

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 2225 “С” 2023.12.07. 12 ПЗ

КУЦЕНКА ЄВГЕНІЯ ОЛЕКСАНДРОВИЧА

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.93:631.11

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту
_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис) (ПП)

« ____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та
ЗЕД

_____ **Олена КОВТУН**
(підпис) (ПП)

« ____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«Удосконалення процесу управління сільськогосподарським**
підприємством»

Спеціальність

073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент
(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

Кандидат економічних наук,
доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Олена КОВТУН
(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Кандидат економічних наук,
доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Наталія КОВАЛЕНКО
(ПІБ)

Виконав

_____ (підпис)

Євгеній КУЦЕНКО
(ПІБ)

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПІП)

«__» _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Куценку Євгенію Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

Освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Удосконалення процесу управління сільськогосподарським підприємством»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 р. №2225 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2024.11.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

законодавчі акти, навчальна та наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти та оперативні матеріали, дані міжнародної статистики та публікації наукових установ

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання

«11»

грудня

2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Наталія КОВАЛЕНКО

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

Євгеній КУЦЕНКО

РЕФЕРАТ

Актуальність обраної теми. У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції на аграрному ринку удосконалення процесу управління сільськогосподарським підприємством є надзвичайно актуальним. ТОВ СП «Нібулон» є одним з провідних агропромислових підприємств України, яке активно займається вирощуванням, зберіганням і транспортуванням зернових та олійних культур. Для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємство потребує впровадження інноваційних технологій та ефективних методів управління.

Мета дослідження: розробка та впровадження ефективних методів і стратегій управління сільськогосподарськими підприємствами з метою підвищення їх продуктивності, економічної стійкості та конкурентоспроможності. Завданням дослідження є виявлення ключових факторів, що впливають на ефективність управління та розробка інноваційних підходів і технологічних рішень для оптимізації всіх виробничих та управлінських процесів.

Для досягнення мети було визначено наступні *завдання*:

- розглянути принципи побудови бізнес-процесів на підприємствах у сучасних умовах та викликах;
- провести аналіз підходів, що використовуються при оцінці ефективності управління підприємством;
- оцінка існуючих методів управління та їх ефективності;
- дослідження сучасного стану сільськогосподарських підприємств;
- оцінка механізму управління бізнес-процесами в аграрних підприємствах;
- знаходження можливих напрямків удосконалення діяльності підприємства;
- запровадження інноваційних процесів для підвищення ефективності функціонування.

Предмет дослідження: організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі управління сільськогосподарським підприємством, а також вплив інноваційних технологій на ефективність його діяльності.

Методи дослідження: в ході дослідження використано методи аналізу, спостереження, порівняння, а також фінансово-математичні методи розрахунків ефективності запровадження системи.

Наукова новизна одержаних результатів. Розглянуто поняття та основні підходи до управління діяльністю підприємства в контексті ТОВ СП «Нібулон»; досліджено методи оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства; розглянуто показники оцінки ефективності стратегічного управління витратами в сільськогосподарських підприємствах; проаналізовано вплив війни на сільськогосподарські підприємства; розглянуто конкурентні переваги підприємства; запропоновано впровадження нового елемента в бізнес-процес.

Практична значимість дослідження являє собою розробку заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та управління бізнес-процесами всередині підприємства на гідному рівні, а також полегшити залежність, а створити ще один механізм і для забезпечення власних потреб, і для потреб держави.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ВИКЛИКИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	10
1.1. Сутність, принципи та класифікація процесу управління на підприємстві	10
1.2. Особливості механізму оптимізації та удосконалення управління сільськогосподарським підприємством	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	33
2.1. Сучасний стан та особливості формування фінансової стійкості підприємств сільськогосподарського сектору	33
2.2. Дослідження конкурентних переваг та управлінських процесів, які відбуваються в сільськогосподарському підприємстві	41
2.3. Оцінка механізму управління бізнес-процесами у в сільськогосподарському підприємстві	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	56
3.1. Напрямки удосконалення діяльності сільськогосподарського підприємства	56
3.2. Запровадження інноваційних напрямків процесів управління сільськогосподарського підприємства	61
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

В сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації сільськогосподарського виробництва питання вдосконалення управління сільськогосподарськими підприємствами набуває особливого значення. Сільське господарство є одним з основних секторів економіки, що забезпечує населення продуктами харчування та промисловою сировиною. Ефективне управління підприємствами цього сектору вимагає інтеграції сучасних підходів та інноваційних технологій, які сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат та мінімізації ризиків.

Удосконалення менеджменту сільськогосподарських підприємств є актуальним в сучасних умовах глобалізації. Однією з основних галузей економіки є сільське господарство. В ефективному управлінні підприємствами цієї галузі необхідні сучасні підходи та інноваційні технології, які сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат та мінімізації ризиків.

Одними з важливих елементів цього процесу є розвиток інформаційних технологій, впровадження автоматизованих систем управління, використання геоінформаційних систем, сучасних методів аналізу даних. Необхідність розробки комплексних методів господарювання, що враховують специфіку сільськогосподарського виробництва, забезпечують сталий розвиток та відповідають вимогам екологічної безпеки, є актуальністю даного дослідження.

Розвиток інформаційних технологій, впровадження автоматизованих систем управління, використання географічних інформаційних систем (ГІС) та сучасних методів аналізу даних є важливими елементами цього процесу. Актуальність даного дослідження полягає в необхідності розробки комплексних методів управління, які б враховували специфіку сільськогосподарського виробництва, забезпечували сталий розвиток та відповідали вимогам екологічної безпеки.

Тому метою дослідження є аналіз сучасних підходів до управління сільськогосподарськими підприємствами та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення.

Метою дослідження є розробка та впровадження ефективних методів і стратегій управління сільськогосподарськими підприємствами з метою підвищення їх продуктивності, економічної стійкості та конкурентоспроможності. Завданням дослідження є виявлення ключових факторів, що впливають на ефективність управління та розробка інноваційних підходів і технологічних рішень для оптимізації всіх виробничих та управлінських процесів.

Дослідження спрямоване на всебічне вдосконалення процесу управління сільськогосподарським підприємством, що забезпечить його сталий розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Крім того, метою дослідження є покращення умов існування вже існуючого підприємства та забезпечення незалежності деяких аспектів його життя, також підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійкість на ринку, не дивлячись на нові виклики.

Тому основними завданнями дослідження визначено:

- оцінка існуючих методів управління та їх ефективності;
- дослідження сучасного стану сільськогосподарських підприємств;
- оцінка механізму управління бізнес-процесами в аграрних підприємствах;
- знаходження можливих напрямків удосконалення діяльності підприємства;
- запровадження інноваційних процесів для підвищення ефективності функціонування.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі управління сільськогосподарським підприємством, а також вплив інноваційних технологій на ефективність його діяльності.

Методи дослідження: в ході дослідження використано методи аналізу, спостереження, порівняння, а також фінансово-математичні методи розрахунків ефективності запровадження системи.

Наукова новизна одержаних результатів. Розглянуто поняття та основні підходи до управління діяльністю підприємства в контексті ТОВ СП «Нібулон»; досліджено методи оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства; розглянуто показники оцінки ефективності стратегічного управління витратами в сільськогосподарських підприємствах; проаналізовано вплив війни на сільськогосподарські підприємства; розглянуто конкурентні переваги підприємства; запропоновано впровадження нового елемента в бізнес-процес.

Практична значимість дослідження являє собою розробку заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та управління бізнес-процесами всередині підприємства на гідному рівні, а також полегшити залежність, а створити ще один механізм і для забезпечення власних потреб, і для потреб держави.

Магістерська кваліфікаційна на тему «Удосконалення процесу управління сільськогосподарським підприємством» складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 53 джерела. Загальний обсяг основного тексту роботи становить 76 сторінок, включаючи 11 таблиць, 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

1.1. Сутність, принципи та класифікація процесу управління на підприємстві

Принципи та механізми прийняття рішень, інформаційного потоку, планування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання є частиною системи управління підприємством.

Існує опис діяльності, необхідної для реалізації політики компанії, у вигляді процесів, опис послідовності та взаємодії цих процесів, організаційної структури, розподілу повноважень і відповідальності в системі, а також прийомів і методів процесу. впровадження.

На основі сучасних підходів до управління діяльність підприємства моделюється як сукупність процесів, кожен з яких знаходиться під контролем і управлінням відповідальної особи. Стандартна система управління базується на певних процесах. Стандартні системи менеджменту призначені для реалізації політики, сформульованої керівництвом компанії.

Загальна система управління підприємством складається з комплексу спеціалізованих систем управління та єдиної інформаційної системи управління та спрямована на реалізацію загальної політики підприємства та перебуває в процесі постійного контролю, аналізу та вдосконалення.

З переходом української економіки до ринкових відносин термін "менеджмент організацій" став широко використовуватися як "управління організаціями". Сьогодні ці два терміни часто вживаються як тотожні, що підтверджується науковими працями вітчизняних та зарубіжних авторів.

Менеджмент - це вид самостійної професійної діяльності, спрямованої на досягнення певних цілей шляхом обов'язкового застосування економічних методів управління та раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Менеджмент – являє собою процес правління в ринкових умовах і включає в себе:

- орієнтацію підприємства (організації, фірми) на запити і потреби ринку, конкретні вимоги споживачів і організацію виробництва того виду продукції, який користується попитом;
- прагнення до підвищення ефективності виробництва і досягнення оптимальних результатів при менших витратах
- економічну самостійність: забезпечення свободи прийняття рішень особами, відповідальними за кінцеві результати діяльності організації та її підрозділів;
- постійне коригування цілей і завдань відповідно до умов і вимог ринку;
- визначення кінцевих результатів діяльності організації визначається ринком в процесі обміну;
- використання сучасної інформаційної інфраструктури та комп'ютерів для багатоваріантних розрахунків при прийнятті оптимальних рішень.

Однак термін "менеджмент" не є повним аналогом терміну "управління". Термін "управління" набагато ширший і застосовується до різних видів людської діяльності, сфер діяльності (управління біологічною та неживою природою, державне управління) та органів управління (суб'єкти управління різних форм власності, підприємства та їх об'єднання).

Прийняття управлінських рішень є одним із важливих процесів управлінської діяльності, оскільки воно формує напрямок розвитку організації та окремих працівників. Прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних витрат часу, енергії та досвіду.

Воно також передбачає високий рівень відповідальності, оскільки необхідно забезпечити ефективну і скоординовану роботу всієї організаційної структури для реалізації прийнятих рішень.

Методи управління, отримані в процесі управлінської діяльності, можуть впливати на керовану систему лише після їх офіційного визнання, тобто після прийняття управлінських рішень.

Управлінське рішення - це результат формалізації альтернативних економічних, технічних, соціально-психологічних та адміністративних методів управління, на основі якого система управління організацією безпосередньо впливає на керовану систему.

Управлінські рішення, сформовані в процесі вибору альтернатив, є певними результатами управлінської діяльності і є наслідком обмірковування дій, намірів, висновків, аргументів і прогнозів для досягнення управлінських цілей.

Сутність управління підприємством полягає в цілеспрямованому впливі на його діяльність з метою досягнення поставлених цілей. Це комплексний процес, що охоплює всі аспекти функціонування підприємства, від планування та організації до контролю та координації.

Основні принципи управління підприємством:

- Науковість: ґрунтування на наукових знаннях, методах та принципах.
- Системність: розгляд підприємства як цілісної системи, взаємопов'язаних елементів.
- Цілеспрямованість: чітке визначення цілей та підпорядкування їм усіх управлінських дій.
- Об'єктивність: урахування реальних умов та обставин.
- Оперативність: своєчасне прийняття та реалізація управлінських рішень.
- Економічність: забезпечення оптимального співвідношення витрат та результатів.
- Відповідальність: чітке визначення відповідальності за прийняття та реалізацію управлінських рішень.
- Взаємодія: узгодження інтересів всіх суб'єктів управління.

- Гнучкість: здатність адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

- Перспектива: визначення довгострокових цілей та орієнтація на їх досягнення.

Класифікація процесу управління на підприємстві:

За стадіями:

- Стратегічне управління: визначення місії, цілей та стратегії розвитку підприємства на довгостроковий період.

- Тактичне управління: розробка та реалізація планів дій для досягнення стратегічних цілей.

- Оперативне управління: повсякденне управління діяльністю підприємства.

За сферами діяльності:

- Виробниче управління: управління процесом виробництва продукції або надання послуг.

- Маркетингове управління: управління діяльністю підприємства на ринку.

- Фінансове управління: управління фінансовими ресурсами підприємства.

- Управління персоналом: управління кадрами підприємства.

- Інформаційне управління: управління інформаційними ресурсами підприємства.

За рівнями управління:

- Управління на рівні підприємства: загальне керівництво діяльністю підприємства.

- Управління на рівні структурних підрозділів: керівництво діяльністю окремих структурних підрозділів підприємства.

- Управління на рівні первинних трудових колективів: керівництво діяльністю первинних трудових колективів (бригад, ділянок, цехів).

Важливо зазначити, що процес управління на підприємстві не є статичним, він постійно розвивається та вдосконалюється. Це пов'язано з мінливими умовами зовнішнього середовища, появою нових технологій та методів управління. Тому керівництву підприємства необхідно постійно оновлювати свої знання та навички, впроваджувати новітні розробки в галузі менеджменту.

Великого значення менеджмент набув у 30-і роки, тоді і стало очевидним, що така діяльність як управління перетворилася на професію.

Постає питання: а що ж таке управління?

Це свідома дія людини на об'єкт, процес та його учасників, що здійснюється для досягнення бажаного результату, здійснюється з метою досягнення бажаних результатів.

Пропоную розглянути сфери управління:

- управління технічними системами (механізмами, машинами);
- управління біологічними системами (живими природними процесами);
- соціальне управління (вид: адміністративно-державне управління (соціально-політичне управління)) (соціально-політичне управління);
- управління матеріальним виробництвом (соціально-економічний менеджмент);
- менеджмент духовного виробництва (соціально-культурний менеджмент);

Група:

- галузевий менеджмент (промисловість, сільське господарство, будівництво тощо);
- функціональний менеджмент (наприклад, фінанси, маркетинг, виробництво, управління персоналом).

