МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

На правах рукопису

Сас Олександр Олександрович

УДК 005.3:631.145-022.56(043.3)

Управління великотоварними агропромисловими формуваннями

08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація
на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник:
Дем’яненко Сергій Іванович,
доктор економічних наук,
професор

Київ – 2016

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМИ ФОРМУВАННЯМИ 11
1.1. Дослідження суті понять «управління» та «менеджмент» 11
1.2. Теоретичні основи управління підприємством: принципи, методи, концепції 28
1.3. Ефективність та особливості управління в агропромислових формуваннях 50
Висновки до розділу 1 72
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННИКІВ І ПІДХОДІВ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ У ВЕЛИКОТОВАРНИХ АГРОПРОМИСЛОВИХ ФОРМУВАННЯХ 77
2.1. Масштаб виробництва та його роль в формуванні організаційної структури управління підприємством 77
2.2. Організація управління та аналіз ефективності великотоварних агропромислових формувань 92
2.3. Інструменти управління великотоварними агропромисловим формуваннями 122
Висновки до розділу 2 131
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЕЛИКОТОВАРНИМИ АГРОПРОМИСЛОВИМИ ФОРМУВАННЯМИ 135
3.1. Розробка моделі організаційної будови та структури управління у великотоварних агропромислових формуваннях 135
3.2. Система контролінгу як чинник удосконалення управління 153
3.3. Напрямки вдосконалення методики планування, обліку та контролю виробництва сільськогосподарської продукції на основі природничо-ринкової концепції 170
Висновки до розділу 3 191
ВИСНОВКИ 196
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 200
ДОДАТКИ 220

ВСТУП

Актуальність теми. Протягом останніх років показники функціонування вітчизняних підприємств агропромислового комплексу характеризуються стабільною позитивною динамікою – нарощується виробництво, спостерігається пожвавлення галузі переробки, укріплюються позиції на зовнішніх ринках. Водночас розвиток підприємництва у даному секторі як база формування продовольчої безпеки країни та розширення експорту потребує подальших перетворень якісного характеру для забезпечення підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва.

Практика ведення агробізнесу в Україні характеризується створенням великотоварних агропромислових формувань (ВАФ), так званих агрохолдингів, що супроводжується об’єднанням та поглинанням раніше створених сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм, високим рівнем концентрації капіталу, доступом до фінансових та інвестиційних ресурсів. Практика засвідчує, що економічна ефективність функціонування ВАФ часто досягається за рахунок ефекту масштабу, екстенсивного типу розвитку та інколи – нехтуванням соціальними та екологічними факторами. У дослідженнях вітчизняних науковців і коментарях практиків часто наголошується на низькому рівні ефективності діяльності ВАФ, їх негативному впливі на екологічний та соціальний стан сільських територій. Причиною зазначеного вище є проблеми управління у ВАФ, які виникають на всіх рівнях їх організаційних структур і пов’язані з прийняттям неефективних стратегічних рішень власниками чи вищим керівництвом, некоректними діями менеджерів і спеціалістів в операційній діяльності.

У роботі використовувалися теоретичні надбання у сфері енергетичних засад економіки таких дослідників, як В. Вернадського, Ф. Кене, Л. Ларуша, С. Подолинського, М. Руденка. Теоретичні засади управління розробляли та досліджували такі дослідники, як М. Вебер, Ф. Тейлор, А. Файол.

Дослідженнями проблем управління на підприємствах займаються Є. Бабець, В. Боковець, О. Востряков, Л. Дяченко, О. Карпюк, С. Поліщук, І. Ходикіна, М. Шульга та інші. Проблемами управлінням на підприємствах аграрного сектору та пошуком шляхів їх вирішення займаються О. Гудзинський, А. Данкевич, С. Дем'яненко, П. Коваль, А. Костирко, К. Мельник, О. Садовник, В. Ткачук, Г. Чорний та інші.

Узагальнення наукових публікацій за даною проблематикою показує, що теоретичні та практичні питання стосовно управління ВАФ за сучасних умов їх функціонування залишаються не до кінця вирішеними та потребують комплексного наукового дослідження. У зв'язку з зазначеним виникає актуальна потреба в удосконаленні методики формування підходів до управління ВАФ з метою підвищення їх ефективності, стійкості й конкурентоспроможності їхньої продукції на внутрішньому і зовнішніх ринках. Значущість та актуальність визначених напрямів дослідження зумовили вибір теми дисертації, постановку мети, завдань, логіку структури та цільову спрямованість.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри економіки агропромислових формувань ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за темою «Розробка напрямів підвищення ефективності діяльності агропромислових формувань в умовах глобалізації і посилення конкуренції на ринках сільськогосподарської продукції і продовольства» (державний реєстраційний номер 0111U007425). У її межах особисто автором досліджено теоретичні та практичні основи управління великотоварними агропромисловими формуваннями.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є узагальнення методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління великотоварними агропромисловими формуваннями з урахуванням особливостей їх виробничої діяльності та функціонування в аграрному секторі України.

Відповідно до зазначеної мети в дисертаційній роботі поставлено і вирішено такі завдання:

– досліджено теоретичні основи управління та менеджменту, еволюцію даних категорій, визначено характер взаємодії суб’єкта й об’єкта управління;

– проаналізовано особливості управління в агропромислових формуваннях на основі класичної теорії економіки та теорії фізичної економіки, яка ґрунтується на природничих засадах;

– визначено зміст та проаналізовано організацію управління й ефективність функціонування ряду великотоварних агропромислових формувань;

– проведено аналіз впливу масштабів виробництва на формування організаційної структури управління та ефективність функціонування підприємств методом імітаційного моделювання;

– розроблено класифікацію підходів до управління великотоварними агропромисловими формуваннями за характеристикою контролю на рівні «власники – менеджери»;

– систематизовано найрозповсюдженіші інструменти управління, що відповідають специфіці функціонування великотоварних агропромислових формувань у сучасних умовах;

– обґрунтовано комплексну модель організаційної будови та структури управління великотоварними агропромисловими формуваннями як єдиної системи, що враховує територіальні, виробничі, економічні та соціальні аспекти їх функціонування;

– розроблено та обґрунтовано організаційну структур служби контролінгу, що охоплює не тільки проблематику управління великотоварним виробництвом в аграрному секторі, а й враховує можливості ВАФ для створення дослідних центрів із забезпечення сталого розвитку;

– розроблено методику планування, обліку та контролю виробництва аграрної продукції на засадах природничо-ринкової економічної

концепції, як чинника підвищення ефективності управління та функціонування ВАФ.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування та забезпечення ефективності діяльності великотоварних агропромислових формувань.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів удосконалення управління вітчизняними великотоварними агропромисловими формуваннями.

Методи дослідження. Основу дисертаційної роботи становить сукупність загальнонаукових принципів і спеціальних методів наукового пізнання, застосування яких зумовлене поставленими метою і завданнями. Зокрема, у процесі дослідження управління великотоварними агропромисловими формуваннями використано такі методи: монографічний (під час вивчення управління окремих агропромислових формувань); абстрактно-логічний (у формулюванні підходів, висновків та узагальнень науковців за досліджуваною тематикою, а також при обґрунтуванні основних підходів до вдосконалення управління у ВАФ); економіко-статистичний (у ході аналізу концентрації виробництва в агарному секторі); економічного порівняння (у дослідженні ефективності функціонування окремих аграрних підприємств і ВАФ); класифікацій (при виділенні підходів до управління та проблем управління ВАФ); економіко-математичного та імітаційного моделювання (при аналізі залежності економічної ефективності від розмірів ВАФ); графічний (для наочного зображення статистичних даних і результатів моделювання); системний підхід (при розробці підходів до формування моделі організаційної побудови та структури управління ВАФ).

Інформаційну базу дослідження становлять фундаментальні положення та результати теоретичних надбань, опубліковані у наукових працях вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали наукових конференцій, періодичних видань та мережі Інтернет, офіційні матеріали Державного комітету статистики України за проблематикою дисертації, матеріали

інформаційних агентств та консалтингових фірм, фінансово-господарська документація ВАФ, а також результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

вперше:

- розроблено методологічні підходи до формування комплексної моделі організаційної побудови та структури управління великотоварними агропромисловими формуваннями як єдиної системи, що, на відміну від існуючих, дозволяє врахувати територіальні, виробничі, економічні та соціальні аспекти їх функціонування, в основі якої сконцентровано всі адміністративно-управлінські функції на рівні територіальної структурної одиниці, а первинні виробничі підрозділи перетворено на відповідні філії без адміністративних повноважень. При цьому службу контролінгу наділено управлінськими функціями вищого рівня;

удосконалено:

- специфікацію вивчення сутності та характеру взаємозв'язку між категоріями «суб'єкт управління» та «об'єкт управління» в процесі прийняття управлінського рішення, на основі чого обґрунтовано залежність та наповненість інформаційних потоків між ними, що забезпечують підвищення ефективності управління, дозволяють структурувати інформацію та надають можливість суб'єкту управління володіти ширшим спектром інформації про об'єкт управління;
- зміст сутності понять «методи управління» та «інструменти управління» шляхом обґрунтування їх розділення як окремих категорій на основі аналізу базових понять «інструмент» та «метод», що дозволяє глибше структурувати їх і на цій основі розробляти адаптивні підходи до удосконалення системи управління підприємством;
- методику планування, обліку та контролю в галузі скотарства, у рамках якої змінено розрахунок собівартості приплоду, підходи до виробничого обліку, а також запропоновано використання системи техніко-

економічних показників як чинника підвищення ефективності управління сферою діяльності підприємства;

дістали подальший розвиток:

- класифікація чинників управління великотоварними агропромисловими формуваннями за ознакою контролю на рівні «власники – менеджери», зокрема, виділені такі види управління, як «спрощений», «простий», «складний», що дозволяють підвищити рівень ефективності взаємодії між власниками та вищим керівництвом підприємства, завдяки чому створюються передумови для формування комплексної моделі організаційної побудови та структури управління великотоварними агропромисловими формуваннями;
- методичний підхід до аргументації показників оцінювання ефективності поточного та індикативного станів окремої структурної ланки управління, що дозволяє підвищити рівень інформаційного забезпечення спеціалістів та менеджерів вищих ешелонів управління;
- методика планування та обліку розподілу витрат машинно-тракторного парку за об’єктами калькуляції в рослинництві та тваринництві, що дозволяє підвищити ефективність діяльності первинних виробничих підрозділів за рахунок прийняття коректних управлінських рішень щодо структури виробництва.

Практичне значення отриманих результатів визначається тим, що представлені у дисертаційній роботі підходи до удосконалення процесів управління агропромисловими формуваннями можуть бути використані у процесі формування їх організаційної побудови та структур управління. Рекомендації щодо формування структури служби контролінгу та функції, які повинні виконуватися нею, можуть бути доведені до рівня конкретних агропромислових формувань, що забезпечить підвищення ефективності їх діяльності. Методичні підходи до розподілу витрат машинно-тракторного парку та розрахунок собівартості приплоду у скотарстві можуть бути впроваджені на будь-яких підприємствах аграрного сектору, що підвищить

рівень інформаційного забезпечення керівників щодо ефективності виробництва відповідних видів продукції.

Зокрема, ключові висновки та головні результати наукового дослідження використані управлінням агропромислового розвитку Богуславської районної адміністрації Київської області при розробці прогнозних планів економічного розвитку аграрного сектору регіону. Враховано пропозиції автора щодо удосконалення організаційної структури управління в агропромислових формуваннях, що дає можливість значно поліпшити ефективність функціонування таких організацій в агропромисловому секторі (довідка № 2-2-19/2443 від 15.02.2016 р.).

Напрацювання дисертаційної роботи у частині ведення виробничої оперативної звітності, використання методичного підходу розрахунку собівартості приплоду були використані ПАТ «Блок Агросвіт», що дозволило підвищити рівень інформаційного забезпечення керівництва (довідка № 183 від 03.02.2016 р.); запропоновані зміни до облікової політики галузі скотарства, що дозволили забезпечити повнішою та коректнішою інформацією спеціалістів про ефективність функціонування галузі використано в діяльності ПСП «Яна Плюс» (довідка № 67 від 10.02.2016 р.); щотижневий контроль за дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства, щоденну звітність руху грошових коштів, що дозволило підвищити рівень керованості господарством впроваджено на СТОВ «Рось» (довідка № 72 від 12.02.2016 р.). Загалом, використання запропонованих методичних підходів дало змогу підвищити ефективність управління та, відповідно, ефективність функціонування підприємств.

Теоретичні та практичні аспекти до управління великотоварними агропромисловими формуваннями також використані у навчальному процесі ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» при викладанні дисциплін «Менеджмент агропромислових формувань» та «Менеджмент витрат в АПК» (довідка від 9 лютого 2016 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною авторською науковою працею, яка базується на дослідженнях питань управління та контролю у великотоварних агропромислових формуваннях України. З опублікованих наукових праць в співавторстві, у дисертації використані лише ті ідеї й положення, які отримані автором особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, результати, висновки та пропозиції дисертаційної роботи доповідалися на міжнародних та всеукраїнській конференціях: Міжнародній науково-методичній конференції «Проблеми управління у великотоварних агропромислових формуваннях» (м. Київ, 2015 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку» (м. Острог, 2015 р.); П'ятнадцятій Всеукраїнській науковій конференції «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 2015 р.); Восьмій Міжнародній науково-практичній конференції «Условия экономического роста в странах с рыночной экономикой» (м. Переяслав-Хмельницький, 2015 р.).

Публікації. За результатами проведеного дослідження дисертантом опубліковано 9 наукових праць загальним обсягом 5,2 д.а., з них 1 – у колективній монографії, 3 – у наукових фахових виданнях, 3 – у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз, 2 - в інших виданнях.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 199 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 25 таблиць на 27 сторінках, 37 рисунків на 34 сторінках, 9 додатків на 13 сторінках. Список використаних джерел налічує 188 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМИ ФОРМУВАННЯМИ

1.1. Дослідження суті понять «управління» та «менеджмент»

Тоді, коли підприємницький хист власника є рушійною силою, то кваліфікація, здібності, навики менеджменту всіх рівнів управлінської структури є тими інструментами, що формують вектор розвитку (або ж, в гіршому випадку деградації) та загальний потенціал підприємства. В усіх цивілізованих країнах світу аналізуючи невдачі, підприємства шукають проблеми в управлінні та менеджменті, а не у виконавцях чи основних засобах. Сучасна теорія економіки та практика стверджує, що один з найвагоміших чинників соціально-економічного розвитку підприємств є управління, особливо на вищому рівні.

Перші дослідження, які розглядають управління соціальними структурами, походять з часів Стародавнього Єгипту та Межиріччя, що акумулювали в собі рекомендації та філософію державного управління, як єдиної актуальної теми того часу [71, с. 243]. Дослідження щодо управління підприємствами уже з усіма набутими йому сучасними характерними рисами, з’являється в середині XIX століття. З цього часу дослідження просунулися та переплелися з різними суміжними науками. Зазначимо, що теорія сучасної ринкової економіки послуговується в основному англомовними термінами, адже вона базується на класичній англійській економічній теорії XVII – XIX століть, розвинутій американськими економістами у XX столітті. Не є винятком і терміни «управління» та «менеджмент», їх трактування українською мовою. Однак проблема полягає не лише у написанні та звучанні цих термінів, тобто, у їх формі, але й у їх змісті.. Вважаймо, що «менеджмент» є складовим елементом «управління» і порівняно з ним займає відносно вузьку сферу, що охоплює соціально-

економічні системи (людей), метою яких може бути виробництво товарів та їхня реалізація, надання різноманітних послуг споживачам у рамках певної організації. Водночас сучасна наука, зазвичай, характеризує управління як окрему діяльність, підкреслює специфічність даного процесу. Тому розпочнемо аналіз цих понять з того, яке, на нашу думку, є ширшим та первинним в теоретико-методологічному та історичному сенсі, тобто поняття «управління».

Поняття «управління» є багатогранною категорією, що широко досліджується різними науками, зокрема, соціологією, філософією, психологією, економікою, інженерними і технічними науками. В розвитку теорії «управління» можна виділити декілька етапів, що характеризуються різним трактуванням та концептуальними підходами до даного поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етапи розвитку теорії «управління»

Час (орієнтовно)	Напрями розвитку
До XIX століття	Накопичений досвід, інтуїція
Кінець XIX ст. - 20-ті роки XX ст.	Бюджетне планування, механістична концепція (наукової організації виробництва)
20-ті роки XX ст. - 30-ті роки XX ст.	Адміністративне управління (функціональна організаційна структура, концепція бюрократії)
30-ті роки XX ст. - 50-ті роки XX ст.	Методи дослідження операцій та використання концепції людських відносин
50-ті роки XX ст. - 60-ті роки XX ст.	Довгострокове планування, а саме планування від досягнутого, розвиток методів дослідження операцій. Початок застосування наук про поведінку (теорії мотивацій); процесного управління; проектних і матричних організаційних структур і методів сітьового планування.
60-ті роки XX ст. - 70-ті роки XX ст.	Концепція маркетингу, стратегічне планування, застосування системного підходу,
З 70-их років XX ст.	Стратегічне управління (зосередження управління не на процесі планування, а на досягненні цілей, орієнтація на підтримку управлінського процесу, впровадження технічних засобів і інформаційних систем впровадження наукових методів обґрунтування рішень.

Джерело: власна презентація автора, сформована на основі джерел [105; 184]

За науково-нормативним словником термінології академії наук та стандарту (ГОСТ 19174—72) СРСР управління є «процесом здійснення впливів, які відповідають алгоритму управління» [157]. З погляду на високий рівень декларованості такого визначення, ступінь його апроксимації та глобальності не дозволяє ним користуватися у конкретній науковій чи практичній діяльності.

Один із енциклопедичних словників трактує управління як «елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх визначеної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програм і цілей» [21]. Дане визначення терміну має узагальнюючий характер, у якому передбачається цілісність та самозбереження організаційної системи, а також досягнення встановленої цілі.

Досліджуючи державне управління у сфері оборони Т. Стукалін твердить, що управління є вид людської діяльності, який полягає у свідомому та цілеспрямованому впливі на людей, об’єкти та процеси діяльності [152]. Загалом у роботі акцентується увага на особливості управління як виду діяльності, основна функція якого полягає у впливі на підпорядковані об’єкти з метою поліпшення її функціонування та досягнення цілі.

Ф.Ф. Амбарцумова під управлінням розуміє функцію організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження та підтримання режиму діяльності, реалізацію програми, цілей діяльності [3]. На думку А.І. Радченко, управління - це вид діяльності, за допомогою якого суб'єкт управління впливає на об'єкт, яким управляє [138].

Дещо глибшу деталізацію проводить Г. Єльникова, трактуючи управління як особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін середовища на внутрішньому та зовнішньому рівні, що забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему, метою якої є збереження і впорядкування властивих їй параметрів, одночасно враховує вплив закономірностей розвитку та дію механізмів самоуправління [67]. На нашу

думку, це визначення досить вдало розкриває зміст поняття «управління» та, що надзвичайно вагомо, водночас підкреслює вплив динамічного зовнішнього середовища. Такий підхід до трактування даного поняття може використовуватись у будь якій сфері діяльності.

Вчені економісти, досліджуючи таку діяльність як управління, по суті, керуються базовими трактуваннями, акцентуючи увагу на економічних аспектах. Наприклад, як стверджує І. Кононова, у одному з перших підручників з наукових основ управління, «управління» визначається як цілеспрямований вплив на колектив людей для організації і координації їх діяльності в процесі виробництва [87]. Тобто, від таких узагальнюючих понять як «організаційна система» відбувається конкретизація до «процесу виробництва».

Широковідомий дослідник Ф. Друкер визначає управління як особливий вид діяльності, що трансформує неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану, продуктивну групу [65]. Акцентується увага на ефективності та результатах діяльності. Вагоме місце займає продуктивність, з окресленням ролі персоналу як фактору.

Управління як осмислений вплив людини на процеси, об’єкти, зокрема людину чи групу людей для формування потрібної спрямованості їх діяльності та, як наслідок, одержання бажаного результату [178], — так трактує дане поняття економіст дослідник В. Шатун. В цьому визначенні спостерігаємо ту ж саму увагу на людині, як персоналі, та досягненні результатів.

