

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 – МКР. 2225 “С” 2023.12.07. 29 ПЗ

**ЯЦЮТИ ВІКТОРА ВІКТОРОВИЧА**

**2024 р.**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**УДК 005.93:332.3**

**ПОГОДЖЕНО**  
Декан факультету  
аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД

\_\_\_\_\_ **Анатолій ОСТАПЧУК**  
(підпис) (ІПІ)

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**  
(підпис) (ІПІ)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему: «Управління земельними ресурсами підприємства».

Спеціальність

**073 «Менеджмент»**  
(код і назва)

Освітня програма

**Адміністративний менеджмент**  
(назва)

Орієнтація освітньої  
програми

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

**Гарант освітньої програми**

**к.е.н., доцент**  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**  
(ІПБ)

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

**к.е.н., доцент**  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ **Руслан ЯНЧЕВСЬКИЙ**  
(ІПБ)

**Виконав**

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ **Віктор ЯЦЮТА**  
(ІПБ)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД**

К.е.н., доцент \_\_\_\_\_ Олена КОВТУН  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ІПІ)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

**Яцюті Віктору Вікторовичу**

(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: **«Управління земельними ресурсами підприємства»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 р. №2225«С»  
Термін подання завершеної роботи на кафедрі \_\_\_\_\_  
2024.11.25  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: праці вітчизняних і зарубіжних вчених, які вивчають питання управління земельними ресурсами підприємства, оцінки ефективності управління земельними ресурсами підприємства, а також законодавчі та нормативні акти України з питань регулювання та управління земельними ресурсами, дані Державної служби статистики України, річні фінансові звіти підприємства, Internet, результати власних спостережень та досліджень тощо.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методичні засади управління земельними ресурсами підприємства.
  2. Аналіз управління земельними ресурсами обраного підприємства ТОВ «Агробізнес Груп».
  3. Шляхи удосконалення заходів управління земельними ресурсам ТОВ «Агробізнес Груп».
- Перелік графічного матеріалу (за потреби) \_\_\_\_\_

Дата видачі завдання «11» \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Янчевський Р.В. \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Яцюта В.В. \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Теоретичні основи управління в сфері використання земель сільськогосподарського призначення .....	8
1.2 Методичні основи управління земельними ресурсами підприємства ....	16
1.3 Світовий досвід застосування заходів управління земельними ресурсами підприємства .....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУП».....	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика обраного підприємства .....	27
2.2 Аналіз управління земельними ресурсами в підприємстві .....	36
2.3 Основні проблеми застосування заходів управління земельними ресурсами в ТОВ «Агробізнес Груп» .....	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУП».....	44
3.1 Напрями вдосконалення механізму управління земельними ресурсами в Україні.....	44
3.2 Удосконалення організаційної структури та заходів управління земельними ресурсами в обраному підприємстві.....	55
3.3 Обґрунтування проекту управління земельними ресурсами підприємства ТОВ «Агробізнес Груп» в повоєнні роки.....	57
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	71

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Вивчення управління земельними ресурсами в наш час є дуже актуальним у зв'язку з тим, що земельні ресурси необхідні для життя людей та для всіх галузей господарства.

Земля представляє особливу цінність для людського суспільства, будучи первісним джерелом будь-якого багатства. Вона виступає, перш за все, як єдине місце проживання всіх поколінь людей, виконує функцію просторового базису для розміщення та розвитку галузей виробництва.

У порівнянні з іншими природними ресурсами земля виконує найбільш широкі та значущі функції у системі суспільних відносин, тому питання, пов'язане з правомірним використанням та охороною земель є на сьогодні найбільш актуальним.

Земельні ресурси – поверхня землі, де можуть розміщуватися різні об'єкти господарства, міста та інші населені пункти. Людина використовує земельні ресурси переважно для отримання їжі. Так само слід відзначити, що зростання міст, промислова та транспортна забудови, утворюють у процесі видобутку корисних копалин, кар'єри та відвали, які так само почали все активніше виступати як землі сільськогосподарського призначення.

Удосконалення ринкової економіки та розвиток ринку землі зробили актуальними поняттями ціни та земельного податку, повернули інтерес до державного регулювання використання земельних ресурсів та прийнятним методам його здійснення. Грамотне управління земельними ресурсами та земельно-майновими відносинами є запорукою економічного та соціального благополуччя суспільства.

*Мета дослідження* – визначення теоретичних та методичних аспектів управління земельними ресурсами підприємства.

Спираючись на сформульовану мету, необхідно визначити низку ключових завдань, які необхідно здійснити у процесі дослідження:

1. Вивчити теоретичні основи управління в сфері використання земель сільськогосподарського призначення.
2. Розглянути методичні підходи управління використання земельними ресурсами підприємства.
3. Дослідити світовий досвід застосування заходів управління земельними ресурсами.
4. Навести організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУП» та проаналізувати його сучасний стан використання земельними ресурсами.
5. Проаналізувати заходи управління земельними ресурсами на підприємстві ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУП».
6. Визначити основні проблеми в застосуванні відповідних заходів управління земельними ресурсами обраного підприємства.
7. Обґрунтувати напрями вдосконалення механізму управління земельними ресурсами в Україні.
8. Навести пропозиції та рекомендації щодо покращення організаційної структури та заходів управління земельними ресурсами в обраному підприємстві.
9. Оцінити ефективність та наслідки запровадження проекту вдосконалення управління земельними ресурсами підприємства в повоєнні роки.

*Об'єкт дослідження* – управління земельними ресурсами ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУП».

*Предмет дослідження* – методологічні, методичні та організаційні засади управління земельними ресурсами ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУП».

У роботі були використані загальні та спеціальні методи наукового дослідження. У процесі проведення дослідження основних теоретичних аспектів управління земельними ресурсами були використані загальнонаукові методи дослідження, такі як аналіз, синтез, порівняння, спостереження та абстрагування.

*Практична значущість роботи* – проведений аналіз, пропозиції та рекомендації, що містяться у кваліфікаційній роботі, можуть бути використані сільськогосподарським підприємством для формування раціональної системи управління земельними ресурсами.

*Апробація результатів дослідження.* Результати дослідження були апробовані на V Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених "Сучасний менеджмент: виклики та можливості", м. Київ, НУБіП України, 11 листопада 2024 року.

*Методичну основу* дослідження становлять методи фінансового аналізу: аналіз бухгалтерської звітності; методи, прийоми та інструменти математичної статистики: збір та угруповання статистичних даних; аналіз рядів динаміки; сучасні методи управління матеріально-технічними ресурсами підприємства.

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел інформації із 50 найменувань та 3 додатків, що викладені на 3 сторінках. Загальний обсяг роботи складає 73 сторінки. Робота містить 12 таблиць та 2 рисунки.

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Теоретичні основи управління в сфері використання земель сільськогосподарського призначення

Враховуючи проблемність стану земельних ресурсів та складність управління ними в умовах завершення аграрної реформи, слід максимально використати досвід управління, накопичений світовою управлінською наукою. Теорія управління як наука виникла у 1880-х рр., тоді почалося викладання управлінських дисциплін у закордонних школах бізнесу. У даний час дослідження науки управління спрямовані на пошук ефективних форм використання обмежених ресурсів у економічній ситуації, що ускладнюється, до яких можна віднести земельні ресурси.

Сучасна теорія управління вивчає закономірність організації управлінського процесу на макро- та мікрорівні, та відносини між людьми, що виникають під час цього процесу, визначає методологічні прийоми, що відповідають специфіці об'єкта досліджень, розробляє систему та методи активного впливу на об'єкт управління [18, с. 15].

Таке визначення науки управління повною мірою підходить до управління земельними ресурсами, яке можна розглядати як розділ теорії управління, який не отримав достатнього теоретичного обґрунтування. Свого часу А. Файоль доводив існування менеджменту як універсальної науки в усіх сферах діяльності. Засновником наукового менеджменту вважається Ф. Тейлор. Окремі автори віддають першість А. Сміту. Великий внесок у теорію управління внесли А. Файоль, П. Друкер, М. Х. Мескон, І. Ансофф, Г. Форд, Е. Мейо та інші. Основну увагу у своїх роботах вони приділяли управлінню персоналом та соціально-економічними процесами з метою підвищення

продуктивності праці та практично не піддавали науковому дослідженню проблемі управління земельними ресурсами.

Проблему ефективного управління земельними ресурсами нині обговорюють у своїх роботах В.В. Россоха, В.М. Кожуріна, О.Ф.Ковалишин та інші автори.

Науковими основами управління є система наукових знань, теоретична основа практики управління. У сучасній науці управління сформувалися три наукові підходи до управління, які переважають у сучасному менеджменті:

- системний підхід;
- ситуаційний підхід;
- підхід до управління, як процесу.

Системний підхід орієнтований на розкриття цілісності об'єкта шляхом виявлення типів зв'язків у ньому, являє собою теоретичну та методологічну основу системного аналізу. Системний підхід до управління пропонує розглядати об'єкт управління як складну систему, що об'єднує сукупність взаємопов'язаних елементів, що складається з внутрішнього та зовнішнього середовища. Системний підхід важливий у прогнозуванні та плануванні, прийнятті управлінських рішень.

Найбільшого розвитку системний підхід отримав у 60–70 рр. н. ХХ ст., коли основну увагу було спрямовано на розгляд цілісних явищ, вивчення їх системних, інтеграційних властивостей. Системний підхід дозволяє детально вивчати окремі структурні частини системи, виявити роль кожної з них загалом у процесі функціонування системи, врахувати всі взаємозв'язки та виявити вплив системи загалом на окремі її елементи.

Системний підхід, безсумнівно, доцільний щодо управління землею – складним, унікальним об'єктом, що має біологічні, фізико-хімічні та економічні властивості. У той же час земля є одночасно об'єктом, створеним природою, та об'єктом власності, нерухомості, купівлі продажу [1, с.26].

Щодо сучасного етапу адаптації сільськогосподарських товаровиробників до ринкових умов господарювання досліджував проблему системного підходу

О.П.Гаража. Під системним підходом в економіці та управлінні він розуміє спосіб мислення, за якого процес обґрунтування економічних, управлінських рішень базується на визначенні загальної мети суб'єкта господарювання або іншої системи та підпорядкування цієї спільної мети діяльності безлічі його частин. При цьому не будь-яке цілісне утворення є системою, а сукупність взаємозалежних елементів, чи сукупність відносин з-поміж них [3, с.35].

Цілісність соціально-економічних систем забезпечують інтеграційні властивості, що часто мають прихований, невиражений характер. Головна інтеграційна якість соціально-економічних систем – підвищення ефективності їх діяльності в порівнянні з функцією об'єднання розрізнених елементів.

Системний підхід до управління пропонує розглядати об'єкт управління як складну систему, що складається з внутрішнього та зовнішнього середовища, що поєднує сукупність взаємозалежних елементів. Цей підхід доцільно доповнити сучасною точкою зору на менеджмент, який слід розглядати як складну систему, що включає принципи управління, концепції, види та рівні, підходи, методи, функції, стилі, форми. Системний підхід дозволяє детально вивчати окремі структурні частини системи, виявити роль кожної з них загалом у процесі функціонування системи, врахувати всі взаємозв'язки та виявити вплив системи загалом на окремі її елементи.

В.М Кожуріна пропонує розглядати системність як найважливіший принцип сучасного управління, що обґрунтовує його як необхідність використання системного аналізу та синтезу в кожному управлінському рішенні. При цьому найважливішим принципом управління він називає комплексність - необхідність всебічного охоплення всієї управлінської системи, облік усіх сторін діяльності, всіх властивостей [12, с.4].

Формування ефективної земельної політики на регіональному рівні, розробка концепції управління земельними ресурсами у регіоні вимагають застосування системного підходу. Ситуаційний підхід полягає у доборі конкретних методів управління, підходів, функцій, тобто формуванні

конкретної системи управління в залежності від ситуації, що склалася, і умов у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Під ситуацією розуміється сукупність подій, обставин, які у часі впливають на діяльність організації та може мати певні наслідки для керованої системи, змушують суб'єкт управління приймати відповідні рішення [12, с.5]. Ситуація може бути конфліктна, кризова, проблемна, екстремальна, ризику, невизначеності і т. д. Відповідно, має бути управління антикризове, управління конфліктами, управління за умов постійного ризику тощо.

Знання циклічного характеру розвитку соціально-економічних систем дозволяє передбачати кризові ситуації та керувати ними – прискорювати, відсувати, пом'якшувати та маніпулювати їх наслідками. Механізм антикризового управління повинен мати гнучкість і адаптивність, бути спрямований на економію ресурсів, що базується на професійному підході, глибокому аналізу ситуацій.

Німецький економіст Ф. Шумахер одним із перших став вивчати зовнішнє середовище організації. Економіку та розвиток країн розглядав паралельно із земельним питанням, особливо акцентував увагу на екологічній проблемі.

Концепція процесного підходу передбачає новий погляд на систему управління, при цьому управління розглядається не як одноразова дія, а як безперервний процес, що складається із серії взаємозалежних процесів – функцій управління. Ці три підходи мають отримати розвиток та застосовуватися в управлінні земельними ресурсами.

А. Файоль одним із перших став розглядати управління як процес, а не як набір структур та правил. Запропонувавши 5 функцій та 14 принципів управління, він не прагнув надмірної систематизації своєї теорії. Управління він розглядав як процес, за допомогою якого забезпечується баланс між різними функціями та пріоритетами, а не жорстку систему.

Адміністративна діяльність, як процес, включає реалізацію п'яти функцій чи видів діяльності – планування (прогнозування), організації, координації,

командування та контролю. При цьому це взаємопов'язані та взаємозумовлені дії, а не окремо виконувані керівником операції. «Командування» має надто загальний, розмитий зміст, "commander" слід було перекласти як "роздачу інструкцій", "інструктування", у цьому випадку ця функція була б більш конкретною, визначеною [15].