1.2. Особливості механізму оптимізації та удосконалення управління сільськогосподарським підприємством

Сільськогосподарські підприємства є складними соціально-економічними об'єктами, що функціонують у мінливому середовищі. Тому, для їх ефективного розвитку та сталого функціонування механізми управління потребують постійної оптимізації та вдосконалення.

Пропоную звернути увагу на особливості механізмів оптимізації та вдосконалення управління сільськогосподарськими підприємствами:

- Врахування природно-кліматичних факторів: оскільки діяльність сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, при оптимізації механізмів управління необхідно враховувати особливості ґрунтів, клімату та рельєфу місцевості.

- Сезонність виробництва: оскільки сільськогосподарське виробництво має сезонний характер, ця особливість має бути врахована при оптимізації механізмів управління, а робочі плани повинні враховувати сезонні коливання.

- Використання біологічних законів: при оптимізації механізмів управління сільськогосподарськими підприємствами необхідно використовувати знання біологічних законів розвитку рослин і тварин.

- Небезпечний характер виробництва: оскільки сільськогосподарське виробництво пов'язане з небезпеками, при оптимізації механізмів управління необхідно враховувати можливі ризики та вживати заходів для їх мінімізації.

- Державне регулювання: оскільки діяльність сільськогосподарських підприємств регулюється державою, при оптимізації механізмів управління необхідно враховувати вимоги державного регулювання.

Ключові напрямки оптимізації та вдосконалення управління сільськогосподарськими підприємствами:

- Впровадження технологічних інновацій: використання нових технологій, методів і засобів виробництва, які підвищують продуктивність праці, знижують собівартість продукції та покращують її якість.
- Оптимізація виробничої структури: формування оптимальної виробничої структури, що відповідає потребам ринку та ресурсним можливостям підприємства.
- Удосконалення системи управління людськими ресурсами: розробка ефективної системи управління людськими ресурсами, яка заохочує працівників до продуктивної праці.
- Підвищення ефективності використання ресурсів: раціональне використання землі, праці, матеріалів та коштів.
- Впровадження систем управління ризиками: розробка та впровадження систем управління ризиками, які мінімізують потенційні ризики.
- Використання інформаційних технологій: використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів управління та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Оптимізація та вдосконалення структури управління сільськогосподарськими підприємствами є безперервним процесом, що вимагає постійної уваги та зусиль з боку керівництва підприємства.

Впровадження заходів, спрямованих на оптимізацію та вдосконалення механізмів управління, може підвищити ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств, посилити їх конкурентоспроможність та зробити їх менш вразливими до негативних факторів зовнішнього середовища.

Однією з передумов успішного ведення бізнесу в будь-якій галузі (в тому числі і в сільському господарстві) є забезпечення скоординованої діяльності менеджерів між собою при виконанні адміністративних, регуляторних, контрольних, інформаційних, маркетингових та економічних

функцій, а також через ефективне управління допоміжними службами підприємства, забезпечення належних умов праці та комунікації. У цьому контексті питання вдосконалення управління сільськогосподарськими підприємствами є надзвичайно важливим.

Пропоную розглянути кожен етап управління окремо. Перш за все, пропоную розпочати з системи управління витратами в сільськогосподарському підприємстві.

Основними завданнями сільськогосподарських підприємств є можливість забезпечити сталий розвиток, який пов'язаний з безперервним пошуком та впровадженням заходів щодо підвищення рівня економічної ефективності діяльності.

Сільськогосподарський сектор потребує забезпечення можливості сталого розвитку відповідно до його специфіки (залежність від природних умов, постійна наявність ризиків, висока трудомісткість, залежність від менеджменту тощо) і таким чином йому потрібне постійне вдосконалення системи управління підприємством.

Управління витратами - це динамічний процес, що включає діяльність, спрямовану на досягнення високих економічних результатів підприємства.

Суть управління витратами полягає, по-перше, не у визначенні точної суми витрат на виробництво, а у виявленні того, як вони сформувалися.

По-друге, процес управління витратами повинен бути спрямований на формування собівартості в попередньому і поточному режимах та оперативне втручання в діяльність підприємства у разі відхилень від бажаного стану. Найважливішим показником, що впливає на ефективність виробничо-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства або його структурних підрозділів, є собівартість сільськогосподарської продукції, яка відображає поточні витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією сільськогосподарської продукції. Контроль собівартості є інструментом системи управління, який гарантує високі економічні

результати діяльності сільськогосподарських підприємств та спонукає їх до пошуку шляхів їх покращення.

Управління витратами розглядається як самостійний модуль в системі економічного управління підприємством, основою якого є організаційно-методична система формування, розподілу витрат і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) відповідно до поточних і перспективних цілей на різних рівнях управління сільськогосподарським підприємством, що базується на управлінському. Це процес прийняття та розробки управлінських рішень. Такий підхід вимагає не тільки визначення собівартості продукції, яка може бути реалізована сільськогосподарським підприємством, а й управління витратами за видами продукції, за структурними підрозділами та по підприємству в цілому.

Склад основних показників оцінки ефективності стратегічного управління витратами в сільськогосподарських підприємствах виглядає наступним чином (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Оціночні показники ефективності стратегічного управління витратами аграрних підприємств

Технологічні	Організаційні	Фінансово-економічні
Рівень технологічного оснащення виробництва, ступінь фізичного та морального зносу обладнання, наявність виробничої інфраструктури, наявність власної сировинної бази, рівень ресурсоємності виробництва.	Сфера діяльності компанії, її близькість до сировини та ринків збуту, кваліфікація працівників компанії та рівень завантаження виробничих потужностей компанії.	вартість залучення додаткових фінансових ресурсів ціна матеріально-технічних ресурсів

Кожна компанія обирає та формулює власні цілі розвитку, в тому числі стратегічні цілі. Стратегічні цілі є довгостроковими і спрямовані на підвищення ефективності діяльності компанії в конкурентному ринковому середовищі. Для досягнення цих цілей, перш за все, необхідно сформулювати

ефективну систему управління витратами, яка не тільки знижує витрати, але й забезпечує підвищення прибутковості, зростання конкурентоспроможності та розвиток підприємства на ринку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні фактори, що впливають на формування витрат на виробництво та збут сільськогосподарської продукції

Фактори внутрішнього середовища	Фактори зовнішнього середовища
розміри підприємства; спеціалізація підприємства; обсяги і структура виробництва; технологія виробництва; форми організації виробництва; методика обліку, аналізу, планування і контролю витрат; ефективність використання ресурсів; особливості формування фінансової політики підприємства; стратегія розвитку підприємства; упровадження прогресивних технологій і науково обґрунтованих методів господарювання та ін.	природно-кліматичні умови; диспаритет цін на аграрну і промислову продукцію; монополізм переробних і торговельних підприємств; вартість ресурсів; рівень податкового навантаження; державна підтримка аграрних підприємств; розвиток виробництва вітчизняної сільськогосподарської техніки; вартість і умови залучення фінансових ресурсів; доступність страхування; державне регулювання аграрного ринку; рівень конкуренції; рівень інфляції та ін.

Також пропоную розглянути принципи, на яких має ґрунтуватися ефективна система управління.

1. Принцип безперервності: постійний пошук, обробку, передачу, нагромадження, аналіз інформації для управлінських потреб підприємства.

2. Принцип бюджетного (кошторисного) методу управління витратами, собівартістю і дохідністю підприємства:

а) визначення сфери діяльності господарства та його внутрішніх складових як центрів відповідальності;

б) планування бюджетів структурних одиниць відповідно до їхніх диференційованих у межах підприємства економічних функцій;

в) узагальнення бюджетів підрозділів і одержання генерального бюджету підприємства;

г) визначення відповідності показників генерального бюджету стратегічним цілям підприємства;

д) уточнення генерального бюджету та бюджетів підрозділів;

е) організацію контролю за виконанням бюджетів.

3. Принцип взаємодії підрозділів підприємства через дані бюджетів: це передбачає використання інструментів розрахунку трансфертного ціноутворення для визначення регуляторних параметрів внутрішньогосподарського обміну продукцією та послугами. Це створює передумови для організації виробництва на основі замкненого циклу та дозволяє підприємствам пропонувати на відкритому ринку продукцію з високим ступенем готовності для кінцевого споживання. Це дозволяє підприємствам пропонувати на відкритому ринку продукцію високого ступеня готовності для кінцевого споживання. Створюється система "опорних точок" для внутрішньофірмових економічних відносин за допомогою бюджетів та звітних документів.

4. Принцип оцінки результатів діяльності підрозділів на основі бюджетів і внутрішньої звітності: це надає системі управління витратами характеру інструменту мотивації персоналу як ключового елементу економічного механізму підприємства. У кожному підрозділі вони тиражуються системами нижчого рівня, такими як планування, облік, контроль і матеріальне стимулювання.

5. Принцип участі персоналу підприємства в процедурах управління витратами: це спонукає кожного працівника, незалежно від його посади, до глибокого ознайомлення з бізнесом, організаційною структурою та цілями відділу або компанії. Цілі компанії стають цілями кожного співробітника, зміцнюється колектив, виконання роботи стає джерелом морального задоволення для працівника, пробуджується відповідальність, підвищується інтерес до роботи і проявляється творча ініціатива.

6. Принцип періодичності: підготовка та обговорення документації системи управління витратами має здійснюватися за фіксованим графіком,

узгодженим з циклами виробництва та продажів компанії. Це стосується і документації, яку отримують менеджери. До функцій керівництва підприємства входить встановлення конкретних дат для підготовки та обговорення колективом документів з планування, обліку, контролю та аналізу.

7. Принцип економічної обґрунтованості та достовірності: це означає, що дані повинні, перш за все, точно відображати бізнес-операції та ретроспективні характеристики підприємства та його галузі. Для стратегічних планів це повинно включати обґрунтування цілей та шляхів їх досягнення, а також глибину обговорення, що допускається наявною інформацією про майбутній стан економічного середовища. Короткострокові (річні, квартальні) плани повинні бути деталізовані настільки, щоб їх можна було порівняти з інструкціями на рівні бізнес-підрозділів. Тільки надійна і підтверджена інформація може дозволити керівництву приймати ефективні бізнес-рішення.

8. Принцип мінімальної трудомісткості: необхідно зробити акцент на передових технологіях, сучасному обладнанні та відповідному програмному забезпеченні (комп'ютерні технології) для проведення різноманітних планових, бухгалтерських, управлінських та аналітичних розрахунків.

9. Самостійне визначення самим підприємством форм та документації системи управління витратами: цей принцип передбачає повну незалежність компанії у встановленні процедур внутрішнього обліку, контролю та звітності. Завдання останньої - забезпечити керівництво компанії необхідною інформацією.

10. Пріоритет стратегічних цілей перед поточними завданнями: для дотримання цього принципу система управління витратами повинна ретельно обґрунтовувати стратегічні цілі підприємства. Стратегія дійсно повинна враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і весь спектр зовнішніх умов його функціонування. Завдання управлінського бухгалтера -

надати всю необхідну для цього інформацію. За формулювання стратегії відповідає керівництво, але саме внутрішній облік забезпечує високу якість стратегічних управлінських рішень.

11. Орієнтація на задоволення виключно власних інформаційних потреб підприємства при управлінні його виробничо-збутовою діяльністю: дані системи управління витратами повинні мати суто внутрішнє призначення і за межі підприємства можуть виходити лише в ролі конфіденційної інформації.

12. Системний підхід: це системний підхід до стратегічного та управлінського планування, обліку та контролю виробничих витрат і продукції, а також управління персоналом, спрямований на досягнення високих результатів управління підприємством. Він залежить від обраних компанією економічних пріоритетів, таких як оптимізація витрат, розширення частки ринку та цільове отримання прибутку.

13. Наскрізна уніфікована стабільна систематизація та кодування всіх плановооблікових номенклатур: цей принцип тісно пов'язаний з попереднім і вимагає послідовної та комплексної структуризації всіх інформаційних потоків в системі управління витратами.

Створення ефективної системи управління виробничими витратами зменшує ймовірність раптових подій, що негативно впливають на діяльність компанії, та дозволяє своєчасно передбачити негативні контрзаходи, що може принести користь компаніям наступними способами:

- 1) Прийняття бізнес-рішень з урахуванням економічних наслідків;
- 2) управління витратами у порівнянні зі стандартами
- 3) розробка економічних стратегій
- 4) оцінка витрат та формування прибутку протягом виробничого періоду; та
- 5) оцінка витрат за структурними підрозділами підприємства
- 6) прийняття рішень щодо доцільності та ефективності використання окремих виробництв.

Далі пропоную звернути увагу на управління земельними ресурсами аграрного підприємства.

Земля є особливим об'єктом власності. Залежно від контексту, слово "земля" може означати багато різних речей: планета, суша, ґрунт - верхній шар земної поверхні, придатний для росту рослин; економічна категорія - загальний засіб праці та основний засіб виробництва в сільському господарстві; територія з угіддями, що перебувають у чийсь власності; територія з правовою системою.

Розробка відповідних критеріїв та показників, тобто індикаторів управління земельними ресурсами, необхідна для управління досягненням цілей управління земельними ресурсами, контролю за цим процесом, прийняття рішень та оцінки ефективності використаних інструментів і ступеня досягнення поставлених цілей (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Фактори, які впливають на ефективність управління земельними ресурсами

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<p>Нові технології; Збільшення продажів; Розширення асортименту продукції; Економія на масштабах; Формування інвестиційно привабливих масивів на окремо оброблюваних землях; Вищі прибутки в результаті створення доданої вартості; Підтримка розширення відтворювального процесу; Налагодження міжнародної співпраці; Можливість впровадження іноземного досвіду в національну практику господарювання; Реорганізація та модернізація матеріально-технічної бази суб'єктів господарювання; Розвиток логістичних систем та інфраструктурних об'єктів зовнішньої</p>	<p>Різні форми власності; Висока якість сільськогосподарської продукції; Низькі ціни на сільськогосподарську продукцію; Потужний природно-ресурсний потенціал та сприятливі природно-кліматичні умови; Вигідне географічне розташування України та добре розвинена транспортна мережа; Наявність невикористаних резервів для збільшення обсягів виробництва та випуску продукції і підвищення економічної ефективності; Наявність невикористаних резервів для збільшення обсягів виробництва і випуску продукції та підвищення економічної ефективності; Потенціал для розвитку органічного сільського господарства;</p>

торгівлі; Посилення транскордонного регіонального співробітництва; Встановлення горизонтальних та вертикальних зв'язків між секторами.	Високий рівень диверсифікації виробництва; Можливість пропонувати продукцію всім сегментам ринку; Можливість використовувати відносно недорогу робочу силу для виробництва.
--	---

Управління земельними ресурсами сільськогосподарськими підприємствами має враховувати вплив власників/працівників сільськогосподарського підприємства та/або землевласника на земельні ресурси з метою забезпечення їх ефективного використання.