В. Боковець та О. Романюк стверджують, що «управління це вплив на працівників з метою досягнення цілей, що стоять перед підприємством і його працівниками» [19, с. 168]. Таким чином ці автори стверджують, що процес управління зводиться до впливу на колектив, регулювання, координацію та його мотивацію. Також вони зазначають важливість наукових знань сучасного управлінця.

Згідно економічного словника управління є свідомим цілеспрямованим впливом з боку суб'єктів, керівних органів на людей, на економічні об'єкти, який здійснюється з метою направлення їх дій та отримання бажаних результатів [139]. Таке визначення, вважаємо, відповідає суті поняття «менеджмент», а не «управління», оскільки акцентується лише на об'єктах економіки.

Большаков А.С. розглядає управління як процес розподілу й руху ресурсів в організації з наперед заданою метою, за наперед розробленим планом і з безперервним контролем за результатами діяльності [20, с. 14]. Вагомим у доробках автора вважаймо акценти на постійному контролі виконання плану та досягненні результатів.

Казначевська Р. та Матросова О. у своїх працях розглядають управління як процес переведення керованої системи в наперед заданий стан за допомогою інформаційної дії, що спрямовується від керуючої системи [80]. Наведений підхід по суті зводиться до функції планування, як основоположної, в системі менеджменту.

Управління за О. Янгічером, М. Мідюком та Л. Горькановою це сукупність процесів, що забезпечують підтримку системи в заданому стані і (або) переведення її в новий життєвий стан організації шляхом розробки й реалізації цілеспрямованих дій. Вироблення управлінських дій передбачає збір, передачу та обробку необхідної інформації, прийняття рішень, що обов'язково передує визначенню управлінських дій [113].

В сучасному економічному словнику за редакцією Б. Райзберга, управління трактується як 1) свідома цілеспрямована дія з боку суб'єктів, керівних органів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії й отримати бажані результати; 2) великий підрозділ найвищих органів управління, департамент [139, с. 349]. Даний підхід на нашу думку занадто звужується на сфері економічних відносин.

Резонансним серед науковців та практиків є трактування поняття управління як мистецтва, тобто здатність ефективно застосовувати й

поєднувати теоретичні знання й практичний досвід в конкретних господарських ситуаціях (в конкретних умовах місця та часу). У такому ракурсі написано ряд есе, бізнес видань науково популярного типу [95] та сугубо наукових досліджень.

І. Кононов визначає, що «поняття управління як мистецтво – це здатність ефективно застосувати накопичений досвід на практиці, спираючись на концепції, теорії, принципи, форми та методи, що залежать в його основі, для того щоб члени колективу спрямували свої зусилля на досягнення її цілей в умовах найбільш повного розкриття потенціалу колективу» [87, с. 147]. Тобто, такий підхід до управління зосереджується на способах спрямування роботи працівників як і над собою, так і на благо організації. У ряді робіт управління розглядається через методи маніпуляції і матеріальну та нематеріальну мотивацію й стимулювання.

Н.М. Яркіна у своїх працях виокремлює різні підходи до визначення суті та ролі управління, з них [183]:

- управління як наука характеризується тим, що вона має свій предмет вивчення, а відтак і свої специфічні проблеми й підходи до їх розв’язання. Управління, як наука має свої закони й закономірності, форми і методи спрямованої діяльності людей в процесі управління, принципи та функції, а отже й свою теорію. Варто зазначити, що зусилля науки, в даному випадку, направлені на пояснення природи управління праці, а отже і встановлення зв’язків між причиною і наслідком, встановленням факторів та умов за яких спільна праця людей постає ефективнішою і більш корисною. Таким чином, управління як наука розглядає теоретико-методичний інструментарій управління;
- управління як процес відображає інтеграцію усіх видів діяльності шляхом взаємопов’язаних та взаємоузгоджених управлінських дій адміністративного апарату у єдиний ланцюг, при цьому, націлених на підвищення ефективності функціонування системи. Метою управлінням, в

даному випадку є вирішення проблем і завдань що поставили перед собою організатори;

- управління як функція діяльності включає планування, організацію, розпорядження, координацію, комунікації, дослідження, мотивацію й контроль за діяльністю, що забезпечує цілеспрямоване та раціональне функціонування господарюючого суб'єкта в умовах економіки;
- управління як керівний орган сукупність окремих елементів системи управління, зокрема виконавців, груп і підрозділів, що забезпечують роботу структури як єдиного цілого;
- управління як інформаційна дія суб'єкта управління на об'єкти управління.

Як і всім науково-практичним категоріям для «управління» властива наявність об'єкту та суб'єкту, що й зазначалося у ряді наведених вище трактувань категорії.

Під об'єктом управління розуміють підсистему, якою управляють – це підприємства, організації, засоби і фактори виробництва, елементи соціальної сфери, в яких зосереджена або на яких спрямована економічна діяльність, що являє собою певну сторону економічних інтересів і відносин [117, с. 604]. До об'єктів управління відносяться також колективи працівників, людину, як окремий об'єкт управління, трудові процеси, чинники виробництва тощо.

Суб'єкт управління це підсистема, яка управляє: апарат управління; особи, які здійснюють економічну, господарську діяльність; а також підприємства, фірми, компанії, держава, міжнародні фінансово-кредитні установи та інші. Суб'єкт і об'єкт в економічному дослідженні співвідносні категорії діалектики, в яких суб'єкт є джерелом, рушієм, носієм цілеспрямованої активно-вольової предметно-практичної діяльності, а об'єкт тим, на що спрямована вольова, предметно-практична, пізнавальна та оцінна діяльність людини. Суб'єкт і об'єкт є органічно взаємопов'язаними. [117, с. 514]

Варто зазначити, що результатом органічної взаємодії суб'єкта та об'єкта управління є прийняття управлінського рішення, яке, в свою чергу, формується на основі (рис. 1.1):

- інформації про об'єкт - конкретні властивості, параметри системи;
- взаємодії системи з суміжними (локальними) системами мезорівень;
- під впливом глобальної системи як такої, що опосередковано чи прямо обмежує, регулює можливості системи на макрорівні.

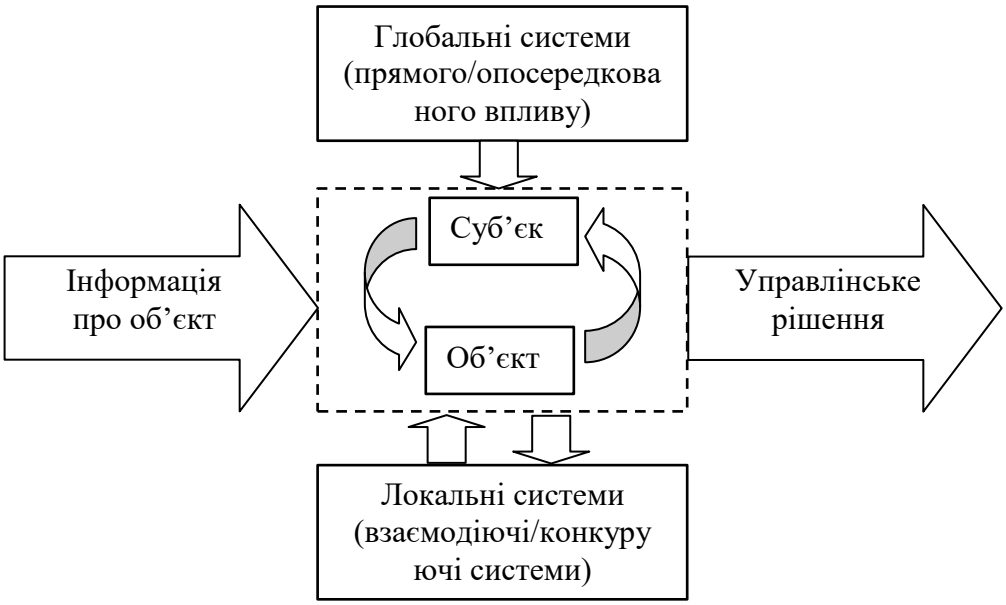


Рис. 1.1. Загальна схема процесу управління
Джерело: власна презентація

Наглядним прикладом, може бути ситуація прийняття управлінського рішення, що до збільшення кількості виробництва продукції:

- Інформація про об'єкт - аналіз потужностей: чи є техніко-технологічна можливість збільшити обсяги виробництва продукції?
- Вплив глобальної системи аналіз ринку: чи є можливість реалізувати більший обсяг продукції?
- Вплив локальних систем аналіз ринку ресурсів: чи є можливість залучити більшу кількість сировини та праці для збільшення обсягів?
- Взаємодія об'єкту та суб'єкту проведення комплексно аналізу ситуації за урахуванням всіх факторів впливу та обмежень.

- Управлінське рішення прийняття конкретного, обґрунтованого управлінського рішення щодо збільшення чи не збільшення виробництва.

Далі варто зауважити, що поняття «управлінське рішення» різні науковці та практики трактують по-різному, зокрема часто називають результатом конкретної управлінської діяльності керівника. У процесі прийняття управлінського рішення керівник повинен дати відповіді на такі запитання: що робити; як робити; кому доручити роботу; для кого робити; де робити; які строки виконання роботи [92].

За визначенням Ф.І. Хміля, управлінські рішення це сукупний результат творчого процесу (суб’єкта) та дій колективу (об’єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв’язку з функціонуванням системи. З таким визначенням ми погодитися не можемо, оскільки воно передбачає дію колективу при прийнятті управлінського рішення, що по суті не є можливим, адже дія колективу відбувається після отримання від суб’єкта управління вказівок щодо діяльності.

Вдалим та узагальнюючим трактування цього поняття, на нашу думку, зробили Цюцюра С.В та Цюцюра М.І, визначивши, що управлінське рішення є результатом вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації [174].

Продовжуючи проводити поглиблений аналіз процесу управління на основі презентованої схеми (рис. 1.1), вважаймо, що необхідно звернути увагу на тісний зворотній зв’язок між суб’єктом та об’єктом управління. Зокрема, вартим уваги є дослідження аспектів управління на основі механізованих систем Коцом О.П., який дійшов висновку, що суб’єкт управління повинен знати більше про об’єкт управління ніж він сам про себе [88]. Для повнішого сприйняття наведеного принципу внутрішньої взаємодії можемо скористатись наступною схемою (рис. 1.2):

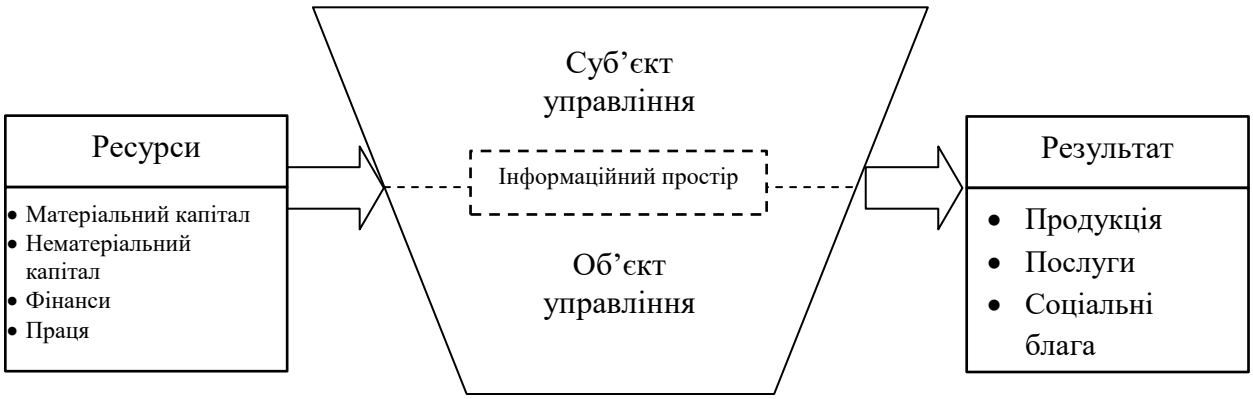


Рис. 1.2. Схема функціонування організації
Джерело: власна презентація

Презентована нами схема «ефективного функціонування організації» умовно розділяє загальний інформаційний простір на «багаж знань» суб'єкта управління та об'єкта управління. Передбачає те, що суб'єкт управління для успішного функціонування організації повинен володіти ширшим спектром інформації про об'єкт управління, ніж сам об'єкт управління про себе. Такий підхід повністю відповідає загально прийнятому, твердженню розповсюдженому серед науковців та практиків, що саме на менеджменті лежить відповідальність за невдачі та успіхи організації. Тобто суб'єкт управління повинен знати:

1) ринок продукції на якому працює об'єкт управління;

2) весь виробничий процес та цикл виробництва;

3) необхідну кількість ресурсів для забезпечення виробничого процесу, де їх взяти та хто виробляє;

4) результат, який буде згенеровано об'єктом управління по завершенню виробничого процесу.

Прикладом такого підходу у великотоварному агропромисловому формуванні може бути наступний. Директор підприємства-виробника повинен знати підприємство-постачальник ресурсів, адже він повинен знати звідки підприємство-постачальник ресурсів їх бере (виробляє сам чи імпортує), що дає можливості директору враховувати такі фактори, як можливі проблеми на митниці чи проблеми постачання ресурсів у самому підприємстві-постачальнику. Такі знання вищих ешелонів керівників дають

їм можливість знизити рівень ризику збоїв при постачанні ресурсів на своє підприємство, передбачаючи на основі зібраної інформації різні варіанти розвитку подій, та, відповідно, готувати альтернативні плани.

Отже, із урахуванням вище сказаного, на нашу думку, категорія «управління» стосується організованих систем різної природи – біологічних, соціальних, технічних. Найбільшого поширення та вивчення категорія «управління» набула на основі соціальних систем, зокрема, управління державою, військами, групами людей та у сфері підприємницької діяльності.

Управління в окремих сферах діяльності має свої особливості. Об’єктивним є те, що розвиток теорії управління тісно пов'язаний з еволюцією теорії управління в сфері економіки, яка відображена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Еволюція розвитку теорії управління сфери економіки

Період Представники	Основні напрямки роботи
1	2
Школа наукового управління (1885-1920) Уінслоу Тейлор (1856-1915), Френк Гілбрейт (1868-1924), Лілія Гілбрейт (1878-1972)	- визнання менеджменту наукою управління й самостійною сферою досліджень; - аналіз процесу злиття ресурсів виробництва і технології з людським потенціалом для досягнення цілей підприємства; - планування операцій виробництва; - запропоновано розподіл праці за видами робіт; розроблено наукові засади нормування праці, методи підбору, розстановки і стимулювання працівників фірми; - виокремлення роботи з управління у спеціальність.
Класична (адміністративна) школа управління (1920-1950) Г. Емерсон (1852-1931), А. Файоль (1841-1925), Г. Форд (1863-1947), А.К. Гастєв (1882-1941)	- успіх підприємства базується на дотриманні принципів управління; - управління обслуговує виробництво; - принципи підвищення продуктивності праці; організаційна структура управління персоналу, як система взаємозв'язків між посадами і ролями; - систематизований підхід до управління підприємством; - дослідження: принципів, функції управління.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Школа людських відносин (1930-1950) Елтона Мейо (1880-1949), Вальтера Ділла Скотта (1869-1955), Мері Паркер Фоллетт (1868-1933), Абрахама Маслоу (1908-1970), П. М. Кержінцева (1881-1940)	- розробка та застосування соціально-психологічних аспектів менеджменту; - особлива увага орієнтована на людину, як активного суб'єкта; - досліджено вплив чинників умови праці робітників на продуктивність праці (є меншими, ніж особисті стосунки людей на виробництві, спілкування працівників між собою, їх контакти у процесі економічної діяльності).
Школа поведінкових наук (1950-дотепер) Кріса Арджириса (1925 р. н.), Дугласа Мак-Грегора (1906-1964), Фредеріка Герцберга (1923 р. н.)	- зосередження уваги на дослідженні мотивації, різних аспектів соціальної взаємодії, організаційної структури комунікації в організації, тощо; - науки про поведінку працівників на робочому місці, що сприяє підвищенню ефективності праці як окремого працівника, так і трудового колективу в цілому; - шляхом підвищення ефективності людських ресурсів досягнення підвищення ефективності підприємства (організації).
Школа кількісного (економіко-математичного) підходу (середина XX ст. - дотепер) Ноберт Вінер, А. І. Берг, Л. В. Контарович, Р. Калман, Д. Форстер, В. М. Глушков	- широко застосовуються в менеджменті математичні методи, кібернетика, автоматичне оброблення інформації; - завданням менеджменту є одержання, обробка й аналіз практичних даних та розробка й видача на цій основі рекомендацій для управляючих; - внесок школи кількісного підходу: розуміння та вирішення управлінських проблем за допомогою моделей і кількісних методів із застосуванням математики, статистики, інженерних та інших наук.

Джерело: власна презентація автора, сформована на основі джерел [73; 166; 170]

Загальновизнано серед науковців-економістів є те, що у роботі "Принципи наукового управління" Уінслоу Тейлора під час дослідження управління на підприємстві [156] було вперше застосоване поняття «менеджмент», чим було створено новий напрямок розвитку науки управління і водночас, як уже зазначалося, започатковано конфлікт трактування цих понять.

Проблемою при аналізі сутності понять «управління» і «менеджмент» є те, що у більшості випадків при перекладі з англомовних видань поняття «менеджмент» перекладається вітчизняними науковцями як «управління», хоча з української мови поняття «управління» на англійську у багатьох випадках мало б перекладатися як «administration». Тобто, в даному випадку має місце і філологічна і змістовна невідповідність цих понять. Тут можемо відзначити цікавий факт, що попри визначення більшістю дослідників англомовного походження даних термінів, ряд науковців обґрунтовують його французькі корені - «французьке слово «manage» означає «домоведення». Але в англійській мові дієслово «to manage» набуло справді сучасного значення. Від зазначеного дієслова «to manage» утворився іменник «management» із подібним значенням…» [90, с. 20].

Аналізуючи сутність поняття «менеджмент», доцільно навести визначення даної категорії за оксфордським словником:

1) спосіб, манера спілкування з людьми;

2) влада і мистецтво управління;

3) особливі вміння, адміністративні навички;

4) орган управління, адміністративна одиниця.

В англо-російському словнику слово «management» дослівно перекладено як: «1) управління, керівництво; 2) (the ~) дирекція, правління; 3) уміння користуватися, наприклад, інструментом; уміння справлятися, наприклад, з роботою» [8, с. 525]. В англомовних країнах термін «менеджмент» вживають у різних значеннях, але тільки стосовно господарської діяльності.

В іноземному словнику, за редакцією Е.Г. Багудінова менеджмент трактують як сукупність форм і методів управління підприємством, виробництвом та персоналом фірми з використанням сучасних досягнень науки управління, яка сприяє: оптимізації виробництва, збуту й обігу, підвищує результативність економіки, культуру і якість бізнесу [14, с. 324].

У фундаментальній праці з теорії управління «Основи менеджменту» [111] М. Мексона, М. Альберта, Ф. Хедоурі «менеджмент» трактується як вміння досягати мети, використовуючи інтелект, працю та мотивацію. Водночас визначається, що це діяльність, яка відповідно до цілей бізнесу, розробляє плани, визначає коли та хто буде виконувати намічені цілі, створює процес виробництва на всіх стадіях управління та контролю. О.Замазій керуючись таким підходом визначає поняття «менеджер», як «прошарок професіоналів-управлінців, головним завданням яких є координація і організація діяльності колективів на основі врахування об'єктивних законів та закономірностей економіки, соціології, психології, конфліктології тощо, тобто управління діяльністю господарюючого суб'єкта на науковій основі» [71, с. 243]. Аналізовані напрацювання науковців трактують досліджувану категорію як управління та організацію певного процесу діяльності, з обов'язковою наявністю впливу на працівників.

Зарубіжні науковці, зокрема І. Герчикова, трактує поняття менеджмент як самостійний вид професій здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення в ході будь-якої господарської діяльності фірми, що діє в ринкових умовах, певної поставленої мети шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій та методів економічного механізму менеджменту [35, с. 9].

Автори роботи «Менеджмент для керівників» стверджують, що «менеджмент являє собою цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення встановлених ними ринкових цілей у змінному середовищі шляхом продуктивного використання наявних ресурсів» [90, с. 22]. Такий підхід охоплює наступні чинники: вплив на працівників; ринкові цілі; змінне середовище; продуктивність; наявні ресурси. Спостерігається деталізація умов діяльності менеджера і водночас окреслення меж даного поняття на рівні виробничої діяльності.