Процесний підхід до управління розглядає управління як серію безперервних взаємопов'язаних дій – функцій управління. У цьому випадку різні автори виділяють як найважливіші різні функції. Ця концепція, що стала серйозним проривом у розвитку менеджменту, має значення у економіці нині. Ідея процесного підходу спочатку була запропонована школою адміністративного управління, яка прагнула описати функції менеджера. Особливістю процесного підходу є підхід до тісно взаємопов'язаних функцій. Менеджмент загалом є процесом. Робота з досягнення цілей є не одноразовою дією, а серією безперервних взаємопов'язаних дій. Всі ці дії, кожна з яких сама собою є процесом, необхідні для досягнення мети, вирішення завдань. Ці дії є управлінськими функціями. Процес управління - це сума всіх цих функцій.

Автором процесного підходу до управління є Анрі Файоль. Він виділяв п'ять вихідних функцій. За його словами, «керувати – це, прогнозувати та планувати, організовувати, командувати, координувати та контролювати».

Пізніше було розширено коло управлінських функцій. У сучасній літературі можна зустріти такі функції: планування, організація, нагляд, мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво та ведення переговорів або укладання угод.

Об'єктом управління земельними ресурсами є весь земельний фонд України, адміністративних районів, міст та громад, земельні ділянки окремих суб'єктів земельних відносин, що відрізняються за видом використання, правового статусу та земельні ділянки загального користування. З іншого боку, земля є об'єктом власності. У свою чергу власність на землю передбачає наявність об'єкту власності та власника землі.

Суб'єктами управління вважають усіх, хто бере участь у земельних відносинах, здійснюють державне, регіональне управління, починаючи від держави до юридичної особи та громадянина.

Безпосередньо із земельним фондом пов'язані земельні відносини, що складаються в процесі користування, володіння, розпорядження землею. Об'єкт управління включає земельні ресурси певного рівня та земельні відносини, в основі формування яких лежить власність на землю та інші засоби виробництва. З боку держави обов'язковою умовою є чітке правове регулювання відносин власності на землю.

А.А. Сава виділяє такі принципи управління, які формують та визначають процес управління в цілому:

- 1) пріоритет державного управління земельними ресурсами;
- 2) диференційований підхід до управління землями різних категорій та регіонів;
- 3) принцип раціонального використання земель;
- 4) єдність управління земельними ресурсами та управління територіями;
- 5) організаційна узгодженість використання земель та управління територіями;
- 6) систематичне вдосконалення функцій та методів управління земельними ресурсами;
- 7) економічно ефективне поєднання державного, регіонального та місцевого управління земельними ресурсами;
- 8) розмежування функцій з управління земельними ресурсами між органами виконавчої влади;
- 9) поділ функцій між різними рівнями державного управління;
- 10) правова забезпеченість управління земельними ресурсами;
- 11) принцип економічно раціонального співвідношення централізації та децентралізації [16, с.25].

До приватних принципів управління земельними ресурсами А. М. Третяк відносить організаційну, фінансову та кадрову забезпеченість системи

управління земельними ресурсами [19, с. 15]. Цей принцип забезпечує умову для якісного управління земельними ресурсами і має бути включений до складу загальних принципів.

Сучасний менеджмент управлінські дії визначає як функції управління, при цьому кожна з них також є певним процесом. Управління земельними ресурсами є управлінням взаємозалежними процесами, що постійно змінюються під впливом довкілля. Тому однозначно процесний підхід є основним у системі ефективного управління земельними ресурсами.

Важливо обґрунтувати вибір основних функцій управління земельними ресурсами, оскільки процес управління полягає в реалізації конкретних функцій та методів управління. Складність управлінських дій здійснюється шляхом послідовної реалізації функцій управління. При цьому слід розглядати управлінський цикл, який складається з кількох етапів, які відповідають основним функціям управління, при цьому кожен попередній етап є причиною наступних, що забезпечує цілісність, логічну завершеність процесу управління.

Об'єднані в один оптимальний набір і функції менеджменту, і управлінська діяльність, і завдання. Ці підходи мають набути розвитку, застосовуватися в управлінні земельними ресурсами диференційовано.

О.В. Федірець функції управління земельними ресурсами ділить на дві групи – прямого управління та опосередкованого управління [23, с.126].

До функцій прямого управління він відносить:

- збір та аналіз даних про об'єкт та предмет управління;
- прийняття управлінського рішення;
- реалізація управлінського рішення;
- контроль за функціонуванням системи землекористування та земельних відносин;

До функцій опосередкованого управління відносить:

- вивчення характеру земельних відносин;
- розробку та прийняття законодавчих актів;
- реалізацію заходів щодо зміни системи землекористування;

- вирішення земельних спорів.

Функції прямого управління є конкретними управлінськими діями незалежно від рівня управління, об'єкту управління. Функції опосередкованого управління показують специфіку об'єкта управління – земельних ресурсів.

У цьому підході втрачені найважливіші функції – планування, організація, облік, аналіз, стимулювання та інші, без яких важко уявити ефективний процес управління. З урахуванням наукових положень сучасного менеджменту, система управління земельними ресурсами повинна включати класичні функції менеджменту:

- планування;
- організацію, регулювання, координацію;
- контроль, облік, аналіз;
- мотивацію, стимулювання.

Ці функції слід розглядати стосовно земельних ресурсів, враховуючи всю складність та специфіку об'єкта управління.

За теорією А. Фойля можна вважати управління земельними ресурсами – адміністративною діяльністю (процесом), а не розглядати як набір структур та правил.

Управління – це серія безперервних взаємозалежних процесів, тобто функцій (видів діяльності) управління: планування (прогнозування), організація, координація, командування (інструктування) та контроль. Зазначені функції взаємопов'язані та взаємозумовлені, діють безперервно від постановки цілі до аналізу її досягнення.

Сучасну управлінську діяльність слід розглядати як складний процес, у якому кожен етап реалізується шляхом конкретних функцій. Управлінські дії реалізується через функції керування.

Сучасна наука визначає функції управління як відносно відокремлені напрямки (види) управлінської діяльності, що дозволяють здійснювати необхідний управлінський вплив, який включає цілепокладання, планування, організацію, координацію, контроль, коригування цілей та оцінку результатів.

Зазначені функції відповідають етапам управлінського циклу, що забезпечує цілісність, логічну завершеність процесу керування. Відповідно до сучасної теорії менеджменту в управлінні земельними ресурсами слід застосовувати організаційно-розпорядчі (адміністративні), правові та економічні методи управління.

При цьому організаційно-розпорядчі методи інколи поєднують з правовими, що мають характер правового регулювання земельних відносин і являють собою основні документи земельного законодавства.

Отже, мета управління земельними ресурсами – забезпечення ефективного та раціонального використання земельних ресурсів. Усі методи у комплексі забезпечують розвиток системи кадастрового обліку об'єктів нерухомості, сучасного землеустрою, моніторингу земель та земельного нагляду (контролю). Управління земельними ресурсами можна розглядати як систематичний, свідомий, цілеспрямований вплив держави та суспільства на земельні відносини.

## **1.2 Методичні основи управління земельними ресурсами підприємства.**

Управління земельними ресурсами – це система, яку досить складно організувати. Управління здійснюють різними методами та підходами, воно є предметом вивчення багатьох наук і включає такі аспекти:

- економічні;
- політичні;
- соціальні;
- екологічні.

При управлінні земельними ресурсами вирішуються дуже важливі завдання, які впливають на раціональне використання земельних ресурсів.

На думку О.Ф. Ковалишин [9, с. 13] при формуванні та регулюванні методів і підходів управління земельними ресурсами державі належить головна роль. Автор наголошує на дослідження переважно правових методів та механізмів управління земельними ресурсами. Проте Гаража О.П. та інші автори досліджень з управління земельними ресурсами [3, с. 35], розглядають методи та підходи як самостійні терміни в управління земельними ресурсами. Вони обмежилися констатацією приватних методів прогнозування використання земельних ресурсів

Гоштинар С.Л. за сукупністю ознак виділяє дві основні групи методів управління земельними ресурсами: адміністративно-правові та економічні. Він не пише чіткого визначення цих методів, автор зазначає, що адміністративно-правові методи «являють собою сукупність організаційних і правових актів та заходів впливу», а як «найважливішою складовою економічних методів слід виділяти ринкові регулятори, що безпосередньо впливають на формування та функціонування земельного ринку» [3, с.175]. В.В. Россоха економічні методи та підходи управління земельними ресурсами міських територій розглядає як здійснення землеустрою, ведення державного земельного кадастру та використання земельно-кадастрової документації. Автор у своїй роботі, не описує можливі відмінності між методами та механізмами управління [15]. Подібна точка зору у А.А.Сава, він припускає, що система управління земельними ресурсами пов'язана з формуванням земельного ринку, який у свою чергу складається з нормативно-правової бази, економічних методів регулювання, адміністративних структур, які беруть на себе функцію забезпечення функціонування земельного ринку у регіонах [16, с. 25].

За підсумками аналітичного огляду наукових джерел щодо визначення методів та підходів управління земельними ресурсами, можна сказати, що в науковій та нормативно-правовій літературі поки що немає однозначного тлумачення даного терміну.

Найчастіше, автори не пропонують чітких відмінностей між методами та підходами управління земельними ресурсами. За відсутності чітких меж між

даними пунктами, можливе спотворення певних заходів, які приймаються щодо земельних відносин.

Враховуючи вищесказане, основна мета дослідження полягає в визначенні системи методів та підходів управління земельними ресурсами на основі структурування вже відомих способів та включення до неї нових компонентів.

Методи управління земельними ресурсами:

– Економічний (спосіб впливу на матеріальні та майнові інтереси суб'єктів);

– Адміністративно-правовий (спосіб впливу на суб'єкт за допомогою правової політики, що виражається у застосуванні уповноваженими органами виконавчої влади різних заходів (приписи, заборони);

– Політичний (прямий чи опосередкований вплив органів державної влади, місцевого адміністративного управління за допомогою політичних інструментів на різні категорії суб'єктів)

– Технологічні (дії та заходи, що використовуються при формуванні земельної ділянки; різні комунікативні, технічні, інформаційні дії щодо земельних ресурсів);

– Організаційні (діяльність органів управління, спеціальних організацій у системі управління земельними ресурсами, які забезпечують взаємодію всіх учасників управління у рамках трудового законодавства)

Усі методи, і кожен окремо дуже важливі. Використання одного з даних методів практично залежить від конкретної ситуації. Неможливо виділити один метод, і зробити його універсальним. Оскільки технологічний метод, не застосовується без організаційного та адміністративно-правового методів. Наприклад, при ведення кадастру нерухомості, адміністративно-правовий метод виражається в обов'язковому впливі на суб'єкт землекористування.

Як наукове припущення, пропонуємо алгоритм дій, який міг би наблизити розробку універсального методу управління земельними ресурсами:

1. Рішення компетентного органу державної влади (якому передуює політичний метод), це рішення дозволить скоординувати подальші дії щодо земельних ресурсів.

2. Зміст управління земельними ресурсами (адміністративний та економічні методи тут відіграють важливу роль, за їх допомогою визначаються цілі та завдання управління.

3. Координованість процесу (у цьому випадку підходить технологічний метод, який дозволить все призвести до правильної послідовності)

4. Ефективне керування регулювання процесу, який зводиться до ефективного та планомірного управління земельними ресурсами

На закінчення, треба сказати, що фактори та умови, які впливають на організаційний процес управління земельними ресурсами можуть бути різними. Але необхідно пам'ятати, що кожен із методів, які формують сам процес управління є дуже важливим. Тому було запропоновано алгоритм певних дій, які можуть наблизити до розробки універсального методу, який міг би функціонувати у будь-якій ситуації.

### **1.3 Світовий досвід застосування заходів управління земельними ресурсами підприємства.**

У сучасних організаційно-економічних умовах збільшилася кількість вимог, що висуваються до суб'єктів господарювання. Для підтримки життєздатності, виробництва конкурентної продукції сільськогосподарським організаціям необхідно ефективно використовувати усі наявні ресурси, зокрема земельні. Від того, наскільки раціонально використовуються земельні ресурси, багато в чому залежить прибутковість галузі в цілому та кожного господарюючого суб'єкта зокрема. Необхідно наголосити, що земельні ресурси є головним засобом виробництва у сільському господарстві, основою забезпечення населення продуктами харчування. Однак загальносвітова

тенденція показує скорочення сільськогосподарських земель, зміни якої використовуються різні методи і засоби.

**Австралія:** програма управління довкіллям. Тут частка орних земель становить лише 6 % загальної площі країни, що не заважає країні бути великим експортером сільськогосподарської продукції. Більшість оброблюваної землі знаходиться в безпосередній близькості від міських центрів. Незважаючи на складні умови навколишнього середовища (проблеми посухи та солоності), сільське господарство є пріоритетним напрямом використання землі [21, с.8]. З метою раціонального використання ґрунту та води та збереження біорізноманіття була запущена Програма управління навколишнього середовища середовищем (далі – Програма), метою якої є збереження та покращення якості та масштабів земельних ресурсів, що мають велике значення для соціального добробуту. Ця Програма охоплює в основному сільськогосподарські землі та види, що особливо охороняються земель (землі, вразливі або під загрозою зникнення, зони міграції диких видів тварин і т. д.), але не містить будь-яких методів обробітку ґрунтів.

Згідно з цією Програмою надання земельних ділянок здійснюється шляхом проведення аукціонів, тендерів та інших ринкових механізмів. Потенційні власники землі пропонують проекти організації та розвитку землекористування, вказавши суму компенсації, яку вони вважають за необхідну для їх виконання. Кожен запропонований проект повинен показати, якою мірою він сприяє досягненню цілей Програми. Ці пропозиції оцінюються на основі наступних критеріїв:

- обсяг та актуальність по відношенню до цілей;
- здатність землекористувача виконувати поставлені завдання;
- наявність необхідної кількості прилеглих земель для формування землекористування;
- очікувані витрати.