Детальна інформація про управління земельними ресурсами представлена в Таблиці 1.4.

В результаті реформ на ефективність управління земельними ресурсами в сільському господарстві вплинули як позитивні, так і екологічно нестабільні фактори. У сільському господарстві земля є основним засобом виробництва, предметом і засобом праці. Земля значною мірою визначає темпи розвитку та рівень виробництва.

Таблиця 1.4

Особливості управління земельними ресурсами

Особливості	Характеристика
Призначення	Багатофункціональний: екологічний, соціальний, економічний Засіб виробництва, предмет праці, просторова основа будь-якого бізнесу
Форма функціонування у сфері підприємництва	Натурально-речова і вартісна
Походження	Невідтворна, природна частина природи, базовий ресурс усіх благ
Ступінь рухливості	Абсолютно нерухома, неможливо фізично перемістити в більш зручне місце. Ціна залежить від місця розташування.
Тривалість господарського кругообігу	Нескінченне використання у цілому і частково
Стан споживчої форми в процесі	Зберігає свою природну форму

використання	протягом усього періоду використання або невикористання
Знос у процесі використання	Вони не зношуються, не руйнуються, не втрачають своїх корисних властивостей і покращуються при розумному використанні.
Зміна вартості в часі	Зростаючий дефіцит, інфляція та інші фактори можуть призвести до того, що витрати зростатимуть, а не знижуватимуться.
Кількість	Постійна, не відновлюється в натурі
Якість	Це залежить від унікального розташування, родючості та рельєфу, які відновлюються природним шляхом.
Взаємозамінність	Не може бути замінена ніяким іншим ресурсом
Оборотоспроможність на ринку	Окремі види земель обмежені чи виключені з господарського обороту
Можливість сервітуту	Право обмеженого користування чужою земельною ділянкою
Формування споживчої вартості	Здійснюється власними силами протягом тисячоліть, прикладанням праці і капіталу
Особливий спосіб розпорядження землею	Землевпорядно-правові дії

Важливо визначити інтенсивність використання землі. Для цього розраховують коефіцієнт господарського використання землі, тобто площу сільськогосподарських угідь, поділену на загальну площу господарства, коефіцієнт розораності, тобто площу ріллі, поділену на загальну площу господарства, та частку інтенсивних культур. Показники економічної ефективності використання землі сільськогосподарськими підприємствами в основному базуються на розрахунках, що стосуються площі сільськогосподарських угідь та ріллі, і можуть бути поділені на натуральні та вартісні показники.

Процес управління земельними ресурсами має вирішальне значення. Це пов'язано з тим, що лише комплексна та багаторівнева організація впливу

суб'єктів управління може допомогти досягти бажаного результату - підвищення ефективності використання потенціалу землі та ресурсів. Такі заходи мають бути вжиті негайно, поки діє мораторій на продаж земельних паїв. Забезпечити інформування фермерів про потенціал продуктивності земельних паїв при прийнятті рішення про їх продаж.

Не менш важливим аспектом в управлінні є розподіл трудових ресурсів.

Управління людськими ресурсами - це управління діяльністю працівників на підприємстві з метою забезпечення належного виконання ними своїх обов'язків. Він відрізняється від традиційних систем управління людськими ресурсами так само, як поняття "управління" відрізняється від поняття "контроль".

Основними завданнями управління трудовими ресурсами в сільському господарстві є наступні:

1. залучення робочої сили потрібної якості та кількості. Для цього необхідно проаналізувати потреби господарства у певній якості та кількості працівників, враховуючи їхні навички, рівень освіти та тривалість необхідного часу (постійні чи сезонні працівники).

2. розвивати навички працівників, щоб вони могли належним чином виконувати свої обов'язки

3. мотивувати працівників виконувати свої обов'язки якнайкраще. Сюди входять умови праці, стосунки між працівниками та оцінка їхньої роботи керівником.

4. компенсація за роботу. Сюди входить заробітна плата, а також різні види матеріального та морального заохочення.

Визначення наявного людського потенціалу, навичок, знань та здоров'я сільського населення ґрунтується на об'єктивному врахуванні наступних обставин:

- 1) людський капітал є об'єктивним особистим надбанням усіх сільських жителів;

2) наявні природні та набуті людські здібності забезпечують їх власникам вищі матеріальні доходи в майбутньому, зберігаючи при цьому тенденцію до підтримки інвестицій;

3) людський капітал приносить суспільству прямі вигоди у вигляді адекватного зростання національного доходу;

4) формування людського капіталу, особливо в сільській місцевості, потребує значних витрат з боку суспільства

5) людський капітал у сільській місцевості має характер нагромадження і тому може бути віднесений до резервів виробництва.

Зростання ролі людського фактору в сучасному сільськогосподарському виробництві означає, що однією з найважливіших функцій управління людськими ресурсами є розвиток персоналу, що вимагає іншого підходу до прийняття управлінських рішень, ніж просто відповідність його чисельності наявним робочим місцям.

Це є аргументом на користь позиціонування управління персоналом як самостійної управлінської дисципліни. При цьому цілями управління персоналом на підприємствах є підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринковому середовищі, підвищення ефективності виробництва і праці, тобто досягнення максимального прибутку, а також забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Далі пропоную розглянути організацію управління капіталом аграрного підприємства.

Ефективне управління капіталом як важлива складова системи менеджменту здатне забезпечити досягнення та закріплення позитивних результатів у господарській діяльності вітчизняних підприємств. Однак результативність його функціонування значною мірою залежить від глибини аналізу, який використовується для пошуку оптимальних управлінських рішень. Управління капіталом здійснюється через систему принципів і методів, які не тільки забезпечують його ефективне використання, а й

розробляють управлінські рішення, пов'язані з його оптимальним формуванням з різних джерел.

Управління капіталом в сільськогосподарських підприємствах, як і весь процес управління, вимагає як стратегії, так і тактики. Стратегія - це загальний напрямок і методи, за допомогою яких використовуються засоби для досягнення цілей. Встановлюючи певні правила та обмеження, стратегії дозволяють зосередити зусилля на варіантах прийняття рішень, які не суперечать обраному напрямку управлінської діяльності.

Тактика управління - це конкретні методи і прийоми досягнення мети в конкретній ситуації або в конкретний момент часу. Завдання управлінської тактики полягає у виборі найбільш оптимального рішення в ситуації, що склалася, і способу його реалізації.

Рівень забезпечення сільськогосподарських підприємств фінансовими ресурсами залежить від низки чинників, які наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1. 5

Фактори, що впливають на рівень фінансування сільськогосподарських підприємств

Фактори, які впливають на збільшення рівня забезпеченості	Фактори, які впливають на зменшення рівня забезпеченості
Продаж необоротних активів	Погашення короткострокових кредитів
Збільшення дебіторської заборгованості	Грошові виплати
Збільшення ліквідних запасів готової продукції та товарів	Скорочення дебіторської заборгованості
Надання позик	Податки на дохід від дооцінки активів
Збільшення обсягів виручки	Повернення наданих позик
Збільшення короткострокових фінансових інвестицій	Збільшення безнадійної дебіторської заборгованості та сумнівного боргу
Збільшення коштів на розрахункових та депозитних рахунках	Інфляційні процеси

Управління капіталом суб'єктів господарювання тісно пов'язане з прийняттям управлінських рішень, оскільки його розмір та динаміка є

важливими критеріями визначення оптимальності діяльності. Капітал завжди був необхідним атрибутом підприємницької діяльності, починаючи з моменту створення суб'єкта господарювання і закінчуючи його ліквідацією або реструктуризацією.

Управління капіталом передбачає вплив на його величину, структуру та джерела формування з метою підвищення ефективності його використання. Тому сформована система принципів і методів управління капіталом включає: розробку загальної стратегії управління капіталом; постановку чітких цілей і завдань управління капіталом та контроль за їх дотриманням у майбутніх періодах; методи визначення та аналізу ефективності використання власного, позикового і залученого капіталу та їх удосконалення; пошук шляхів оптимізації процесу управління капіталом, їх аналіз та реалізація; розробка методів оперативного управління високоліквідними ліквідними активами; зосередження уваги на наступному.

Наступним чинником, що зумовлює здійснення гармонійного управління сільськогосподарським підприємством є інноваційна та інвестиційна діяльність.

Інноваційний розвиток економічної діяльності суб'єктів господарювання в усіх галузях агропромислового комплексу - це постійна трансформація підприємницької діяльності, що призводить до підвищення рівня використання інтелектуального потенціалу, зростання конкурентоспроможності, збільшення обсягів діяльності та економічного зростання.

Інвестиційна діяльність сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від ролі та місця аграрного сектору в агропромисловому комплексі, що в основному стосується характеру економічних відносин між сільським господарством та іншими галузями агропромислового комплексу.

Основними цілями інвестування є

- отримання прибутку
- збереження капіталу

- досягнення соціальних вигод

Однак сільськогосподарська діяльність дуже залежить від природно-кліматичних умов, розбіжності між робочим і виробничим періодами, сезонності та використання живих організмів, що значною мірою визначає інвестиційний клімат у цій галузі та висуває на перший план такі специфічні цілі інвестування, як відновлення родючості землі та забезпечення нормальної життєдіяльності живих організмів. Крім того, метою інвестування в сільськогосподарське виробництво є забезпечення національної продовольчої безпеки, що, як показує досвід країн ЄС, може вступати в протиріччя з вимогою отримання прибутку.

Важливою особливістю інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств є необхідність інвестування в соціальну сферу та сільськогосподарську інфраструктуру. Це пов'язано з тим, що сучасна аграрна економіка є не лише галуззю виробництва, а й способом життя сільського населення.

Корпоративний інвестиційний менеджмент - це система принципів і методів формування та реалізації бізнес-рішень, що стосуються різних аспектів інвестиційної діяльності. Є органічною частиною загальної системи фінансового менеджменту, насамперед як одна з основних функціональних підсистем, що забезпечує реалізацію стратегічних рішень.

Він в першу чергу забезпечує реалізацію стратегічних рішень.

Інвестиційний менеджмент на підприємствах базується на таких принципах

- 1) Розвиток і постійне вдосконалення процесів управління;
- 2) Послідовність у досягненні цілей у часі
- 3) наукова обґрунтованість при прийнятті управлінських рішень
- 4) доцільність
- 5) єдність процесів розробки, реалізації та управління в процесі використання інвестицій;
- 6) цільове спрямування інвестиційних ресурсів
- 6) цільового спрямування інвестиційних ресурсів.

Сільське господарство є особливо важливим для стимулювання інвестиційної діяльності з наступних причин:

По-перше, воно характеризується низькою капіталомісткістю та найкоротшим періодом окупності капітальних інвестицій.

По-друге, існує великий і стабільний попит на продукцію галузі на внутрішньому ринку.

Крім того, сільське господарство має сильні міжгалузеві зв'язки, тому інвестиції в його розвиток мають найбільший кумулятивний ефект, стимулюючи попит на продукцію суміжних галузей і створюючи власний інвестиційний потенціал.

І на завершення, пропоную розглянути управління маркетингом сільськогосподарського підприємства.

Важливою складовою ефективної підприємницької діяльності є розуміння та використання маркетингових концепцій в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. Якість маркетингової діяльності в управлінні має вирішальне значення, оскільки визначає прибуткову ритмічну діяльність підприємства.

Маркетинг - це комплексна система управління ринком, основними елементами якої є продукт, ціна, місце розташування та просування продукту.

Управління маркетингом - це процес планування та реалізації політики ціноутворення, просування та розвитку ідей, продуктів і послуг.

Маркетинговий менеджмент - це процес планування, просування та реалізації ідей, товарів і послуг, який задовольняє як індивідуальних споживачів, так і виробників. Він також спрямований на вирішення проблеми впливу компанії на рівень і структуру попиту протягом певного періоду часу та визначення оптимального співвідношення попиту і пропозиції, щоб сільськогосподарські підприємства могли досягти своїх цілей.

На практиці маркетинговий менеджмент - це управління попитом і пропозицією, яке здійснюється, коли одна сторона товарного обміну

розробляє і використовує засоби для досягнення бажаної для іншої сторони поведінки на ринку.

У сучасному контексті більшість науковців і практиків розглядають маркетингове управління з точки зору функції маркетингу у відділах маркетингу сільськогосподарських підприємств. Впровадженню та нормальному функціонуванню маркетингу у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах перешкоджає низка проблем, що складаються з декількох основних груп, які наведені у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Основні проблеми маркетингу сільськогосподарських підприємств

<u>Загально-економічні</u>	<u>Законодавчо-інформаційні</u>
<ul style="list-style-type: none"> - економічна криза; - монополізм в окремих галузях економіки; - дефіцит вітчизняних товарів; - неекономічні регулятори ринку 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня розвиненість законодавчої бази; - втручання держави, правових органів; - психологічні бар'єри
<u>Ринкові</u>	<u>Фінансові</u>
<ul style="list-style-type: none"> непередбачувані дії конкурентів; падіння попиту; проблеми реалізації товарів; проблеми якості товарів; витіснення товарів конкурентами 	<ul style="list-style-type: none"> багато дрібних і середніх аграрних підприємств; недостатнє асигнування маркетингової діяльності; банкрутство покупців, постачальників, агентів

Ефективне сільськогосподарське виробництво в ринкових умовах можливе за умови розуміння та врахування специфіки аграрного маркетингу в господарській діяльності суб'єктів господарювання.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Сучасний стан та особливості формування фінансової стійкості підприємств сільськогосподарського сектору

Сільськогосподарський сектор є одним із найважливіших у структурі економіки України. Він забезпечує продовольчу безпеку країни, робочі місця та значну частку експортних надходжень.

Фінансовий стан підприємства є суттєвою характеристикою його діяльності в певний період і визначає фактичну та потенційну спроможність підприємства фінансувати достатній рівень фінансово-господарської діяльності та його здатність ефективно здійснювати її в майбутньому.