Кондратьєва А. досліджуючи філософські та освітні аспекти менеджменту стверджує, що це управління певним соціальним об'єктом,

володіння майстерністю управління, професіоналізм організатора виробництва, який забезпечує високу ефективність праці без жорсткого адміністрування. Цікавим у такому трактуванні є зауваження щодо відсутності жорсткого адміністрування, з чим варто погодитись, оскільки менеджер повинен мотивувати працівників так, що б вони самі хотіли досягти цілі, показати результат на вищому рівні. Іншим здобутком роботи Кондратьєвої А. є зазначення того, що «менеджмент це наука, яка набула свого розвитку разом з економічними та соціальними змінами в багатьох країнах, де й досі проходить зміна існуючих стереотипів управлінського мислення» [86, с. 50]. Тобто, дослідниця акцентує увагу на розмежуванні понять «управління» та «менеджмент», через адаптацію управління до сучасного менеджменту.

Ґрунтовне дослідження менеджменту як категорії та фактору виробництва на підприємствах аграрного сектору провів С. Дем'яненко. Визначається, що «загалом менеджмент це процес організації певної діяльності групи людей для досягнення поставлених перед нею цілей. Він потребує координації та стимулювання дій його учасників, що, у свою чергу, викликає необхідність існування певної влади в цій групі людей, яка може виступати як в офіційній, так і в неофіційній формах» [57, с. 12]. Дане трактування підкреслює чи не основний нематеріальний фактор притаманний менеджеру – владу над об'єктом. Водночас зазначається, що менеджмент є певною системою, методом, підходом визначення і добору специфічних цілей, якому властиві делегування та контроль певних виробничих і управлінських функцій. Звертається увага на необхідність оцінки та проведення аналізу діяльності, відповідно яким можуть відбуватися зміни в планах і виробництві загалом. Тобто, спостерігається конкретизація на процесі діяльності менеджерів, які користуються рядом інструментів. В свою чергу менеджери не обов'язково є керівниками вищих ешелонів управління, вони можуть бути працівниками, що забезпечують організацію конкретної роботи в межах визначеної кількості підлеглих.

Трактування «менеджмент» більшістю науковців і практиків зводиться до досягнення певних цілей підприємства в умовах змінного середовища, керуючи роботою підлеглих працівників. Функції менеджменту полягають у створенні прибуткового підприємства на основі наявних ресурсів. Успіхи і невдачі підприємства – це передусім перемоги та поразки менеджерів. С. Дем’яненко зазначає, що правилом менеджменту є зміна насамперед не виконавців, а керівництва в умовах неефективного функціонування організації [57, с. 13].

Отже, у менеджменті застосовується сукупність функцій, принципів, методів, засобів, за допомогою яких відбувається цілеспрямований вплив на соціальні системи, зокрема людей. Здійснити це можна лише через процес планування організації, мотивації та контролю дій, застосовуючи відповідні принципи, методи та засоби впливу суб’єктом управління на об'єкти управління.

Зазначимо, що до основних категорій менеджменту належать поняття організації, її цілі, процес і функції управління, принципи і методи, стилі комунікації і культура керівництва (лідерства), місія якого створювати умови для успішного функціонування організації. Важливим завданням менеджменту є організація виробництва, реалізація товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів, на основі матеріальних і людських ресурсів організації, які забезпечують результативність її діяльності та стабільне місце на ринку [160].

В загалом, поняття «управління» і «менеджмент» міцно ввійшли у вжиток багатьох галузей знань та практики. Науковці, досліджуючи відмінності цих термінів, ставлять різні акценти при їх тлумаченні (табл. 1.3). Здійснивши аналіз трактувань понять «управління» та «менеджмент» варто, сказати, що чіткої однозначної грані між цими поняттями немає навіть й у тих авторів, які розглядають дані поняття як самостійні категорії.

Таблиця 1.3

Особливості трактування понять «управління» і «менеджмент»

Управління	Менеджмент
Більшаков А.С	
Цілеспрямований, планомірний і контрольований процес руху ресурсів організації	Ефективність діяльності підприємства забезпечує науково-практичний інструментарій управління підприємством
Борисов А.Б	
Усвідомлена, цілеспрямована дія суб'єкта на об'єкт	Раціональне управління що націлене на досягнення високої ефективності виробництва
Вєчканов Г.С	
Функція, що забезпечує цілеспрямованість, стійкість і стабільність функціонування систем	Науково-практичний інструментарій управління як виду діяльності підприємства, що сприяє підвищенню ефективності виробництва в умовах ринкової економіки.
Економічний словник за ред. Мочерного С.В.	
Процес реалізації функцій управління організацією.	Наука про управління. Вид діяльності, який передбачає цілеспрямовану дію на об'єкти управління підприємства, що функціонує в ринкових умовах.
Мидюк О.Н, Горьканова, Л.В, Янгичер О.С	
Комплекс процесів із забезпечення життєдіяльності й розвитку організації, що є наслідком реалізації цілеспрямованих інформаційно-обґрунтованих дій.	Галузь знань і професійної діяльності із забезпеченню ефективного функціонування підприємства.
Чорний Г. М., Міщенко І. А., Файчук О. М.	
Сукупність знань про управління як явище (поняття, категорії, цілі, закони, функції, принципи, методи).	Менеджмент як явище у суспільному житті – це найвища ступінь прояву управлінського мистецтва в соціальних і змішаних системах, а в теорії це сукупність знань про нього.

Джерело: Власна презентація автора, сформована на основі джерел [20; 21; 30; 118; 113; 176; 183]

Можемо стверджувати, що поняття «менеджмент» виникло набагато пізніше від поняття «управління», і пов'язане в основному з цілеспрямованим впливом на людей з метою досягнення поставлених перед

ними цілей. Тому, поняття «менеджмент» асоціюється найбільше з підприємницькою діяльністю і діяльністю окремих людей – менеджерів. Зауважимо, що поняття «управління» більше стосується теорії, тоді коли, поняття «менеджмент» – практики.

Отже, поняття «управління» в теорії і на практиці має відрізнятися від поняття «менеджмент». Це дозволить ґрунтовніше досліджувати і розвивати ці поняття, а отже матиме цілком конкретний вплив на їх практичне використання у різних за своє природою напрямках діяльності, зокрема, на рівні підприємств.

1.2. Теоретичні основи управління підприємством: принципи, методи, концепції

Для утримання позицій на вітчизняному ринку та для успішного виходу підприємства на світові ринки дедалі вагомішого значення набуває не лише класичний підхід до управління та організації виробництва, а й управління підприємством, як єдиною органічною системою.

Загальноприйнятим є те, що управління підприємством, як елемент глобальної системи управління економікою, зумовлене розвитком продуктивних сил суспільства та поглибленням поділу праці, що породжує об’єктивну необхідність координації різних видів і різновидів праці, трудової діяльності, здійснюваної в межах відповідних напрямів господарської діяльності. Відповідно вважаймо, що поняття «управління підприємством» охоплює не тільки прикладні аспекти управління його діяльністю, а й науково-методичні та макроекономічні аспекти.

В цілому науковці поняття «управління підприємством» трактують по-різному, наголошуючи на окремих аспектах функціонування системи, її внутрішніх відносин, рівня впливу зовнішнього середовища, особливостей побудови та ін. Наприклад, С. Михайлов управління підприємством або іншими первинними суб’єктами господарювання вважає постійною й

систематичною дією на функціонування його структури для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату [115, с. 10].

Аналізуючи поняття «управління підприємством», варто виділити трактування Л. Дяченка, як економічну категорію, що представляє особливу форму економічних відносин, які впливають на процеси, об’єкт чи систему, аби зберегти її стійкість, або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей [66, с. 85]. Тут влучно зазначається, що управління підприємством є особливою формою економічних відносин, яка характеризується впливом на об’єкт управління.

За О. Лозовським та О. Кузьмінською управління підприємством в сучасних умовах це ефективна система, що здатна забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін його бізнес-середовища за умов максимально можливого врахування запитів і задоволення потреб потенційних споживачів [94, с. 77]. Даний підхід частково є не коректним, а саме у твердженні про «ефективну систему», оскільки далеко не на всіх підприємствах управління є ефективним. В свою чергу, надзвичайно влучно акцентується увага на впливі зовнішнього середовища та залежність від потреб споживача.

Отже, що у широкому розумінні сутність поняття «управління підприємством» відповідає поняттю «управління» та може трактуватися як здійснення управлінської дії суб’єкта управління на об’єкт управління, де суб’єктом управління є система управління підприємством, а об’єктом – єдність соціальних і техніко-технологічних елементів виробництва.

У вузькому розумінні «управління підприємством» є особливою формою економічних відносин, яка характеризується систематичною дією органу управління на підконтрольну структуру з метою забезпечення ефективного функціонування в умовах постійних внутрішніх і/або зовнішніх змін для досягнення поставлених цілей.

Загально відомо, що для управління підприємством характерним є чотири основні взаємопов'язані функції: планування, організація, мотивація і контроль [17; 111; 140; 149; 160].

1. Планування. Ця функція передбачає рішення того, якими повинні бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб досягнути цих цілей.

2. Організація. Процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення його цілей.

3. Мотивація. При плануванні і організації роботи керівник визначає, що конкретно повинна виконати дана структура, коли, як і хто, на його думку, повинен це зробити. Якщо вибір цих рішень зроблений ефективно, керівник отримує можливість втілити свої рішення в справи, застосовуючи на практиці основні принципи мотивації.

4. Контроль. Забезпечує досягнення цілей організації. Він необхідний для виявлення і вирішення проблем, що виникли раніше, ще до тог, коли наслідки стануть дуже серйозними. Контроль може також використовуватися для стимулювання успішної діяльності.

Таким чином взаємодія основних функції управління матиме вигляд безперервного процесу (рис.1.3).

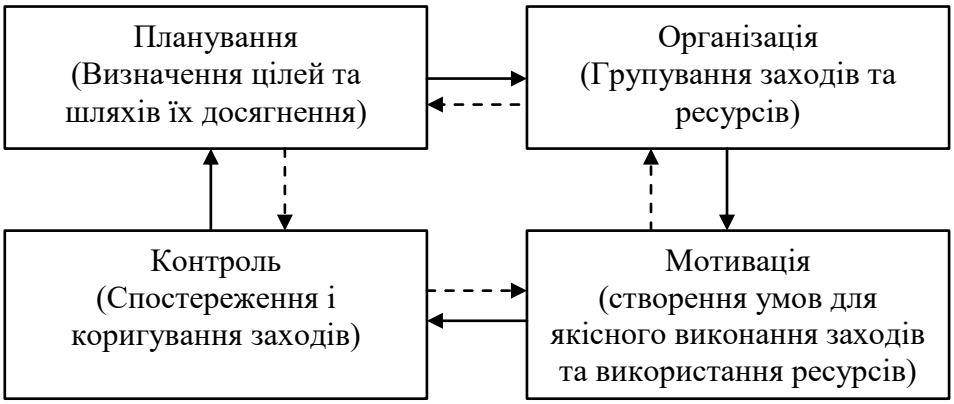


Рис. 1.3. Взаємодія основних функцій управління
Джерело: власна презентація на основі [17; 111; 140; 149; 160]

Також науковці часто виокремлюють п’яту та шосту функції менеджменту [17; 41; 166]:

5. Координація. Функція менеджменту являє собою процес, спрямований на забезпечення пропорційного і гармонічного розвитку різних сторін (виробничої, технічної, фінансової та ін.) об'єкта при оптимальних витратах матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

6. Регулювання. Управлінська праця, ціллю якої є подолання протиріччя між організацією і дезорганізацією, порядком і факторами, які порушують цей порядок.

Взявши до уваги обґрунтовані та висвітлені в окремих роботах науковцями функції (координація, регулювання), можемо представити схему функцій управління наступним чином (рис. 1.4)

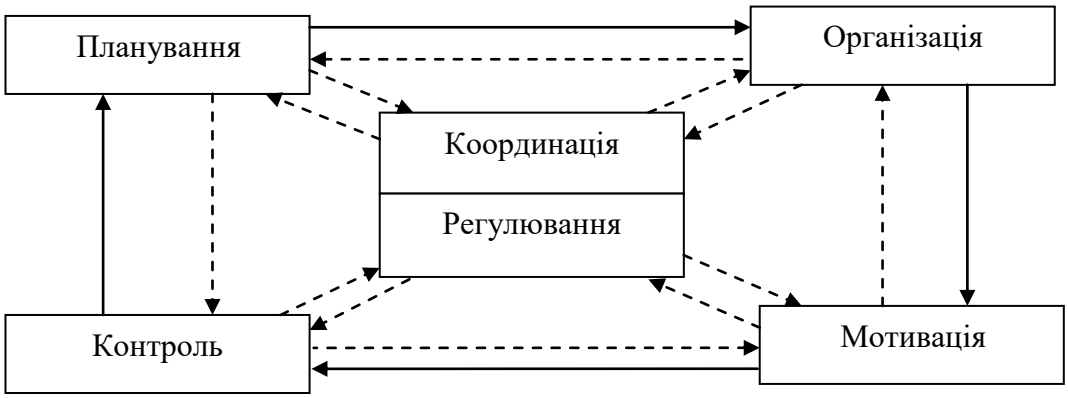


Рис. 1.4. Схема функцій управління (шестигранна).
Джерело: власна презентація автора, сформована на основі джерел [17; 41; 166]

Продовжуючи розглядати управління підприємством варто зауважити, що на сьогодні, науковці найчастіше виокремлюють *чотири основних управлінські підходи*, зокрема: ситуаційний, функціональний, системний та процесний [120]. Під самим поняттям «підхід до управління» розуміється стиль аналізу функціонування підприємства та прийняття управлінських рішень.

Ситуаційний підхід передбачає використання різних методів управління відповідно до ситуації. Осередком ситуаційного підходу є конкретний набір обставин, які впливають на підприємство у конкретний період часу, тобто ситуація. Особливим моментом даного підходу є те, що прийняття рішень відбувається в міру виявлення потенційних проблем. Перевагами ситуаційного підходу управління підприємством є можливість у

конкретний момент часу досягнення мети, врахування конкретних умов та знаходження оптимальних рішень за конкретних ситуацій. Поруч з перевагами варто наголосити й на недоліках ситуаційного підходу до управління підприємством це, як правило, відсутність стратегічного управління та недостатня керованість управлінського процесу.

Особливістю *функціонального підходу* управління полягає у його комплексності. Позитивним моментом є те, що за даного підходу досягається зростання рівня якості управління, підвищується кваліфікація усіх працівників функціональних систем, отримується миттєва реакція на зміну умов господарювання. Негативним же ж моментом є диференціація технологій виконання завдань, що в кінцевому результаті часто приводить до не контрольованості над технологією та відсутності відповідального за кінцевий результат.

Підприємство за *системного підходу* розглядають як сукупність взаємопов'язаних елементів, що орієнтовані в умовах зовнішнього середовища, яке змінюється, на досягнення єдиної кінцевої мети. Даний підхід характеризується рядом особливостей, зокрема він: орієнтований на досягнення максимального ефекту шляхом порівняння; першочергово формулює цілі і встановлює їхню ієрархію; кількісно оцінює цілі з урахуванням усіх можливих та планових результатів діяльності [62]. Позитивним моментом даного підходу є те, що він застосовується одночасно на різних рівнях, системно – від окремого підрозділу до всього підприємства. Варто зазначити, що за даного підходу до управління існує потреба у кваліфікованому персоналі, автоматизованій системі управління та використанні капіталоємних новітніх технологій.

Все більшої популярності в управлінні набуває *процесний підхід*, головна увага якого орієнтована на замовника продукції (послуг), а відтак на споживача. Поштовхом для впровадження даного підходу стала потреба у зниженні ціни на продукт за рахунок зниження адміністративних витрат [31]. Процесний підхід характеризується більшою здатністю до вдосконалення

менеджменту, що вкрай важливо в умовах зростаючої конкуренції, з якою постійно стикаються організації, та розширює можливості організацій у розвитку бізнесу [122].

Позитивним моментом процесного підходу є те, що за рахунок усунення повторних ланок управління істотно скорочуються витрати, а управління процесами дає змогу створити кращі умови для контролю за ресурсами та часом виконання робіт. Даний підхід до управління підприємством не є актуальним при серійному та масовому виробництві, що говорить про його недолік.

На нашу думку, із урахуванням всіх переваг та недоліків кожного із підходів до управління, процесний підхід є найрезультативнішим, орієнтація на який є пріоритетним у сучасних умовах жорсткої конкуренції. Саме процесний підхід допомагає керівникам виявляти та формувати управління ключовими процесами, створювати інформаційні бази, уніфікувати принципи управління. Підприємства за допомогою процесного підходу можуть підтримувати умови, котрі впливають на забезпечення якості процесів виробництва. Варто знати, що сучасний рівень виробництва потребує інтегрованого управління, різного поєднання зазначених вище підходів відповідно до поставлених цілей та завдань.

Головною складовою успішного функціонування підприємства у конкурентному ринковому середовищі є застосування новітніх принципів, методів, підходів, інструментів в управлінні. Ефективність управління та його результативність залежать від того, яких принципів дотримуються керівники організацій, приймаючи управлінські рішення, та які методи вони застосовують для їх реалізації, оскільки досягнення бажаного результату можливе тільки при його правильному виборі.

Значення принципів управління полягає насамперед в тому, що за їх допомогою керівництво встановлює для всіх підпорядкованих їй об’єктів правила поведінки, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їхню діяльність, впливає на процес прийняття та реалізації управлінських рішень, забезпечує

вибір адекватних ситуації методів управління тощо. Їх формування відбувається під впливом системи пріоритетів та цінностей, що сформувалася в середовищі господарювання.

Принципи управління ґрунтуються на певних законах і закономірностях суспільного розвитку. Ф. Тейлор одним із перших зазначив, що однією з умов успіху організації є дотримання раціональних правил в управлінні виробництвом. У праці «Принципи наукового управління» (1911) він виділив чотири принципи управління індивідуальною працею робітників [156]:

- науковий підхід до виконання кожного елемента роботи;
- науковий підхід до підбору, навчання і тренінгу робітників;
- кооперація з робітниками;
- розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і робітниками.

Досліджував цю проблему і А. Файоль, розглядаючи управління як безперервний процес. Він дійшов висновку, що ефективне управління неможливе без раціональної побудови структури організації та управління працівниками, й запропонував власні принципи управління (табл. 1.4).

Наведені у таблиці 1.4 принципи за А.Файолем переписувалися, доповнювалися, уточнювалися, укрупнювалися та деталізувались багатьма науковцями. Зокрема, Федулова Л.І. акцентує увагу на тому, що нині головна увага спрямована на людей, як носіїв інтелекту, принципи взаємодії яких полягають: у досягти синергізму в роботі; чесності і довірі в ділових відносинах (етика в бізнесі оголошена золотим правилом); формуванні організаційної культури, яка б стимулювала саморозвиток працівників. Відповідно науковець наголошує, що найважливішими принципами є ті, які дають змогу повністю розкрити потенціал людини і спрямувати його на користь організації [167].

Таблиця 1.4

Принципи управління за А.Файоля

Принцип управління	Зміст
Розподіл праці	Спеціалізація є природним станом справ, що необхідна для ефективного використання робочої сили.
Повноваження і відповідальність	Кожен працівник повинен мати повноваження й відповідно нести відповідальність за їх виконання.
Дисципліна	Дисципліна передбачає дотримання мов угоди, що укладені між курівництвом та працівниками. Дисципліна передбачає справедливе використання санкцій щодо порушників порядку.
Єдиновладдя	Робітник мають одержувати розпорядження тільки від одного безпосереднього керівника
Єдність дій	Кожна з груп, що діє в межах однієї мети, має бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника
Підпорядкованість інтересів	Інтереси робітника не повинні мати перевагу над інтересами компанії або організації
Винагорода персоналу	Працівники повинні одержувати справедливу заробітну плату за свою працю
Централізація	Порядок організації, що має керуючий центр
Ланцюг командування (ієрархія)	Це ряд осіб, які займають керівні посади, починаючи від особи, яка займає найвище положення в цьому ланцюзі. Ланцюгом передбачаються всі розпорядження та здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії
Порядок	Кожен працівник повинен мати своє робоче місце
Справедливість	На усіх рівнях ієрархічного ланцюга всі повинні дотримуватися встановлених правил
Стабільність робочого місця для персоналу	Висока плинність кадрів знижує ефективність організації, тому посередній керівник, який тримається за місце, безумовно має перевагу над видатним, талановитим менеджером, який не тримається за своє місце і швидко залишить організацію
Ініціатива	Ініціатива означає заохочення працівників до незалежних суджень в межах їх делегованих повноважень, зокрема розробку планів та забезпечення їх успішної реалізації, що додає організації сили і енергії
Корпоративний дух	Гармонія інтересів персоналу

Джерело: власна презентація автора, сформована на основі джерел [164]

В свою чергу важливість принципів управління визначається цілями та зовнішнім середовищем, які у своїй сукупності мають створити систему

правил, що сприятиме високій ефективності діяльності підприємства та, зокрема, менеджменту.