Важливою частиною Програми є моніторинг та оцінка ефективності заходів, а її початковий бюджет складає 50 млн. австрал. дол. [12, с.5].

На думку Х'юстона, перевагою цієї Програми є залучення ринкових механізмів та стимулювання зміни поведінки власників. Кошти, виплачені як компенсація, спрямовані на поліпшення екологічного стану навколишнього середовища, збільшення доходів сільського населення та зниження темпів зміни сільськогосподарських земель. Автор зазначає, що велика частина доходів фермерів формується від реалізації овочів, фруктів та винограду, плодоовочевої продукції, які виробляються поблизу міст Австралії. Таке використання землі є конкурентоспроможним і надає мінімальний вплив на довкілля.

Згідно з даними Організації економічного співробітництва та розвитку, намічені Програмою заходи, були успішно реалізовані і дали бажані результати: значно скоротився темп зростання міських земель з допомогою земель сільськогосподарського призначення; підвищилася якість сільськогосподарських земель, раціональніше використовуються водні ресурси.

**Бельгія:** диверсифікація сільського господарства у Фландрії. Фландрія є одним із трьох сільськогосподарських регіонів Бельгії, площею 13 522 км<sup>2</sup>, що становить близько 45 % території країни, більшість з яких зайнята сільським господарством. Однак слід відзначити той факт, що менше 10% цієї площі розташовано в сільській місцевості, а значна частка сільськогосподарського виробництва знаходиться у приміських зонах великих населених пунктів.

У Бельгії сільськогосподарські землі поступово зосереджуються у фермерів, причому великі за площею масиви пасовищ, орних земель та багаторічних насаджень є їх приватними володіннями. Це впливає на зростання вартості як сільськогосподарських, так і не сільськогосподарських земель.

В останні роки спостерігається загострення проблем, пов'язаних із поступовою трансформацією сільськогосподарських земель на інші види, вплив сільського господарства на довкілля та зростання міст [15]. Ця ситуація має негативні наслідки для сільськогосподарського виробництва. Щоб усунути ці труднощі, влада Бельгії пов'язала політику сільського господарства з політикою землекористування: перша з них спрямована на збереження кількості

господарств та їх життєздатність, а друга передбачає реалізацію комплексу заходів щодо захисту навколишнього середовища та регулювання розвитку міських земель і включає:

- коригування виробництва та маркетинг звичайних продуктів;
- виробництво нетрадиційних продуктів (у тому числі енергія та агротуризм);
- надання екологічних послуг.

Щодо класичних продуктів, то фермерам рекомендується застосування методів органічного виробництва, виробництва продукції, безпосередньо орієнтованої на ринок, та використання місцевих брендів. Нетрадиційна діяльність включає виробництво енергії (сонця, вітру чи біомаси деревини), рекомендується розвивати агротуризм та навчання фермерському господарству. Крім того, фермерам рекомендується надавати послуги з охорони навколишнього середовища (середовища, збереження води тощо).

К. Карелс і Д. ван Гейсегем провели аналіз, присвячений розповсюдженості схеми стимулювання диверсифікації в передмістях Брюсселя, і зробили кілька висновків:

- великі фермери, землекористування яких віддалено від міст,
- втрачають інтерес до диверсифікації своєї діяльності;
- диверсифікація впливає на врожайність сільськогосподарських культур;
- зростає інтерес фермерів до раціонального ставлення до довкілля.

Вивчаючи наслідки диверсифікації як стратегії виживання, Верніман та ін. зазначили, що вона дала великий позитивний економічний ефект для фермерських господарств, проте збільшення прибутку холдингів вже досягло своєї критичної маси, що викликає необхідність розробки нових напрямків розвитку сільського господарства [16, с. 30].

**Канада:** Зелений район Великого Торонто. Сільськогосподарські землі Канади розташовані в південній частині провінції Онтаріо, площа яких становить 730 тис. га і включає в себе більше половини ґрунту 1 класу (найбільш родючі ґрунти). Крім того, Зелений район Великого Торонто має

мікроклімат, що відрізняється від багатьох регіонів Канади, що сприяє виробництву фруктів та овочів, що спричинило прийняття урядом Онтаріо в 2005 р. Закону про захист Грінбелт. Основний зміст цього закону, спрямований на вирішення наступних проблем:

- розростання міст: обмежити урбанізацію та контролювати фінансування розвитку міської інфраструктури всередині кордонів району;
- збереження сільськогосподарських угідь: уникнути додаткового розширення міських районів;
- охорона навколишнього середовища: захист водно-болотних угідь, природного середовища та природних ресурсів.

Основні цілі Плану Грінбелт – розвиток сільської місцевості та покращення в цілому якості життя, захист сільського господарства та навколишнього середовища, розробка культурних заходів, відпочинку та туризму в сільській місцевості, підтримку, внесок у фінансування інфраструктури та захист ресурсів як відновлюваних, так і невідновлюваних.

У частині збереження сільськогосподарських земель План Грінбелт передбачає застосування таких стратегій:

- сприяння розвитку зони спеціальної культури півострова Ніагара як пункту туристичного призначення та сільського господарства, заснованого на виноградарстві та виробництві фруктів, організації агробізнесу та агротуризму;
- захист родючих сільськогосподарських земель від явища парцеляції та зникнення сільськогосподарських площ внаслідок створення партій та переділу районів з високою врожайністю сільськогосподарських культур;
- стабільне фінансове забезпечення сільськогосподарського сектору з метою заохочення довгострокових інвестицій та вдосконалення управління земельними ресурсами.

Якщо збереження сільськогосподарських земель є однією з основних цілей Плану Грінбелт, інші його положення мають досить широкий і неоднозначний зміст. Проте сільське населення Онтаріо виявляє велике занепокоєння з приводу зниження вартості земель сільськогосподарського

призначення в областях, що захищаються Планом Грінбелт, оскільки тепер неможливий процес урбанізації. Другою проблемою є ефект стрибка на землях сільськогосподарського призначення, розташованих за межами захищеної зони, у тому числі в регіонах, які вже зазнають міського тиску [20, с.24].

Фермери також стурбовані тим, що в багатьох точках охороняється територія, методи управління мають обмеження і, крім того, більша частина земель вже була перетворена на категорію несільськогосподарських. Це створює труднощі для тих, хто продовжує свою діяльність та намагається зберегти економічну стійкість своїх господарств. Для збільшення доходів фермерів, крім здійснення сільськогосподарської діяльності, рекомендується розвивати агротуризм.

**Фінляндія:** розвиток агротуризму. У Фінляндії сільськогосподарські землі розташовані на периферії, головним чином через умови клімату. Лише 7% території, основна частина земель покрита лісом. У країні сильно розвинений туристичний сектор, що дозволило сільськогосподарським підприємствам урізноманітнити свою діяльність та залишатися економічно вигідними. Найбільш популярними напрямками агротуризму є проживання в заміських котеджах вихідні дні та під час відпусток, а також літні заняття, де міські жителі мають можливість навчатися основам ведення сільського господарства [23, с.145].

Разом з тим туризм має деякі недоліки: по-перше, збільшується вартість землі, що призводить до зменшення охочих займатися фермерським господарством; по-друге, посилюється конкуренція за землю.

Слід зазначити, що завдяки Асоціації туризму та підтримці Європейського союзу на користь розвитку сільських районів фермерське господарство Фінляндії змогли диверсифікувати свої джерела прибутку. Оскільки туризм є джерелом створення робочих місць тільки сезонно, необхідні додаткові заходи в інші сезони року. У цьому контексті сільське господарство може сприяти збереженню місць на ринку праці.

**Нідерланди:** два напрями діяльності сільського господарства. Нідерланди – це невелика густонаселена країна, де добре розвинений сільськогосподарський сектор, а його продукція – дуже важлива стаття експорту. У Нідерландах налічується велика кількість дрібних (але дуже продуктивних) фермерських господарств. Більше того, практично всі з них знаходяться в безпосередній близькості від міст і розташовані у всіх районах країни. Основна частина сільськогосподарських підприємств спеціалізується на вирощуванні зернових культур та виробництві молока.

З 2008 року в Нідерландах діє Стратегія територіального планування. Контроль інтенсивного використання земель та придбання земельних ділянок урядом є ключем до успіху цієї стратегії. Купуючи землі, влада гарантує, що їх призначення не буде змінено. Цей підхід, у поєднанні із загальним планом землекористування, розробленим на національному рівні та підкріпленим на провінційному та місцевому рівнях, захищає сільськогосподарські землі, запобігаючи зростанню міських земель.

Сільське господарство в Нідерландах має два великі напрямки. Перше – це традиційне сільське господарство на відкритому просторі, де найбільшого розвитку набув молочний сектор. Економічне та соціальне значення даного напрямку дуже велике, але його доходи низькі. Друге – це вирощування сільськогосподарських культур в теплицях, що інтенсивно практикується в Нідерландах і є дуже прибутковим. Як правило, для виробництва великого обсягу продукції в теплицях необхідно менше земельної площі, ніж на відкритому просторі, насамперед через високу концентрацію саджанців. Також з'являється можливість виробництва сільськогосподарської продукції цілий рік, а не сезонно. Розміщувати теплиці можна на промисловому об'єкті, це не створює незручностей, має естетичне значення, заощаджує відкриті простори [24].

Останні 5 років у цілому спостерігається зростання попиту на сільськогосподарські землі, вартість яких збільшується дедалі більше залежно від близькості міста. Однак навіть якщо сільськогосподарські землі поблизу

міст зберігають своє призначення у сфері сільського господарства, фермери повинні надавати все більше послуг, у тому числі у сфері туризму, для збільшення своїх доходів. У сільській місцевості, найбільш віддаленій від населених пунктів, сільське господарство орієнтоване на експорт.

Отже, можна дійти висновку, що основною світовою проблемою є скорочення площі сільськогосподарських земель. Уряди більшості країн намагаються вирішити її шляхом ухвалення відповідних законів та програм. Крім того, практика показує, що значно легше зберегти площу оброблюваних земель, чим життєздатність фермерських господарств, незважаючи на те, що це одна з цілей більшості програм. Зауважимо, що досить непросто збільшити прибуток від сільського господарства у приміських зонах. Без певної фінансової підтримки малоімовірно, що сільське господарство братиме участь у боротьбі зі зростанням міських земель. Тому рекомендується додатково розвивати нетрадиційні напрямки ведення сільського господарства (розвиток туристичної галузі, виробництво біопалива та біомаси і т. д.).

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУП».

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика обраного підприємства.

ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУП» розпочало свою діяльність у 2002 році. Має приватну форму власності на чолі із директором.

Джерелом формування майна товариства є:

- статутний капітал товариства;
- кредити банків та інших кредиторів, позики;
- інші джерела, які не заборонені законодавством України.

Метою створення підприємства є виконання робіт, надання послуг задоволення громадських потреб, отримання прибутку.

Досягнення зазначених цілей підприємство здійснює основний вид діяльності - рослинництво. Діяльність підприємства не обмежується вищезгаданим видом діяльності. Підприємство може мати цивільні права та виконувати обов'язки, необхідні для здійснення будь-яких видів діяльності, не заборонених чинним законодавством та Статутом організації. Підприємство також працює за такими додатковими видами діяльності:

- надання послуг у галузі рослинництва та тваринництва;
- оптова торгівля сільськогосподарською сировиною та живими тваринами;
- оптова торгівля харчовими продуктами;
- роздрібна торгівля;
- роздрібна торгівля харчовими продуктами;
- надання різноманітних послуг;
- оптова торгівля непродовольчими, споживчими товарами;
- інші види діяльності, які не заборонені законодавством.

Підприємство має свій розрахунковий рахунок, круглу печатку зі своїм найменуванням, штамп, бланки та інші необхідні документи. Підприємство має відокремлене майно, може від свого імені набувати майнові та особисті немайнові права та несе обов'язки бути позивачем, відповідачем, третьою особою в судових органах. У своїй діяльності організація керується чинним законодавством, іншими нормативними актами органів влади та управління, статутом. Самостійно відповідає за результати своєї діяльності та виконання зобов'язань перед постачальниками, споживачами, бюджетом, банками. Також від свого імені набуває майнових та немайнових прав і виконує обов'язки, виступає позивачем та відповідачем у суді, в арбітражному суді відповідно до чинного законодавства.

Організаційна структура підприємства спрямована, перш за все, на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподілу між ними прав та відповідальності. У ньому реалізуються різні вимоги до вдосконалення систем управління, які виражаються у тих чи інших принципах управління.

Організаційна структура та її управління не є чимось застиглим, вони постійно змінюються, удосконалюються відповідно до змінних умов. Підприємство складається із трьох підрозділів. У кожному з них є об'єкти виробництва тваринницької продукції та підрозділи інфраструктури, що забезпечують основне виробництво у сфері рослинництва.

Управління підприємством здійснюється одноосібним виконавчим органом – директором. Він вирішує самостійно всі питання діяльності підприємства, без особливої на те довіреності діє від імені підприємства, представляє його інтереси у всіх вітчизняних підприємствах та організаціях. Також він розпоряджається у межах наданого йому права майном, укладає договори, у тому числі за наймом працівників. Видає накази та розпорядження, обов'язкові до виконання всіма працівниками підприємства. Директор несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за діяльність підприємства, забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей, коштів та іншого

майна підприємства. Видає довіреності, відкриває у банках рахунки, користується правом розпорядження коштами. Йому підпорядковуються: планово-економічний відділ, бухгалтерія, юридичний відділ, відділ кадрів, інженерно-технічна служба, відділ рослинництва, відділ тваринництва та інші необхідні для сільськогосподарського підприємства служби та відділи.