Аналіз фінансового стану суб'єкта господарювання розраховується за допомогою фінансових коефіцієнтів відповідно до форми 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» та форми 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)».

Фінансовий стан оцінюється за кількома групами показників. Показники ліквідності характеризують здатність підприємства швидко перетворювати свої активи в грошові кошти. При оцінці ліквідності компанії аналізується достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань (короткострокової кредиторської заборгованості). Одним з показників, що характеризує фінансову стійкість підприємства, є його платоспроможність, тобто здатність своєчасно погашати свої платіжні зобов'язання наявними грошовими ресурсами. Платоспроможність є зовнішнім показником фінансового стану та стабільності підприємства. Аналіз платоспроможності необхідний не лише для оцінки та прогнозування фінансового стану компанії, а й для зовнішніх інвесторів (банків).

Коефіцієнти ділової активності - це показники того, наскільки ефективно компанія використовує свої активи. Ці показники показують узгодженість політики управління запасами та готовою продукцією, а також

загальну інтенсивність використання активів. Зростання цього показника є позитивною тенденцією, оскільки означає наявність фінансових ресурсів, які можуть бути перенаправлені в інші сфери.

Показники рентабельності, з іншого боку, характеризують загальну ефективність роботи підприємства. Ці показники використовуються для оцінки прибутковості різних сфер діяльності (виробництва, операцій, інвестицій), окупності витрат тощо. Ці показники дають більш повне уявлення про кінцеві результати діяльності підприємства, оскільки показують співвідношення отриманих ефектів до використаних ресурсів. Таким чином, вони використовуються не тільки для оцінки загальної ефективності діяльності підприємства, але й як інструмент інвестиційної політики та ціноутворення.

За даними Державної служби статистики України, рівень фінансової стійкості СГП в Україні залишається низьким. Так, у 2022 році:

- Коефіцієнт поточної ліквідності у середньому становив 1,2, що нижче нормативного значення 2. Це означає, що СГП не мають достатньо оборотних активів для покриття своїх поточних зобов'язань.
- Коефіцієнт автономії становив 0,4, що свідчить про високу залежність СГП від залучених коштів.
- Рентабельність власного капіталу становила 10%, що є порівняно низьким показником.

Фактори, що впливають на фінансову стійкість СГП

На фінансову стійкість СГП впливає ряд факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх.

До зовнішніх факторів належать:

- Волатильність цін на сільськогосподарську продукцію: Ціни на сільгосппродукцію можуть значно коливатися протягом року, що негативно впливає на доходи СГП.
- Державна політика: Державна політика в аграрному секторі може мати як позитивний, так і негативний вплив на фінансову стійкість СГП.

- Зміни клімату: Зміни клімату можуть призвести до посух, повеней та інших стихійних лих, які завдають шкоди врожаю та тваринам, що негативно впливає на фінансові результати СГП.

До внутрішніх факторів належать:

- Неєфективне управління: Неєфективне управління може призвести до втрат ресурсів, зниження продуктивності та погіршення фінансового стану СГП.

- Висока залежність від кредитів: Залежність від кредитів може призвести до зростання фінансових витрат та погіршення фінансової стійкості СГП.

- Недостатнє інвестування: Недостатнє інвестування в оновлення основних фондів, нові технології та людський капітал може негативно вплинути на конкурентоспроможність та фінансову стійкість СГП.

Особливості формування фінансової стійкості СГП в Україні

Формування фінансової стійкості СГП в Україні має ряд особливостей, зумовлених вищезазначеними факторами. До цих особливостей належать:

- Важливість державної підтримки: Державна підтримка у вигляді субсидій, дотацій та пільгових кредитів може допомогти СГП підвищити свою фінансову стійкість.

- Необхідність диверсифікації виробництва: Диверсифікація виробництва може допомогти СГП знизити ризики, пов'язані з волатильністю цін на сільгосппродукцію.

- Впровадження нових технологій: Впровадження нових технологій може допомогти СГП підвищити продуктивність праці, знизити собівартість продукції та покращити свою конкурентоспроможність.

- Підвищення ефективності управління: Підвищення ефективності управління може допомогти СГП раціонально використовувати ресурси, знизити втрати та покращити фінансові результати.

Також варто проаналізувати стан сільськогосподарських підприємств в період війни.

Сільське господарство в Україні вважається пріоритетною галуззю і годує значну частину населення країни.

До війни великі обсяги національних ресурсів та іноземних інвестицій були витрачені на реформи та програми підтримки розвитку сільського господарства.

Російське вторгнення принесло великі руйнування та проблеми сільськогосподарському виробництву.

Більше того, війна не припиняється, а конкуренція між великим агробізнесом і дрібними фермами за ресурси та державну підтримку лише посилюється, що повертає на порядок денний майбутнє українського сільського господарства.

До війни темпи зростання сільського господарства в Україні були найвищими серед інших галузей (річні темпи зростання 5-6%) і становили 10,9% ВВП, а до 2021 року на цю галузь припадало 17% внутрішньої зайнятості.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року серйозно порушило виробництво та торгівлю продовольством в Україні, поставивши під загрозу продовольчу безпеку України та світу.

Цілеспрямовані атаки російських військових на українське сільське господарство, включаючи обстріл сільськогосподарських об'єктів та інфраструктури по всій Україні, мінування та підпал сільськогосподарських угідь поблизу зон бойових дій, а також п'ятимісячну блокаду чорноморських портів (і відновлення в липні 2023 р.) та підрив дамби Каховської ГЕС надзвичайно ускладнили функціонування аграрного сектору України.

Хоча експортоорієнтоване сільське господарство зазнало найбільших втрат, особливо на перших етапах війни, сімейні підприємства та приватні господарства змогли пристосуватися до екстремальних умов і забезпечити продовольством українських військових і населення.

За даними Київської школи економіки, загальні збитки агросектору України внаслідок повномасштабного вторгнення Росії в Україну вже досягли \$4,29 млрд, що еквівалентно майже 15% капіталу країни.

Війна в Україні завдала значної шкоди економіці країни, призвівши до значних втрат у різних секторах.

Найбільш постраждали:

- Енергетика, житлово-комунальна сфера, транспорт, металургія, нафтопереробна промисловість, підприємства ОПК: Ці галузі зазнали руйнування виробничих потужностей, що призвело до прямих втрат та зупинки роботи.
- Будівництво та машинобудування: Через надвисокі інвестиційні ризики та нестабільність ситуації в країні інвестиційні проекти в цих галузях фактично зупинилися.
- Сфера послуг та окремі види промислової діяльності: Скорочення попиту населення, вимушеного покинути Україну або проживати в зонах активних бойових дій, негативно вплинуло на ці сектори.
- Експорт: Зруйнована транспортна інфраструктура, частково заблоковані порти та запроваджені обмеження на транскордонні валютні платежі призвели до втрати понад 30% експорту протягом 9 місяців війни.
- Внутрішній ринок: Звуження спектру вітчизняних товарів, дефіцит імпорту енергоресурсів, дефіцит торгового балансу та негативні настрої населення посилюють тиск на інфляцію та валютний курс.

Важливо зазначити, що з червня 2022 року спостерігається зростання відсотка підприємств, які відновлюють свою активність. Це пов'язано зі зміною географії бойових дій, формуванням нових логістичних маршрутів та частковим поверненням населення.

Війна в Україні стала серйозним викликом для економіки країни, але також відкриває можливості для відновлення та реформування. Для подолання економічних втрат та стимулювання розвитку важливо вживати комплексних заходів, спрямованих на:

- Відновлення зруйнованої інфраструктури.
- Підтримку постраждалих секторів економіки.
- Стимулювання інвестицій та створення нових робочих місць.
- Проведення реформ, спрямованих на покращення бізнес-клімату та підвищення конкурентоспроможності.

Згуртованість та спільні зусилля влади, бізнесу та громадян України зможуть допомогти країні подолати економічні наслідки війни та побудувати сильне та стійке майбутнє.

Пропоную проаналізувати фінансовий стан ТОВ СП «Нібулон» (таб.2.1).

У 1991 році Олексій Вадатурський заснував компанію «Нібулон» у Миколаєві, Україна.

Протягом наступних 30 років, керуючись принципом бути якомога ближче до фермерів, компанія розбудувала дивовижну мережу зерносховищ та перевантажувальних терміналів, пов'язаних потужною логістичною системою, що включає автомобільний, залізничний транспорт та особливість - власний змішаний річковий та морський флот.

Таблиця 2.1

Ознаки стану майна ТОВ СП "Нубілон" протягом 2018-2022 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Сума коштів у розпорядженні компанії, тис. грн.	598421	637190	85098	637190	23762
Коефіцієнт постійності активів	0,642	0,658	0,765	0,740	0,641
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,015	0,002	0,049	0,050	0,052
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,978	0,998	0,951	1,000	0,948
Питома вага дебіторської заборгованості у майні	0,029	0,035	0,011	0,003	0,046
Коефіцієнт ліквідності активів	0,498	0,519	0,307	0,352	0,559

Проаналізувавши наведену вище таблицю можна зробити висновки, що ТОВ СП «Нібулон» вміщує в собі інтенсивні процеси оновлення необоротних виробничих активів, а також основних засобів, звідси випливає, що компанія закупляє нове обладнання і за рахунок цього накопичує старе.

Попри це, ми можемо спостерігати тенденцію щодо збільшення зносу основних засобів та погіршення ситуації щодо надійності компанії вцілому.

Коефіцієнт ліквідності активів є нижчим за оптимальний рівень: у 2021 році на 1 гривню необоротних активів припадало 0,35 гривні оборотних активів порівняно з 0,56 у 2022 році.

Таким чином, хоча компанії стають більш гнучкими, вони не здатні швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Також пропоную розглянути показники ліквідності ТОВ СП «Нібулон» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ознаки ліквідності ТОВ СП "Нібулон"

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-138987	-266003	-1695332	-8881172	-5781258
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,998	0,977	0,805	0,498	0,702
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,329	0,300	0,218	0,146	0,197
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,645	0,056	0,010	0,036	0,001

Тут можемо спостерігати, що протягом періоду дослідження ТОВ СП «Нібулон» чистий оборотний капітал є від'ємним, а це означає, що відбувається перевищення короткострокових зобов'язань над оборотними активами. З наведених висновків можемо сказати, що підприємство немає можливості погасити всі свої борги через недостатню кількість власних активів, війна в Україні лише поглибила цю негативну тенденцію.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності також дуже низькі, що свідчить про те, що компанія стикається зі значними фінансовими ризиками та проблемами з платоспроможністю.

Пропоную розглянути становище стійкості фінансового характеру ТОВ СП «Нібулон» (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Показники фінансової незалежності ТОВ СП "Нубілон" 2018-2022рр.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт фінансової автономії	0,378	0,333	0,409	0,363	0,356
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,998	-0,977	-0,870	-1,038	-0,802
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,403	0,499	0,692	0,570	0,553
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,596	0,650	0,708	0,477	0,490

Усі проаналізовані показники, що характеризують фінансову самостійність СП ТОВ «Ніблон», знаходяться на досить низькому рівні, що свідчить про порушення фінансової стійкості.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу негативний, що вказує на те, що фірма змушена покладатися на кредитні джерела фінансування, оскільки власні кошти фірми використовуються для фінансування основних засобів.

2.2. Дослідження конкурентних переваг та управлінських процесів, які відбуваються в сільськогосподарському підприємстві

В умовах мінливого впливу кризових явищ та посилення глобалізаційних процесів сталий конкурентний розвиток аграрного сектору можливий лише за умови формування відповідних конкурентних переваг. У сучасному бізнес-середовищі сільськогосподарським підприємствам необхідно постійно шукати шляхи та методи забезпечення конкурентних переваг, щоб вижити та утримати свої позиції на ринку.

Конкурентна перевага підприємства - це специфічна форма і процес пристосування факторів виробництва до зовнішнього середовища, вироблена в результаті творчого потенціалу людей, накопиченого в процесі функціонування, що сприяє досягненню синергетичного ефекту і забезпечує вищу цінність продукту, ніж у конкурентів.

Конкурентна перевага - це «характеристика підприємства, яке перебуває в постійному стані конкуренції, ефективно використовуючи свій конкурентний потенціал і забезпечуючи перевагу над конкурентами». Конкурентна перевага - це сума основних факторів успіху, які дозволяють компанії забезпечити стійку ринкову позицію в довгостроковій перспективі.

Конкурентні переваги являють собою можливість підприємства забезпечити конкурентноспроможний розвиток завдяки конкурентному потенціалу, який чітко сформований у напрямку та не відступає від окреслених цілей та дій.

Основними характеристиками конкурентної переваги є безперервність впливу, тобто процес забезпечення конкурентної переваги є постійним, та цілеспрямованість, тобто забезпечення конкурентної переваги відповідає стратегічним цілям компанії. Однак конкурентну перевагу не слід ототожнювати з конкурентним потенціалом компанії. Це пов'язано з тим, що конкурентний потенціал - це здатність компанії забезпечити певну перевагу над конкурентами, але для реалізації наявного потенціалу необхідний певний

набір інших факторів впливу. Постійні зміни у зовнішньому середовищі та бізнес-ситуації спонукають підприємства до пошуку нових шляхів забезпечення конкурентних переваг. На нашу думку, підприємствам слід розрізняти потенційну конкурентну перевагу та фактичну конкурентну перевагу. Потенційна конкурентна перевага визначається здатністю компанії забезпечити свою потенційну конкурентну перевагу. Фактична конкурентна перевага може збігатися або не збігатися з потенційною конкурентною перевагою. Іншими словами, вона може бути нижчою (у випадку неефективного управління) або вищою (у випадку ефективної системи управління конкурентними перевагами), ніж потенційна конкурентна перевага. Таким чином, конкурентоспроможність є результатом ефективної реалізації потенційної конкурентної переваги, яка досягається завдяки поєднанню факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Пронують розглянути зв'язок понять «конкурентні переваги підприємства», «конкурентна позиція», «конкурентний потенціал» та факторів їх формування (рис.2.1).