Менеджери підприємства з метою досягнення поставлених перед ними цілей в конкретних умовах використовують цілий ряд методів та інструментів управління для активізації діяльності та ініціативності персоналу організації. Тут варто зауважити, що більшість науковців конкретизовано досліджуючи якийсь спосіб управління, взаємопідмінюють поняття «методи управління» та «інструменти управління» один одним [18; 24; 29; 37; 148]. За термінологічним словником «інструмент» (відлат. instrumentum – знаряддя): 1) знаряддя або пристрій для обробки матеріалів, вимірювань, хірургічних операцій, відтворення музичних звуків; 2) засіб для досягнення чогось. В свою чергу «метод» (від грец. шлях дослідження, спосіб пізнання) спосіб, прийом або система прийомів для досягнення якої-небудь мети, для виконання певної операції. Отже, користуючись базовими поняттями та власним досвідом визначимо що інструментом управління є конкретні засоби, що дозволяють і/або допомагають виконувати функції управління (планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання). Під методом управління розуміємо спосіб впливу на окремого працівника чи виробничі колективи. Науковці виокремлюють наступні методи управління: економічні, адміністративні, соціально-психологічні, психологічні, правові, антикризові, організаційні.

Шляхом підпорядкування суб’єктів управління створюють системи управління, які формують організаційні структури (ОСУ), що дають змогу ефективно функціонувати підприємству. Організаційна структура характеризується розподілом цілей і завдань управління між структурними підрозділами та окремими працівниками організації.

Організаційна структура управління базується на основі організаційної будови організації, що може формуватися у різних її правових формах, зокрема як акціонерні товариства (ПрАТ та ПАТ), товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ, СТОВ), приватні підприємства (ПП, ПСП, ПОСП),

фермерські господарства, сільськогосподарські кооперативи (СК) та ін.. Для великих підприємств, які функціонують у формі корпорацій, організаційна будова об'єднання (формування) є складнішою. Схематично її можна зобразити наступним чином (рис. 1.5):

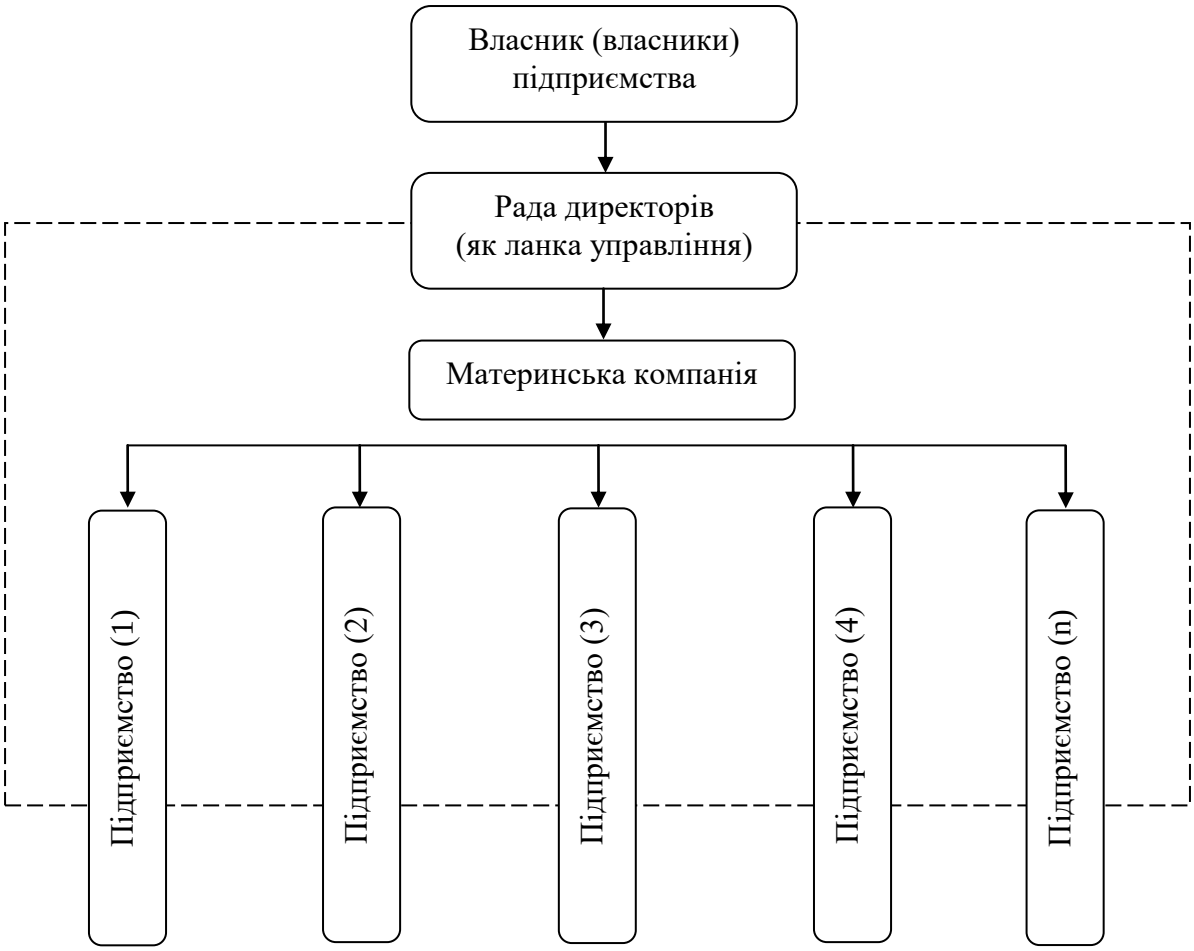


Рис. 1.5. Організаційна будова великотоварного агропромислового формування

Джерело: власна презентація

Зокрема на основі організаційної будови ВАФ (юридичних осіб) формується організаційна структура управління (ОСУ). В більшості випадків, як стверджують аналітики, організаційна будова ВАФ та організаційна структура управління має збігатися, що забезпечить усунення конфліктів при управлінні та контролі за діяльністю організації.

Великі організації, які функціонують в умовах динамічного ринкового середовища зіштовхуються з постійними змінами умов господарювання, що несе за собою необхідність корегування як стратегічних цілей, так і оперативних планів. Однак, організаційна структура є консервативнішою і не

може постійно змінюватися стосовно внутрішніх змін. Тому, за відносної консервативності ОСУ гнучкими мають бути функції елементів структури, що дасть змогу адекватно сприймати внутрішні зміни та своєчасно і ефективно на них реагувати.

Тобто, на формування та використання організаційної структури управління ВАФ впливає ряд факторів, серед яких основними є: вид господарської діяльності; форма в якій засноване формування; його розміри; цілі; інтегрованість у виробничо-господарські структури; професійна підготовка керівників [34]; рівень розподілу праці; філософія управління; географічне розташування організації; технологія управління та тип контролю; організаційна культура; рівень кваліфікації кадрів та ставлення до організації керівників та співробітників. Зовнішні фактори, пов'язані з окремими елементами навколишнього середовища, до яких належать споживачі, постачальники сировини, акціонери, місцева влада, економічне середовище та міжнародне середовище.

Сучасні дослідники виділяють широко розповсюджені ОСУ залежно від характеру зв'язків між структурними підрозділами організації – лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, дивізіональну й матричну. В табл. 1.5 нами узагальнено переваги та недоліки зазначенх організаційних структур із урахуванням їх особливостей.

Таблиця 1.5

Переваги і недоліки основних типів організаційних структур

Переваги	Недоліки
Лінійна	
- простота управління; - чітко виражена відповідальність; - єдність і чіткість розпоряджання; - узгодження дій виконавців; - оперативність у прийнятті рішень; - особиста відповідальність керівника за діяльність підпорядкованого підрозділу; - надійний контроль.	- високі вимоги до керівника; - відсутність ланок планування і підготовки рішень; - перенавантаження інформацією; - ускладнені зв'язки між інстанціями; - великий обсяг інформації, що передається з одного рівня на інший.

Продовження таблиці 1.5

Функціональна	
- компетентність спеціалістів; - зменшення потреби у спеціалістах широкого профілю - вивільнення лінійних менеджерів; - уніфікація; - виключення паралельності в роботі.	- перетягування «ковдри на себе»; - конфлікти функціональних служб; - протиріччя між підрозділами; - надмірна централізація; - тяганина; - відсталість.
Лінійно-функціональна	
- висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій; - відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства; - поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.	- недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань; - ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадженні нових програм; - надмірний розвиток вертикальної складової системи управління.
Дивізіональна	
- керівник «очільник»; - професіоналізм у прийнятті рішень; - залучення консультантів та експертів; - можливість розробки комплексної програми виходу на ринок; - найбільш достовірний прогноз ринку із урахуванням його специфіки.	- найбільш складна структура - горизонтальна нескоординованість; - брак відповідальності; - надмірна підпорядкованість - (надцентралізація) - відсутність гнучкості; - дублювання функцій.
Матрична (конгломеративна)	
- високий рівень децентралізації влади; - творчість персоналу; - мінімальна залежність між фірмами які належать до конгломерату; - економія часу топ-менеджменту через делегування повноважень та особиста відповідальність.	- складність співпідпорядкованості; - конкуренція програм; - контроль “балансу сил»; - необхідність гнучких професійних навичок; - блокування стратегії через автономність підрозділів.

Джерело: побудовано автором з використанням [13, с. 135–139; 79, с. 48-56; 137, с. 193-202; 180, с. 411–416;93]

Отже, організаційна структура управління є невід’ємною складовою системи менеджменту, що має сприяти досягненню цілей підприємства шляхом встановлення прав, відповідальності всіх структурних одиниць за виконання поставлених перед нею завдань, раціонального розподілу праці

між різними рівнями управління. ОСУ має сприяти взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, продуктивному розподілу завдань працівників й задоволенню потреб споживачів та успішно функціонувати і розвиватися підприємству на певному ринку.

Розглянувши широко відомі організаційні структури управління та враховуючи практичний досвід можемо стверджувати, що у сучасних умовах практично не існує жодної моделі організаційної структури в «чистому вигляді». Тобто, організаційна структура сучасних організацій нестабільна, постійно змінюється залежно від її розмірів, виду діяльності, вимог зовнішнього середовища тощо.

Обираючи структуру управління та організовуючи виробництво, однією із необхідних складових успішної діяльності є вдалий вибір концепції управління. Вибір концепції має проводитись з урахуванням особливостей функціонування організації, що забезпечить ефективну взаємодію структурних елементів в середині та із зовнішніми системами. Існує ряд широковідомих концепцій, які частково чи повною мірою впроваджуючись у систему менеджменту підприємств забезпечують підвищення ефективності від їх функціонування, а саме [2; 40; 58; 61]:

– «ощадне виробництво»;
– «шість сигма»;
– «теорія обмеження систем»;
– «теорія розв’язування винахідницьких задач»;
– «система загального управління якістю»;
– «система контролінгу».

Ключовим поняттям «ощадного виробництва» (Lean Production) є визначення виробником вагомості для споживача кінцевого продукту чи послуги. А від так, виробничу систему необхідно створювати як цілісний ланцюг операцій і процесів, що додають дискретну порцію споживчої цінності продукту в процесі проходження ним всього ланцюга. У випадку аграрного виробництва прийнято говорити «від поля - до столу» [85]. З

економічної точки зору суттю віддачі ощадного виробництва є уникнення тих операцій і процесів, які не додають споживчої цінності продукту чи послузі, натомість споживають ресурси.

Метою концепції ощадливого виробництва є позбутися всіх видів втрат та досягнення максимальної ефективності використання ресурсів шляхом поступального й безперервного вдосконалення всіх бізнес-процесів організації, спрямованих на підвищення задоволеності споживачів. *Цілями* ощадного виробництва є: скорочення трудовитрат, термінів розробки нової продукції, термінів створення продукції, виробничих і складських площ; гарантія постачання продукції замовнику; максимальна якість при мінімальній вартості.

Діяльність підприємства із урахуванням концепції ощадного виробництва варто розглядати в розрізі двох складових – як підсистему процесів, що додають споживчу цінність та ті, що її не додають. Відповідно другої групи процесів їх прийнято класифікувати як втрати і вони підлягають ліквідації. Розробники концепції: Тайіті Оно, Джеффрі Лайкер та Джеймс П. Вумек [154] виділяють вісім видів втрат, які виникають в умовах неефективного управління підприємством:

- втрати внаслідок надлишкових запасів;
- втрати внаслідок виробництва продукції, що не відповідає стандартам (брак);
- втрати внаслідок непотрібних переміщень;
- втрати внаслідок наявності непотрібних етапів (операцій, процесів);
- втрати від непотрібного транспортування;
- втрати часу внаслідок надмірного очікування;
- втрати внаслідок перевиробництва;
- втрати внаслідок невикористаного творчого потенціалу працівників.

Зазначимо, що дослідження вітчизняних науковців М. Красуляка та Н. Колінка вказують про застосування концепції бережливого виробництва майже на 100% японських компаній, 72% компаній США, у Великобританії – 56%, в Бразилії – 55%, в Мексиці – 42% [89, с. 27].

Концепція «шість сигма» (Syx Sigma) це підхід до удосконалення бізнесу, мета якого знайти і усунути причини помилок або дефектів у бізнес-процесах шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які виявляються критично важливими для споживача [116, с. 254].

Сутність концепції «шість сигм» полягає у зниженні варіабельності процесів і стабілізації характеристик продукції. Основну ідею цього підходу вдало сформулювала компанія General Electric: «Наші споживачі чутливі до розкиду, а не до середнього значення» [28, с. 233]. І дійсно, споживача більше цікавлять не середні статистичні дані, а якість конкретного товару, який він придбав.

Інструментарій «шести сигм» передбачає набір інструментів якості, зокрема: контроль; управління; аналіз та проектування якості. Особливостями концепції «шість сигм» є: широке застосування статистичних методів; спрямованість на задоволення потреб споживача; використання інженерних методів для досягнення відчутних результатів; орієнтація на кінцевий фінансовий результат.

Метою концепції «Шість сигм» є допомогти встановити високі цілі в області досягнення бездефектності продуктів і послуг та досягнення досконалості діяльності. Поняття «нуль дефектів» тут не працює. Концепція «Шість сигм» визнає, що навіть у бездоганних процесах або високоякісних продуктах завжди є деяка можливість появи дефектів. Але якщо працювати на рівні якості 99,9997% (тобто шість сигм), дефекти в багатьох процесах і продуктах будуть практично відсутні [82].

Уперше підхід «шість сигм» впроваджено в компанії Motorola, далі її на Заході підтримали такі фірми як General Electric, Johnson end Johnson, American Express. В Росії дана концепція реалізована на «КрАЗ», «Ростар»,

«Иструм-Рэнд», «АВИСМА», «ВСМПО», «Рыбинские моторы» (НПО «Сатурн») та ін. В Україні лідером та першопрохідцем є ОАО «Концерн «Стирол» [182, с. 244].

«Теорія обмеження систем» (ТОС) розроблена у 1970-х роках ізраїльським фізиком доктором Еліяху М. Голдраттом [40]. ТОС передбачає концентрацію організаційних ресурсів на усунення обмежень (конфліктів), які заважають компанії повністю реалізувати її потенціал.

Теорія обмежень системи (ТОС) це філософія управління бізнесом, націлена на досягнення амбітних фінансових результатів. Прихильники ТОС стверджують, що за умови використання теорії обмежень протягом чотирьох років, можна підвищити прибуток компанії до величини її нинішнього обороту [114].

На різних етапах свого розвитку ТОС використовували всесвітньовідомі компанії: General Motors, Procter&Gamble, AT&T, NV Philips і Boeing. Сьогодні концепція ТОС використовується в сферах охорони здоров'я, освіті, консультування, сільському господарстві тощо, а також в особистісному зростанні [101].

«Теорія розв’язування винахідницьких задач» (ТРВЗ) є глибоко науковою та системною концепцією, що охоплює закони розвитку різноманітних систем й спеціальні інформаційні фонди та програми інформатизації творчого пошуку рішень. ТРВЗ стверджує, що будь-який якісний крок є результатом подолання будь-якого протиріччя [75, с. 35]. Перевага використання інструментарію ТРВЗ у процесі складання стратегічних планів розвитку полягає у можливості передбачення важливих «поворотів» у прогнозованій системі.

«Система загального управління якістю» (Total Quality Management - TQM) є комплексною системою, що орієнтована на постійне поліпшення якості, мінімізацію витрат і постачання точно в термін продукції. Дана система орієнтована на споживача та його впевненість за якість продукції [155, с. 25].

Метою TQM є досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів усіх груп, зацікавлених у діяльності компанії. В поняття «зацікавлені сторони» входять окремі люди або їх групи, зацікавлені в успіху діяльності організації. До них належать споживачі, власники, робітники, постачальники та суспільство, але ряді випадків можуть належати і інші сторони. Завданнями TQM є постійне поліпшення якості шляхом регулярного аналізу результатів та коригування діяльності, прагнення до повної відсутності дефектів та зниження невиробничих витрат, забезпечення конкурентоспроможності та завоювання довіри всіх зацікавлених груп за рахунок використання передових технологій, гнучкості, своєчасних поставок, енергії колективу [168].

«Контролінг» походить від англійського «to control», що має різноманітні значення. Економічна сутність трактується як управління, спостереження, контроль. Витоки контролінгу походять із державного управління середньовіччя. Відомий факт, що ще в XV ст. при дворі короля Англії існувала посада «Countrollour», обов’язки якого передбачали документування й контроль коштів та інших цінностей. Наступним етапом розвитку вважається поява в США 1778-го року відомства «Controller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts», основною задачею якого був контроль використання державних коштів [38; 158, с. 56].

Сучасне розуміння контролінгу як певної системи на підприємстві почало використовуватись в кінці XIX, під час активного розвитку промисловості та ринкових відносин, зокрема безпосередньо із впровадженням посади контролера у 1880 році на "Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad" (залізнична компанія), та 1892-го року в "General Electric Company" [72]. Зазначимо, що згідно досліджень [9; 42; 72; 121; 136] тогочасні контролери займалися здебільшого проведенням ревізій та контролем фінансових потоків компаній.

З часом у міру розвитку ринкового середовища сфера компетенції контролінгу стала поширюватись на маркетинг, логістику та виробничі

процеси. Нині ж науковці найчастіше виділяють три історично сформовані глобальні моделі контролінгу [38; 45; 46; 126]:

- німецька – характеризується акцентами на внутрішньому обліку підприємства;
- американська – притаманні завдання які стосуються обліку фінансових потоків;
- японська – має характерні ментальні особливості які виражаються у використанні підходів «інноваційної хвилі» (завоювання та безперервний розвиток на ринку товарів й послуг), «росту кадрів» (постійне підвищення кваліфікації персоналу підприємства) та «футуристичної мотивації» (само мотивація на засадах значення роботи кожного працівника у майбутнє країни та нащадків).

В залежності від того яку модель вподобав вчений чи практик, а також від різноманітності бачення ролі та місця контролінгу в організації, надзвичайно різняться трактування суті та поняття «контролінгу». Наприклад, П. Ховат вважає, що контролінг є функцією яка організована в підтримку керівництва та акцентується на управлінні прибутком [171, с. 17].

За Манн Р. та Майєр Е. контролінг є «управління майбутнім» для забезпечення тривалого функціонування організації, та як концепція ефективного управління і забезпечення довгострокового існування підприємства [96, с. 15-18].

Сухарєва Л. та Петренко С. зводять контролінг до синтезу функцій управління, які повинні забезпечувати вироблення альтернативних підходів для досягнення кінцевих цілей та результатів діяльності [153, с. 62].