Людські ресурси в сільському господарстві — це сукупність працівників, зайнятих у аграрному секторі, та їхній потенціал, включаючи знання, навички, здоров'я та мотивацію. Рациональне використання людських ресурсів є одним із ключових чинників підвищення продуктивності та ефективності сільського господарства, оскільки це напряду впливає на розвиток аграрного сектору та економіки в цілому.

Таблиця 2.1.

#### Людські ресурси господарства та їх використання

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Середньорічна чисельність працівників, осіб	9	24	24	165,67
Відпрацьовано у с.-г. виробництві всього, люд.-год.	11300,31	34114,08	33020,64	192,21
Відпрацьовано одним працівником за рік, люд.-год.	1 255,59	1 421,42	1 375,86	109,58
Коефіцієнт використання трудових ресурсів, всього	0,63	0,71	0,69	x

Джерело: розраховано автором за фінансовими звітами підприємства.

На основі даних можемо зробити кілька висновків та аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів у сільському господарстві за 2020-2022 роки: у 2020 році середньорічна чисельність працівників становила 9 осіб. У 2021 та 2022 роках вона зросла до 24 осіб, що вказує на збільшення потреби у робочій силі. Порівняно з 2020 роком, чисельність працівників у 2022 році зросла на 65,67%.

У 2020 році було відпрацьовано 11 300,31 люд.-год., у 2021 році — 34 114,08 люд.-год., а у 2022 році — 33 020,64 люд.-год.

Це свідчить про значне зростання трудових затрат у 2021 році порівняно з 2020 роком, яке частково зменшилось у 2022 році, але все ще залишалось високим. Відносне зростання загальної кількості відпрацьованих годин у 2022 році порівняно з 2020 роком склало 92,21%.

Середня кількість годин, відпрацьована одним працівником за рік, у 2020 році становила 1255,59 люд.-год. У 2021 році цей показник зріс до 1421,42 люд.-год., а у 2022 році трохи знизився до 1375,86 люд.-год. У 2022 році порівняно з 2020 роком цей показник зріс на 9,58%, що вказує на збільшення продуктивності працівників.

У 2020 році коефіцієнт використання трудових ресурсів становив 0,63, у 2021 році — 0,71, а у 2022 році трохи знизився до 0,69. Це свідчить про покращення ефективності використання трудових ресурсів у 2021 році з невеликим зниженням у 2022 році.

За період з 2020 по 2022 рік спостерігається збільшення чисельності працівників та відпрацьованих годин, що вказує на зростання обсягів робіт у сільськогосподарському виробництві.

Підвищення середньої кількості годин, відпрацьованих одним працівником, свідчить про зростання продуктивності праці.

Підвищення коефіцієнта використання трудових ресурсів вказує на покращення управління робочим часом і ефективніше використання людських ресурсів.

Розглядаючи персонал підприємства слід також відмітити засоби і предмети праці. Для цього розглянемо динаміку забезпеченості основним капіталом (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Динаміка забезпеченості підприємства основним капіталом і його використання.

Показник	2020.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020р.
Вартість валової продукції в порівняльних цінах, тис. грн	9 840 654	7 184 643	10 248 208	4,14
Вартість основного капіталу, тис. грн	10 599,40	11 083,60	16 363,70	54,38
на 1 га с.-г. угідь	27,82	29,09	42,95	54,39
на 1 середньорічного працівника	1177,71	461,82	681,82	-42,11
Капіталовіддача, грн	928,42	648,22	626,28	-32,54
Капіталомісткість продукції, грн	0,0011	0,0015	0,0016	48,24
Норма прибутку, %	0,31	0,23	0,37	x

Джерело: розраховано автором за фінансовими звітами підприємства.

Вартість валової продукції: У 2020 році — 9 840 654 тис. грн, у 2021 році зменшилася до 7 184 643 тис. грн, а в 2022 році зросла до 10 248 208 тис. грн. Порівняно з 2020 роком, у 2022 році цей показник зріс на 4,14%.

Вартість основного капіталу у 2020 році становила 10 599,40 тис. грн, у 2021 році зросла до 11 083,60 тис. грн, а в 2022 році досягла 16 363,70 тис. грн. Порівняно з 2020 роком, у 2022 році вартість основного капіталу збільшилася на 54,38%.

Вартість основного капіталу на 1 га сільськогосподарських угідь у 2020 році — 27,82 тис. грн, у 2021 — 29,09 тис. грн, у 2022 році — 42,95 тис. грн. Порівняно з 2020 роком, у 2022 році цей показник зріс на 54,39%.

Вартість основного капіталу на 1 середньорічного працівника у 2020 році — 1177,71 тис. грн, у 2021 році зменшилася до 461,82 тис. грн, а у 2022 році зросла до 681,82 тис. грн. Порівняно з 2020 роком, цей показник у 2022 році зменшився на 42,11%.

Капіталовіддача у 2020 році — 928,42 грн, у 2021 році — 648,22 грн, у 2022 році — 626,28 грн. Порівняно з 2020 роком, капіталовіддача в 2022 році

знизилася на 32,54%, що може вказувати на меншу ефективність використання капіталу.

Капіталомісткість продукції у 2020 році — 0,0011 грн, у 2021 році — 0,0015 грн, у 2022 році — 0,0016 грн. Порівняно з 2020 роком, у 2022 році капіталомісткість зросла на 48,24%, що свідчить про збільшення витрат капіталу на одиницю продукції.

Норма прибутку у 2020 році — 0,31%, у 2021 році — 0,23%, у 2022 році — 0,37%. Норма прибутку зросла з 0,31% у 2020 році до 0,37% у 2022 році, що свідчить про покращення прибутковості підприємства.

У 2022 році спостерігається зростання вартості валової продукції, вартості основного капіталу та норми прибутку порівняно з 2020 роком.

Однак капіталовіддача знизилася, що вказує на те, що збільшення вартості основного капіталу не призвело до відповідного зростання ефективності його використання.

Зростання капіталомісткості продукції може свідчити про те, що для виробництва одиниці продукції потрібно більше капіталу, що може бути пов'язане зі збільшенням інвестицій у технології чи обладнання.

Ці показники допомагають оцінити ефективність використання основного капіталу та ресурсів, а також можуть бути використані для ухвалення рішень щодо подальших інвестицій та оптимізації діяльності.

Рівень спеціалізації найповніше характеризується питомою часткою окремих галузей в структурі товарної продукції підприємства.

Для визначення виробничого напрямку підприємства розглянемо структуру грошових надходжень від реалізації продукції (табл. 2.3). Також розрахуємо коефіцієнт спеціалізації, щоб визначити який рівень спеціалізації має господарство.

Таблиця 2.3.

Структура грошових надходжень від реалізації продукції.

Показник	2020		2021 р.		2022 р.		2022 р. у % до 2021 р.
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Зернові та зернобобові	9840654	48,60	7184643	36,34	10248208	39,60	4,14
Кукурудза на зерно	7489726	36,99	6964637	35,22	9663193	37,34	29,02
Пшениця	593938	2,93	220006	1,11	585015	2,26	-1,50
Соя	568750	2,81	-	-	1049093	4,05	84,46
Насіння соняшнику	1756990	8,68	5403763	27,33	4331941	16,74	146,55
Всього по рослинництву	20250058	100	19773049	100	25877450	100	27,79

Джерело: розраховано автором за фінансовими звітами підприємства.

При аналізі даної таблиці визначаємо коефіцієнт спеціалізації за формулою:

$$K_c = 100 / (P_v \cdot (2 \cdot N - 1)) \quad (2.1)$$

де  $P_v$  – питома вага окремого виду продукції в загальній вартості товарної продукції;

$N$  – порядковий номер галузі в ранжированому ряді, в якому продукція виставляється в послідовності по мірі спадання її питомої ваги в структурі товарної продукції.

*Розрахунок:*

$$1. K_c = \frac{100}{(100 \cdot (2 \cdot 1 - 1))} = 1$$

$$2. K_{c2022} = \frac{100}{39,6 \cdot (2 \cdot 1 - 1) + 4,05 \cdot (2 \cdot 1 - 1) + 16,74 \cdot (2 \cdot 1 - 1)} = 1,64$$

Значення  $K_c$  до 0,20 свідчить про низький рівень спеціалізації господарства; 0,21-0,40 — середній; 0,41–0,60 — високий; 0,61 і більше — для поглибленої спеціалізації господарства.

Аналізуючи структуру грошових надходжень від товарної продукції і

розрахувавши коефіцієнт спеціалізації можна зробити такі висновки:

$K_c = 1,64$ , це свідчить про те, що підприємство має глибокий рівень спеціалізації.

Станом на 2023 рік в підприємстві склалась зернова спеціалізації. Зокрема кукурудза на зерно виступає як монокультура, тобто посіви кукурудзи зосередженні майже на всій площі господарства і вирощується з року в рік.

Розглянемо показники господарської діяльності ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУП» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

## Результати господарської діяльності підприємства

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Вартість валової продукції, тис. грн.:	20 250 058	19 773 049	25 877 450	27,8
на 1 га с.-г. угідь, грн.	53 152,55	51 900,49	67 923,38	27,8
на 1 середньорічного працівника, грн.	2 250 006,44	2 197 005,44	2 875 272,22	27,8
на 1 грн виробничих витрат, грн.	3,10	1,90	0,33	-89,5
Валовий прибуток, тис. грн.:	13709458	9 361 849	17 073 650	24,5
на 1 га с.-г. угідь	35 984,72	24 573,07	44 815,08	24,5
на 1 середньорічного працівника	1 523 273,11	390 077,04	711 402,08	-53,3
Рівень рентабельності підприємства, %	67,70	47,34	65,97	X

Джерело: розраховано автором за фінансовими звітами підприємства.

На основі наданих даних можна проаналізувати показники рентабельності підприємства за 2020–2022 роки.

Рівень рентабельності підприємства:

У 2020 році — 67,70%.

У 2021 році знизився до 47,35%.

У 2022 році зріс до 65,98%.

Це свідчить про коливання прибутковості підприємства, із значним зниженням у 2021 році, але з подальшим покращенням у 2022 році. Підвищення рентабельності у 2022 році вказує на покращення фінансової ефективності підприємства порівняно з попереднім роком.

Вартість валової продукції за цей період зросла з 20 250 058 тис. грн у 2020 році до 25 877 450 тис. грн у 2022 році, що становить приріст на 27,8%. Це зростання може свідчити про збільшення обсягів виробництва або підвищення ефективності діяльності підприємства.

Валовий прибуток у 2020 році становив 13 709 458 тис. грн, зменшився до 9 361 849 тис. грн у 2021 році, але в 2022 році зріс до 17 073 650 тис. грн, що означає приріст на 24,5% порівняно з 2020 роком. Це підвищення прибутковості вказує на покращення фінансових результатів підприємства.

На 1 грн виробничих витрат у 2020 році цей показник становив 3,10 грн, у 2021 році знизився до 1,90 грн, а в 2022 році — до 0,33 грн, що означає значне зниження на 89,5%. Це може вказувати на значне збільшення витрат на одиницю продукції, що зменшує загальну ефективність витрат підприємства.

Валовий прибуток на 1 га с.-г. угідь у 2020 році становив 35 984,72 грн, у 2021 році знизився до 24 573,07 грн, але у 2022 році зріс до 44 815,08 грн, що на 24,5% більше порівняно з 2020 роком.

Валовий прибуток на 1 середньорічного працівника знизився з 1 523 273,11 грн у 2020 році до 711 402,08 грн у 2022 році, що на 53,3% менше.

Це свідчить про зниження продуктивності на одного працівника, що може бути результатом збільшення чисельності працівників або інших факторів, які знижують ефективність праці.

Рівень рентабельності підприємства значно покращився у 2022 році після зниження у 2021 році, що може вказувати на успішне впровадження заходів для підвищення прибутковості.

Збільшення валової продукції та валового прибутку свідчить про зростання фінансових результатів підприємства.

Зниження валового прибутку на одного працівника та на 1 грн виробничих витрат свідчить про зростання витрат і зменшення ефективності на рівні індивідуальної продуктивності, що потребує подальшого аналізу та коригування.

Загалом, підприємство має позитивні результати у 2022 році, але є деякі аспекти витрат і продуктивності, які варто вдосконалити для підвищення стабільної рентабельності.

## 2.2 Аналіз управління земельними ресурсами в підприємстві.

ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУП» спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур в рослинництві.

Земельні ресурси – національне багатство нашої країни, важлива умова життя і діяльності суспільства, база для розміщення і функціонування галузей народного господарства. Тому повне та раціональне використання землі для виробництва продукції є основним завданням сільського господарства.

Таблиця 2.5

### Склад і структура сільськогосподарських угідь господарства

Угіддя	2021 р.		2022 р.		2022 р. у % до 2021 р.
	га	%	га	%	
Всього с.-г. угідь, га	380,98	100	380,98	100	0
у т.ч. рілля	380,98	100	380,98	100	0

Джерело: розраховано автором за фінансовими звітами підприємства.

Важливим в аналізі використання земельного фонду є вивчення прийнятих у господарстві часу посівів та структури посівних площ. Структура посівних площ залежить від виробничого спрямування господарства. Під час аналізу необхідно виявити такі культури та співвідношення їх у посівах, які

забезпечать найбільший вихід продукції та максимальний прибуток з одиниці площі.

Порівняльну оцінку продуктивності різних посівів у господарстві по виходу валової продукції та кількістю кормових одиниць слід доповнити даними витрати праці в годинах та виробничі витрати на одиницю площі, одиницю валової продукції у вартісному вираженні та на 1 ц. корм. од. Аналіз цих показників дає змогу повніше позначити економічну ефективність різних видів посівів за умов господарства. За даними економічної ефективності економіст аналізує та визначає наслідки порушень посівів в окремі роки.