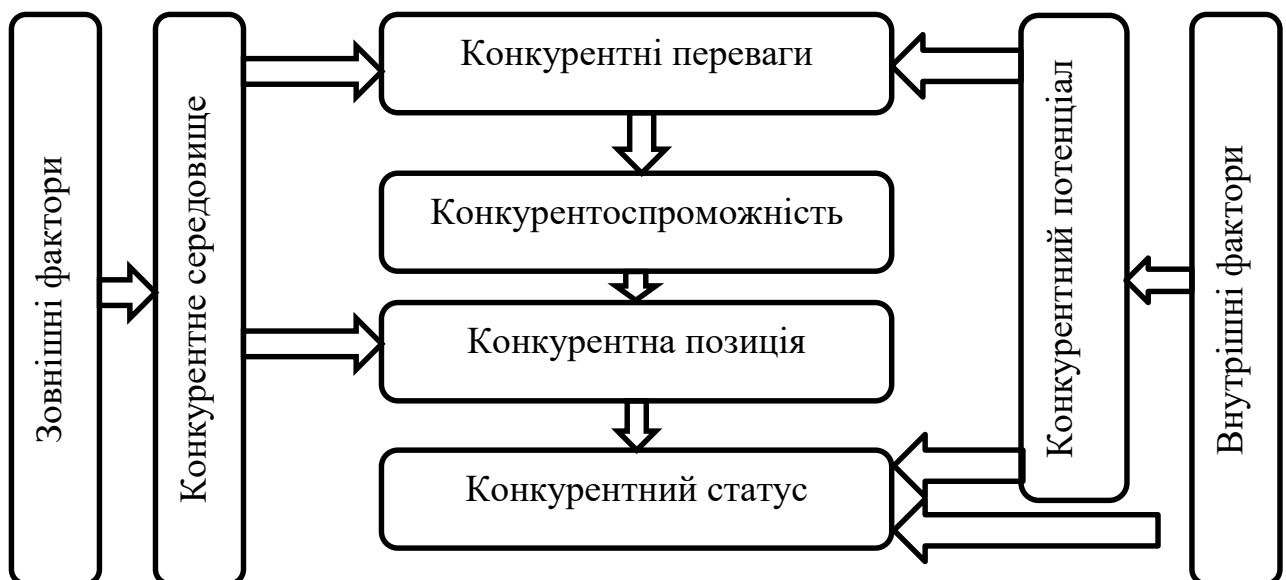


Рис. 2.1. Структурно-логічні схеми уніфікації поняття «конкурентна перевага підприємства», «конкурентний потенціал», «конкурентна позиція»

Ключовими факторами конкурентного середовища є рівень «бар'єрів для входу» в галузь, інтенсивність конкуренції на ринку, вплив покупців і постачальників, а також альтернативні продукти.

Таблиця 2.4

Чинники аналізу кокурентноспроможного середовища

Чинники конкурентного середовища	Показники оцінки
Рівень вхідного бар'єра в галузь	Державна політика та заходи, прихильність клієнтів, ефективність продажів, ланцюжок поставок, капітальні інвестиції, етапи життєвого циклу
Інтенсивність конкуренції на ринку	Ділова активність, узагальнені показники інтенсивності конкуренції, конкурентні переваги, зрілість ринку, кількість конкурентів, використання нелегальних методів конкуренції, високі бар'єри входу в галузь, однорідність продукції, що реалізується, зростання попиту на продукцію, високі постійні витрати.
Можливості впливу покупців	Ступінь організованості споживачів, прихильність споживачів до продукту компанії, ступінь важливості продукту для споживача, вартість переходу споживачів до інших продавців, ставлення споживачів до продукту компанії, чутливість споживачів до ціни на продукт компанії, наявність постійних споживачів, рівень поінформованості споживачів, наявність альтернативних продуктів.
Можливість впливу постачальників	Важливість товарів, які постачають постачальники для роздрібних торговців; наявність великих постачальників; різноманітність та якість товарів; відсутність замінників товарів, що постачаються; вигідні умови продажу товарів; цінова політика постачальників; витрати на перехід до інших постачальників; концентрація постачальників,
Наявність замінних товарів	Альтернативна політика просування, глибина альтернативного асортименту, альтернативна політика просування, цінова конкуренція, альтернативна цінова політика, альтернативні форми і методи маркетингу, конкурентоспроможність альтернатив.

Однією з головних передумов побудови ефективного ринку є економічна конкуренція. На відміну від багатьох країн, де конкуренція була природним станом економічних відносин принаймні протягом останнього століття, Україна пройшла довгий шлях від централізованої планової системи до міжнародно визнаної ринкової економіки.

1991 році, коли частка монопольного сектору досягла 100%, Україна проголосила перехід до ринкової економіки.

Вільна конкуренція є результатом ринкової економіки. Однак використання грошей та купівля-продаж товарів не може відбуватися без конкуренції. Саме тому необхідно знати, як саме виникає конкуренція.

Передумови конкуренції:

Першою умовою конкуренції є наявність на ринку значної кількості виробників будь-якого ресурсу або продукту.

Якщо виробництво зосереджене в руках одного власника, як в умовах командно-адміністративної системи, домінуватиме державна монополія, і конкуренція по суті зводиться нанівець.

Другою умовою виникнення конкуренції є свобода виробників у виборі видів економічної діяльності. Кожен виробник має право вирішувати не тільки, що виробляти, але й скільки виробляти, а також вносити зміни в продукт.

Третьою умовою виникнення конкуренції є збіг того, що визначає попит, і того, що визначає пропозицію. Якщо попит перевищує пропозицію, покупці не матимуть свободи вибору товарів. Там, де пропозиція є дефіцитною, всі вироблені товари з більшою ймовірністю будуть продані. Там, де є дефіцит, немає місця для вільної конкуренції.

Формулюючи стратегії, компанії повинні брати до уваги замінники. Замінники діють як визначальна сила в ціновій політиці компанії та політиці оновлення продукції.

Конкурентні сили, що виникають через наявність замінників, ставлять продавців у протиріччя один з одним з наступних причин:

- Ціна та наявність заміників обмежує ціни виробників, що, в свою чергу, обмежує потенційні прибутки (замінники не тільки обмежують прибутки в мирний час, але й зменшують непередбачувані прибутки, які компанії отримують в часи процвітання). Виробники наражаються на ризик зниження темпів зростання продажів і прибутків, незважаючи на те, що, вживаючи відповідних заходів, вони можуть диференціювати свою продукцію за якістю, знизити ціни за рахунок скорочення витрат або іншим чином відрізнити свою продукцію від заміників.

- Найбільшу увагу слід приділяти чутливим до трендів заміникам, які покращують цінову та якісну конкурентоспроможність з галузевою продукцією, а також заміникам, виробленим у найбільш високоприбуткових галузях.

- Загроза появи нових учасників: поява нових конкурентів неминує призводить до скорочення ринкової частки фірм галузі, що супроводжується посиленням конкуренції, в результаті чого знижується прибутковість і ціни. Серйозність загрози виникнення такої ситуації залежить від двох факторів: реакції існуючих фірм на появу нових конкурентів та рівня «бар'єрів для входу» (сукупність економічних, технічних та організаційних умов для створення нового виробництва) в галузь.

- Бар'єри входу в галузь - економія на масштабах виробництва (мінімальна собівартість виробництва певного продукту досягається при оптимальному обсязі виробництва цього продукту. Якщо цього не вдається досягти, конкуренти несуть додаткові витрати, які знижують їхню конкурентоспроможність)

- Інтереси споживачів (споживачі, як правило, обирають продукцію відомих компаній. Як наслідок, компанії, що виходять на ринок, змушені витратити додаткові кошти на рекламу продукції, публіситі, покращення сервісу, нові гарантії та зниження цін, що знижує прибутковість) - Високі потреби в капіталі (нові учасники ринку потребують капіталу). Чим більший

капітал, тим менше людей готові вийти на новий ринок і розпочати новий бізнес);

- Доступ до каналів дистрибуції (у вже існуючих компаній є налагоджені канали дистрибуції та зв'язки з дистриб'юторами, тому новим гравцям доводиться будувати все з нуля або пропонувати дистриб'юторам кращі умови, що вимагає більших витрат) Відсутність виробничого досвіду та складність доступу до виробничих секретів (діючі компанії накопичили багатий досвід у виробництві, що ставить нових учасників у не вигідне становище порівняно з ними).

Розглянемо ключові фактори успіху (КФУ) в галузі сільського господарства:

- Низька собівартість продукції: Досягнення низької собівартості продукції за рахунок економії на масштабах, вертикальної інтеграції, використання сучасних технологій та ефективного управління ресурсами.

- Висока якість продукції: Виробництво продукції високої якості, яка відповідає міжнародним стандартам та користується попитом на світовому ринку.

- Ефективний маркетинг: Забезпечення ефективного маркетингу та просування продукції на внутрішньому та міжнародному ринках.

- Сприятливий інвестиційний клімат: Наявність сприятливого інвестиційного клімату, який сприяє розвитку аграрного сектору.

- Державна підтримка: Державна підтримка аграрного сектору у формі субсидій, податкових пільг та інших стимулів.

- Доступ до кваліфікованих кадрів: Наявність доступу до кваліфікованих кадрів, які мають необхідні знання та навички для роботи в аграрному секторі.

Пропоную розглянути конкурентні переваги ТОВ СП «Нібулон».

ТОВ СП "Нібулон" - один з лідерів аграрного сектору України, який протягом 25 років успішно веде свою діяльність завдяки низці ключових конкурентних переваг:

1. Вертикальна інтеграція:

- Володіння всіма ланками виробничого ланцюжка - від вирощування зернових культур до переробки та експорту готової продукції.

- Це дає "Нібулону" значний контроль над якістю продукції, логістикою та витратами, роблячи його більш конкурентноспроможним.

2. Значний земельний банк:

- Понад 400 000 гектарів земель, що дозволяє "Нібулону" самостійно планувати сівозміну, оптимізувати виробництво та мінімізувати ризики, пов'язані з цінами на сировину.

3. Сучасні елеваторні потужності:

- Загальна місткість понад 2,5 мільйона тонн, що забезпечує "Нібулону" можливість зберігати зерно протягом тривалого часу та вичікувати сприятливих цін на ринку.

4. Власний флот:

- Понад 100 суден, що дозволяє "Нібулону" самостійно експортувати свою продукцію на світовий ринок, не залежучи від сторонніх перевізників.

5. Використання інноваційних технологій:

- Застосування точного землеробства, систем GPS-моніторингу техніки, систем автоматизованого управління елеваторами та ін.

- Це дає "Нібулону" можливість підвищувати продуктивність праці, економити ресурси та покращувати якість продукції.

6. Ефективна система управління:

- Чітко сформульована стратегія розвитку, продумана кадрова політика, система корпоративного управління та використання кращих світових практик.

- Це забезпечує "Нібулону" стійкість до викликів та можливість динамічно розвиватися.

7. Маркетингові переваги:

- Сильний бренд, відомий на світовому ринку.

- Ефективна маркетингова стратегія, спрямована на просування продукції та залучення нових клієнтів.

8. Досвід роботи на міжнародних ринках:

- "Нібулон" успішно експортує свою продукцію до понад 100 країн світу.

- Це дає йому знання та розуміння особливостей світового ринку, що дозволяє йому бути більш конкурентоспроможним.

9. Сприятливий інвестиційний клімат:

- "Нібулон" активно використовує сприятливий інвестиційний клімат в Україні для розвитку свого бізнесу.

- Це дає йому можливість залучати додаткові кошти для реалізації нових проектів.

10. Державна підтримка:

- "Нібулон" отримує державну підтримку у формі субсидій, податкових пільг та інших стимулів.

- Це дає йому можливість знижувати витрати та підвищувати свою конкурентоспроможність.

11. Доступ до кваліфікованих кадрів:

- "Нібулон" має доступ до кваліфікованих кадрів, які мають необхідні знання та навички для роботи в аграрному секторі.

- Це дає йому можливість ефективно використовувати новітні технології та досягати високих результатів.

12. Соціальна відповідальність:

- "Нібулон" активно веде соціальну діяльність, інвестуючи в розвиток інфраструктури регіонів, де він працює, та підтримуючи місцеві громади.

- Це дає йому можливість покращувати імідж компанії та лояльність до неї з боку місцевого населення.

2.3. Оцінка механізму управління бізнес-процесами у в сільськогосподарському підприємстві

Історично склалося так, що управління бізнес-процесами на виробництві було першою сферою, де успішно застосували набір методів, які згодом стали відомими як «процесний підхід». Термін «бізнес-процес» має багато значень, і наразі не існує єдиного його визначення. Спільним для всіх визначень є те, що бізнес-процеси є безперервними, з постійними входами (наприклад, постачання ресурсів, виникнення бізнес-ідей, ідеї нових продуктів або послуг) і виходами у вигляді продуктів, які задовольняють потреби клієнтів. Основні категорії та характеристики бізнес-процесів наведені нижче (табл. 2.5).

Під бізнес-процесами слід розуміти структуровану та вимірювану сукупність видів діяльності, що циклічно виконуються різними структурними підрозділами та підприємствами, які в сукупності організовуються для досягнення результатів діяльності підприємства шляхом задоволення потреб клієнтів, один логічно узгоджений акт бізнес-діяльності являє собою єдиний, логічно послідовний акт господарської діяльності.

Дослідження показали, що процесний підхід до управління допомагає знизити витрати, підвищити якість продукції, отримати вичерпну інформацію про поточний стан бізнесу та приймати своєчасні і стратегічно правильні рішення. Основою процесного управління є бізнес-процеси. Встановлено, що бізнес-процеси мають фундаментальні елементи незалежно від їхньої ролі в ланцюжку створення цінності компанії. Будь-який бізнес-процес має такі елементи, як входи, виходи, управління та ресурси, а також власника, який відповідає за його виконання.