В свою чергу, Азаренко Г. та Зима О. досліджуючи можливості контролінгу [1, с. 71], а також цілий ряд інших науковці в [4, с. 83; 44, с. 5; 159, с. 62] сходяться думками трактуючи його як систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки управління, що орієнтована на досягнення поставлених цілей. Такий підхід, на нашу думку є коректним та придатними для великотоварних агропромислових формувань.

Ґрунтовне дослідження суті контролінгу дало змогу констатувати, що «контролінг» на підприємстві не заміняє «управління», а дає змогу перевести його на новий якісний рівень, шляхом створення умов, які забезпечують взаємозв'язок між суб'єктами управління на якісній інформаційно-аналітичній базі поточного стану підприємства та його стратегії. Тобто, тоді коли все «управління» зводиться до прийняття управлінських рішень, то завдання системи контролінгу є забезпечити «якісні умови» для прийняття відповідно «якісних управлінських рішень».

Отже, система контролінгу – це інформаційно-аналітична система, спрямована на підтримку та забезпечення всього управлінського процесу, орієнтована на розв'язання завдань з обов'язковим урахуванням стратегії розвитку організації, шляхом обробки та інтеграції внутрішніх фінансово-економічних, облікових, техніко-технологічних даних, а також інформації яка надходить із ринкового, політичного, наукового (інновації) середовища.

Варто також зазначити, що система контролінгу відповідає дослідженій у попередньому викладі схемі ефективного функціонування організації (рис.1.1), суть якої полягає у тому, що суб'єкт управління (менеджмент), для успішного функціонування організації повинен володіти повним спектром інформації про процеси, які відбуваються всередині об'єкта (організації) управління та впливають на нього зовні. Тобто, система контролінгу як чинник удосконалення управління в організації і постає тим засобом, який забезпечує умови ширшого спектру інформації про об'єкт управління у суб'єкта управління.

Зокрема вважаймо, що система контролінгу не містить нових знань про економічні процеси, а «йде разом з ними» використовуючи уже відомі інструменти та методи, хоча часто й стимулює їх створення. Прикладом такої ситуації може бути створення системи GPS-контролю за сільськогосподарською технікою в полі, що було ініційовано агрохолдингом АгроПроІнвест під час пошуку інноваційних систем контролю департаментом, який фактично виконував функціонал контролінгу.

Варто звернути увагу на проведене дослідження Т. Говорушко та Д. Кроніковський, які у своїй роботі наводять результати впровадження системи контролінгу в провідних компаніях світу (табл. 1.6). Згідно цього дослідження збільшення ефективності керування у зв’язку з впровадженням системи контролінгу оцінюють від 7,2% на AIG Brunswick Capital до 25% на Sony. В свою чергу, виявлене збільшення ефективності виробничого процесу у зв’язку з застосуванням інноваційних досягнень в області контролінгу від 8,4 % на Akai до 31,9 % на Kodak. Попри те, що діяльність наведених корпорацій не відноситься до функціонування аграрного сектору, такі результати свідчать про ефективність впровадження системи контролінгу на масштабних організаціях.

Таблиця 1.6

Дієвість впровадження системи контролінгу провідними компаніями світу

Назва компанії	**Збільшення ефективності керування у зв'язку з використанням контролінгових технологій у процесі управління, %**	**Збільшення ефективності виробничого процесу у зв'язку із застосуванням інноваційних досягнень в області контролінгу, %**
AIG Brunswick Capital	7,2	14,9
Shell	8,6	19,0
BP	9,1	19,6
Siemens	9,3	21,5
Mazda	9,9	22,9
Nokia	10,2	25,3
Kodak	11,7	31,9
Akai	11,8	8,4
LG	18,7	25,9
Samsung	24,2	18,0
Sony	25,0	18,4

Джерело: на основі дослідження Т. Говорушко та Д. Кроніковський [38]

Елементами впровадження системи контролінгу, як чинника підвищення ефективності діяльності та управління в аграрних організаціях, займалися Н. Славіна, В. Кварцев, М. Бутко та інші. Н. Славіна, досліджуючи контролінг у розрізі антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах, дійшла висновку, що саме впровадження служби контролінгу

є одним із елементів системи управління, який має попереджувати банкрутство сільськогосподарських підприємств. Науковцем визначається, що основними завданнями служби контролінгу є: періодичне дослідження фінансового стану підприємства; визначення масштабів кризового стану; визначення основних факторів, які спричинили кризу; пошук та вибір основних механізмів стабілізації. В свою чергу, Н. Славіною не досліджуються конкретні механізми для реалізації поставлених задач [150, с. 88]. Зокрема дослідник наводить організаційну структуру служби контролінгу сільськогосподарського підприємства (рис. 1.6)

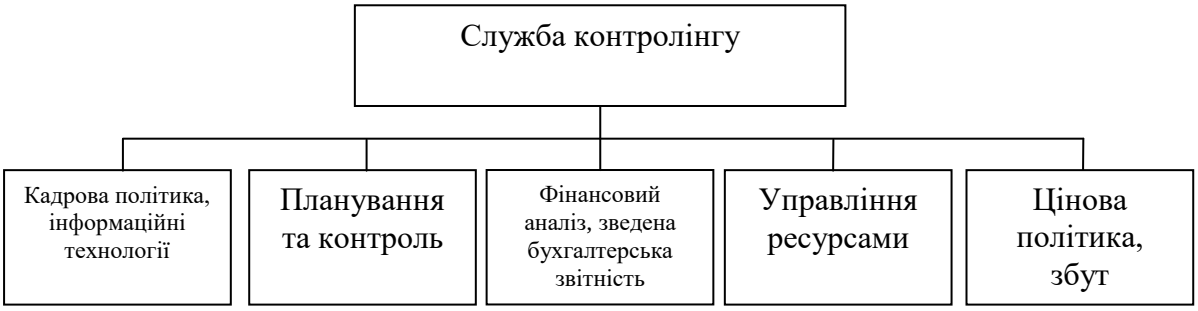


Рис. 1.6. Організаційна структура служби контролінгу сільськогосподарського підприємства за Н. Славіна

Джерело: побудовано на основі роботи [150, с. 88]

На нашу думку, наведена організаційна структура контролінгу має ряд наслідків. По-перше, наведена структура більше схожа на функціональні обов’язки за способом свого викладення. По-друге впровадження такої структури на будь-якому підприємстві призведе до конфліктів завдань між підрозділами. По-третє, можливість існування підрозділу із кадрової політики та інформаційних технологій здається недоцільним.

В. Керенцева у своєму дослідженні служби контролінгу підприємства звужує функції структури до фінансового контролінгу та вважає, що оптимальною служба виглядає коли у ній працюють та виконують наступні обов’язки:

- начальник служби контролінгу – несе відповідальність за аналітичні розрахунки та прогнози;
- фінансовий контролер – складає фінансовий план та контролює ритмічність і порядок формування і розходування коштів;

- спеціаліст з управлінського обліку – контролює витрати та прийняття рішень щодо ліквідації вузьких місць, виявлення резервів підприємства;
- спеціаліст по забезпеченню функціонування інформаційних систем – формує і контролює програмне забезпечення.

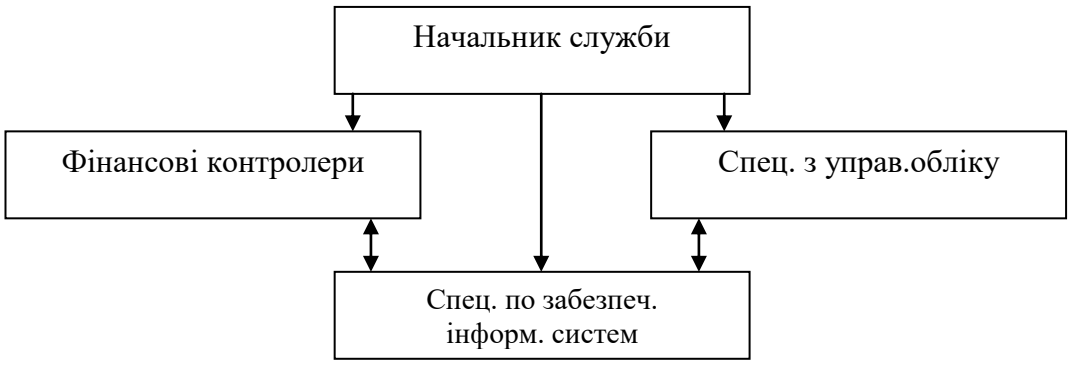


Рис. 1.7. Організаційна структура служби контролінгу в сільськогосподарському підприємстві за В. Керенцева

Джерело: побудовано на основі роботи [83]

Дослідник у своїй роботі допускає цілий ряд помилок, навіть якщо розглядати службу контролінгу сугубо як службу саме фінансового контролінгу. По-перше, спеціаліст з управлінського обліку не може приймати будь-яких рішень щодо будь-якої ліквідації, оскільки у функці контролінгу не входять прийняття рішень, що було нами показано раніше у попередньому викладі. По-друге, спеціаліст з управлінського обліку ніколи не контролює витрати, він їх розподіляє. По-третє, спеціаліст інформаційних систем, як правило, не знаходиться в структурі служби контролінгу.

Отже, дослідження цілого ряду науковців [25; 83; 126; 150; 162] щодо імплементації системи контролінгу в аграрних підприємствах зводяться до окремих функціональних завдань служби. Зокрема, нами не було виявлено авторів, які наближаються до конкретних систематизованих рекомендацій впровадження контролінгу у великотоварних агропромислових формуваннях.

1.3. Ефективність та особливості управління в агропромислових формуваннях

Будь-яка господарська діяльність спрямована на збільшення прибутку (доходу), шляхом використання мінімуму витрат за заданого обсягу виробництва продукції. Це, в свою чергу, є відображенням ефективного ведення діяльності підприємства, зокрема управління.

Забезпечення підвищення ефективності функціонування безпосередньо пов'язане з необхідністю оцінювання цього процесу. Напрацювання вітчизняних науковців та практиків у даній сфері мають достатньо широкий розвиток. Має місце використання вже відомих, класичних показників оцінки ефективності управління діяльністю підприємств та апробація показників, що останнім часом набули розповсюдження у розвинутих зарубіжних країнах. Однак, виникає питання адаптації використання зазначених показників саме в аграрній сфері України, що пов'язано з існуванням тут не типових для країн з розвинутою ринковою економікою великотовраних агропромислових формувань, або, як ще прийнято їх називати агрохолдингів.

У науковій літературі подеколи піднімається питання щодо правомірності ототожнення понять «великотоварні агропромислові формування» та «агрохолдинги», оскільки останнє не відповідає правовому статусу згідно Закону України «Про холдингові компанії в Україні». Зокрема, В.Г. Андрійчук зазначає, що нині функціонує багато великотоварних агропромислових формувань, які називають себе агрохолдингами, натомість вони часто не є такими, оскільки не вписуються у законодавче трактування [7]. Також, науковцем розділяється поняття «агрохолдинг» та «агропромисловий холдинг», на основі правових аспектів та виробничої діяльності.

В свою чергу маємо глибоке переконання, що така полеміка не має суттєвого впливу на реальний стан в бізнес-середовищі аграрного сектору України. На основі проведеного аналізу робіт науковців щодо сутності та

значення таких організацій [6; 47; 51; 52; 53; 63; 124; 125; 175; 177], з метою спрощення розуміння вживаних термінів, у нашому дослідженні можемо зробити висновок про доцільність ототожнення поняття «великотоварні агропромислові формування» із поняттями «агрохолдинги» та «агропромислові холдинги». При цьому під великотоварними агропромисловими формуваннями ми розуміємо такі, що мають обсяг товарної продукції понад 250 млн. грн.

Одним із найвлучніших та найширших трактувань поняття агрохолдинг зробив А.Є. Данкевич де визначає термін як «відповідь аграрної економіки України вимогам ринку, спрямована на відновлення порушених міжгалузевих зв'язків і диспаритету цін між реалізованою сільськогосподарською продукцією та матеріально-технічними ресурсами промислового походження, відновлення самодостатньої кредитної системи» [48, с. 139], а також як принципово новий стиль господарювання, що заснований на принципах ринкової економіки та суперечить традиціям колективної системи господарювання [47, с. 87].

У вузькому розумінні нинішні великотоварні агропромислові формування (агрохолдинги, агропромислові холдинги) являють собою об’єднання аграрних, переробних, збутових підприємств та їх філій, як цілісних структур глибокого рівня інтеграції, зокрема, як правило, є диверсифікованими та займаються суміжними напрямами діяльності. Такий підхід до діяльності дає не тільки синергічний ефект для основного виробничого процесу, а й дозволяє зайняти потужності у не пікові періоди виробничого циклу. Масштаби концентрації виробничих потужностей (в т.ч. землі) в одній організаційній системі та поєднання різних напрямів діяльності об’єктивно створюють проблеми її керованості, і не тільки виробничим процесом, а й створеними численними юридичними особами (як правило за територіальним принципом), що стратегічно направляються та регулярно контролюються «центром». Ведення звітності та консолідація даних всіх підприємств за всіма напрямками функціонування для аналізу

поточного стану агрохолдингу створюють інформаційну базу для управлінців та власників.

Далі варто зазначити, що сучасні функціонуючі агропромислові формування перманентно знаходяться у процесі укрупнення, зливання та поглинання [15, с. 255]. У користуванні, як правило, однієї холдингової структури фактично перебуває від 25 тис. до 500 тис. га сільськогосподарських угідь, значні виробничі потужності в масштабах країни - від 3 до 16% всього виробництва цукру, 5-50% м'яса та яєць курятини, 2-8% молока та молокопродуктів. Виробництво таких масштабів, часто через територіальну розосередженість чи як наслідок процесу поглинання, змушує створювати значну кількість юридичних осіб. Також, їх власниками створюються численні контролюючі підрозділи та органи управління, які в ієрархічному порядку набувають відповідних повноважень, що теоретично має підвищувати рівень керованості організаційної системи агропромислового формування. Однак недосконалість створених структур, низький рівень обізнаності з виробничим процесом менеджерів різних рівнів, низький рівень кваліфікації працівників формують умови підвищення ентропії створеної системи управління, наслідком чого є зниження загальної ефективності бізнесу.

Потреба розвитку та підвищенні кваліфікації управлінського персоналу широко досліджена науковцями. Перекваліфікація менеджерів з однієї галузі на іншу зокрема, аграрну, за умов бажання особи, займає не так уже й багато часу та може стати якісним імпульсом, за рахунок «свіжого» погляду на специфічні проблеми, характерні для аграрної галузі (ефект методу синектики). Хоча й відомі випадки достатньо негативного впливу на виробничий процес та ефективність в цілому рішень менеджерів, що недостатньо обізнані зі специфікою аграрної галузі. Такими широковідомими наслідками є: для землі - зниження якісних характеристик ґрунту, через неграмотну мінімізацію витрат з метою підвищення рівня рентабельності; для праці - зниження кількості кваліфікованої робочої сили на сільських

територіях, через масові скорочення та не престижність праці; для капіталу - надмірна експлуатація техніки, через некоректні методи розрахунку норм виробітку та низьку кваліфікацію працівників, які оперують засобами виробництва (супутній наслідок фактору праці). Проблематика такого роду вирішується наступними способами – навчання й розвиток персоналу (семінари, навчальні курси, тренінги), мотивація (збільшення повноважень, ротація в системі управління), стимулювання (місячні премії, річні чи періодичні бонуси в залежності від результатів господарювання).

Концептуальним у вирішенні проблем управління великотоварними агропромисловими формуваннями постає питання принципів побудови організаційної структури управління та організаційно-юридичної структури, яка формується в залежності від фактичних масштабів холдингу, а також стратегічних планів інвестора в агробізнесі. Як правило використовується багаторівнева лінійно-функціональна система, що дозволяє поєднати у процесі виробництва й реалізації продукції (наданні послуг) значну кількість юридичних осіб, з функціональними центрами управління та контролю.

На основі збудованої організаційної структури у власника та менеджменту постає проблема визначення системи показників, які б коректно відображали поточний чи індикативний стан окремих ланок структури й агрохолдингу в цілому та одночасно були базою для прийняття управлінських рішень щодо поточної діяльності й подальшого розвитку агробізнесу. Класичними, найпоширенішими показниками, якими користуються вітчизняні та закордонні фахівці аграрного сектору для оцінки ефективності діяльності та водночас слугують оцінкою рівня ефективності управління є рівень рентабельності виробництва та капіталу, прибутковості, маржинальності, період окупності проектів.

Методика обчислення класичних показників ефективності досить ґрунтовно розглянута в наукових роботах та навчально-методичній літературі, що поширена у практичній діяльності підприємств при аналізі результатів діяльності, плануванні, прогнозуванні, контролі. Загально

визнаним серед вчених економістів, що ефективність — це економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами [32; 57; 84; 142]. Глибоко досліджено питання ефективності в розрізі аграрної галузі В.Г. Андрійчуком, який обґрунтовує різновиди ефективності – технологічну, економічну, соціальну, а також екологічну [5].

Під технологічною ефективністю розуміють результат взаємодії факторів виробництва, яка показує досягнутий рівень продуктивності живих організмів, що використовуються в сільському господарстві як засоби виробництва. Витрати та кінцевий результат виміряються в натурально-речовинній формі. В рослинництві показниками технологічної ефективності є урожайність культур з одиниці посівної площі та основні параметри якості рослинницької продукції (вміст цукру в цукрових буряках, олії — в насінні соняшнику, білка — в зерні тощо). Технологічними показниками ефективності у тваринництві є продуктивність худоби і птиці, основні параметри якості тваринницької продукції.

Економічна ефективність є співвідношенням між ресурсами і результатами виробництва, за якого отримують вартісні показники ефективності виробництва. Така ефективність відображає оцінку результатів та витрат у вартісній формі.

Соціальна ефективність — відображає покращення соціальних умов життя людей (поліпшення: умов праці і побуту, оточуючого довкілля; підвищення рівня зайнятості і безпеки життя людей; коригування робочого часу так, що зменшить навантаження на працівника та не вплине на рівень заробітної плати; відмова від важкої фізичної праці та перехід на механізовану).

Взаємодію різних видів ефективності можна схематично зобразити на рис.1.8.

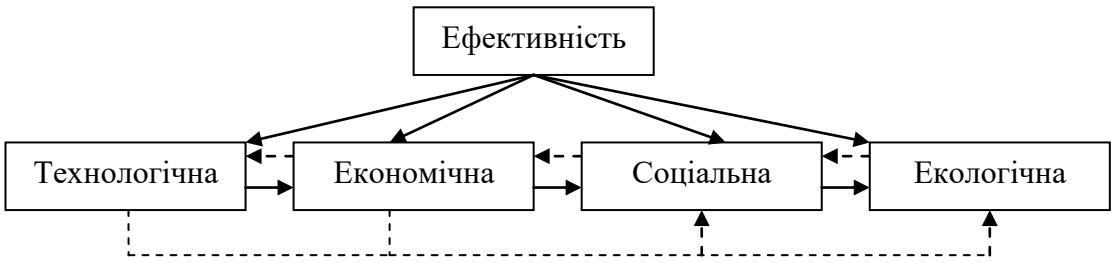


Рис: 1.8. Види та взаємодія ефективності
Джерело: Власна презентація на основі [142]

Наведена схема видів та взаємодії ефективності показує, що технологічна ефективність має безпосередній вплив на економічну, оскільки перша є результатом взаємодії факторів виробництва з живими організмами, які використовуються в сільськогосподарському виробництві [5, 21]. Економічна ефективність, в свою чергу, має причинно-наслідковий зв'язок з соціальною та екологічною. Тому з цього слідує, що розглядати виробничий процес доцільно не тільки з боку нагромадження грошового капіталу, але і з етичних міркувань відносно навколишнього середовища та соціуму.