Структуру посівних площ аналізують перед розробкою виробничо-фінансового плану наступного року чи перспективного плану розвитку. І тому з'ясовують причини відхилень у звітному періоді фактичної структури посівів від структури, передбаченої виробничим планом. Аналізуючи структуру посівних площ у поступовій динаміці, визначають основний напрямок розвитку рослинництва у господарстві.

Після дослідження структури та динаміки посівних площ вивчають показники економічної ефективності їх структури та обробки посівів окремих культур. Для економічної оцінки структури посівних площ визначають та аналізують показники валової продукції землеробства та виходу кормових одиниць на 100 га посівної площі, витрати праці та витрати виробництва на одиницю валової продукції в грошах.

У процесі аналізу структури посівних площ необхідно враховувати зв'язок між посівною площею під культурою та рентабельністю культури. Дослідження показують, що з однакової врожайності рівень дохідності культури збільшується зі збільшенням площі її посівів, проте прямолінійно. Тому за допомогою кореляційного аналізу можна визначити оптимальні розміри площі, за яких буде досягнуто найвищого рівня рентабельності.

Аналіз структури посівних площ у ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУП» представимо в таблиці 2.6.:

Таблиця 2.6.

Аналіз структури посівних площ у ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУПІ за період з 2020 по 2022 рр.

Види культур	2020		2021		.2022	
	Площа, га	Структура, %	Площа, га	Структура, %	Площа, га	Структура, %
Пшениця озима	26	6,84	57	14,96		
Кукурудза на зерно	257	67,63	157,58	41,36	231,98	60,89
Соняшник	97	25,53	137	35,96	149	39,11
Соя			29,4	7,72		
Всього	380	100	380,98		380,98	100

Джерело: розраховано автором за фінансовими звітами підприємства.

Також важливо розглянути сівозміни, присутні у господарстві. Під сівозміною розуміється встановлений порядок чергування сільськогосподарських культур у часі та просторі з метою отримання високих та стійких за роками ротації врожаїв, збереження та подальшого підвищення родючості землі.

В організаційно-економічному плані сівозміна є основною умовою раціонального використання землі, засобів виробництва та трудових ресурсів, а в результаті – рентабельної роботи підприємства.

Розробка системи сівозмін на підприємстві ведеться з урахуванням перспектив розвитку, визначених планом організаційно-господарського устрою. Сівозміни проектують по кожному виробничому підрозділу у зв'язку зі структурою посівних площ.

Основні завдання сівозміни у ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУПІ» – це підвищення родючості ґрунту та раціональне використання елементів живлення; збільшення врожаю та підвищення якості продукції рослинництва; зменшення засміченості полів, ураження рослин хворобами та шкідниками; зниження негативного впливу вітрової та водної ерозії.

Польові сівозміни у ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУП» в основному призначені для виробництва зернових культур, багаторічних та однорічних трав та кукурудзи на силос та зелений корм. Їх розміщують на основних ґрунтах і, як правило, у кожному підрозділі підприємства. Ці сівозміни дуже різноманітні, їх класифікують за кількома ознаками. Найважливіший – співвідношення різних з біології та агротехніки культур та порядок їх чергування, а також попередники, що зумовлюють відновлення родючості ґрунту. За даною ознакою польові сівозміни поділяють на зернопарові, зернопаропропашні, зернотрав'яні, трав'яно-просапні, плодозмінні, сидеральні, зернопропашні, просапні.

Друга відмітна ознака – число полів, тривалість ротації сівозміни. Важливо, скільки полів потрібно в тій чи іншій сівозміні. В одних господарствах доцільні сівозміни з невеликою кількістю полів (з короткою ротацією), в інших – навпаки. Сівообіг, у якому багато полів, більш гнучкий, у ньому легше розмістити плановані культури у цілих полях. При встановленні числа полів беруть до уваги структуру посівних площ, природні межі полів, контури масивів, ґрунтові різниці, рельєф та ін. У господарствах, де вирощують багато культур, зазвичай, вводять сівозміни з великою кількістю полів. Якщо культур небагато, а ґрунти більш менш однорідні, то число полів скорочують.

За кількістю полів сівозміни поділяють на три-, чотири-, п'яти-, шести-, семи-, восьми-, дев'яти-, десяти-, одинадцяти- і дванадцятипольні.

Третя ознака – наявність у сівозміні провідної товарної культури, що характеризує його напрямок або спеціалізацію: зерновий, лляний, картопляний, буряковий і т.д.

У ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУП» зерновий напрямок сівозмін.

При проектуванні сівозмін необхідно враховувати специфіку землекористування підприємств. Не завжди можна використовувати для сівозмін великі масиви ріллі. Великі площі полів сівозмін ефективні за умови однорідності ґрунтів за механічним складом, рельєфом, ступенем зволоження та рівнем родючості. Інакше використання сівозмін з великими полями невиправдано. Диференційований підхід необхідний як до полів сівозміни, так і

для кожної ділянки ріллі. Це дозволяє без додаткового внесення добрив та хімічних засобів захисту рослин отримувати значні надбавки врожаю.

До організації сівозмін висувають такі вимоги:

- забезпечення найбільш повного, правильного та ефективного використання землі;
- створення сприятливих умов для освоєння передових методів агротехніки та раціональних сівозмін, систематичного підвищення родючості ґрунтів, запобігання та припинення процесів ерозії;
- створення оптимальних умов для спеціалізації та концентрації виробництва, правильної організації праці, високоінтенсивного використання техніки, високої ефективності капітальних вкладень, пов'язаних з трансформацією та розміщенням сільськогосподарських угідь та сівозмін, максимального скорочення транспортних та інших витрат.

Сівообіг є важливим агротехнічним засобом боротьби з бур'яном. Розміщення зернових за хорошими попередниками призводить до значного зниження загального забруднення. Особливо велика його роль у ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУП» у боротьбі з багаторічними бур'янами, зокрема, з пирієм повзучим.

Землі виробничих підрозділів у ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУП» слід проектувати як один компактний масив, наскільки можна правильної конфігурації, зручно розташований щодо перспективних населених пунктів, що дозволить скоротити транспортні витрати. Межі між земельними масивами повинні бути прямолінійними або поєднані з природними межами, щоб не розрізати частини площі однорідних угідь. При формуванні земельних масивів виробничих підрозділів необхідно забезпечити по можливості рівномірний розподіл сільськогосподарських угідь між ними і однакове навантаження ріллі на одного працездатного.

До кожного виробничого підрозділу господарства проектується самостійна система сівозмін з урахуванням конкретних природно-економічних і територіальних особливостей. Число сівозмін та їх поєднання встановлюється

за виробничими підрозділами з урахуванням спеціалізації, прийнятих типів годівлі худоби, структури посівних площ, якості орних земель та інших умов.

Розміри сівозмінних масивів, їх число та територіальне розміщення встановлюються одночасно і залежать від характеру орних масивів за умовами розташування, відмінності масивів у ґрунтовому відношенні, а також від раціонального розміру поля, застосовуваної схеми чергування культур та числа полів у ній. При складанні схеми чергування культур враховуються раціональне число та розміри полів, передбачених для тієї чи іншої сівозміни. Сівообіг повинен складатися з агротехнічно доцільних для даних умов ланок, а його поля – наскільки можна з однієї культури.

Основні масиви ріллі займають під польові сівозміни. Неоднорідність їх щодо ґрунтів, елементів рельєфу в окремих випадках викликає необхідність проектувати в одному підрозділі два, а іноді й три польові сівозміни з відповідними угрупованнями культур у них.

Виробництво продукції в ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУП» складається з окремих трудових процесів за видами продукції, але у зв'язку зі специфікою діяльності, що надається на підприємстві, вирощуються зернові культури, багаторічні та однорічні трави, а також кукурудза на силос і зелений корм.

У свою чергу, трудовий процес з виробництва конкретного виду продукції ділиться на стадії (частини) - передпосівні роботи, сівбу, збиральні роботи та ін.

У технології виробництва зернових виділяють два основні періоди робіт:

- підготовка ґрунту та посів;
- комплекс робіт з збирання врожаю (60 - 70% трудових витрат).

Підготовка ґрунту та посів культур майже повністю механізована. Підготовка ґрунту включає основну обробку – оранку або безвідвальну обробку та передпосівну обробку.

Оранка проводиться плугами ПЛН-6-35 з трактором Т-150К або ПЛН-4-35 з трактором ДТ-75. Для основної безвідвальної обробки на глибину до 30 см використовують плоскорізи – глибокородзпущувачі КПГ-250А в агрегаті з

трактором класу 3 т. Для обробки ґрунту на глибину до 16 см служать культиватори причіпні та штангові плоскорізи.

На початку роботи відбивають поворотну смугу (15-20см). Кордони позначають вішками чи разовим проходом тракторного агрегату. Поле розбивають на загін.

Передпосівну обробку ґрунту (боронування, шлейфування, культивацію, дискування, коткування) організують так, щоб вона була виконана в можливо короткий проміжок часу. На цих роботах використовують важкі зубні борони (БЗТС-1, БЗСС-1). На культивації застосовують як гусеничні, і колісні трактори з культиваторами КТС-10, КПС-4, КПШ.

### **2.3 Основні проблеми застосування заходів управління земельними ресурсами в ТОВ «Агробізнес Груп».**

Проаналізуємо основні проблеми в управлінні земельними ресурсами ТОВ «Агробізнес Груп»:

До юридичних та організаційних проблем слід віднести:

1. Фрагментація земель: орендовані ділянки можуть бути розташовані в різних районах, що ускладнює координацію робіт.

2. Проблеми з оформленням оренди:

3. Невчасне укладання або продовження договорів.

4. Недостатній контроль за термінами дії договорів.

5. Ризики конфліктів із землевласниками через зміну ринкових умов (наприклад, зростання орендної плати).

5. Відсутність єдиної системи обліку земельного банку: часто документи ведуться вручну або в неструктурованому вигляді, що створює плутанину.

Також підприємство ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУП» стикається з економічними викликами:

- дефіцит інвестицій у вдосконалення інфраструктури та технологій призводить до недостатнього фінансування зрошувальних систем, невчасного оновлення техніки, що збільшує витрати на обробіток ґрунту;

- високі витрати на добрива та засоби захисту рослин, які знижують загальну рентабельність.

- коливання цін на ринку сільськогосподарської продукції впливають на можливість реалізовувати плани модернізації.

До технологічних та агрономічних проблем належать:

- зниження родючості через тривале інтенсивне використання.
- недостатнє оновлення поживних речовин (відсутність компостування чи використання органічних добрив).

- невикористання точного землеробства, яке дозволяє враховувати індивідуальні особливості кожної ділянки.

- відсутність моніторингу стану ґрунту та врожайності.

Основними екологічними проблемами ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУП» є:

- вітрова чи водна ерозія через відсутність полезахисних лісосмуг.
- негативний вплив хімічних речовин:
- накопичення пестицидів і добрив у ґрунті, що знижує його якість.
- збільшення посух і екстремальних погодних явищ.

Людський фактор, який впливає на землекористування ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУП»

- недостатня підготовка працівників для роботи з сучасними технологіями.

- відсутність екологічної свідомості серед персоналу.

Шляхи вирішення:

ТОВ «Агробізнес Груп» може значно покращити ефективність управління земельними ресурсами, якщо впровадить інноваційні технології, оптимізує фінансові ресурси та вдосконалив організацію процесів. Зосередження уваги на збереженні екологічного балансу та підвищенні кваліфікації персоналу також сприятиме довгостроковій стійкості.

### РОЗДІЛ 3.

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «АГРОБІЗНЕС ГРУП».

### 3.1 Напрями вдосконалення механізму управління земельними ресурсами в Україні

Фундаментальні науково-технічні відкриття, що відбулися останні десятиліття, актуалізація глобальних проблем сучасності створили передумови переходу агропромислового комплексу на принципово новий етап розвитку. Нові можливості, що сприяють зростанню конкурентоспроможності, з'являються переважно під час зміни технологічних укладів. Саме цей період є ключовим для забезпечення подальшого економічного зростання країни.

Сучасні світові продовольчі системи виходять на зовсім новий рівень технологічного розвитку, який отримав назву «Сільське господарство 4.0» та заснований на впровадженні «розумних» рішень, біотехнологій, альтернативних джерел сировини.

Розглянемо основні проблеми, що перешкоджають ефективному розвитку світового агропромислового комплексу та тенденції його розвитку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

#### Проблеми і тенденції розвитку АПК в Україні.

Проблеми	Тенденції
Виснаження земель та порушення природного балансу.	У багатьох країнах збережеться тенденція використання ресурсів сільського господарства для продовольчих цілей.
Забруднення поверхневих та ґрунтових вод, знищення лісів, опустелювання, ерозія ґрунтів, деградація водних екосистем та вимирання деяких видів тварин.	У всіх країнах на впровадження інновацій виділятиметься більше ресурсів.
Різниця інтересів учасників міжнародної торгівлі продовольством.	Посівні площі під головними сільськогосподарськими культурами не скорочуватимуться, а збільшуватимуться.
Зниження агрокліматичного потенціалу	

Зростання загроз поширення небезпечних інфекційних захворювань.	
Проблема продовольчих відходів.	Країни, що розвиваються, будуть збільшувати споживання білків за рахунок м'ясної та молочної продукції, а більшість рослинних ресурсів буде використовуватися на корми.
Посилення агропротекціонізму, який сприяє застосуванню стандартів не тільки як захист життя здоров'я населення, а й як нетарифні бар'єри.	
Умови торгівлі для країн, що розвиваються вимагають удосконалення, щоб уникнути зростання загроз продовольчій безпеці.	
Забезпечення продовольчої безпеки учасників глобального ринку є основною проблемою розвитку АПК. Ця проблема посилюється політичними причинами, недостатньою технічною оснащеністю, низькою продуктивністю праці. На вирішення продовольчої проблеми спрямовано діяльність низки міжнародних організацій - Організації Об'єднаних Націй (ООН), Світової організації торгівлі (СОТ), Міжнародного валютного фонду (МВФ), Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO).	