Таблиця 2.5

Класифікація процесів бізнесу підприємства

Класифікаційна ознака	Характеристика бізнес-процесів
За ознакою формування результату	Основні бізнес-процеси - це процеси, які складають основну діяльність компанії та генерують її основне джерело доходу. Прикладами бізнес-процесів є постачання, виробництво, продаж і маркетинг. Допоміжні (підтримуючі) бізнес-процеси визначають допоміжну діяльність підприємства, яка підтримує основний бізнес. Прикладами є бухгалтерський облік, управління персоналом та інформаційне забезпечення.
За функціональною ознакою	Процес постачання матеріальних ресурсів є елементом, що забезпечує реалізацію ключових бізнес-процесів на підприємстві, тобто його «входами». Процес виробництва готової продукції покликаний перетворити «входи» процесу на «виходи». Процес реалізації готової продукції спрямований на задоволення потреб споживачів та отримання доходу для підприємства. Процес розрахунку за готову продукцію з покупцем є завершальною стадією основного бізнес-процесу підприємства. Грошове відтворення доходу, отриманого від задоволення потреб споживачів.
За видом бізнес-процесу	Відтворювальні бізнес-процеси - це безперервний рух і оновлення процесів виробництва продукції та послуг підприємства як бізнес-системи. Забезпечуючі бізнес-процеси призначені для забезпечення ресурсами відтворювальних процесів бізнес-системи. Управлінські бізнес-процеси охоплюють всю функцію управління на рівні кожного бізнес-процесу і бізнес-системи в цілому. До бізнес-процесів розвитку відносяться процеси вдосконалення продукції
За характером продукту діяльності	Виробничий бізнес-процес - це процес, який перетворює входи, отримані від процесів постачання, на виходи, що пропонуються для продажу. Адміністративні бізнес-процеси - це процеси, результатом яких є низка послідовних дій для виконання адміністративних завдань.
За ступенем деталізації	Крос-функціональний процес - це сукупність функцій бізнес-процесу, які не розбиті на різні типи операцій або завдань. Підпроцес - це частина

	основного бізнес-процесу, покликана відігравати певну роль у створенні кінцевого продукту, але не може створювати продукт сама по собі.
За відношенням до підприємства	Зовнішній бізнес-процес - це процес, який має вхід і / або вихід поза підприємством. Внутрішній бізнес-процес - це процес, який повністю відбувається в межах підприємства.

ТОВ СП "Нібулон" є одним з найяскравіших прикладів успішного впровадження сучасних підходів до управління бізнес-процесами в українському аграрному секторі. Компанія відома своїми масштабними операціями, вертикальною інтеграцією та використанням інноваційних технологій. Давайте детальніше розглянемо, як "Нібулон" будує свою ефективність.

Ключові аспекти управління бізнес-процесами в "Нібулоні"

1. Вертикальна інтеграція:
 - Переваги: Компанія контролює весь виробничий ланцюжок: від вирощування зернових до їхньої переробки та експорту. Це дозволяє оптимізувати витрати, покращувати якість продукції та забезпечувати стабільні поставки.
 - Управління процесами: "Нібулон" має чітко визначені процеси для кожного етапу виробництва, від планування посівних кампаній до маркетингу та продажу готової продукції.
2. Інформаційні технології:
 - Впровадження ERP-систем: Для управління ресурсами підприємства, включаючи виробництво, логістику, фінанси та HR.
 - Геоінформаційні системи (GIS): Для точного землеробства, моніторингу полів та оптимізації використання ресурсів.
 - Системи автоматизованого управління елеваторами: Для ефективного зберігання та обробки зерна.
 - Цифрова трансформація: Постійне оновлення та вдосконалення IT-інфраструктури для підвищення ефективності бізнес-процесів.

3. Процесний підхід:

- Оптимізація процесів: Постійний аналіз та вдосконалення бізнес-процесів з метою зниження витрат та підвищення продуктивності.
- Стандартизація операцій: Введення єдиних стандартів для виконання робіт на всіх етапах виробництва.
- Делегування повноважень: Розподіл відповідальності між підрозділами та працівниками для підвищення ефективності прийняття рішень.

4. Логістика та транспорт:

- Власна транспортна інфраструктура: Великий флот суден для експорту продукції, що дозволяє знизити витрати на логістику.
- Оптимізація маршрутів: Використання програмного забезпечення для планування оптимальних маршрутів транспортування.
- Ефективне управління запасами: Мінімізація витрат на зберігання продукції.

5. Управління персоналом:

- Програми навчання та розвитку: Інвестиції в розвиток кваліфікації співробітників.
- Система мотивації: Створення системи мотивації, яка стимулює працівників до ефективної роботи.
- Корпоративна культура: Формування сильної корпоративної культури, що сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників.

Результати впровадження ефективного управління бізнес-процесами в "Нібулоні"

- Висока продуктивність: Компанія досягла високої продуктивності за рахунок оптимізації виробничих процесів та використання сучасних технологій.
- Зниження витрат: Вертикальна інтеграція, ефективна логістика та інші заходи дозволили знизити витрати виробництва.

- Висока якість продукції: Суворе дотримання стандартів якості та використання сучасних технологій забезпечують високу якість продукції "Нібулона".

- Стабільність бізнесу: Компанія демонструє стійкість до зовнішніх впливів завдяки диверсифікації діяльності та ефективному управлінню ризиками.

- Соціальна відповідальність: "Нібулон" активно підтримує місцеві громади, інвестує в розвиток інфраструктури та береже довкілля.

ТОВ СП "Нібулон" є яскравим прикладом того, як сучасні підходи до управління бізнес-процесами можуть трансформувати аграрне підприємство. Компанія досягла значних успіхів завдяки системному підходу до управління, використанню інноваційних технологій та фокусу на якості продукції. Досвід "Нібулона" може бути корисним для інших сільськогосподарських підприємств, які прагнуть підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність.

Пропоную більш детально розглянути інструменти та технології, які використовує ТОВ СП «Нібулон» для управління бізнес-процесами.

Інформаційні технології в "Нібулоні"

- ERP-системи:
 - SAP: Найчастіше використовується для управління ресурсами підприємства. Дозволяє інтегрувати всі функціональні області бізнесу, від виробництва до фінансів, забезпечуючи єдину інформаційну систему.

- Функціонал: Планування виробництва, управління запасами, облік матеріальних потоків, управління проектами, фінансовий облік.

- Геоінформаційні системи (GIS):

- ArcGIS, MapInfo: Використовуються для створення цифрових карт полів, аналізу даних про ґрунти, клімат, врожайність. За допомогою GIS-технологій оптимізують використання добрив, засобів захисту рослин, а також планують посівні кампанії.

- Системи автоматизованого управління елеваторами:

- Власні розробки: "Нібулон" має значний досвід у розробці власного програмного забезпечення для автоматизації процесів на елеваторах.
- Функціонал: Автоматичне управління прийманням, сушінням, очищенням, зберіганням та відвантаженням зерна.
 - Системи моніторингу транспортних засобів:
 - GPS-трекери: Для відстеження руху автотранспорту та сільськогосподарської техніки.
 - Тахографи: Для контролю режиму роботи водіїв.
 - БПЛА:
 - Використовуються для моніторингу полів, виявлення шкідників та хвороб рослин.
 - Інтернет речей (IoT):
 - Сенсори встановлюються на сільськогосподарській техніці, в елеваторах для збору даних про температуру, вологість, рівень палива тощо.
- Як ці технології використовуються в "Нібулоні"
 - Планування виробництва: На основі даних, отриманих з GIS-систем та інших джерел, складаються детальні плани посівних кампаній, визначаються оптимальні сорти культур та норми внесення добрив.
 - Управління запасами: ERP-системи дозволяють відстежувати рівні запасів на складах, оптимізувати закупівлі та мінімізувати витрати на зберігання.
 - Контроль якості продукції: На всіх етапах виробництва здійснюється суворий контроль якості продукції за допомогою лабораторних аналізів та автоматизованих систем контролю.
 - Оптимізація логістичних процесів: За допомогою GPS-трекерів та систем планування маршрутів оптимізуються маршрути транспортування, що дозволяє знизити витрати на логістику.

- **Прийняття управлінських рішень:** Керівництво компанії отримує оперативну інформацію про стан виробництва, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Переваги використання сучасних технологій в "Нібулоні"

- **Підвищення ефективності:** Автоматизація рутинних операцій, оптимізація використання ресурсів.
- **Покращення якості продукції:** Суворий контроль якості на всіх етапах виробництва.
- **Зниження витрат:** Оптимізація логістичних процесів, зниження витрат на енергоносії та інші ресурси.
- **Підвищення конкурентоспроможності:** Завдяки використанню сучасних технологій "Нібулон" може пропонувати своїм клієнтам продукцію високої якості за конкурентоспроможними цінами.
- **Збільшення обсягів виробництва:** За рахунок оптимізації виробничих процесів та використання нових технологій.

На прикладі ТОВ СП "Нібулон" ми маємо змогу спостерігати, як сучасні технології можуть трансформувати традиційну галузь, як сільське господарство. Завдяки інвестиціям в інформаційні технології та постійному вдосконаленню бізнес-процесів, компанія досягла значних успіхів і стала одним з лідерів аграрного сектору України.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрямки удосконалення діяльності сільськогосподарського підприємства

У сучасному агропромисловому середовищі покращення результатів діяльності сільськогосподарських підприємств набуває особливого значення. Це пов'язано з необхідністю підвищення ефективності виробництва, зниження витрат та забезпечення високої якості продукції. Пропоную розглянути основні напрямки та методи покращення діяльності сільськогосподарських підприємств:

1. Впровадження сучасних технологій

Одним з основних напрямків вдосконалення є впровадження сучасних технологій у виробничий процес. Механізація та автоматизація виробництва може значно підвищити продуктивність праці та зменшити витрати ручної праці. Використання сучасної сільськогосподарської техніки, такої як комбайни та трактори, допомагає підвищити ефективність польових робіт.

Ще одним важливим аспектом є точне землеробство: використання GPS-технологій, дронів і датчиків дозволяє точно контролювати внесення добрив, хімічних засобів захисту рослин та управління зрошенням. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів і зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

2. Покращення якості продукції

Підвищення якості продукції є важливим питанням для сільськогосподарських підприємств. Селекція рослин і тварин та генетичні дослідження можуть призвести до виведення нових сортів і порід, більш стійких до хвороб і шкідників, тим самим підвищуючи врожайність і якість продукції.

Перехід до органічного землеробства також сприяє підвищенню якості продукції. Використання натуральних добрив та засобів захисту рослин сприяє зменшенню залишків хімічних речовин у продукції та підвищенню екологічності.

3. Оптимізація управлінських процесів

Ефективне управління є ключовим елементом успішної сільськогосподарської діяльності. Використання сучасних інформаційних технологій, таких як системи управління фермерським господарством, дозволяє автоматизувати управлінські процеси, вести точний облік ресурсів і контролювати виконання виробничих операцій.

Впровадження систем управління якістю на всіх етапах виробництва допомагає забезпечити відповідність продукції стандартам та підвищити довіру споживачів.

4. Економічна ефективність та інновації

Важливим аспектом операційного вдосконалення є підвищення економічної ефективності. Цього можна досягти шляхом зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності праці та оптимізації використання ресурсів.

Впровадження інновацій, таких як біотехнології та нові методи зберігання і переробки, також може сприяти підвищенню продуктивності. Наприклад, використання біологічних препаратів для захисту рослин може значно зменшити витрати на хімічні засоби та підвищити врожайність.

Удосконалення управління сільським господарством вимагає багатогранного процесу, що включає впровадження новітніх технологій, поліпшення якості продукції, оптимізацію управлінських процесів і підвищення економічної ефективності. Тільки комплексний підхід до вирішення цих завдань може допомогти досягти високих результатів і забезпечити стабільний розвиток сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах.

Поширеним методом оцінки ефективності систем бізнес-процесів є метод калькулювання витрат за видами діяльності (Activity Based Costing, ABC). Ця методологія ґрунтується на визначенні та додаванні вартості видів діяльності, що виконуються суб'єктом, для розрахунку та планування витрат на цей суб'єкт. Ця методологія має суттєвий недолік. Важко отримати достовірну інформацію про витрачені ресурси та отримані вигоди, оскільки процеси часто здійснюються кількома різними підрозділами.

Узагальнюючи різні методи, як сучасний інструмент оцінки ефективності бізнес-процесів пропонується методологія, що поєднує два методи: ABC-аналіз (калькулювання витрат за видами діяльності) та збалансовану систему показників. Стосовно сільськогосподарських організацій система збалансованих показників BSC повинна базуватися на відборі та класифікації показників у чотирьох проекціях: виробництво, людські ресурси, фінанси та система управління, які представляють собою вимірювану форму досягнення цілей бізнес-процесів.

Завдання оцінки:

- виділення проблемних бізнес-процесів;
- визначення найбільш дохідних бізнес-процесів;
- вибір заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів;
- контроль рівня витрат і зниження непрямих витрат;
- виявлення вузьких місць в діяльності підприємства;
- підвищення продуктивності праці працівників управління;
- контроль досягнення стратегічних цілей.

При розробці методичної бази оцінки ефективності бізнес-процесів необхідно використовувати комплексний підхід, суть якого полягає в комплексному представленні виробничої діяльності, визначенні, структуризації і виділенні пріоритетних цілей і завдань системи бізнеспроцесів. Важливо при формуванні системи показників врахувати можливість її застосування для розрахунку ефективності заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів. Тому в дану систему слід включати такі

показники, як прибутковість, ефективність, вартість процесу, продуктивність. При розрахунку результативності бізнес-процесів в сільськогосподарських організаціях необхідно враховувати вплив різних зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають прогноз розвитку бізнес-процесів у майбутньому.

ТОВ СП "Нібулон" вже досягло значних успіхів у розвитку аграрного сектору України. Проте, як і будь-яке інше підприємство, воно може постійно вдосконалюватися. Пропоную розглянути кілька напрямків, які можуть сприяти подальшому зростанню та розвитку компанії:

1. Цифрова трансформація:

- Розширення використання штучного інтелекту: Впровадження систем, які б могли прогнозувати врожайність, оптимізувати використання добрив та засобів захисту рослин, а також автоматизувати деякі сільськогосподарські процеси.
- Більш широке застосування дронів: Для моніторингу полів, виявлення проблемних ділянок та оцінки стану рослин.
- Розробка мобільних додатків: Для зручного доступу працівників до інформації та управління процесами в режимі реального часу.

2. Екологічна стійкість:

- Впровадження органічного землеробства: Поступовий перехід на органічні методи вирощування культур, що дозволить отримувати більш здорову продукцію та зменшити негативний вплив на довкілля.
- Встановлення сонячних електростанцій: Для забезпечення власних потреб в електроенергії та зменшення викидів парникових газів.
- Управління водними ресурсами: Оптимізація використання води для зрошення, впровадження систем крапельного зрошення.

3. Соціальна відповідальність:

- Підтримка місцевих громад: Розширення соціальних програм, інвестиції в розвиток інфраструктури сіл та селищ.
- Співпраця з науковими установами: Створення спільних проектів для розвитку сільського господарства та підготовки кадрів.

