. посібник / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин, В. Т. Дудар. - К.: “Центр учбової літератури”, 2013. – 336 с.

54. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики. Навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 164 с.

55. Економіка довкілля і природних ресурсів: монографія / Ю.В. Дзядикувич та інші. – Тернопіль: Астон. – 2016. – 392 с.

56. Зінчук Т.О. Європейська інтеграція: проблеми адаптації аграрного сектора економіки: монографія // – Ін-т економіки та прогнозування НАНУ. – Житомир: ДВНЗ "ДАУ", 2008. – 384 с.

57. Зовнішньоторговельні аспекти конкурентної політики України в умовах СОТ: монографія /А.А. Мазаракі, В.В. Юхименко, О.П. Гребельник, Т.М. Мельник [та ін.]; за заг. ред. А.А. Мазаракі. - К.: Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2008. - 309 с.

58. Іщенко О.В. Кластеризація як фактор формування сучасного ринку картоплі в Україні / О.В. Іщенко// Агроінком, 2008. – № 5-6. – С 15-18.

59. Кириченко О., Кавас І., Ятченко А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. К. Фінансист, 2000 – 634 с.

60. Косарева Т.В. Аграрна логістика: сутність і багатоаспектність / Т.В. Косарева // Економіка АПК. -2012. - № 10. - С. 37-43

61. Кредісов О.А. Розвиток європейської інтеграції в умовах глобалізації світової економіки: Автореферат дис. канд. екон. наук: 08.05.01 / Київський ун-т ім. Тараса Шевченка. — К., 1999. — 22 арк.

62. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії : [підручник] / Крикавський Є.В. - Львів : НУ „Львівська політехніка”; „Інтелект-Захід”, 2014. - 416 с.

63. Крпельницька С. Кластери – інструменти економічного зростання територіальних громад в умовах світової глобальної кризи // Вісник ЛДАУ, 2009. – №16 (2). – С.37 – 42.

64. Кропивко М.Ф. Особливості формування регіональних агропромислових кластерів / М.Ф. Кропивко, Д.І. Мазоренко, І.О. Белебеха, В.В. Бакум // Економіка АПК., 2008. – № 10. – С 7-15.
65. Мельник Л. Аграрне виробництво в аспекті форм власності й господарювання / Л.Л. Мельник // Агросвіт. - 2010. - № 24. - С. 7-11.
66. Месель-Веселяк В. Аграрна реформа і організаційно-економічні трансформації в сільському господарстві / В.Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК. - 2010. - № 4. - С. 3-18.
67. Мокій А. Регіонально – секторна модель зовнішньоекономічної інтеграції: передумови і стратегія реалізації / А. Мокій. – Л. : Коопосвіта, 2009. – 346 с.
68. Мочерний С.В. Економічна теорія : [навч. посібн.] / Мочерний С.В. - Вид. 3-є, доп. і перероб. - К. : Видавничий центр "Академія", 2005. - 640 с.
69. Олексюк К.І. Методика оцінки стратегічного потенціалу регіону // Ефективна економіка. [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=174>
70. Петрук М.С. Проблеми та перспективи розвитку цукрової галузі України / М.С. Петрук, Б.П.Фіщук. [Електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.rusnauka.com/31_ONBG_2011/Economics/12_96997.doc.htm
71. Портер М. Конкуренція.: Пер. с англ. М. : Изд. Дом “Вільямс”, 2003. – 496 с.
72. Проблеми формування оптимальних регіональних логістичних систем підприємств АПК [Електронний ресурс] / О.В. Корнієцький. - Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/knp/177/knp177_1519.pdf
73. Саблук П. Аграрна реформа в Україні (здобутки, проблеми і шляхи їх вирішення) / П.Т. Саблук, В.Я. Месель-Веселяк, М.М. Федоров // Економіка АПК. - 2009. - № 12. - С. 3-13.
74. Саблук П.Т. Кластеризація як механізм підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості аграрної економіки / П.Т. Саблук, М.Ф. Кропивко // Економіка АПК, 2010, №1. – С. 3 – 12

75. Сайт спільноти по відновлюваній енергетиці: energy.ua - [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://glade.energy.ua/profiles/blogs/ch3-rozvitok-i-vikoristannya>

76. Семенова Г.А. Національний кластер - новий шлях для прискорення економічного та інноваційного зростання України / Г.А Семенова, О.С.Богма // Вісник економічної науки України. – 2006. – №1(9). – С. 127-133.

77. Сільськогосподарська обслуговуюча кооперація: словник-довідник / за заг. ред. Р.Я. Корінця, М.П. Гриценка, М.Й. Маліка. - Львів : НВФ «Українські технології», 2010. - 160 с.

78. Слюсарчин В.П. Напрями покращення організації управління переробними підприємствами в умовах посилення конкуренції [Текст] / Володимир Слюсарчин // Прикладна економіка - від теорії до практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [м. Тернопіль, 27 жовт. 2017 р.]. - Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В., 2017. - С. 263-265.

79. Статистичний бюлетень «Основні економічні показники виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах» за 2010 рік. - К., 2011. - 88 с.

80. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2009 рік / Державний комітет статистики України. - К., 2010. - 367 с.

81. Стельмащук А.М. Використання кластеризації у формуванні конкурентоспроможності національної економіки / А.М. Стельмащук // Інноваційна економіка. – С. 54-62

82. Турчіна С. Г. Методологічні аспекти формування системи управління сільськогосподарськими підприємствами: інноваційний підхід / С. Г. Турчіна, Н.І. Атаманець. - Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Економіка і менеджмент». – випуск 9. – 2011. – С. 119-123.

83. Ціпуринда В.С. Впровадження інноваційних технологій в системі управління підприємством / Володимир Степанович Ціпуринда // Вісник КНТЕУ. – 2007. ; 4. – С. 45-47

84. Ціпуринда В.С, Методичні підходи до формування інноваційних моделей управління підприємством / Володимир Степанович Ціпуринда // Вісн, АПСВУ. - 2007, - № 3. - С. 62-70.

85.Юрчишин В.В. Деякі узагальнення і проблеми сучасної аграрної політики / В.В. Юрчишин // Економіка АПК. – 2007. – № 4. – С.3 –12.

86. Юрчишин В.В. Перед ким і чим провинилися село і селяни? / Володимир Васильович Юрчишин. - К. : ННЦ ІАЕ, 2015. - 19 с.

87. Яцура В. В., Гриффін Р. В. Основи менеджменту. -Л.:Бак ,2011.