Джерело: створено автором на основі [26].

Ключовим вектором зростання АПК в останні роки є впровадження інновацій. Нижче наведено інноваційні процеси розвитку світового АПК.

1 Розробка та виробництво нових видів білка: тренд, обумовлений цілою низкою причин як економічного, так і соціального та екологічного характеру, що ставить завдання подолання очікуваного дефіциту білка та забезпечення безпеки. Наведені нижче альтернативні джерела білка здатні не тільки тією чи іншою мірою нівелювати зазначені проблеми, але й мають дуже високий потенціал для прийняття споживачем, мають ряд важливих переваг:

– можливістю безперервного виробництва та відтворюваності практично в будь-якій точці світу: аквакультура водоростей: швидкість зростання фотосинтезуючих мікрowodоростей значно перевершує цей показник у рослин, крім того, вони мають перевагу у вмісті білка та амінокислот, а також високий потенціал у створенні сортів різновидів покращеними властивостями. Вони можуть бути використані у виробництві харчових та нехарчових продуктів;

– біотехнологічне м'ясо: повні аналоги м'яса, отримані без вибою тварин. В даний час технології їх отримання розвиваються в рамках таких концепцій: «М'ясо з пробірки» передбачає культивування клітин-попередників, забраних у тварин. Біосинтетичне м'ясо використовує технології синтетичної біології, де продукт збирається на молекулярному рівні речовин спочатку рослинного походження, але отриманих біотехнологічним шляхом. Якщо біотехнологічне м'ясо за вартістю буде порівняним або навіть дешевшим за традиційне, то технологія дозволить не тільки мінімізувати залежність від природних ресурсів і факторів, знизити екологічне навантаження, але й забезпечить високий рівень безпеки в частині передачі інфекційних та паразитарних захворювань, вмісту залишкових кількостей антибіотиків, пестицидів та інших шкідливих речовин [24, с.45].

2 Біорефайнінг – напрям, що передбачає отримання з біомаси ряду продуктів, які традиційно отримують з невідновлюваних джерел. Незважаючи на досить високі темпи впровадження, поточний рівень розвитку біорефайнінгу пов'язаний із соціальними та екологічними витратами: посиленням конкуренції за користування земельними та водними ресурсами та стимулюванням зростання цін на продовольство.

3 Розумні ферми - сільськогосподарські виробництва, які прагнуть максимальної автономності та роботизації, керовані з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та відповідні концепції точного сільського господарства (комплексні системи управління, засновані на поєднанні сенсорних технологій, робототехніки та штучного інтелекту) [6]. «Розумні» технології сільському господарстві можна розділити на 4 великі групи (рис. 2.1).



Рис. 2.2. «Розумні» технології АПК.

Джерело: авторська розробка.

Інноваційні технології в агропромисловому комплексі, що використовуються в даний час, відносяться до першого покоління і передбачають використання в якості сировини сільськогосподарських культур з високим вмістом жирів, крохмалю, цукрів. Можливість зниження витрат, необхідна для розвитку «нової зеленої хімії», пов'язана з розробками та вдосконаленням технологій другого покоління, що базуються на переході від крохмалю до целюлози як більш дешевій сировині для отримання глюкози. Подальша еволюція цієї технології передбачає перехід до використання водоростей та мікроорганізмів.

Найбільш популярними інноваційними технологіями у сфері АПК є:

– агродрони – апарати використовуються для обприскування та зрошення рослин, допомагають у вирішенні завдань, пов'язаних з моніторингом та картуванням оброблюваних площ;

– міське сільське господарство – проекти з вирощування овочів на кришування. Використання спеціального ґрунту і технологій рециркуляції

дозволяє на 95% скоротити споживання води, на відміну від звичайного вирощування;

– засоби захисту рослин (ЗЗР) – спеціальні препарати, здатні надавати системну, імунностимулюючу дію, забезпечуючи тривалий захист.

Про активізацію процесів трансформації світового АПК та його перехід на новий уклад свідчить зростання приватних інвестицій у відповідні технологічні проекти, обсяг яких у період з 2018 р. по 2023 р. збільшився більш ніж утричі і за підсумками останніх двох років досяг 20 млрд дол. інвестицій за 2018-2023 роки. перевищив 75 млрд дол. [11, с.34], структурований за двома ключовими напрямками:

– споживчі технології «від прилавка до тарілки»: сегмент асоційований з факторами урбанізації та цифровізації, що росте, а також зміною ціннісних трендів. У грошах даний сегмент характеризується випереджаючими темпами зростання та переважанням в загальному обсязі інвестицій - частка до 60%;

– промислові технології «від ферми до прилавка» включають весь спектр рішень у сфері виробництва, переробки та логістики продукції агропромислового комплексу. Загальний обсяг інвестицій у цей напрямок за останні 5 років становив близько 20,9 млрд дол..

Програми «розумного фермерства» (комплексного апаратно-програмного рішення) чи «точного фермерства» діють у багатьох країнах. Впровадження технологій «штучного інтелекту» в агропромисловому комплексі сьогодні зростає на 22,5 % на рік і 2025 р. обсяг цього ринку становитиме 2,6 млрд дол. Агентство Roland Berger оцінило ринок «розумного фермерства» в 4,5 млрд євро в 2022 р. На частку США, де рівень проникнення нових технологій у сільське господарство найбільший (40-50% господарств), припадає понад 40% світового ринку.

Найпопулярнішими інноваціями серед американських фермерів є:

– збирання аналіз проб ґрунтів (використовують 90% фермерських господарств);

- карти врожайності, монітори врожайності, навігаційні GPS-системи (використовують близько 80% фермерських господарств);
- технології диференційованого внесення добрив та розпорядчі карти (використовують 60 % фермерських господарств);
- супутникові знімки і аналіз вегетативного індексу рослин (використовують близько 30% фермерських господарств).

В Ірландії з 2014 р. діє державна програма «Розумне фермерство». Індивідуальним підприємцям у сфері сільськогосподарського виробництва пропонують різні сценарії використання автоматизованих засобів управління та додатків для скорочення витрат та зниження рівня шкідливих викидів. На сьогоднішній день у цій програмі задіяно близько 2000 фермерських господарств [13].

Лідируючу позицію щодо рівня проникнення нових технологій у сільське господарство займає Німеччина. Найкращі темпи механізації та автоматизації показують Китай та Індія. Багато фермерів у світі використовують прецизійне землеробство – систему управління продуктивністю посівів, засновану використання комплексу супутникових і комп'ютерних технологій. До групи цих рішень входять:

- системи навігації та телеметрії (системи точного позиціонування агрегату в полі, паралельного водіння, картування врожайності);
- дистанційне зондування Землі, наприклад, оперативне отримання супутникових знімків з Formosat-2 (NSPO, Тайвань), Rapid Eye (Rapid Eye AG, Німеччина) та аерофотознімків;
- геоінформаційні системи (ГІС);
- технологія диференційованого внесення добрив.

Далі слід розглянути країни, які є лідерами ринку точного фермерства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні гравці на ринку точного фермерства в секторі супутникової навігації.

Компанія	Країна
Ag Leader	США
AGRO Corporation	США
Crop X	США
John Deere	США
Trimble Inc	США
Leica Geosystems	Швейцарія
Monsanto	США

Джерело: створено автором на основі [29].

За даними таблиці 2.6 видно, що безперечним лідером у виробництві супутникової навігації є США. Останнім часом все частіше на фермерських господарствах стали використовуватися дрони, оснащені навігацією, які надають показники щільності сходів, дозволяють оцінити площу загиблених культур та допомагають у вирішенні багатьох інших завдань.

Сукупність моделей інноваційної біоекономіки, які процвітають у різних країнах світу, відповідають геополітичним потребам і повинні ґрунтуватися на імперативах регіонального або місцевого клімату і сільського господарства. За кілька років концепція біоекономіки кардинально змінилася. Спочатку метою був розвиток великих біопереробних заводів, які концептуально імітують нафтохімічні заводи. При такому підході біомасу, в основному продовольчі та кормові культури, тобто пшеницю та кукурудзу, необхідно буде транспортувати на завод з біопереробки, іноді з віддалених місць. Продуктами цих біопереробних заводів є спирт, біодизель і кілька біопродуктів, які можуть служити будівельними блоками для біоматеріалів з більш високою доданою вартістю [30].

Європейська стратегія в галузі біоекономіки спрямована на забезпечення переходу від економіки, заснованої на викопному паливі, до економіки, що базується на біологічних джерелах. При цьому дослідження та інновації є двигуном цієї трансформації та спільною метою стійкого виробництва біомаси і

перетворення в кількох видів: від продуктів харчування та кормів до продуктів з високою доданою вартістю та біоенергетики. Стратегія була спрямована на сприяння сталому економічному зростанню та появі нових робочих місць у всіх галузях, пов'язаних з біоекономікою.

У Швейцарії організовано першу в Європі демонстраційну ферму на кошти державного бюджету та під його контролем. Господарство, на якому використовується дана технологія, має 75 га землі. На ній відпрацьовуються нові підходи до автоматизації управління сільським господарством, вивчається вплив нових технологій на економіку, продуктивність праці, довкілля. У процесі роботи інноваційні рішення коригуються, адаптуються, відсіюються і видаються рекомендації щодо їх застосування у відкритому доступі.

Останніми роками АПК став однією з бурхливих галузей української економіки. Основними факторами зростання є інвестиції та відповідне поліпшення якості менеджменту, меншою мірою – підвищення внутрішнього попиту та періодичний протекціонізм. Однак зараз ці фактори практично вичерпані, розвиток галузі вже в середньостроковій перспективі стикається з новими проблемами.

Домінуючу частку в структурі витрат на інновації становлять капітальні вкладення, а інвестиції на наукове дослідження та їх значимість у загальній структурі витрат залишаються на досить низькому рівні (12% сільському господарстві та 7 % у харчовій промисловості). Наслідком недостатнього рівня інвестицій є невисока частка інноваційної продукції у загальній структурі виробництва та низькі темпи її зростання [27].

Подальший розвиток агропромислового комплексу України може забезпечуватись за рахунок:

- зміцнення власної фундаментальної бази зростання продуктивності: технологій селекції та покращення генетичного потенціалу в комплексі з технологіями забезпечення найкращої реалізації цього потенціалу;

- впровадження цифрових технологій і кросс-платформних рішень в АПК для скорочення відставання від лідируючих країн за продуктивністю праці, підвищення врожайності та зниження продовольчих втрат;

- диверсифікації виробленого асортименту продовольчих продуктів із пріоритетом високомаржинальних сегментів здорового, функціонального та персоналізованого харчування;

- підтримки розвитку систем закритого землеробства, незалежного від зовнішніх агрокліматичних та біологічних факторів;

- розвитку сектору переробки відходів АПК.

Цифрова економіка – це економіка, заснована на цифрових технологіях, шлях безперервного розвитку світової економіки, здатний як підвищити економічну продуктивність у регіонах, а й дати населенню цих регіонів різні можливості позитивних змін. Цифровізація агропромислового комплексу необхідна для підвищення ефективності і стійкості його функціонування шляхом кардинальних змін якості управління, як технологічними процесами, і процесами прийняття рішень на усіх ієрархічних рівнях, що базуються на сучасних способах виробництва та подальшого використання інформації про стан і прогнозування можливих змін керованих елементів і підсистем, і навіть економічних умов АПК [29].

Розвиток цифрової економіки у світі неоднорідний, це зумовлено різним рівнем економічного і технічного розвитку країн. При розробці програмного забезпечення, необхідного для створення єдиного цифрового інформаційного ресурсу для здійснення процесів державного регулювання сфери сільського господарства, необхідно використання сучасних технологій автоматизованих систем обробки даних, що дозволяють обробляти значні масиви неструктурованої інформації. Агропромислова цифрова економіка принесла світу близько 10% доданої вартості у 2022 р. Порівняно з іншими секторами, цифрізація сільського господарства є незначною.

Цифровізація містить у собі такі елементи: цифрову базу, цифровізацію виробництва, аналітику і цифровість продажів.

- Алгоритм трансформації агропромислового комплексу наступний:
- збір агро-даних (отримані дані неструктуровані і розрізнені);
  - цифрова база (картування, оцифрування, супутникові дані);
  - розробка інструментарію (геопортал, мобільні додатки);
  - система підтримки рішень (аналітика і BigData);
  - автоматизація виробництва (роботизація техніки і використання елементів штучного інтелекту);
  - підготовка «цифрових» аграріїв (підвищення кваліфікації та навчання фермерів нового покоління);
  - цифрові рішення.

Переваги цифровості та бар'єри для її застосування представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

#### Переваги і бар'єри використання цифровізації.

<b>Переваги</b>	<b>Бар'єри</b>
Дозволяє стежити за змінами клімату.	Недостатнє покриття мережею для доступу до Інтернету в деяких регіонах.
Дозволяє знизити ризики.	Низька поінформованість про можливості Цифрових платформ.
Є можливість скоротити дефіцит у кваліфікованій робочій силі.	Нестача кадрів.
Допомагає підвищити врожайність сільськогосподарських культур та продуктивність тварин.	Низька кваліфікація населення.
Дозволяє знизити транзакційні витрати на купівлю та продаж та спростити ланцюжок поставок продукції до споживача.	Відсутність упевненості у виправданості витрат на цифрову трансформацію.
Допомагає спланувати польові роботи, знизити витрати на виробництво продукції на основі ефективного використання ресурсів та наукових підходів.	Законодавчі проблеми у сфері сертифікації безпілотних літальних апаратів та іншої техніки.
Своєчасна забезпеченість інформацією сільських виробників.	Недовіра виробників.