- Просування здорового харчування: Активна участь у просвітницьких кампаніях щодо здорового харчування та важливості споживання місцевої продукції.

4. Інновації в переробці продукції:

- Розширення асортименту продукції: Додавання нових видів продукції з високою доданою вартістю, наприклад, органічних продуктів, продуктів глибокої переробки.

- Впровадження нових технологій переробки: Використання сучасного обладнання, що дозволить підвищити якість продукції та знизити витрати.

- Створення нових брендів: Розробка нових брендів для різних сегментів ринку.

5. Міжнародна співпраця:

- Розширення експортних ринків: Пошук нових ринків збуту для сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки.

- Співпраця з міжнародними компаніями: Створення спільних підприємств та обмін досвідом з провідними світовими аграрними компаніями.

- Участь у міжнародних виставках та конференціях: Для підвищення впізнаваності бренду "Нібулон" на світовому ринку.

6. Розвиток людського капіталу:

- Створення корпоративного університету: Для підвищення кваліфікації працівників та підготовки нових кадрів.

- Впровадження програм мотивації: Заохочення працівників до інновацій та вдосконалення виробничих процесів.

- Створення сприятливих умов праці: Для залучення та утримання талановитих фахівців.

Реалізація цих напрямків дозволить "Нібулону" не тільки зберегти лідерські позиції на українському ринку, але й вийти на новий рівень розвитку, ставши одним з провідних аграрних холдингів у світі.

3.2. Запровадження інноваційних напрямків процесів управління сільськогосподарського підприємства

ТОВ СП «НІБУЛОН» є лідером ринку зернового експорту в Україні та власником найбільшого в країні флоту. Компанія працює локально, вирішуючи глобальні проблеми.

Підприємства займається наступними видами діяльності:

1. НІБУЛОН.АГРО – ощадливий сільськогосподарський виробник з фокусом на українські культури.

Рослинництво

Виробничий сектор Ніблонг обробляє 51 908 000 га землі і виробляє понад 320 000 тонн зернових та олійних культур щорічно. Більша частина врожаю експортується. Решта використовується для тваринництва. Для забезпечення високої якості зерна, врожайності та родючості ґрунту компанія використовує нульовий обробіток ґрунту, сучасні комплексні мінеральні добрива, найкраще насіння та засоби захисту рослин. Весь процес агровиробництва управляється за допомогою автоматизації.

Тваринництво

Компанія вирощує худобу на чотирьох молочних фермах у трьох областях України (Вінницькій, Житомирській та Хмельницькій). Наразі вони утримують 1 000 голів великої рогатої худоби. На фермах розводять різноманітні породи, в тому числі українську чорно-рябу молочну породу та англєрську.

2. НІБУЛОН.ЕЛЕВАТОРИ – найближчий партнер зі зберігання, доробки та перевантажування зерна.

Наявність добре розвиненої мережі перевантажувальних терміналів та елеваторів забезпечує найкращі у своєму класі послуги й допомагає агровиробникам зменшити логістичні витрати.

Потужності компанії зосереджено в місцях великого виробництва зернових, щоб скоротити сільгоспвиробникам плече перевезень від поля до елеватора. Радіус доставки збіжжя, як правило, не перевищує 100 км.

3. **Забезпечує водне пасажирське сполучення на півдні України**

У 2017 році на потребу мешканців півдня України «НІБУЛОН» відкрив регулярні пасажирські перевезення водним транспортом. Відтоді 120 000 пасажирів скористалися можливістю подолати відстань до бажаного пункту призначення на комфортабельних теплоходах «НІБУЛОН-Експрес».

4. **«Суднобудівно-судноремонтний завод «НІБУЛОН»** – національний лідер суднобудування з виробничою потужністю до 10 суден на рік. ССЗ «НІБУЛОН» – єдине суднобудівне підприємство в Україні, яке до війни мало довгострокову суднобудівну програму та реалізовувало міжнародні програми Уряду України щодо зміцнення морської безпеки та охорони України. Підприємство є сестринським до ТОВ СП «НІБУЛОН». ССЗ «НІБУЛОН» розташований на площі 76 600 кв.м. Підприємство має власні виробничі цехи, складські приміщення, потужне кранове господарство, верстатний парк та спуско-підйомну ділянку.

5. **НІБУЛОН.ТОРГІВЛЯ** – відповідальний партнер з відмінною репутацією. «НІБУЛОН» забезпечує світову продовольчу безпеку та дбає про економічний добробут агровиробників.

6. **НІБУЛОН.РОЗМІНУВАННЯ** – робимо українську землю безпечною для обробітку. Надання професійних послуг з розмінування за участі сучасного обладнання, щоб повернути до життя колишні зони бойових дій.

7. **НІБУЛОН.ЛОГІСТИКА** – оператор, який використовує транспортну інфраструктуру України в сталий спосіб. Інвестування у відродження традицій українського річкового судноплавства та суднобудування, щоб підтримати економіку країни економічним та екологічним засобом транспортування. «НІБУЛОН» – власник найбільшого в країні флоту, побудованого на власній верфі, до складу якого входять 83

одиниці барж, буксирів і плавкранів. Компанія відродила річкове судноплавство та суднобудування в Україні, створивши умови для розвитку всієї агропромислової галузі за рахунок значного зменшення логістичних витрат.

Розглянувши усі переваги цього підприємства можна дійти до висновку, що такі підприємства не лише створюють робочі місця, а й дійсно сприяють стрімкому розвитку держави у різних аспектах: від логістики до судноплавства.

Але, також, варто звернути увагу на те, що Україна зараз перебуває в стані війни і наразі ми спостерігаємо часті відключення електроенергії, що у багатьох випадках зупиняє роботу на підприємствах. Тому, аби уникнути прямого впливу електропостачання на виробництво, пропоную розробити та прорахувати створення біогазових установок. Як було наведено вище, що ТОВ СП «Нібулон» займається тваринництвом та має у своєму арсеналі 1000 голів великої рогатої худоби, тому пропоную використати гній ВРХ як сировину для виробництва біогазу.

Гній великої рогатої худоби є ідеальною сировиною для виробництва біогазу. На відміну від інших видів сировини, коров'ячий гній містить все необхідне для розмноження бактеріальних клітин, і нічого більше додавати не потрібно. Крім того, гній вже містить корисні бактерії.

Біогазові установки, що використовують гній, мають найпростішу конструкцію. Однак, як і з будь-якою іншою сировиною, при проектуванні та будівництві біогазової установки необхідно враховувати характеристики гною.

Найбільш кращий спосіб утримання корів – це чиста сировина-гній без підстилки. Чиста сировина-гній без підстилки, без змиву водою є ідеальною для отримання біогазу. Такий гній буває при утриманні корів на гумових матах або бетонній підлозі та механічному видаленні гною.

Тому, пропоную провести розрахунки щодо енергозабезпечення підприємства, в якому наявна 1 000 голів ВРХ, за рахунок біогазу.

Щоб зменшити витрати на видалення гною та забезпечити відповідне середовище для худоби, підлога будівлі має нахил 8% у бік лотків для гною. Коли корови рухаються, забруднена підстилка поступово сповзає в лотки і бульдозером вивозиться до гноєсховища, розташованого на певній відстані від корівника. Свіжа підстилка розстеляється вручну на найвищій точці підлоги, якщо це необхідно, щоб забезпечити чисте, сухе місце для відпочинку корів. На одній зі стін приміщення встановлені рухомі штори для регулювання притоку свіжого повітря та забезпечення природної вентиляції. Напівпрозорі штори пропускають до приміщення багато природного світла. Годують тварин з кормового столу.

Пропоную провести розрахунки для визначення основних технологічних параметрів біогазових установок.

Спочатку визначимо загальну кількість гною, яка буде вироблятися 1000 голів ВРХ:

Для 1000 голів ВРХ:

- Кількість корів: 400
- Кількість молодняку: 600

Вихід гною

- Вихід гною від корів на добу: $400 \times 50 \text{ кг} = 22000 \text{ кг} = 22 \text{ т}$
- Вихід гною від молодняку на добу: $600 \times 30 \text{ кг} = 18000 \text{ кг} = 18 \text{ т}$

Загальний вихід гною на добу: $22 \text{ т} + 18 \text{ т} = 40 \text{ т}$

Річний вихід гною

- Від корів: $22 \text{ т} \times 365 = 8030 \text{ т}$
- Від молодняку: $18 \text{ т} \times 365 = 6570 \text{ т}$
- Загальний річний вихід гною: $8030 \text{ т} + 6570 \text{ т} = 14600 \text{ т}$

Продуктивність біогазової установки визначається за формулою:

$$V_{\dot{a}} = \hat{A}_{\dot{a}e} \cdot \dot{a} \cdot \vartheta \cdot \hat{E}$$

де \dot{a} – кількість органічних речовин, %;

ϑ – вихід біогазу на 1 кг органічної речовини (ОР).

Орієнтовні значення ϑ для великої рогатої худоби (ВРХ) – 0,24...0,3 м³/кг; для свиней 0,4...0,45 м³/кг; для птиці – 0,6 м³/кг;

K – коефіцієнт бродіння (0,4 – 0,3);

$\hat{V}_{\text{д}}$ – кількість екскрементів за добу.

Кількість екскрементів за добу визначається за умови

$$\hat{V}_{\text{д}} = n_1 b_1 + n_2 b_2 ,$$

де n_1, n_2 – кількість тварин різного виду;

b_1, b_2 – питомий вихід екскрементів на одну тварину різного виду.

Для розрахунку добового виходу біогазу використовують універсальне співвідношення Чена та Хошіміто, котре враховує тип біомаси і операційні характеристики біогазового реактора:

$$V_{\text{д}} = \frac{(\vartheta_{\text{д}} \cdot \hat{E}_{\text{д}})}{\tau} \cdot \left(1 - \frac{\hat{E}}{(\tau \cdot \omega_{\text{max}} - 1 + K)} \right)$$

де $V_{\text{д}}$ – добовий вихід метану CH₄ (м³ за добу з 1 м³ реактора);

$\vartheta_{\text{д}}$ – граничний вихід метану за добу (м³ за добу з 1 кг ОР), що становить для гною ВРХ $0,2 \pm 0,05$, а для свинячого гною $0,5 \pm 0,05$; $K_{\text{д}}$.

δ – концентрація ОР на виході , кг/м³ ;

τ – час повного обміну рідини в реакторі, діб;

K – кінематичний коефіцієнт:

- для гною ВРХ $K = 0,8 + 0,001e^{0,06S}$,

- для свинячого гною $K = 0,5 + 0,0043e^{0,091S}$;

ω_{max} – максимальна швидкість росту мікроорганізмів, доба⁻¹ , яка залежить від температури бродіння $T_{\text{д}}$: $\omega_{\text{max}} = 0,013 \cdot T_{\text{д}} - 0,129$.

Об'єм біогазової установки:

$$V_{\text{г}} = \tau \cdot V_{\text{д}} \cdot \hat{E}_{\text{г}}$$

де $V_{\text{г}}$ – об'єм рідкої маси екскрементів, подають в установку за добу;

$\hat{E}_{\text{г}}$ – коефіцієнт, який враховує поправку на об'єм біогазу.

Рівняння теплового балансу біогазової установки:

$$Q = Q_1 + Q_2 + Q_3 + Q_4 ,$$

де Q - кількість тепла з виробленого біогазу протягом доби:

$$Q = V_{\dot{a}} * Q_i^{\dot{N}},$$

де $V_{\dot{a}}$ – кількість біогазу, який утворюється протягом доби;

$Q_i^{\dot{N}}$ – теплотворна здатність біогазу, кДж/ м³ ;

Q_1 - кількість теплоти, яка необхідна для підігрівання органічних речовин в об'ємі добової продуктивності установки:

$$Q_1 = V_{\text{ек}} \cdot C_p \cdot \Delta t (t_k - t_i), \text{ мДж/добу},$$

де Q_2 – втрати теплоти через поверхню реактора;

Q_3 – кількість теплоти, яка еквівалентна спожитій електричній енергії;

Q_4 – кількість теплоти, яка еквівалентна енергії, затраченій на перемішування органічних речовин в метантенку.

Тепер проведемо розрахунки відповідно до 1 000 голів ВРХ:

Кількість екскрементів за добу визначається за умови

$$\hat{A}_{\hat{e}} = n_1 b_1 + n_2 b_2,$$

де:

- $n_1=400n$ – кількість корів
- $b_1=55$ кг/доба – питомий вихід екскрементів для корів
- $n_2=600$ – кількість молодняку
- $b_2=30$ кг/доба – питомий вихід екскрементів для молодняку

$$\hat{A}_{\hat{e}} = 400*55+600*30= 40000 \text{ кг/доба} = 40 \text{ т/доба}$$

Продуктивність біогазової установки:

$$V_{\dot{a}} = \hat{A}_{\hat{e}} \cdot \dot{a} \cdot \vartheta \cdot \hat{E}$$

$$V_{\dot{a}} = 40000 \text{ кг/доба} * 0,4 * 0,24 * 0,25 = 9600 \text{ м}^3/\text{доба}$$

Добовий вихід метану:

Для розрахунку добового виходу метану використовуємо формулу з урахуванням змісту метану та виходу біогазу на 1 кг сухої речовини гною великої рогатої худоби (ВРХ).

Дано:

Вміст метану у біогазі: 50%

Вихід біогазу на 1 кг сухої речовини: 200–300 л/кг (візьмемо середнє значення $250 \text{ л/кг} = 0.25 \text{ м}^3/\text{кг}$)

Кількість сухої речовини в гної: 20% (для корів), тобто $\omega = 0.2$

Кількість гною за добу: $40 \text{ т} = 40000 \text{ кг}$

1. Розрахунок кількості сухої речовини гною за добу:

Кількість сухої речовини = Кількість гною * $\omega = 40000 \text{ кг} * 0.2 = 8000 \text{ кг}$

2. Розрахунок добового виходу біогазу:

Добовий вихід біогазу = $8000 \text{ кг} * 0.25 \text{ м}^3/\text{кг} = 2000 \text{ м}^3$

3. Розрахунок добового виходу метану:

Оскільки вміст метану у біогазі становить 50%

Добовий вихід метану = $2000 \text{ м}^3 * 0.5 = 1000 \text{ м}^3$

Добовий вихід метану з гною 1000 голів великої рогатої худоби, при виході біогазу 250 л/кг на 1 кг сухої речовини та вмісті метану у біогазі 50%, становить 1000 м^3 метану за добу.