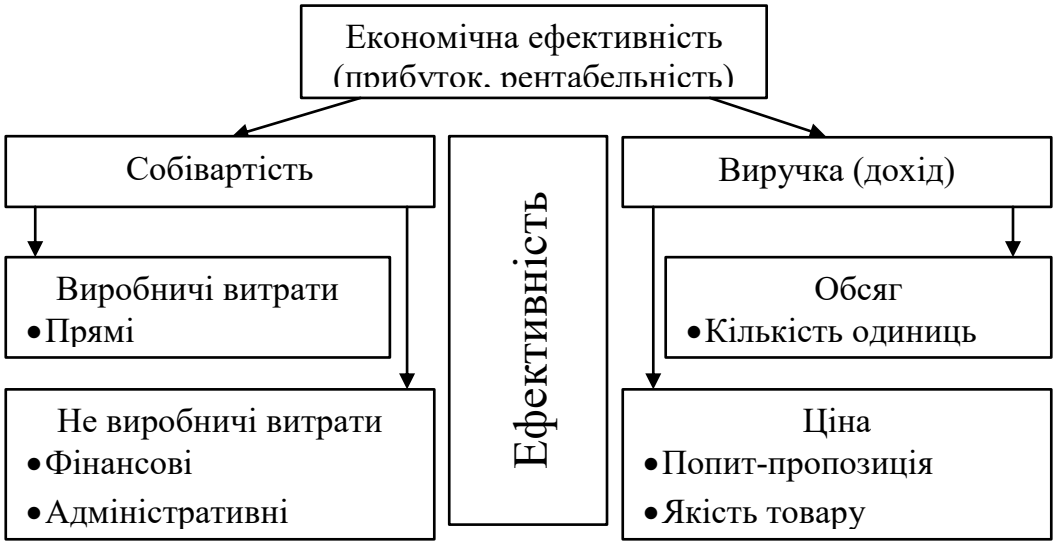


Рис: 1.9. Факторна схема економічної ефективності
Джерело: Власна презентація

Отже, економічна ефективність виробництва визначається відношенням результату до відповідних витрат на його досягнення або до обсягу задіяних у виробництві ресурсів і характеризується системою натуральних та вартісних показників.

Рентабельність — поняття, що характеризує економічну ефективність діяльності, за якої організація, отримавши грошову виручку, відшкодовує

понесені витрати й одержує прибуток [59]. У цьому показнику відображаються результати витрат не лише живої, а й уречевленої праці, міра використання засобів виробництва, якість реалізованої продукції, рівень організації виробництва та його управління[175, с. 284]. Тобто, для того щоб зробити висновок стосовно рівня ефективності, отриманий прибуток порівнюють із понесеними витратами (Р):

$$P = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Витрати}}. \quad (1.1)$$

В цілому рівень рентабельності може відображати: дохідність як виробництва окремого виду продукції так і всієї реалізованої продукції (робіт, послуг); ефективність підприємства, організацій, окремих структурних одиниць як суб'єктів господарської діяльності; ефективність різних галузей економіки.

Таблиця 1.7

Показники оцінки ефективності операційної діяльності підприємства

Група	Назва показника
1	1) Прибуток від операційної діяльності на 1 грн. доходу (виручки) від реалізації продукції;
	2) Прибуток від операційної діяльності на 1 грн. витрат;
	3) Прибуток від операційної діяльності на 1 грн. на грн. власного
2	1) Дохід (виручка) від реалізації продукції у розрахунку на 1 грн. витрат;
	2) Дохід (виручка) від реалізації продукції на 1 грн. власного кап
3	1) Витрати в розрахунку на 1 грн. власного капіталу;
	2) Витрати на 1 грн. вартості майна;
4	1) Власний капітал в розрахунку на 1 грн. майна;
	2) Власний капітал на 1 працівника підприємства
5	1) Вартість майна у розрахунку на 1 працівника

Джерело: [172, с. 70]

Для проведення комплексного аналізу стану підприємства використовуючи класичні показники ефективності економіст-науковець

М.П. Хохлов пропонує обчислювати та оцінювати систему показників ефективності за використанням матричного аналізу, що наведено у табл. 1.7.

Такий метод дозволяє швидко оцінити ефективність операційної діяльності будь-якого підприємства, користуючись даними балансу та звіту про фінансові результати.

Проводячи аналіз показників ефективності у розрізі агропромислових формувань зазначимо про важливість оцінки маси прибутку чи витрат відносно виробничої одиниці – гектара, голови конкретного виду тварин, умовну голову всього поголів'я, одиниці потужності переробки. Зазначимо, що такий показник має вагоме значення для характеристики ефективності виробництва окремих видів продукції, оскільки дає можливість визначити ефективність в абсолютному виразі, або результативність виробництва та управління. Тобто, для аналізу капіталоємності (витрат на виробництво окремого виду продукції $В_{(овп)}$) співвідносяться витрати понесені на виробництво продукції з кількістю задіяною при цьому виробничих одиниць:

$$В(овп) = \frac{Вi}{Qi(га;\ гол.к.в.т.;\ ум.гол;\ од.пот.)}. \qquad (1.2)$$

Такий показник дає змогу порівняти витрати на 1га, голову, ум.гол чи одиницю потужності не тільки між різними видами продукції на одному й тому ж підприємстві, а й між різними підприємствами. Таким чином можна провести аналіз організації виробництва, управління, технології та ефекту масштабу між різними підприємствами. У даному випадку ефект масштабу буде проявлятися через порівняння питомої ваги умовно постійних витрат.

В свою чергу для аналізу приведеної маси прибутку ($П_{(овп)}$) від окремого виду продукції на одиницю виробничого фактору використовується аналогічна попередній формула:

$$П(овп) = \frac{П(овп)}{Qi(га;\ гол.квт;\ ум.гол;\ од.пот.)}. \qquad (1.3)$$

Оскільки загальна результативність підприємства залежить безпосередньо від досягнутого рівня результативності окремих видів продукції менеджмент проводить аналіз, які саме галузі в підприємстві найефективніші. На основі такого аналізу приймаються управлінські рішення щодо подальшого коригування виробничої структури.

Перехід до ринкової економіки, вступ до СОТ, переорієнтація експорту з країн СНД до ЄС та загальні процеси глобалізації змусили вітчизняних фахівців шукати та використовувати показники, що відображали б дійсну картину діяльності за сучасних принципів та реальних процесів ринку. Зокрема, відзначимо зростання необхідності оцінювання ефективності управлінського персоналу, оскільки, як уже зазначалося, невдачі чи успіхи організації пов'язані безпосередньо з якістю прийняття управлінських рішень менеджментом. Також, варто враховувати ту особливість, що показники результативності та ефективності потрібно розглядати з врахуванням зовнішніх умов, які спричиняють можливу їх зміну. Наприклад, різка зміна курсу іноземних валют може кардинально змінити виручку й витрати та спричинити казус, який описав Я. Соколов: «прибуток є, грошей немає» [151]. Дослідження фахівців з приводу адаптивності показників оцінки ефективності та управління до сучасних умов в основному мають економічний, фінансовий і виробничий підходи.

Деякі фахівці-практики, зокрема А. Денисенок, для оцінки управління підприємством пропонують починати від найнижчої ланки окремої технологічної операції, шляхом розрахунку її ефективності, спираючись на те, що знаючи собівартість кожної технологічної операції можна легко керувати не тільки рентабельністю окремого виду продукції, а й всього виробничого процесу. Після калькуляції всіх операцій варто провести їх оптимізацію з врахуванням всіх складових та вимог технологічного процесу [60, с. 20]. Такий підхід особливо актуальний для аграрного сектору і є доцільним для прийняття оперативних управлінських рішень, але не стратегічного характеру.

О.А. Зінченко пропонує використовувати методику розрахунку показника «якості прибутку», що трактується як «характеристика прибутку, що базується на системній оцінці якісних змін в розвитку підприємства, відображає певні соціально-економічні відносини й охоплює етапи формування, розподілу та використання прибутку підприємства та визначається відносно рівня «нормативного прибутку», який, в свою чергу, визначається за «таких умов господарювання, коли всі наявні на підприємстві ресурси використовуються з максимально можливою ефективністю» [74, с. 110-111]. Автор зазначає, що такий метод вимагає від менеджменту підприємства досліджувати відповідні економічні нормативи виробничої діяльності. З таким підходом важко погодитись, оскільки по-перше, максимально ефективно використовувати наявні ресурси підприємства не завжди доцільно, багато залежить від коньюктури ринку та інших суб'єктивних факторів. По-друге, сучасні умови середовища функціонування підприємств змушують менеджмент активно запроваджувати процеси планування (бюджетування) та контролю, що само собою передбачає визначення базових, нормативних показників (розцінки з оплати праці, нормативи витрат енергетичних ресурсів та товарно-матеріальних цінностей). Тому названий автором «нормативний прибуток» є, за своєю суттю, класичним плановим, який дає можливість здійснювати управління підприємством від самого початку виробничого процесу за базовими показниками (нормативними) шляхом контролю їх дотримання.

Важко погодитися також і з твердженням, яке наводить М. Грачьова, що найвагомішим індикатором ефективності компаній є рентабельність власного капіталу [43, с. 106] та деякими іншими науковцями про необхідність домінування цього показника для забезпечення фінансової стійкості. Сучасна наука та практика говорить про необхідність релевантної оптимізації співвідношення власного та залученого капіталів, оскільки власний капітал часто є дорожчим за позичений, та безпосередньо впливає на ринкову вартість компанії. Світові фахівці фінансового менеджменту

обґрунтовують твердження стосовно привілейованості вартості власного капіталу на наступних його особливостях: не страхується; не забезпечується заставною базою; не зменшує базу оподаткування (податок на прибуток розраховується після зменшення прибутку на суму нарахованих відсотків за період); соціально-психологічні аспекти (втрата власного капіталу переживається важче ніж позиченого, «кровність» заробленого і т.д.).

Варто також враховувати те, що власник/інвестор надає ресурс в різних його формах (гроші, засоби виробництва тощо) та, як правило, очікує отримати результат у вигляді грошових коштів. При цьому для нього найважливішою характеристикою об’єкта інвестування є його здатність генерувати грошові потоки, а не сам поточний прибуток [76, с. 31]. Також, при прийнятті рішень стосовно діяльності стратегічного чи тактичного характеру менеджери підприємств часто керуються не показником бухгалтерського прибутку, а фактичними грошовими потоками, що формують рамки «реальності» їх можливостей. Практиками та провідними науковцями грошовий потік об’єктивно сприймається індикатором кредито- та платоспроможності підприємства, який формує його потенціал до генерування додаткових грошових обсягів.

Можна погодитися з Ю. Івахів, який пропонує на противагу існуючим класичним фінансовим результативним показником діяльності розраховувати такі показники: операційний грошовий потік (різниця між усіма грошовими надходженнями та видатками від операційної діяльності за звітній період); чистий грошовий потік (різниця між усіма грошовими надходженнями та видатками від усіх видів діяльності за звітній період) і вільний грошовий потік (операційний грошовий потік за мінусом погашення позик та чистих капітальних інвестицій) [76, с. 37]. Зазначені показники відображають реальні результати функціонування виробничої системи і тому можуть слугувати в ролі інструментів управління, при прийнятті оперативних та стратегічних рішень.

Широко розповсюдженими показниками у світовій практиці, що почали використовуватися вітчизняними аграріями є: EBIT (Earnings Before Interest and Taxes дохід до виплати процентів і податків) та EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization дохід до виплати процентів, податків та амортизаційних нарахувань на основні засоби і нематеріальні активи), що дають можливість аналізувати окрему виробничу ланку структури та сукупно, а також EVA (Economic Value Added економічна додана вартість) та MVA (Market Value Added ринкова додана вартість), комплексно характеризують ефективність компаній або окремих проектів і є характерними дня публічних компаній.

EBIT характеризується як операційний прибуток, що дозволяє абстрагуватися від структури капіталу та діючої податкової системи. Дає можливість коректно порівняти діяльність різних однорідних підприємств чи структурних одиниць холдингу.

EBITDA додатково враховує амортизацію, як основну немонетарну статтю та наближується до грошового потоку, відображає ефективність технології виробництва та дає можливість порівняти її з альтернативною не тільки в інших господарствах (наприклад, для сільського господарства: безполицеве (No-Till) та класичне землеробство; безприв’язне та класичне утримання великої рогатої худоби), а й в інших країнах.

Варто зазначити, що EBIT та EBITDA чіткої методики розрахунку досі не набули. Відсутнє, в науковій та публіцистичній літературі, чітке визначення щодо значення податку, а саме більшість практиків під цим розуміють податок на прибуток, окремі враховують також ліцензії та інші бюджетні платежі. Часто спеціалісти по різному оцінюють суми амортизації, деякі враховують амортизацію закладену в собівартості реалізованої продукції, інші ж нараховану за звітній період. Тобто, часто змішується принципи побудови звітів про прибутки та збитки (P&L) і бюджету руху готівки (Cash Flow). На нашу думку дані показники повинні розраховуватися

виключно за принципом P&L, та враховувати в себе всі податкові платежі. Загалом визначення EBITDA можна здійснити за формулою:

$$EBITDA = IBT + IE + D + A, \qquad (1.4)$$

де IBT (Income Before Taxes) прибуток до вирахування податків, в т.ч. дозволів, ліцензій, акцизів за звітній період.

IE (Interest Expense) нараховані відсотки за залучений капітал у звітному періоді.

D (Depreciation) амортизація матеріальних активів в собівартості реалізованої продукції (послуг) за звітній період.

A (Amortization) амортизація не матеріальних активів в собівартості реалізованої продукції (послуг) за звітній період.

Як бачимо даний показник, за будь-якого способу його розрахунку, містить монетарні та немонетарні (амортизацією) статті витрат, тобто відображає частково грошовий потік частково собівартість виробництва. Абстрагування від податкової системи способом неврахування суми податкових платежів, вважаємо не актуальним для аграрного виробництва через його специфіку. Ця специфіка проявляється в територіальній приналежності землі, як основного виробничого фактору та системи оподаткування. Підприємство (організаційна одиниця) територіально належить до відповідної територіально-адміністративної одиниці. У разі використання даного показника як бази для розрахунку бонусів менеджерів, що часто практикується, немає гарантій щодо зловживань шляхом не тільки маніпуляції даними, наприклад, способом чи базою нарахування амортизації (D, A), а й невиправданим залученням кредитів (IE), інвестуванням в невиправдано дорогу технологію та техніку (IE, D, A). Тому, не зважаючи на значне розповсюдження даного показника серед практиків, маємо сумніви щодо його ефективності та значимості як інструменту управління в аграрному бізнесі.

Наступні показники EVA та MVA не набули значного поширення на практиці і зазвичай використовуються в основному лише менеджерами публічних компаній.

$$EVA = NOPAT\ WACC * IC \quad (1.5)$$

$$\text{або } EVA = (ROA\ WACC) * IC, \quad (1.6)$$

де NOPAT (Net Operating Profits After Taxes) операційний прибуток після сплати податків, але до витрат на фінансування крім амортизації;

WACC (Weighted Average Cost Of Capital) середньозважена вартість капіталу;

IC (Invested Capital) інвестиційні витрати в компанію за час її існування за мінусом амортизації;

ROA (Return On Assets) віддача на капітал підприємства, розраховується як NOPAT / IC.

Показник EVA акумулює в собі якості інструменту фінансового аналізу та оцінки компанії. Логіка його розрахунку дає можливість: оцінити ефективність використання капіталу з урахуванням втраченої вигоди (альтернативним інвестуванням капіталу), що є ґрунтовним інструментом управління для власників (акціонерів); приймати ефективніші рішення щодо розширення діяльності та одночасно допомагає визначити неефективне використання ресурсів в проектах; проаналізувати ефективність управління всією компанією та окремими проектами. Попри важливе фінансово-економічне та управлінське значення, EVA має ряд недоліків: високий рівень залежності показника від первинної оцінки капіталу; не відображає прогноз майбутніх грошових потоків; слугує драйвером для запуску проектів з швидкою віддачею капіталу, що не гарантує їх вищу результативність в довгостроковому періоді.

MVA є приорітетним показником для публічних компаній, що розмістили акції на фондових біржах.

$$MVA = EV\ IC, \qquad (1.7)$$

де EV (Enterprise Value) ринкова вартість капіталу та боргу (ринкова вартість боргу часто упускається, через складність розрахунку його величини).

Економічна суть даного показника може трактуватися як інтерпретація (відображення) всіх минулих, поточних та майбутніх грошових потоків, тобто NPV за уже діючими проектами та плановими. Базуючись на ринковій капіталізації цей показник відображає не тільки економічну результативність та реакцію акціонерів на неї, а й рівень лояльності акціонерів, який формується на різних критеріях: місія компанії; соціокультурна поведінка; плани щодо розвитку. Тобто даний показник дає можливість менеджменту слідкувати за настроями акціонерів, координувати свої рішення стосовно світових трендів, що особливо актуально в агробізнесі. Прикладом такої ситуацій може бути зниження вартості акцій однієї з українських аграрних компаній на варшавській біржі після заяви одного з вищих менеджерів про започаткування проекту з вівчарства, який є нетиповим для Польщі. Після цього в екстреному порядку менеджерами компанії було проведено ряд заходів щодо спростування такої інформації, а також створений координуючий орган при маркетинговому департаменті компанії для уникнення таких ситуації в майбутньому.

Таким чином враховуючи вище вказані підходи щодо оцінки ефективності управління та функціонування організації в цілому, зокрема й в аграрній сфері, можемо відзначити використання широкого спектру показників науковцями та практиками, спосіб відбору яких залежить від рівня кваліфікації фахівця та специфіки проведення аналізу. В свою чергу, можемо зробити висновок, що не існує показника, який би абсолютно коректно відображав діяльність і слугував єдиним інструментом управління та контролю в агропромислових формуваннях, враховуючи всі особливості

виробництва. Вважаймо, що вирішення проблеми коректності використання показників для оцінки ефективності управління полягає у наступному:

- необхідності системного підходу щодо відбору показників на вищому рівні менеджменту;
- обґрунтуванні та чіткому роз'ясненні єдиної методики розрахунку показників;
- декомпозиції показників за ієрархією організаційної структури управління та напрямками бізнесу;
- обґрунтуванні доведених показників до спеціалістів відповідно можливості впливу на них (наприклад, зоотехнік не повинен відповідати за вартість палива чи ремонти тракторів які працюють на фермі; економіст чи бухгалтер не може вплинути на фактичну норму внесення добрив);
- персональній відповідальності за формування бази даних, що використовується для розрахунку показників.

Тому доцільним є інтегрувати в систему управління такі методи оцінки та підвищення ефективності (результативності) господарювання, як збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC) і ключові показники ефективності (Key Performance Indicators - KPI).

Збалансована система показників є системою менеджменту, яка розроблена на початку 1990-х років Робертом Капланом і Девідом Нортоном [143]. Призначенням такої системи є забезпечити чіткіше формулювання стратегічних планів та їхню реалізацію [105]. Спочатку збалансована система показників призначалась для комерційних структур. Накопичений досвід впровадження й економічна успішність використання дозволили адаптувати впровадження збалансованої системи в державні (бюджетні) установи [12; 119].

Отже, під збалансованою системою показників розглядають набір взаємозалежних цілей (задач) й відповідних показників, за допомогою яких здійснюється оцінка результативності (ефективності) досягнення таких цілей (задач).

Розглянемо чотири стратегічні сфери, які визначає збалансована система показників, що показують перспективи розвитку компанії:

- ✓ фінансова перспектива (оцінка компанії акціонерами);
- ✓ клієнтська перспектива (оцінка компанії клієнтами);
- ✓ перспектива внутрішніх бізнес-процесів (оцінка процесів, що забезпечують компанії конкурентні вимоги);
- ✓ перспектива навчання та розвитку (інноваційні програми, програми розвитку, мотивації й зростання) [81, с. 9-12].

Як стверджує С. Фаізова, BSC дає можливість побудувати систему стратегічної мотивації керівників та спеціалістів усіх рівнів, перш за все, невиробничих підрозділів – результати роботи кожного окремого працівника, індивідуальна карта стратегії прив'язуються до загальних ключових індикаторів продуктивності підрозділу та всієї компанії (KPI) [165]. Далі розглянемо систему KPI, як самостійну систему управління, що інколи інтегрується без впровадження збалансованої системи показників.

Під ключовими показниками продуктивності (англ. Key Performance Indicators KPI) розуміють систему оцінки, що дає можливість організації визначити досягнення стратегічної і тактичної (операційної) цілей. Використання таких показників оцінки дає можливість організації оцінити як свій стан так і допомагає в оцінці реалізації стратегії. KPI дозволяє проводити контроль ділової активності співпрацівників і організації в цілому в реальному часі. Для терміну KPI на сьогоднішній день використовується одне поняття – ключові індикатори виконання поставленої цілі і задач.