Джерело :створено автором.

Розглянемо, як цифровізація вплинула на розвиток агропромислового комплексу різних країн. Досліджуючи досвід цифровізації сільського

господарства, слід виділити США із високим рівнем впровадження цифрових технологій. Великі американські компанії "Trimble", "John Deere" активно використовують такі цифрові технології, як безпілотні літальні апарати, сенсорні датчики. Прикладом уніфікації цифрових приладів є досвід європейського Інтернет-проекту Продовольство та Ферма – 2020, який фінансується за участю ЄС. Учасники проекту продемонстрували сумісність роботи датчиків та сенсорів різних сільськогосподарських машин та агрегатів з ЕОМ на фермі, що полегшує прийняття необхідних рішень. Для цього була використана комп'ютерна платформа ADAPT. З'явилася можливість безперешкодно отримувати та надсилати різну інформацію, контролювати дані.

Однією з характерних рис 2022 р. стала активна цифровізація секторів економіки Німеччини. З цифровізації АПК у Європі Німеччина посідає перше місце. Федеральне Міністерство продовольства та сільського господарства Федеративної Республіки Німеччина (BMEL) приділяє особливу увагу формуванню умов цифрового перетворення агропромислового комплексу [31].

У Китаї прийнято «План розвитку цифрового сільського господарства та сільських районів на 2019–2025 рр.». До 2025 року цифрова економіка сільського господарства має становити 15 % доданої вартості АПК Китаю. Держава хоче бачити у китайському агропромисловому секторі нове покоління сільськогосподарських роботів. Штучний інтелект планується впровадити на захист посівів, аналіз аерофотознімків, контроль врожайності. За ірландською державною програмою «Smart Farming» індивідуальним підприємцям пропонуються різні варіанти використання цифрових технологій та платформ, які можуть знизити витрати та рівень шкідливих викидів [20, с.24].

Розглянемо національні інтереси цифровізації АПК України, до яких належать:

- формування нових ринків, що ґрунтуються на використанні інноваційних технологій;
- підвищення конкурентоспроможності українських високотехнологічних організацій на міжнародному ринку;

- забезпечення технологічної незалежності та безпеки інфраструктури;
- збільшення за рахунок застосування нових технологій обсягу несировинного українського експорту;
- розвиток торгових і економічних зв'язків зі стратегічними партнерами України.

Таким чином, використання інновацій та ІТ-стартапів допомагає збирати максимально високий урожай та забезпечувати фінансові вигоди від вкладень; у зв'язку з проблемою забезпечення Землі продовольством багато досліджень спрямовані на розробку інноваційних технологій виробництва продуктів з білками нетваринного походження; агропромислове підприємство використовує у своїй діяльності технологію застосування спеціального програмного забезпечення, дронів, навігаторів; основними постачальниками інноваційного обладнання є США, Німеччина та Швейцарія; по всьому світу розробляють нові програми інноваційного розвитку агропромислового комплексу.

### **3.2 Удосконалення організаційної структури та заходів управління земельними ресурсами в обраному підприємстві.**

В якості напрямку покращення управління земельними ресурсами запропонуємо впровадження CALS-технології. CALS-технології (Continuous Acquisition and Lifecycle Support) — це сучасний підхід до управління інформацією, що охоплює всі етапи життєвого циклу об'єкта або процесу. Їх застосування в управлінні земельними ресурсами дозволяє створити інтегровану інформаційну систему, що забезпечує ефективність і прозорість управління.

CALS-технології спрямовані на цифровізацію і стандартизацію всіх процесів, пов'язаних із земельними ресурсами, з метою:

- автоматизації збору, аналізу і передачі даних;

- інтеграції інформаційних потоків між різними підрозділами та системами;

- зменшення витрат на управління і підвищення точності рішень.

Управління земельними ресурсами з використанням CALS передбачає:

- створення електронних баз даних земельних ділянок;
- автоматизацію управління орендою, моніторингом, обліком та аналізом земель;
- інтеграцію з GIS, ERP та іншими системами.

Основні компоненти CALS для земельного управління включають:

- інтегровану інформаційну систему (IIS) – це єдина цифрова база даних земельного банку. Зберігання інформації про межі, площі, тип ґрунту, стан земель.

- системи моніторингу – використання супутникових знімків, дронів і сенсорів для збору даних про стан земель.

- системи аналітики – програмне забезпечення для прогнозування врожайності, оцінки рентабельності ділянок, моделювання змін у структурі посівів.

- цифровий документообіг – автоматизація оформлення договорів оренди, актів огляду, звітності.

- інтеграція з ERP і GIS - ERP-системи забезпечують фінансовий і ресурсний контроль. GIS використовується для роботи з геопросторовими даними.

Проаналізуємо переваги використання CALS-технологій у земельному управлінні

1. Оптимізація управлінських процесів.

- автоматизація збору та обробки даних.
- скорочення часу на підготовку документів і звітів.

2. Прозорість і контроль.

- постійний доступ до актуальної інформації.
- мінімізація ризику помилок і шахрайства завдяки цифровому контролю.

### 3. Ефективне використання земель:

- аналіз рентабельності ділянок і оптимізація їх використання.
- своєчасне виявлення проблемних зон (зниження родючості, ерозія).

### 4. Підвищення екологічної стійкості:

- планування сівозмін з урахуванням екологічних факторів.
- контроль за станом ґрунтів і використанням природних ресурсів.

### 5. Зниження витрат:

- автоматизація процесів зменшує потребу в ручній праці.
- зниження витрат на паперову документацію та логістику.

Впровадження CALS-технологій в управління земельними ресурсами ТОВ «Агробізнес Груп» дозволить значно підвищити ефективність використання земельного банку, оптимізувати процеси управління і досягти високого рівня цифрової трансформації. Ці технології забезпечують комплексний підхід до управління земельними ресурсами, знижуючи витрати, підвищуючи врожайність і створюючи конкурентні переваги для підприємства в сучасному аграрному середовищі.

### **3.3. Обґрунтування проекту управління земельними ресурсами підприємства ТОВ «Агробізнес Груп» в повоєнні роки .**

Для підвищення ефективності процесу управління земельними ресурсами рекомендується впровадження CALS-технологій ТОВ «Агробізнес Груп»

Головна мета, яка переслідується підприємством при впровадженні CALS - це мінімізація витрат протягом.

Основними складовими CALS-технологій є:

CAD (Computer Aided Design) – інструментальний комплекс технічних та програмних засобів автоматизованого проектування інновацій;

CAM (Computer Aided Manufacturing) – системи автоматизації технологічної підготовки виробництва;

CAE (Computer Aided Engineering) – системи інженерного аналізу;

Concurrent Engineering – засоби реалізації технології паралельного тотального проектування як групового використання даних;

EDM (Enterprise Data Management) - система управління проектними та інженерними даними; системи візуалізації всього процесу розроблення документації; засоби обміну даними; засоби розробки прикладного програмного забезпечення; методики аналізу процесів проектно-технологічної, виробничої та управлінської діяльності.

На світовому ринку вже сьогодні, а незабаром і в Україні продукція, що не має електронної документації і не володіє засобами інтегрованої логістичної підтримки поствиробничих стадій життєвого циклу, буде повністю витіснена.

До будь-якого інноваційного продукту пред'являється низка жорстких вимог, задоволення яких неможливе без впровадження CALS-технологій

У ТОВ «Агробізнес Груп» при розробці нової продукції найбільшу питому вагу мають такі витрати:

- проектування;
- підготовка технічної документації;
- розробка експлуатаційної документації; маркетингові дослідження.

Досвід впровадження CALS-технологій на закордонних підприємствах показує, що:

- витрати на прогнозування та проектування скорочуються на 20%;
- час виведення нових товарів на ринку скорочуються на 55%;
- витрати на підготовку технічної документації скорочуються на 40%;
- витрати розробку експлуатаційної документації скорочуються на 30%».

У ТОВ «Агробізнес Груп» земельними питаннями займається 2 співробітники (60% робочого часу). Середній час, що витрачається на прогнозування та проектування, займає 6 міс.

Впровадження CALS-технологій дозволить скоротити цей час на 24 дні (з 6 міс. до 4,2 міс.).

Таблиця 3.4.

## Економія від впровадження CALS-технологій.

Види витрат	Економія, тис. грн	Економія часу, днів.
Прогнозування та проектування	611,1	24
Маркетинг	163,3	11
Технічна документація	155,2	16
Експлуатаційна документація	76,5	9
Разом	1006,1	60

Джерело: розраховано автором.

У таблиці 3.3. представлені орієнтовні витрати на впровадження CALS-технологій у ТОВ «Агробізнес Груп».

Таблиця 3.5.

## Загальні витрати на впровадження CALS-технологій на підприємстві.

Стаття витрати	Сума, тис.грн
«Аналіз існуючого стану бізнес-процесів»	277,1
"Формування концепції впровадження PDM на підприємстві"	375,6
"Створення робочої групи, навчання персоналу"	347,9
«Реінжиніринг бізнес-процесів»	645,8
«Придбання додаткових технічних засобів»	498,7
"Придбання PDM системи"	312,6
«Адаптація до існуючих та нових програмних засобів»	212,5
«Розробка стандартів підприємства»	265,1
«Наповнення PDM інформацією про раніше розроблені послуги»	198,7
Разом	3134

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, витрати підприємства при реалізації проекту становитимуть 3134 тис. грн.

Далі розрахуємо економічну ефективність запропонованих для ТОВ «Агробізнес Груп» заходів.

Таблиця 3.6.

Розрахунок чистого дисконтованого доходу.

Рік	Потік грошових коштів, тис.грн		Ставка дисконту $r=18$		
	Дохід	Витрати	Чистий потік	Дисконт	NPV, грн.
0		3134000	-3134000	1	-3134000
1	2208730		2208730	0,847	1870794,31
2	7054776		7054776	0,718	5065329,168
3	14344551		14344551	0,609	8735831,559
Разом	23608057	3134000	20474057	NPV 12537955,037 грн.	

Джерело: розраховано автором.

$$\begin{aligned} NPV &= ((-3134000)*1) + (2208730*0,847) + (7054776*0,718) + \\ &(14344551*0,609) = (-3134000) + 1870794,31 + 5065329,168 + 8735831,559 \\ &= 12537955,037 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Таким чином, NPV складе 12 537 955,037 грн.

На відміну від інших критеріїв, він дозволяє давати оцінки (хоча й грубі) ризиковості проекту. Простий термін окупності проекту розраховується за формулою:

$$PP = \frac{I_0}{NP} \quad (3.1)$$

де  $I_0$  – початкові інвестиції у проект;

NP - чистий прибуток, що отримується в середньому за рік. Вона розраховується як різницю між середніми доходами та витратами.

$$PP = 3134000 / (2443730,4 + 7289775,6 + 14579551,2) / 3 = 0,386 (\approx 4,6 \text{ міс}).$$

Отже, простий термін окупності становить 4,6 міс.

Розрахуємо індекс прибутковості інвестицій

$$PI = \frac{NPV}{IC} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC} \quad (3.2)$$

де:

NPV – чистий дисконтований прибуток;

n – термін реалізації проекту;

r – ставка дисконтування (%);

IC – вкладений (витрачений) інвестиційний капітал.

$$PI = 12537955,037/3134000 = 4$$

Оскільки  $PI > 1$ , то проект інвестиційно привабливий для вкладення, оскільки зможе забезпечити додаткову віддачу капіталу.

Коефіцієнт рентабельності інвестицій:

$$ARR = \frac{CF_{cp}}{IC} \quad (3.3)$$

де:

$CF_{cp}$  – середній грошовий потік (чистий прибуток) об'єкта інвестицій за аналізований період (місяць, рік);

IC (Invest Capital) – інвестиційний капітал, початкові витрати інвестора на об'єкт вкладення.

$$ARR = 5118514,25/3134000 = 1,63$$

Оскільки значення чистого дисконтованого доходу позитивне, індекс прибутковості більше 1, термін окупності становить 4,6 міс., проект є прибутковим і рахунок реалізації організації отримає додатковий прибуток.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного магістерського дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Земля є народним надбанням, оскільки у всі часи вона була головним засобом виробництва та просторовим базисом для всіх галузей народного господарства. Основне завдання внутрішньогосподарського землеустрою – створення таких форм організації землі та виробництва, які забезпечили б повне, раціональне та ефективне використання кожної ділянки землі.

2. Сільськогосподарське підприємство – це основний виробник продовольства та сировини для народногосподарського комплексу країни. Тому організація раціонального використання землі та її охорони – важливе завдання будь-якої держави.

3. Значний вплив на внутрішній устрій сільськогосподарського підприємства надала та надає інтенсифікація сільськогосподарського виробництва, що забезпечує на базі внутрішньогосподарського землеустрою застосування комплексної механізації, хімізації та меліорації.

4. Завдання підприємства не лише зберегти, а й підвищити якість землі, культуру її обробітку. Це потрібно робити грамотно, науково обґрунтовано, спираючись на спеціально розроблені проекти. При здійсненні проекту внутрішньогосподарського землеустрою ТОВ «Агробізнес Груп» значно підвищилася ефективність господарювання. Організовано раціональне використання землі шляхом вибору оптимальної структури ріллі, посівних площ та розробки сівозміни, яка також була проведена для підтримки економічної стабільності підприємства та раціонального використання землі. Створено умови для оптимальної спеціалізації господарства, ефективної організації праці, підвищення капітальних вкладень, пов'язаних з трансформацією та поліпшенням угідь, максимального скорочення витрат виробництва.