Об'єм біогазової установки:

Кількість гною за добу: $40 \text{ т} = 40000 \text{ кг}$

Частка рідкої маси в гної (припустимо, що 90%): 0.9

Час обміну рідини в реакторі: 20 діб

Коефіцієнт поправки на об'єм біогазу $K_3 = 1.1$ (орієнтовно, взяли найбільш поширене значення, залежить від конкретної установки)

Об'єм рідкої маси екскрементів за добу:

$V_{\text{рід}} = 40000 \text{ кг} \cdot 0.9 = 36000 \text{ кг}$

Переведемо в літри (оскільки $1 \text{ кг} \approx 1 \text{ літр}$ для рідкої маси):

$V_{\text{рід}} = 36000 \text{ л} = 36 \text{ м}^3$

$V_i = (40000 * 0.9) * 20 * 1.1 = 792 \text{ м}^3$

Об'єм біогазової установки для ферми з 1000 голів великої рогатої худоби, враховуючи, що час обміну рідини в реакторі становить 20 діб і

коефіцієнт поправки на об'єм біогазу K_3 дорівнює 1.1, становить приблизно 752.4 м^3 .

Кількість тепла з виробленого біогазу протягом доби (Q):

$$Q = V_{\text{біогаз}} \cdot Q_{\text{теплотворна}}$$

де:

$V_{\text{біогаз}} = 2000 \text{ м}^3/\text{добу}$ – кількість біогазу, який утворюється протягом доби

$$Q_{\text{теплотворна}} = 20 \text{ МДж/м}^3 \text{ – теплотворна здатність біогазу}$$

Обчислимо:

$$Q = 2000 \text{ м}^3 \cdot 20 \text{ МДж/м}^3 = 40000 \text{ МДж/добу}$$

2. Кількість теплоти для підігрівання органічних речовин (Q_1):

$$Q_1 = 40000 \text{ кг} \cdot 4,2 \text{ кДж/(кг} \cdot \text{°C)} \cdot (37^\circ\text{C} - 10^\circ\text{C})$$

$$Q_1 = 40000 \cdot 4,2 \cdot 27$$

$$Q_1 = 4536000 \text{ кДж/добу} = 4536 \text{ МДж/добу}$$

3. Втрати теплоти через поверхню реактора (Q_2):

Це залежить від конструкції реактора, матеріалу та теплоізоляції.

Припустимо, що ці втрати становлять 10% від загальної кількості тепла з біогазу:

$$Q_2 = 0.1 \cdot Q$$

$$Q_2 = 0.1 \cdot 40000 \text{ МДж/добу} = 4000$$

4. Кількість теплоти, еквівалентна спожитій електричній енергії (Q_3):

Припустимо, що електрична енергія, спожита на підігрівання та перемішування, становить 5% від загальної кількості тепла з біогазу:

$$Q_3 = 0.05 \cdot Q$$

$$Q_3 = 0.05 \cdot 40000 \text{ МДж/добу} = 2000 \text{ МДж/добу}$$

5. Кількість теплоти, еквівалентна енергії на перемішування органічних речовин (Q_4):

Припустимо, що на перемішування витрачається 5% від загальної кількості тепла з біогазу:

$$Q_4 = 0.05 \cdot Q$$

$$Q_4 = 0.05 \cdot 40000 \text{ МДж/добу} = 2000 \text{ МДж/добу}$$

Загальне рівняння теплового балансу:

$$Q = Q_1 + Q_2 + Q_3 + Q_4$$

$$Q = 4536 \text{ МДж/добу} + 4000 \text{ МДж/добу} + 2000 \text{ МДж/добу} + 2000 \text{ МДж/добу} = 12\,236$$

Для біогазової установки ферми з 1000 голів великої рогатої худоби, яка виробляє 2000 м³ біогазу на добу, кількість тепла з виробленого біогазу становить 40000 МДж/добу. При цьому, для підігрівання органічних речовин, втрат через поверхню реактора, електричної енергії та енергії на перемішування потрібно 12 236 МДж/добу. Таким чином, можемо зробити висновок, що установка має достатню кількість тепла для забезпечення технологічного процесу.

З огляду на те, що установка виробляє достатню кількість біогазу і тепла для забезпечення власних потреб, залишок тепла можна використовувати для інших цілей, наприклад, опалення приміщень або виробництва додаткової електроенергії. Це значно підвищує енергетичну автономність підприємства.

Використання біогазу замість традиційних енергоресурсів (електроенергії, газу, дизельного пального) дозволяє значно зменшити витрати на енергію.

Можливість продажу надлишків біогазу або виробленої з нього електроенергії в місцеві енергомережі.

Використання отриманого біодобрива, що залишається після ферментації гною, як високоякісного органічного добрива для сільськогосподарських угідь.

- Зменшення викидів парникових газів та шкідливих речовин у довкілля.
- Поліпшення санітарно-гігієнічної ситуації на фермі за рахунок утилізації гною.

- Сучасні біогазові установки є високоефективними, надійними та простими в експлуатації.
- Можливість масштабування установки залежно від потреб ферми.
- Наявність державних програм підтримки та грантів на впровадження відновлюваних джерел енергії.
- Інтерес міжнародних організацій у фінансуванні екологічно чистих проєктів.

Проаналізувавши вище наведені результати розрахунків та аналізу, можна зробити висновок, що впровадження біогазової установки на підприємстві з 1000 голів великої рогатої худоби є економічно та екологічно доцільним кроком для ТОВ СП «Нібулон». Це дозволить знизити витрати на енергоносії, підвищити енергетичну автономність, отримати додатковий дохід від реалізації біогазу або електроенергії, а також сприятиме покращенню екологічної ситуації.

Інвестування у біогазову установку є перспективним напрямом для забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі матеріалів ТОВ СП «Нібулон» стає очевидним, що тема «Удосконалення процесу управління сільськогосподарським підприємством» в контексті аграрних підприємств є доволі актуальною та необхідною.

1. Забезпечення удосконалення підприємства шляхом створення новітніх проектів, які допоможуть повністю розкрити підприємство та показати лише сильні сторони на сьогодні важко знайти, але можливо.

2. Удосконалення управління сільськогосподарськими підприємствами має важливе значення для успішного розвитку аграрного сектору. Впровадження сучасних технологій та управлінських практик є необхідною умовою для подолання сучасних викликів, таких як зміна клімату, міжнародна конкуренція та зростаючий попит на високоякісну та безпечну сільськогосподарську продукцію.

3. Провівши дослідження, було виявлено, що при успішному впровадженні у себе на підприємстві біогазових установок, в ТОВ СП «Нібулон» буде можливість не лише забезпечити електроенергією своє підприємство, а й також буде можливість продати енергію державі, за що підприємство зможе мати ще дохід.

4. Важливо розуміти, що впровадження такої системи не є дешевим, але вона матиме швидкий термін окупності, а ще слугуватиме як утилізація відходів.

5. Впровадження біогазових установок є важливим кроком для удосконалення процесу управління сільськогосподарським підприємством, особливо для такого великого агропромислового комплексу, як ТОВ СП Нібулон. Цей крок не лише сприятиме підвищенню ефективності виробництва, але й матиме значний позитивний вплив на економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства. В даному випадку біогазові установки стають невід'ємною складовою удосконалення процесу управління сільськогосподарським підприємством, забезпечуючи його стійкий розвиток та процвітання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. для самост. вивчення дисципліни / Г. М. Азаренкова, Т. М. Журавель, Р. М. Михайленко. [3-тє вид.]. [випр. і доп.]. К. : Знання-Прес, 2009. 299 с.
2. Буряк, П. Ю. Мікроекономіка [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. Закладів. К.: ЦУ, 2009. 349 с.
3. Білоусова О. С. Фінансове планування підприємств в управлінні процесами збалансування фінансів реального сектора. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 1. С. 45-54.
4. Володькіна М.В. Економіка підприємства: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 439 с.
5. Білиця Ю. В. Резерви підвищення ефективності використання основних фондів підприємства. Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту Гетьман О.О. Економіка підприємства: Навч. посіб. / за ред. В.М. Шаповал. [2-ге вид.]. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
6. Гетьманський В.О. Економічна природа та теоретична сутність ефективності функціонування підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 19.13, 102 с.
7. Болтянська Л. О. Економіка підприємства : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 667 с.
8. Іванух Р.А., Дусановський С.Л., Білан Є.М. Аграрна економіка і ринок. Тернопіль: "Збруч", 2003. 305 с.
9. Канінський М.П. Підвищення конкурентоспроможності продукції на основі маркетингу. *Економіка АПК*. 2019. № 3. С. 141-144.
10. Бутенко В. Формування та реалізація стратегії диверсифікації діяльності підприємства (за матеріалами підприємств олійно-жирової галузі України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Бутенко; Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. К., 2011. 19 с.

11. Капінос Г.І. Організація та планування виробництва Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2016. 272 с.
12. Керанчук, Т.Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. *Фінанси України*. 2011. № 7. С. 104-114.
13. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2008. 679 с
14. Крілек Й. Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва: Скор. пер. з чес. М.: Економіка, 2001. 122 с.
15. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посіб. / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 224 с.
16. Лямець В.І., Тевяшев А.Д. Системний аналіз. Вступний курс. 2-е вид., пере- роб. та допов. Х.: ХНУРЕ, 2004. 448 с.
17. Малий І. Й. Про романтизацію приватної власності на землю і кризу аграрного сектора. *Економічна теорія*. 2018. № 3. С. 11-20.
18. Михайлов С.І., Ярова В.В., Заєць Г.В. Економіка аграрного виробництва: Підр. Для екон. І технол. спец. вищ. навч. закл. І-ІІ рівнів акредитації. К.: Укр. Центр духов. культури, 2004. 396 с.
19. Галушка В. Аналітичне забезпечення в системі управління підприємством. *Схід*. 2011. № 2. С. 19-22.
20. Основи економічної теорії: підручник, у 2 кн., кн.1 за ред. Ю.В Ніколенка. 2- ге вид, перероб. і доп. К.: Либідь, 2001. 272 с.
21. Шаталова Т. Н. Економічна сутність виробничого потенціалу. *Вісник ОГУ*. 2007. № 8. С. 85-91.
22. Падерін І.Д. Наукові та практичні аспекти підвищення економічної ефективності сучасного підприємства. *Вісник Академії економічних наук України*. 2013. № 1. С. 89-95.

23. Передерій Н. О. Досвід фінансового планування в країнах Європи. *Науковий вісник НУБіП України*. 2013. №181 (5). С. 78-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181%285%29_13.
24. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. [2-ге вид.]. К. : Центр навчальної літератури, 2010. 488 с.
25. Передерій Н. О. Напрямки розвитку сільського зеленого туризму в Україні. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Серія: *Економічні науки*. ПДАА, 2014, с. 265-270.
26. Передерій Н. О., Нідзельська Т. Л. Стратегії управління витратами в агроформуваннях. *Науковий вісник НУБіП України*. 2016. №247. С. 245-254. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/view/8167>.
27. Гнеушева І. Сучасні підходи до визначення та оцінки фінансової стійкості підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 8. Ч. 2. С. 86-90.
28. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. пос. К.: КНЕУ, 2004. 316 с
29. Саблук П. Аграрна економіка і політика України : підсумки минулого та погляд у майбутнє : науково – популярні нариси у 3- х томах. Аграрна економіка в умовах демократичного державотворення. К.: ІАЕ, 2011. 486 с.
30. Сірко А.В. Економічна теорія. Політекономія. К.: «Центр учбової літератури», 2014. 416 с.
31. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: Учеб. пособие. К.: МАУП, 2013. 368 с.
32. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: Підручник. К.: Либідь, 2013. 448 с.
33. Головкова Л. С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія. Запоріжжя : КПУ, 2019. 340 с.
34. Шпикуляк О.Г. Ефективність управління аграрним підприємством. *Економіка АПК*. К, 2015. С. 22-25.

35. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах [Електронний ресурс]. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtpdf).
36. ORGANIC AGRICULTURE GLOSSARY-English-Russian Date of Export: August 2019. FOA-en-ru. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.fao.org/glossary>.
37. Гончар М.Ф. Особливості управління виробничим потенціалом промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.9. С.179-184.
38. Корнєв Ю. Г. Теоретичні аспекти інформаційного забезпечення підприємницької діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №5. С. 30-35.
39. Коробов М. Я., Бандурка О. М., Орлов П. І., Петрова К. Я. Фінансова діяльність підприємства: підручник. К. : Либідь, 2002. 384 с.
40. Косянчук Т. Ф., Кучма С. В. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. Т.3. С. 113-116.
41. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. Вид. 2-ге, оновл. і доповн. Львів : Новий Світ. 2000, 2014. 426 с.
42. Куник О. В. Механізм управління виробничим потенціалом. *Управління розвитком*. 2013. №22. С. 37-39.
43. Лала О. М. Оцінка якості системи управління підприємством: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 165 с.
44. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: дис... д-ра екон. наук: 08.07.01. Х., 2006. 432 с.
45. Лісовенкова І. М. Виробничий потенціал підприємства: методологічні підходи. *Економічний вісник НГУ*. 2011. № 2. С. 47- 55.
46. Цвайг Х. І. Економіка і фінанси підприємства : підручник / Х. І. Цвайг [та ін.] ; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Л. : ЛДУВС, 2014. 698 с.

47. Циба Т. Є. Особливості і механізм стратегічного планування. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 2 (56). С. 159-172.
48. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства : Навч. посіб. / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погріщук. К. : Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
49. Perederiy N., Kuzmenko S., Labenko O. Energy-saving technologies in agriculture of Ukraine. *Quantitative methods in economics*. 2016. Volume XVII, No. 4. P. 89-100. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=473655>.
50. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с
51. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. пос. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.
52. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. К. Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
53. Kovalenko N. O., Kovalenko V. P. Economic Basis for the Creation of Fodder Base of the Enterprise. *International scientific days 2018 "The Agri-Food Value Chain: Challenges for Natural Resources Management and Society"*, Slovak University of Agriculture in Nitra. 2018. P. 840-850. URL: <http://www.slpk.sk/eldo/2018/dl/9788075981806/files/03/s3p10.html>.