KPI це інструмент вимірювання поставленої цілі. Технології постановки, перегляду і контролю цілей та задач лягли в основу концепції, яка стала основою сучасного управління проектами і називається управлінням за цілями. Управління за цілями – це метод управлінської діяльності, який передбачає оптимальний результат з можливих результатів діяльності і планування шляхів його досягнення. KPI і мотивація персоналу стали нерозривними поняттями, оскільки за допомогою даних показників

можна створити ефективну систему мотивації і стимулювання працівників організації [146; 181]. Вважається, що KPI є ключовими індикаторами успіху, та дозволяє класифікувати й оцінювати співробітників за їхнім місцем і важливістю в компанії [185].

Впровадження системи KPI в організації проходить в декілька етапів. Послідовність етапів є визначальною, і її зміна негативно відбивається на працездатності системи [173].

Етап 1. Формування стратегії. Чітко сформульована стратегія описує основні кроки, які слід зробити для досягнення поставленої цілі і бажаних результатів. Стратегія організації повинна бути розбита на конкретні стратегічні ініціативи, в рамках яких виділені задачі для окремих структурних підрозділів. Найважливішим елементом даного етапу є визначення пріоритету і в стратегічних ініціативах та координація між підрозділами. Це дозволяє значно економити засоби і час.

Етап 2. Визначення найважливіших чинників успіху. На другому етапі визначаються найважливіші чинники успіху, тобто параметри господарського і економічного аспектів діяльності організації, які є життєво важливими для реалізації її стратегії.

Етап 3. Визначення ключових показників ефективності. На даному етапі відбувається відбір заходів щодо реалізації стратегії. Інструментом для визначення найважливіших чинників успіху є KPI, які, як кількісний показник виражаються в цифровому вигляді. Необхідно концентруватися лише на найістотніших з них, відсікаючи всі другорядні, скорочуючи їх кількість до, так званих,"ключових". Кількість KPI повинна бути обмеженою (для реальності їх виконання і якості моніторингу). Крім того, вибрані KPI повинні стимулювати працівників на здійснення відповідних дій.

Основні вимоги, які висуваються до KPI:

- обмежена кількість;
- єдність для всієї організації;
- вимірність, можливість дати показник в цифровому виразі;

- прямий зв'язок з найважливішими індикаторами успіху;
- підконтрольність, тобто можливість впливати на чинники;
- стимул для працівника.

Структура системи KPI залежить від індустріальної специфіки організації і від задач структурного підрозділу.

Етап 4. Розробка і оцінка збалансованої системи показників. На даному етапі розробляється узагальнена система фінансових і не фінансових показників, яка потім буде представлена керівництву. Таким чином, визначається важливість цього рівня, оскільки комбінація показників, їх інформативність і достатність впливатимуть на прийняття управлінського рішення. Об'єднання KPI в систему збалансованих показників визначається декількома умовами, перш за все, об'єктом контролю, в ролі якого може виступити структурний підрозділ, а також необхідністю оцінки ключових чинників успіху для вирішення стратегічної задачі, встановленої для даного підрозділу. Це звужує список KPI і залишає тільки ті показники, які важливі для оцінки.

Етап 5. Вибір технічного рішення для впровадження KPI. На даному етапі відбувається визначення джерела даних для інформаційного наповнення показників, яке задовольняє умовам достатності, об'єктивності, своєчасності і надійності.

Отже, застосування системи KPI в управлінні організації має відбутися при чіткому розумінні призначення даної методики та її обмежень. Тільки за таких умов дана система є ефективним інструментом для інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень та мотивації персоналу.

В свою чергу прийняття управлінських рішень не може базуватися лише на показниках фінансово-економічної ефективності та їх похідних, що особливо актуально для аграрної діяльності в міру тісної взаємодії техніко-технологічних засобів з живими організмами (в т.ч. рослинами) у процесі виробництва.

Розглядаючи питання управління в аграрних підприємствах ми повинні виходити не лише з класичної теорії ринкової економіки та існуючих теорій менеджменту, але й з теорії фізичної економіки яка ґрунтується на природничих засадах. Доводить вірність нашого бачення дослідження представлене в роботі М. Руденко «Енергія прогресу» у якому підтверджується, що способи вирішення будь-яких проблем людства, зокрема соціально-економічних, мають опиратися на закони світобудови, природи [144]. Наукові доробки вчених, які розвивають фізичну економіку, пронизані думкою ергономічного поєднання природних процесів з процесами виробництва та ринку [55]. Аналогічно процес управління та його інструменти повинні відображати логіку природних процесів, і не можуть бути відірваними від виробництва та ринку.

Прикладом такої відірваності від реального виробництва, що ймовірно впливає на існуючі проблеми функціонування всієї галузі скотарства, може бути метод розрахунку собівартості приплоду у скотарстві. Суть його полягає у визначенні вартості 60-ти кормоднів основного стада. Ринкові умови змусили технологів складати раціон дійної корови з акцентом на нарощування кількості та підвищення якості молока, що суттєво підвищує вартість годівлі, але, по суті, немає ніякого відношення до приплоду. Відповідно відбувається викривлення даних обліку відносно реального процесу виробництва. Оскільки облікові данні формують засади котрими користується управлінець, то при їх недостовірності процес управління втрачає об’єктивність.

З цього приводу Л.Ларуш каже, що «спроби представити політичну економію А.Сміта, К. Маркса, Джона фон Неймана та ін. у формі, зручній для використання в управлінні економічними процесами (наприклад, такий, як метод обліку), веде до нав’язування ентропійної розрухи будь-якому економічному процесу, уміло регульованому таким способом» [91]. Відповідно, розглядаючи конкретно наведений приклад по галузі скотарства ми можемо спостерігати тотальне зменшення поголів’я великої рогатої

худоби за весь час незалежності України. Звичайно, що такий стан скотарства не зумовлений лише наведеною інформаційною похибкою, до такої ситуації призвели цілий ряд подібних похибок в поєднанні з низькою купівельною спроможністю населення.

Не коректним буде стверджувати про невідповідність всіх розроблених методик розрахунку показників, чи то підходів щодо вирішення соціально-економічних проблем. Часто спеціаліст проникаючись поставленою перед собою задачею вирішує її правильно за рахунок «здорової» логіки, експериментально, способом «проб та помилок», або ж подеколи інстинктивно. Науковці, прихильники фізичної економіки, чітко розуміють, що повноцінне використання цієї теорії на даному етапі розвитку суспільства не можливе, через відсутність техніко-технологічної можливості виміру ентропії глобально та кожної окремої операції. Попри це, є актуальним використання первинних теорій для розробки або коригування уже існуючих релевантних прикладних методів та інструментів.

Так, Л. Ларуш [91] пропонує виражати діяльність людини відносно фізичних процесів виробництва і споживання. З цим тісно пов’язані такі види послуг як: освіта; медицина; класичні види витонченого мистецтва (поезія, драма, музика, живопис, скульптура і архітектура). Однак, потреби в цих видах послуг повністю визначаються культурним рівнем, що лежить в основі послідовного зростання фізичного виміру продуктивності на душу населення і квадратний кілометр.

Дослідження управління, функціонування аграрного сектору економіки, зокрема виробничих процесів, а також класичної теорії та фізичної економіки дали змогу побудувати загальну схему розробки методів та інструментів управління, що відображає первинність процесів природи та соціальних структур (Рис. 1.10).

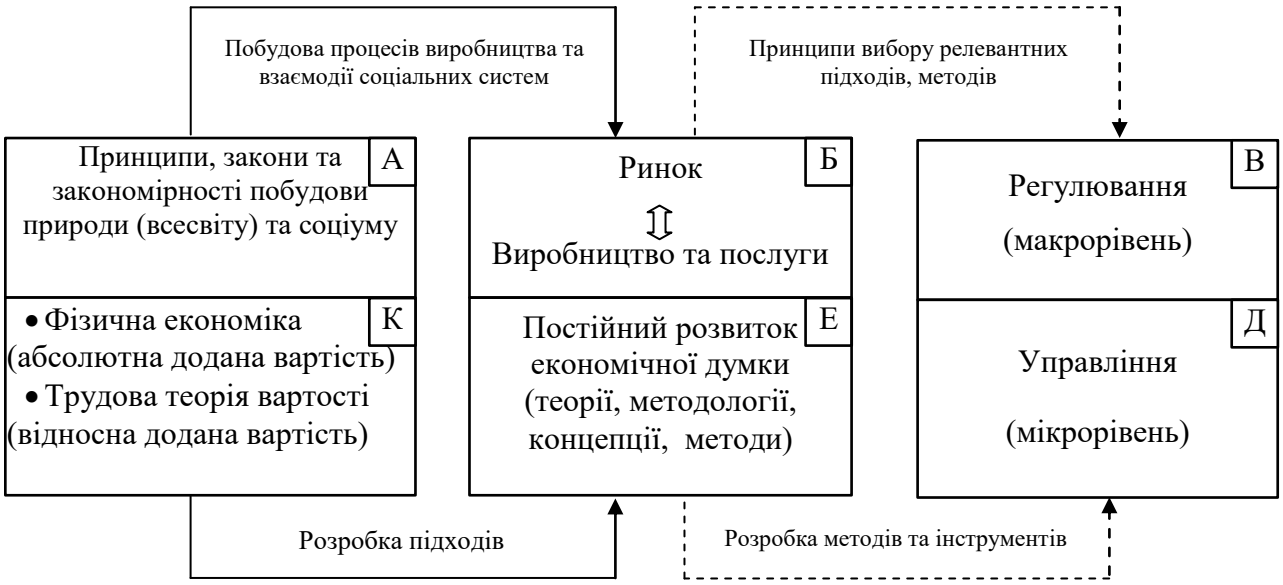


Рис. 1.10. Схема підходів до розробки методів та інструментів управління

Джерело: розроблено автором

На рис. 1.10 схематично зображено загальний вигляд процесу розробки, чи коригування існуючих методів та інструментів управління, які є універсальними для вирішення проблем будь-якого характеру. На «верхньому рівні» схеми маємо наступний ланцюг: принципи та закони природи формують ринок, як соціальну систему, та диктують процеси виробництва (А-Б); далі на основі першого етапу держава повинна своєчасно та коректно втручатися в дану діяльність способом регулювання (Б-В). Таке регулювання може проводитися шляхом стимулювання інвестиційної діяльності в конкретну галузь, створення сприятливих умов для діючих підприємств галузі через податкові пільги, компенсації тощо; шляхом обмежень по структурі сівозміни, викидів шкідливих речовин, контролю за вмістом гумусу в ґрунті тощо.

В свою чергу, «нижній рівень» (К-Д) схеми у блоках «К» та «Е» слугує теоретико-методологічною базою для верхніх «А» та «Б» відповідно. Тобто як уже зазначалося, фізична економіка та трудова теорія вартості, як первинні економічні теорії, а саме їх синтез, є базою для розвитку економічної думки. Коли науковець розробляє певну концепцію, метод тощо він має послугуватися первинними теоріями.

Третій нижній блок «Д» уже є безпосередньо проблемним аспектом котрий підлягає аналізу та розв'язку, а саме дослідник чи практик повинен формувати економічну думку, котра сформована на основі первинних теорій, а також має вписуватися в рамки, сформовані виробничим процесом («Б») та державою («В»).

Механізм згідно схеми має наступний характер:

по-перше, спеціаліст розробляє чи коригує інструменти звертаючись до набутих, адаптованих та релевантних знань, як теоретичних так і практичних;

по-друге, ці знання повинні ґрунтуватися на первинних теоріях та виробничому процесі в ринкових умовах.

З огляду на вище сказане, опираючись на первинні економічні теорії можемо зробити висновок, що управління підприємством є побудовою виробничих та не виробничих процесів, їх взаємодії в середині організації та в глобальному соціально-економічному середовищі на основі принципів, законів та закономірностей природи. Таке формулювання цього поняття, відображає субстанціональну концепцію управління, яка слугує єдиною платформою для подальшого її дослідження та удосконалення.

Висновки до розділу 1

1. Проблемою при аналізі сутності понять «управління» і «менеджмент» є те, що у більшості випадків при перекладі з англомовних видань поняття «менеджмент» перекладається вітчизняними науковцями як «управління», хоча з української мови поняття «управління» на англійську у багатьох випадках мало б перекладатися як «administration». Тобто, в даному випадку має місце як філологічна так і змістовна невідповідність цих понять.

Поняття «управління» є первинним і ширшим від поняття «менеджмент», яке стосується організованих систем різної природи біологічних, соціальних, технічних. Найбільше поширення і вивчення поняття «управління» набуло стосовно соціальних систем, зокрема,

управління державою, військами, групами людей. Можна стверджувати, що поняття «управління» більше стосується теорії, тоді коли, поняття «менеджмент» практики.

Поняття «менеджмент» виникло набагато пізніше від поняття «управління», і пов’язане в основному з цілеспрямованим впливом на людей з метою досягнення поставлених перед ними цілей. Поняття «менеджмент» асоціюється найбільше з підприємницькою діяльністю і діяльністю окремих людей менеджерів.

2. Досвід практиків та напрацювання вчених у світовій літературі вказує на те, що загальний інформаційний простір («багаж знань») суб’єкта управління повинен бути більшим ніж об’єкта управління. Тобто, суб’єкт управління для успішного функціонування організації повинен володіти ширшим спектром інформації про об’єкт управління, ніж сам об’єкт управління. Такий підхід повністю відповідає загально прийнятому твердженню серед науковців та практиків, що саме на менеджменті лежить відповідальність за невдачі та успіхи організації.

3. Загальноприйнятим є те, що управління підприємством як елемент глобальної системи управління економікою зумовлене розвитком продуктивних сил суспільства та поглибленням поділу праці, що породжує об’єктивну необхідність координації різних видів і різновидів праці, трудової діяльності, здійснюваної в межах відповідних напрямів підприємництва. Відповідно, поняття «управління підприємством» охоплює не тільки прикладні інструменти, принципи та методи управління діяльністю підприємства, а й передбачає науково-методичні та макроекономічні аспекти.

Аналізуючи категорію «управління підприємством», варто розглядати її у двох площинах – широкому та вузькому. У широкому, сутність поняття «управління підприємством» повністю відповідає поняттю «управління» та може трактуватися як здійснення управлінської дії суб’єкта управління на об’єкт управління, де суб’єктом управління є система управління

підприємством, а об’єктом єдність соціальних і технічних елементів виробництва.

У вузькому розумінні «управління підприємством» є особливою формою економічних відносин яка характеризується систематичною дією органу управління на підконтрольну структуру з метою забезпечення ефективного функціонування в умовах постійних внутрішніх і/або зовнішніх змін для досягнення поставлених цілей.

4. Великотоварні агропромислові формування (агрохолдинги, агропромислові холдинги) являють собою об’єднання аграрних, переробних, збутових підприємств та їх філій, як цілісних структур глибокого рівня інтеграції, і, як правило, є диверсифікованими та займаються суміжними напрямами діяльності. Такий підхід до діяльності дає не тільки синергічний ефект для основного виробничого процесу, а й дозволяє зайняти потужності у не пікові періоди виробничого циклу.

5. Організаційна структура управління є невід’ємною складовою системи менеджменту, що має сприяти досягненню цілей підприємства шляхом встановлення прав, відповідальності всіх структурних одиниць за виконання поставлених перед нею завдань, раціонального розподілу праці між різними рівнями управління. Існує ряд концепцій, які частково чи повною мірою впроваджуючись у систему менеджменту підприємств забезпечують синергічний ефект від їх функціонування, а саме: «ощадне виробництво» (Lean Production), «шість сигма» (Syx Sigma), «теорія обмеження систем» (TOC), «теорія розв’язування винахідницьких задач» (ТРВЗ), «цикл якості Дьомінга», система загального управління якістю (TQM).

На основі аналізу концепцій управління: «шести сигм», та «бережливого виробництва», виявлено відсутність єдиної субстанціональної основи у сучасній теорії менеджменту, яка би поєднувала весь набутий науковцями та практиками арсенал концепцій, методів, інструментів управління.

6. Аналіз розповсюджених у світовій практиці показників ефективності, які почали використовуватися вітчизняними аграріями – EBIT та EBITDA, засвідчив, що вони не мають чіткої методики розрахунку. Крім того в науковій та публіцистичній літературі відсутнє чітке значення розрахунку податку. Більшість практиків під визначенням такого податку розуміють податок на прибуток, окремі враховують також ліцензії та інші бюджетні платежі. Часто спеціалісти по різному оцінюють суми амортизації, деякі враховують амортизацію закладену в собівартості реалізованої продукції, інші ж нараховану за звітній період. Тобто, часто змішується принципи побудови звітів про прибутки та збитки (P&L) і бюджету руху готівки (Cash Flow). Вважаємо, що дані показники повинні розраховуватися виключно за принципом P&L, та враховувати в себе всі податкові платежі.

З'ясовано, що не існує показника, який би абсолютно коректно відображав діяльність ВАФ і слугував єдиним інструментом управління та контролю в них, враховуючи всі особливості виробництва. Тому доцільно інтегрувати в систему управління такі методи оцінки та підвищення ефективності (результативності) господарювання, як збалансована система показників (BSC) і ключові показники ефективності (KPI).

7. Досліджуючи питання управління у ВАФ на основі класичної теорії економіки та теорії фізичної економіки яка ґрунтується на природничих засадах доведено, що процес управління та його інструменти повинні відображати логіку природних процесів, і водночас не можуть бути відірваними від виробництва та ринку.

Ґрунтуючись на наукових доробках вчених, що розвивають та адаптують теорію фізичної економіки до нинішньої системи взаємодії соціально-економічних структур, запропоновано універсальну схему розробки концепцій, методів та інструментів на основі природничих принципів, законів та закономірностей.

На основі фундаментальних засад первинних економічних теорій визначено поняття «управління підприємством», як формування виробничих

та не виробничих процесів, їх взаємодії в середині організації та в глобальному соціально-економічному середовищі на основі принципів, законів та закономірностей природи. Таке формулювання цього поняття, відображає субстанціональну концепцію управління, яка слугує єдиною платформою для подальшого її дослідження та удосконалення.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора [128; 129; 130; 131; 135].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННИКІВ І ПІДХОДІВ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ У ВЕЛИКОТОВАРНИХ АГРОПРОМИСЛОВИХ ФОРМУВАННЯХ

2.1. Масштаб виробництва та його роль в формуванні організаційної структури управління підприємством

Сучасне середовище функціонування агровиробників набуло повноцінних рис ринкової економіки. В аграрному секторі України основними формами організації сільськогосподарських підприємств є корпоративні та фермерські господарства. Передуючи подальшому загальному порівнянню форм організації агропромислових підприємств та глибинному аналізу впливу їх розмірів на ефективність, зокрема формування організаційної структури управління, вважаємо варто відзначити, що ґрунтуючись на власному досвіді автора, особистому спілкуванні з менеджментом провідних аграрних компаній України, опрацьованої внутрішньої інформації ряду найбільший агропромислових холдингів можемо констатувати незначну кількість в аграрному секторі України класичних фермерських господарств. У статистичній звітності представлено 40 тис. фермерських господарств, які в абсолютній більшості можна розділити на дві групи: формальні юридичні особи, що слугують орендаторами сільськогосподарських угідь, які фактично самостійно не функціонують; реально діючі, великотоварні господарства, які орендують декілька сотень (подеколи тисяч) гектарів сільськогосподарських угідь, з декількома десятками найманих працівників.

Автор глибоко впевнений, що трактування поняття фермер та фермерське господарство повинно уособлювати його класичні риси, тобто ведення сільськогосподарської діяльності членами сім’ї з можливим сезонним наймом одного-двох працівників. Оскільки, в законі України «Про

фермерське господарство» відсутні такі обмеження і трактування поняття «фермерське господарство» звучить як форма «підприємницької діяльності громадян із створенням юридичної особи» [70], тому в подальшому дослідженні виокремлення фермерських господарств від сільськогосподарських підприємств вважаймо не коректним, та таким, що не є відображенням реального стану речей.

Слід також зазначити, що автор поділяє точку зору проф. Дем'яненка С. І. щодо термінів «аграрні підприємства» і вважає його синонімом терміну «сільськогосподарські підприємства», це ж стосується термінів «аграрне виробництво» та «сільськогосподарське виробництво» [54].

В свою чергу, перед ґрунтовним аналізом масштабів діяльності сільськогосподарських підприємств, вважаймо варто зауважити, що ведення виробництва у господарствах населення та аграрних підприємствах кардинально різниться. Характерними рисами для господарств населення, які водночас є відмінними (протилежними) для підприємств, є такі:

- приватна власність працюючого на засоби виробництва, зокрема, землю;
- персональна зацікавленість працюючого в кінцевих результатах;
- особливий догляд за засобами виробництва, зокрема землею та худобою (індивідуальний підхід до кожної окремої тварини, земельної ділянки);
- використання переважно власних коштів у господарській діяльності.