5. В даний час в агропромисловий комплекс активно впроваджуються сучасні цифрові технології, вони відіграють важливу роль у розвитку

сільськогосподарського виробництва в Європі та Центральній Азії. Використання ІТ-технологій дозволяє підвищити якість продукції та послуг, а також збільшити експорт сільськогосподарської та харчової продукції. Кожна країна має свою власну цифрову систему сільського господарства, що відповідає потребам цієї країни та діє на користь національної політики.

6. Досвід впровадження CALS-технологій на зарубіжних підприємствах показує, що витрати на управління земельними ресурсами скорочуються на 20%; час виведення нових послуг ринку скорочуються на 55%; витрати на підготовку технічної документації скорочуються на 40%; Витрати розробку експлуатаційної документації скорочуються на 30%.

У ТОВ «Агробізнес Груп» земельними справами займається 2 співробітники (60% робочого часу). Середній час, що витрачається на проектування, займає 6 міс. Впровадження CALS-технологій дозволить скоротити цей час на 24 дні (з 6 міс. до 4,2 міс.).

7. Сума інвестицій всього становить 3134 тис. грн. Витрати операційні - агрегований показник витрат, що включає накладні витрати на загальні та адміністративні потреби, витрати на маркетинг та реалізацію продукції, на дослідження та розробки. Достатньо великий обсяг займають витрати на оплату праці персоналу. Оскільки значення чистого дисконтованого доходу позитивне, індекс прибутковості більше 1, термін окупності становить 4,6 міс., проект є прибутковим і рахунок реалізації організації отримає додатковий прибуток.

8. Інвестиційно-інноваційна стратегія повинна розроблятися у взаємозв'язку з іншими стратегіями підприємства та забезпечувати їхнє ефективне поєднання для досягнення стратегічної мети організації. У зв'язку з цим вважаємо, що інвестиційно-інноваційна стратегія складається з таких елементів, як: напрями, способи та засоби здійснення дій щодо реалізації місії та досягнення довгострокових цілей підприємства.

9. Спосіб дій визначає основні інструменти здійснення інноваційного розвитку та, як правило, реалізується у вигляді стратегії науково-дослідних та проектно-конструкторських розробок (НДДКР). Вибір способу реалізації

інноваційної стратегії залежить від внутрішніх факторів (рівень інноваційного та фінансового потенціалу підприємства) та зовнішніх факторів, визначальними з яких є рівень конкуренції, стадія життєвого циклу галузі, рівень та швидкість науково-технічного прогресу у певній сфері діяльності.

Кошти реалізації позначають необхідні обсяги ресурсів, за рахунок яких підприємство може реалізувати обрану інноваційну стратегію (фінансові, інформаційні; кадрові; матеріально-технічні, енергетичні) та джерела їхнього забезпечення. У зв'язку з тим, що фінансові ресурси є ключовими в інвестиційній діяльності, спосіб фінансового забезпечення інноваційного процесу у цьому дослідженні визначається як інвестиційна стратегія. Основними джерелами інвестиційних ресурсів виступають: власні кошти (прибуток, амортизація, спеціалізовані фонди розвитку) та залучені кошти у вигляді інвестицій, кредитів, державного чи регіонального бюджету тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабушкіна Р. Оцінка ефективності використання земель об'єднаних територіальних громад із врахуванням встановлених зон обмежень. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. 4. С. 25-34.

2. Вишлінський Г., Репко М. та ін. Економіка України під час війни: звіт за жовтень 2022. Центр економічної стратегії, German Economic Team, 22 с

3. Гаража О.П. Моделі ефективного управління земельними ресурсами галузі сільського господарства на регіональному рівні. Приазов. екон. вісник. 2019. № 4 (15). С. 34–42.

4. Гоштинар С.Л. Зарубіжний досвід регулювання ринку землі та можливості його адаптації в Україні при розгляді питання про скасування мораторію на продаж землі. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. №3. С. 174-178

5. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану» 2247-IX від 12.05.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2247-20#Text>

6. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо відновлення системи оформлення прав оренди земельних ділянок с.-г. призначення та удосконалення законодавства щодо охорони земель» № 2698-IX від 19.10.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2698-20#Text>

7. Земельний кодекс України: Закон України від 25 жовтня 2001 року № 2768-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2768-14/print1509602912924405>.

8. Звіт Глобального центру з цифрової трансформації бізнесу: DigitalVortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries.

URL: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>.

9. Ковалишин О.Ф. Економічні та екологічні відносини власності на землю: теорія, методологія і практика: дис.... доктора екон. наук: 08.00.06. К., 2020. 478 с. 15.

10. Ковалишин О.Ф. Теоретико-методологічні засади економічних та екологічних відносин прав власності на землю. Львів: ВД «Панорама», 2019. 312 с.

11. Колот А.М., Герасименко О.О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2020. Т. 10. Вип. 1. С. 33-54.

12. Кожуріна В. М. Питання взаємодії суб'єктів публічного управління земельними ресурсами територіальної громади. Державне будівництво. 2021. № 1. С. 2-6.

13. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 18-22. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf>.

14. Національна доповідь про стан навколишнього природного середовища в Україні у 2019 році. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/news/37844.html>.

15. Россоха В. В. Управління земельними ресурсами як чинник формування об'єднаних територіальних громад. URL: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/18682/Upravlinnia\\_zemelny\\_mu\\_resursamy\\_yak\\_chynnyk\\_formuvannia\\_obiednanykh\\_terytorialnykh\\_hromad.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/18682/Upravlinnia_zemelny_mu_resursamy_yak_chynnyk_formuvannia_obiednanykh_terytorialnykh_hromad.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (

16. Сава А. Управління земельними ресурсами сільських територій в умовах децентралізації. Економічний дискурс. 2019. Випуск 3. С. 24-36.

17. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>

18. Третяк, А., Третяк, В., Прядка, Т., Третяк, Р., & Капінос, Н. (2021). Методологія державного управління земельними ресурсами та землекористуванням. *Агросвіт*, 20, 14-21.

19. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М. Законодавчо-нормативне запровадження зонування земель за типами (підтипами) землекористування в заміні чинних категорій земель. *Землевпорядний вісник*. 2021. № 2. С. 16–20.

20. Третяк А.М., Третяк В.М. Поняття, сутність та зміст раціонального використання землі: теорія, методологія та практика. *Землевпорядний вісник*. 2019. № 8. С. 21-25.

21. Третяк А.М., Третяк В.М. Теоретичні засади розвитку сучасної системи землекористування в Україні. *Агросвіт* 2021. № 1-2. С. 3-11.

22. Сава А. Управління земельними ресурсами сільських територій в умовах децентралізації. *Економічний дискурс*. 2019. Випуск 3. С. 24-36.

23. Федірець О.В. Розвиток агропродовольчої сфери як соціально-економічної системи: теорія, методологія, практика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, 2021. 448 с.

24. Шлапак О.А., Коваленко О.О. Модель цифрового менеджменту для підприємств міжнародного рівня. *Ефективна економіка*. 2021. №1.

25. Хандій О.О., Шамілева Л.Л. Вплив цифрових трансформацій на економіку та сферу праці: соціально-економічні ризики та наслідки. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С. 181-188.

26. Храпкіна В.В., Трушкіна Н.В. Трансформація підходів у маркетингу в постпандемічний період. Трансформація підходів в управлінні та маркетингу в постпандемічний період: монографія / під заг. ред. В.В. Храпкіної, К.В. Пічик. Київ: Інтерсервіс, 2022. С. 25-37.

27. Bloomberg, J. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril URL: [https://moniquebabin.com/wp-content/uploads/articulate\\_uploads/Going-Digital5/story\\_content/external\\_files/Digitization%20Digitalization%20and%20Digital%20Transformation%20Confusion.pdf](https://moniquebabin.com/wp-content/uploads/articulate_uploads/Going-Digital5/story_content/external_files/Digitization%20Digitalization%20and%20Digital%20Transformation%20Confusion.pdf)

28. Capgemini Consulting, MIT Sloan Management “The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry” // URL: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The\\_Digital\\_AdvantageHow\\_Digital\\_Leaders\\_Outperform\\_their\\_Peers\\_in\\_Every\\_Industry.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Digital_AdvantageHow_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf)

29. Deloitte «Managing Risk in Digital Transformation» // URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/in-ra-managing-risk-in-digital-transformation-1-noexp.pdf>

30. European Commission “Powering European public sector innovation: Towards a new architecture” // URL: <https://ec.europa.eu/futurium/en/content/powering-european-public-sector-innovation-to-wards-new-architecture-report-expert-group>.

31. Mary K. Pratt, Jason Sparapani, (2021) Digital transformation. URL: [https://searchcio.techtarget.com/definition/digital-transformation?\\_ga=2.173960227.1880214391](https://searchcio.techtarget.com/definition/digital-transformation?_ga=2.173960227.1880214391).

32. Osterwalder, A., Pigneur, Y An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business / A. Osterwalder, Y. Pigneur // Proceedings of the 15th Bled Electronic Commerce Conference. – 2002. – P. 2.

33. Porter, M.E. Strategy and the Internet / M.E. Porter // Harvard Business Review. – 2001. №79 (3). – P. 63

34. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M.E. Porter. - New York: Free Press, 1980. - P. 26.

35. Porter M.E., Heppelmann J.E., How smart, connected products are transforming competition, Harv. Bus. Rev. (2014). doi:10.1017/CBO9781107415324.004.

36. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
37. Schumpeter J. Business Cycles / J. Schumpeter. – New York: McGraw – Hill, 1939. – 123 p
38. The Global Competitiveness Report 2014-2019. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-19.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-19.pdf)
39. Global Innovation Index. //WIPO.- URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/)
40. The Legatum Prosperity Index™ [Electronic resource] // London: Legatum Institute. URL: [http://media.prosperity.com/pdf/publications/PI\\_Brochure\\_Final\\_Web.pdf](http://media.prosperity.com/pdf/publications/PI_Brochure_Final_Web.pdf).
41. Xu, M. The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges / M. Xu, J. David, S. Kim // International Journal of Financial Research – 2018. № 9(2) – P. 91.
42. Human development report [Electronic resource] // New York: the United Nations Development Programme. URL: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/270/hdren\\_complete\\_reprint.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/270/hdren_complete_reprint.pdf)
43. Wade M. Digital Business Transformation. A Conceptual Framework. / M. Wade // URL: <https://www.imd.org/re-search-knowledge/reports/framework/>.
44. Hewlett Packard Enterprise. Digital transformation definition. URL: <https://www.hpe.com/us/en/what-is/digital-transformation.html>.
45. Xu, M. The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges / M. Xu, J. David, S. Kim // International Journal of Financial Research – 2018. № 9(2) – P. 91.
46. Wade M. Digital Business Transformation. A Conceptual Framework. / M. Wade // URL: <https://www.imd.org/re-search-knowledge/reports/framework/>.
47. Innovation forecasting: predicting the future with a forward looking lens - fastercapital. FasterCapital. URL: <https://fastercapital.com/content/Innovation->

[forecasting--Predicting-the-Future-with-a-Forward-Looking-Lens.html#Methods-and-Approaches](#) (date of access: 30.08.2024).

48. Innovative forecasting methods for best results | Quantics. Agile, integrated & resilient supply chain planning for manufacturing businesses | Quantics. URL: <https://quantics.io/solutions/forecasting> (date of access: 30.08.2024).

49. International Trade Centre. URL: <https://www.intracen.org/>

50. Rostow Walt Whitman. Politics and the Stages of Growth. — Cambridge University Press 1971. — 424 p.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

2. Звіт про фінансові результати  
за \_\_\_\_\_ Рік 2021 \_\_\_\_\_ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 706,9	10 534,2
Інші операційні доходи	2120	135,4	48,9
Інші доходи	2240	22,9	30,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	14 865,2	10 613,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 10 411,2 )	( 6 540,6 )
Інші операційні витрати	2180	( 1 021,4 )	( 776,7 )
Інші витрати	2270	( - )	( 5,3 )
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	( 11 432,6 )	( 7 322,6 )
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3 432,6	3 290,8
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>3 432,6</b>	<b>3 290,8</b>

Керівник

Головний бухгалтер



ЕП Левинець

Максим

Валерійович

Левинець Максима Валерійович

(повне прізвище)

Ігнатівна Ніла Валерівна

(ім'я та прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

**2. Звіт про фінансові результати**  
за \_\_\_\_\_ Рік 2022 \_\_\_\_\_ р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 398,8	14 706,9
Інші операційні доходи	2120	59,9	135,4
Інші доходи	2240	0,2	22,9
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>16 458,9</b>	<b>14 865,2</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 8 803,8 )	( 10 411,2 )
Інші операційні витрати	2180	( 1 624,8 )	( 1 021,4 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 10 428,6 )</b>	<b>( 11 432,6 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	6 030,3	3 432,6
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>6 030,3</b>	<b>3 432,6</b>

Керівник

Головний бухгалтер



ЕП Левенець

Максим

Валерійович

Левенець Максим Валерійович

(п.п.с, пр.п.п.с)

Ігнатська Ната Валеріяна

(п.п.с, пр.п.п.с)

## РОЗДІЛ 2. Сільськогосподарські угіддя у власності та користуванні

(га, із двома знаками після коми)

	Код рядка	Площа земельних ділянок
A	Б	Г
<b>Сільськогосподарські угіддя</b>	7118	380,00
у т.ч. узяті в оренду	7119	380,00
<b>Рілля (із рядка 7118)</b>	7120	380,00

Місце підпису керівника (власника) та/або особи, відповідальної за достовірність наведеної інформації

ЕП Левенець Максим Валерійович (П.І.Б.)

Ігнат'єва Ніла Валеріївна (П.І.Б.)

телефон: 0994760025 факс: 0994760025 електронна пошта: agrobiznes-grup@ukr.net