У розрізі проблематики ефективності діяльності об'єктів аграрного сектору особливе місце займають аспекти управління та організації виробництва. На основі вище зазначених відмінностей між сільськогосподарськими підприємствами та господарствами населення можемо стверджувати, що для господарств населення притаманним є лише організація виробництва, оскільки організовується та виконується

виробничий процес самим власником на основі його знань, ідей та бажань. В свою чергу, для підприємств усіх форм власності є притаманними «управління» і організація виробництва. Основною причиною цього є характерні для підприємств масштаби виробництва, які не можливо освоїти без чіткої ієрархічної управлінської структури.

Для повноцінного аналізу впливу масштабів виробництва на техніко-економічну ефективність та організацію управління у підприємствах агарного сектору варто розглянути статистичні дані, що характеризують масштаби діяльності аграрних підприємств.

Коньюктура ринку аграрної продукції та розвитку агробізнесу показує, що чи не найпоказовішим параметром масштабів в аграрній сфері є сільськогосподарські землі, які знаходиться у обробітку підприємств. Нині, за даними земельного обігу, загальна площа сільськогосподарських угідь України становить 41,5 млн. га, з яких 32,5 млн. га ріллі. В свою чергу, використання сільськогосподарських угідь підприємствами складає 22 млн. (Додаток А табл. 1) [107].

У зв’язку із воєнними діями на території України та анексією АР Крим площі посіву сільськогосподарських культур зменшилися. Характерними культурами для даних регіонів є картопляні і баштанні, посіви яких у 2014 році об’єктивно знизилися на 20% порівняно із 2012 роком. Дані щодо виробництва аграрної продукції рослинництва, що вирощуються сільськогосподарськими підприємствами наведено в додатку А табл. 2.

Для розуміння досягнутих масштабів окремих підприємств за критерієм обробітку землі варто проаналізувати зміну розподілу діючих підприємств за розміром даного ресурсу (табл. 2.1). Результати проведеного дослідження відображають чітку тенденцію до зростання кількості підприємств, що обробляють 50 га і більше землі. Це є вияв концентрації виробництва, що нерідко супроводжується надконцентрацією земельних ресурсів. Варто зауважити, що окремими напрацювання дослідників, виявлено, що кількість підприємств із невеликими земельними масивами

скорочується, а їхня площа сільськогосподарських угідь зменшується [10], що підтверджує наш попередній висновок. Протягом досліджуваних років, за винятком 2014 р., що не є характерним для аналізу за рядом причин, середній розмір підприємств має тенденцію до збільшення за всіма виділеними групами. Наприклад, у підприємствах останньої групи, що мають більше 3000 га землі – середній розмір одного господарства збільшився у 2014 році на 128 га у порівнянні із 2012 роком, хоча кількість підприємств зменшилась на 52 одиниці.

Таблиця 2.1

Розподіл сільськогосподарських підприємств за розмірами посівних площ сільськогосподарських культур у 2012-2014рр

Підприємства, що мали с/г. угіддя у т.ч. площею, га	Кількість підприємств, од			Посівна площа, тис. га			Середній розмір одного під-ва, га		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Усього	**44808**	**45613**	**43086**	**19493**	**19811**	**18834**	**435**	**434**	**437**
до 50,00	24162	24596	23059	530	548	519	22	22	23
50,01 - 100,00	4331	4606	4461	316	338	327	73	73	73
100,01 – 250,00	4686	4713	4456	768	774	735	164	164	165
250,01 – 500,00	3205	3232	3095	1163	1172	1120	363	362	362
500,01 – 1000,00	2925	2925	2808	2105	2104	2032	720	719	724
1000,01 – 2000,00	2804	2822	2647	4026	4046	3801	1436	1434	1436
2000,01 – 3000,00	1276	1277	1193	3101	3097	2916	2430	2425	2444
Більше 3000,00	1419	1442	1367	7484	7733	7385	5274	5363	5402

Джерело: [107] з 2013року без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та зони проведення АТО. Та власні розрахунки автора

Показовим фактором зростання виробничої ефективності є показник урожайності. В свою чергу, залежність виробничої ефективності від масштабів виробництва, на основі площі їх обробітку, можемо прослідкувати за даними, що наведені у додатку В таблиці 1, 2 та 3.

Розподіл підприємств за масштабом виробництва зернових та зернобобових культур, цукрового буряку та соняшнику наведено у додатку В таблиці 4, 5 та 6.

Наведена динаміка виробництва сільськогосподарськими підприємствами зернових (додаток В табл. 4) показує, що існує наступна

закономірність: чим більший валовий збір, тим більше підприємств вирощують таку культуру. Відтак, за досліджувані роки відбувається скорочення площі посіву та кількості підприємств, що збирають до 20 т зерна, й відповідно з обсягами понад 20 т – спостерігається більша концентрація підприємств.

Аналізуючи виробництво цукрового буряку (додаток В табл. 5) та соняшнику (додаток В табл. 6), встановлено, що спостерігається аналогічна закономірність що і за зернових: із збільшенням валового збору зростає урожайність та кількість підприємств. Урожайність цукрового буряку в останній групі за 2014 рік досягла максимального значення за всі досліджувані роки і становила 497 ц/га за валового виробництва більше 5 тис. т., що майже у шість разів вище від рівня урожайності підприємств, які збирають до 5 т.

Динаміка виробництва сільськогосподарськими підприємствами соняшнику демонструє дещо іншу картину. Загалом, за досліджувані роки спостерігається збільшення площі посіву соняшнику, хоча якісний показник у 2014 році – слабшає, що пояснюється не сприятливими умовами (військові дії), які могли прямо вплинути на даний показник.

Таким чином, із проведеного нами дослідження можна зробити висновок, що за всіма провідними культурами (зернові та зернобобові, цукровий буряк, соняшник), які вирощують сільськогосподарські підприємства, спостерігається одна й та ж тенденція: чим більше валове виробництво продукції, тим вищий показник урожайності. Дане явище свідчить про підвищення рівня спеціалізації підприємств.

Порівнюючи результати аналізу масштабів за площею сільськогосподарських земель в обробітку та виробництвом сільськогосподарських культур в натурі можемо зробити висновок, що із збільшенням інтенсивності виробництва – зростає технологічна ефективність. Варто зазначити, що не завжди площа сільськогосподарських земель в обробітку є коректним показником. Це стосується аграрних

підприємств, які займають виробництвом овочевих культур відкритого ґрунту.

Далі розглянемо не менш важливі для агропромислового сектору України показники галузі тваринництва, що характеризують масштаби виробництва, їх вплив на ефективність діяльності, та організацію управління (Додаток Б табл. 1). Варто зазначити, що тваринництво України має стійку тенденцію до загального скорочення. Така ситуація пояснюється низькою ефективністю скотарства, глибинною соціально-економічною кризою країни, що супроводжується зниженням купівельної спроможності населення і, відповідно, виробництва продукції тваринництва.

За даними Держкомстату України з спостерігається чітка тенденція до зниження поголів'я корів починаючи із 2010 року. Відтак, у 2000 році поголів'я зменшилось у тричі, порівняно із 1990 роком, а у 2014 році – майже у 8,5 рази. В свою чергу поголів'я птиці має чітку тенденцію до зростання починаючи із 2010 року, що пояснюється нижчою ціною кінцевої продукції птахівництва, на яку є попит. У 2014 році у порівнянні із 2010 роком відбулося збільшення поголів'я птиці на 11%. З огляду на наведені дані можемо сказати про певний рівень стабілізації поголів'я худоби в сільськогосподарських підприємствах з 2010 року.

Далі варто розглянути виробництво основних видів продукції тваринництва в натуральному вигляді, оскільки показник поголів'я є занадто загальним, та таким, що не характеризує виробничої ефективності сільськогосподарських підприємств (Додаток Б табл. 2). Позитивним фактором розвитку даної галузі стало зростання продуктивності худоби. За підсумками 2014 року надої молока на середньорічне поголів'я корів становили 5,03 тис. кг, що на 3,9 % перевищувало рівень попереднього року, середньодобові прирости худоби - 525 г (+4%), середньодобові прирости свиней – 481 г (+3,9%).

Результати проведеного дослідження розподілу сільськогосподарських підприємств за поголів'ям (додаток Д таблиці 1, 2, 3 та 4) показали, що за

досліджувані роки спостерігається зменшення кількості підприємств, що утримують ВРХ (додаток Д табл. 1), в тому числі і корів (додаток Д табл. 2). Відтак у 2014 році таке зменшення відбулося на 762 одиниці та за поголів'ям корів на 630. При цьому, спостерігається наступна закономірність: чим більше поголів'я худоби на підприємствах, тим менше підприємств які займаються їх утриманням. За досліджувані роки спостерігається чітка тенденція до зменшення поголів'я ВРХ за всіма групами господарств. За даними таблиці в додатку Л спостерігаємо, що у 2014 році чисельність ВРХ в усіх категоріях господарств зменшилася на 197 тис. гол порівняно із 2012 роком, в тому числі корів на 21 тисячу.

Протягом досліджуваного періоду (додаток Д табл. 3) спостерігається збільшення на 30%. свиней в середньому на одне підприємство. Поголів'я свиней в сільськогосподарських підприємствах збільшилась з 3557 тис. гол. (2012 р.) до 3733 тис. гол. (2014 р.). Варто зазначити, що за досліджувані роки спостерігається тенденція зменшення кількості підприємств, що утримують до 2000 голів свиней, а з кількістю понад 2 тис. голів - зростає.

На сьогодні склалась тенденція, що провідні позиції в галузі тваринництва займає птахівництво (додаток Д табл. 4). Саме птахівництво має можливість постачати цінні продукти харчування - яйця і м'ясо, які характеризуються високою поживністю, відмінними дієтичними і смаковими якостями. Побічну продукцію птиці ефективно використовують у народному господарстві. Хоча наведені дані статистичної звітності України засвідчують про зменшення кількості підприємств птахівництва протягом останніх трьох років, це не говорить про те, що дана галузь є не ефективною чи малоприбутковою. Навпаки, спостерігаємо збільшення птиці у 2014 році на 30% порівняно із 2012 роком.

Враховуючи дані які даються Державним комітетом статистики України та технологічну специфіку виробництва м'яса птиці, яка передбачає дорощування ремонтного молодняка для відновлення власного основного

стада та реалізації племінного поголів'я, коректним буде проаналізувати виробництво м'яса через обсяг реалізації тварин на забій.

Таблиця 2.2

Розподіл сільськогосподарських підприємств за кількістю реалізації худоби та птиці на забій у 2012-2014рр

Обсяг реалізованої продукції, т	Кількість підприємств, од			Реалізовано живою вагою, тис. т			В середньому одне під-во, т		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Усього	*5570*	*5282*	*4573*	*1717*	*1955*	*1953*	*308*	*370*	*427*
до 5,0	1727	1529	1220	3	3	2	2	2	2
5,1 – 20,0	1287	1135	969	14	12	11	11	11	11
20,1 – 100,0	1521	1448	1300	74	71	66	49	49	50
100,1 – 500,0	752	848	782	165	179	169	219	212	216
500,1 – 1000,0	119	140	120	85	98	85	715	701	707
1000,1 – 5000,0	118	134	142	235	274	296	1993	2046	2085
Більше 5000,1	46	48	40	1140	1317	1325	24789	27431	33125

Джерело: [107] з 2013року без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та зони проведення АТО. Та власні розрахунки автора

Аналіз даних таблиці 2.2, а також додатку В табл. 6 демонструє скорочення кількості підприємств за досліджувані роки, й водночас збільшення обсягів реалізації продукції, а також аналіз дає змогу прийти до висновку, що за останні роки відбувається зменшення підприємств, що реалізують птицю на забій вагою до 100 тис. т , а понад 100 тис. т – збільшується. Кількість підприємств, що реалізують дану продукцію в межах 1-5 тис. т. збільшила на 24 одиниці й при цьому приріст реалізації у 2014 році склав 61 тис. т.

Далі варто проаналізувати розподіл сільськогосподарських підприємств за обсягом виробництва молока коров'ячого протягом 2012-2014 років, що наведено у додатку Д табл. 5.

За результатами проведеного дослідження прослідковується закономірність: із збільшенням виробництва молока, кількість підприємств зменшується. Результати проведеного дослідження показали, що за досліджувані роки відбулося зменшення кількості підприємств, що виробляють молоко на 597 одиниць, хоча виробництво молока – збільшилося

на 111 тис. т у 2014 році порівняно із 2012 роком. Загалом, спостерігається збільшення на 26 % виробництва молока у 2014 році. Спостерігається збільшення кількості підприємства у групі підприємств, які виробляють понад 5 тис. т молока до 97 одиниць (+19). Таким чином, із збільшення надою молока зменшується кількість підприємств.

Аналіз розподілу сільськогосподарських підприємств за обсягом вироблених яєць (додаток Д табл. 6), показує, що за останні роки відбулося зменшення кількості підприємств на 79 одиниць і при цьому – збільшення виробництва яєць на 559 млн. шт. Дане явище засвідчує вияв процесу концентрації виробництва.

Загальним показним масштабів виробництва, який акумулює в себе всі напрямки діяльності сільськогосподарських підприємств може бути чистий дохід (виручка) від реалізації сільськогосподарської продукції та послуг. Узагальнюючим показником ефективності роботи будь-якої галузі, в тому числі і аграрної, є рівень рентабельності виробництва продукції. Наведені показники ефективності дослідимо за 2011-2013 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розподіл сільськогосподарських підприємств України за чистим доходом (виручки) та рівнем рентабельності виробництва за 2011-2013*роки

Підприємства за обсягом виручки, млн. грн	Кількість підприємств, од			Чистий дохід (виручка) на одне під-во, тис. грн			Рентабельність,%		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Усього	56133	55866	55858	10176	13400	13407	26,4	20,2	11,5
до 1,0	12630	9609	9161	429	439	465	-2,8	-7,2	-13,3
1,1 – 2,5	9486	8939	8770	1688	1707	1708	13,6	6,9	0,3
2,6 – 5,0	9992	9162	9328	3654	3652	3646	21,1	12,2	3,6
5,1 – 10,0	10890	11117	11563	7148	7233	7206	23,3	16,0	6,8
10,1 – 20,0	7297	9050	9161	13923	14001	13964	26,8	19,6	8,6
20,1 – 50,0	4266	5642	5586	30271	30342	29744	22,2	18,5	9,5
50,1 – 100,0	842	1508	1508	67873	68282	68215	26,2	19,1	6,6
більше 100,0	730	838	782	205828	247884	253608	36,8	27,5	22,2

**Аналіз здійснено за виключенням 2014 року, у зв'язку із відсутніх даних у статистичній звітності Украйни.*

Джерело: [107] з 2013року без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та зони проведення АТО

Проведений аналіз показує, що протягом досліджуваного періоду виробництво усієї сільськогосподарської продукції було економічно вигідне й найвищого рівня досягло у 2011 році – 26,4%. Варто в даному випадку говорити про концентрацію підприємств шляхом поглинання та об'єднання, підтвердженням чому є наведені дані таблиці. Кількість малих підприємств зменшується, великих зростає. Відтак, кількість підприємства, що отримали чистий дохід до 2,5 млн. грн – зменшується, а понад 2,5 млн. грн. – зростає. Наприклад, показовою є остання група підприємств, які отримують чистий дохід більше 100 млн. грн, кількість яких збільшилась за три роки на 50 одиниць.

Доцільно розглянути розподіл сільськогосподарських підприємств за рівнем чистого доходу та продуктивності праці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розподіл сільськогосподарських підприємств України за рівнем чистого доходу (виручки) та продуктивності праці за 2011-2013роки

Підприємства за обсягом виручки, млн. грн	Кількість підприємств, од			Чисельність зайнятих на одне підприємство, осіб			Середня виручка на одного працівника, тис. грн		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Усього	***56133***	***55866***	***55858***	***54***	***53***	***52***	***188***	***253***	***258***
до 1,0	*12630*	*9609*	*9161*	*11*	*11*	*12*	*39*	*40*	*39*
1,1 – 2,5	9486	8939	8770	19	16	15	89	107	114
2,6 – 5,0	9992	9162	9328	29	26	23	126	140	159
5,1 – 10,0	10890	11117	11563	50	39	36	143	185	200
10,1 – 20,0	7297	9050	9161	80	64	61	174	219	229
20,1 – 50,0	4266	5642	5586	138	114	113	219	266	263
50,1 – 100,0	842	1508	1508	292	206	207	232	331	330
більше 100,0	730	838	782	645	590	590	319	420	430

Джерело: [107] 2013 рік без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та зони проведення АТО. Та власні розрахунки автора

Дані таблиці показують, що за досліджувані роки кількість підприємств із обсягом чистого доходу від 1 млн. грн. до 5 млн. грн скорочується, а починаючи від 5,1 млн. – збільшується. При цьому середня виручка на одного працівника має тенденцію до зменшення. Найбільше зменшення кількості підприємств відбулося у 2013 році в групі із чистим

доходом до 1 млн. грн і становило 27,5 % порівняно із 2011 роком, тоді як найбільше нарощення відбулося в групі підприємств із чистим доходом від 50,1 до 100,0 тис. грн., і склало 179 %. Така ж закономірність спостерігається й щодо середньої виручки на одного працівника. Чисельність зайнятих на одне підприємство зменшується із збільшенням чистого доходу (виручки) від реалізації продукції сільського господарства.

Для конкретизації та наочного дослідження залежності формування організаційної структури управління та техніко-економічних показників від масштабів виробництва, можемо провести аналіз на прикладі трьох підприємств Чернігівської області, два, з яких, займаються не тільки виробництвом сільськогосподарської продукції, а й мають переробні потужності, характерні для багатьох великотоварних агропромислових підприємств України.

СТОВ «Агро-Лада» - Бахмацький район, 2347 га ріллі. Можемо характеризувати як те, що займається виключно сільськогосподарською діяльністю, спеціалізуючись на вирощуванні зернових культур. Виробничі потужності:

- зернотік, зерноочисний комплекс БСХ-100, сепаратор "Пектус";
- склади-ангари напольного типу місткістю 3 тис.т;
- машинно-тракторний двір з боксами, автозаправкою, приміщенням ремонтно-механічної майстерні;
- парк тракторів – 6 од., 2 комбайни, автотранспорту – 4 од., сільськогосподарські знаряддя та інша техніка.

ПАТ «Блок-Агросвіт» - Парафіївський район, 2329 га ріллі в обробітку. Характеризується як аграрне підприємство, що займається вирощуванням сільськогосподарських культур, свиней, виробництвом молока та має переробний напрямок – м'ясопереробний та олійний цехи. Також, у власності підприємства знаходиться Парафіївський цукровий завод потужністю 3000 т/добу переробки цукрового буряку – нині законсервований. Виробничі потужності:

- токово-складське господарство з комплексом зерноочисних машин, склади горизонтального типу місткістю 5 тис. т. Сепаратор "Пектус";
- комбікормова лінія, потужністю 1.5 т/год., екструдер для сої, машина для виробництва соєвого молока;
- молоко-товарна ферма – основне стадо з ремонтним шлейфом, свинотоварна ферма – на 350 голів одночасного утримання;
- олійний цех – 4 т/добу переробки соняшнику, м'ясопереробний цех – 200 кг/добу переробки сировини;
- майновий комплекс тракторної бригади з автозаправкою, приміщенням ремонтно-механічної майстерні з обладнанням, верстатами, боксами для автомобілів, парк тракторів – 20 од., 3 комбайни, автотранспорту – 16 од., сільськогосподарські знаряддя та інша техніка;
- майновий комплекс Парафіївського цукрового заводу.

ТОВ «СП «Агродім» - Бахмацький район, 7048 га ріллі, є агропромисловим формуванням, що має у своїй організаційній будові 8 підконтрольних підприємств із загальним земельним банком 25 тис.га. В свою чергу, як окреме підприємство ТОВ «СП «Агродім» спеціалізується на вирощуванні зернових культур (зокрема має статус елітгоспу та насінгоспу першої групи), виробництві молока, а також наданні послуг з доробки зерна та сільськогосподарських послуг з обробітку землі. Виробничі потужності:

- комплекс доробки зерна складається із машини попередньої очистки «Луч-200», очисної машини «Луч-150» та шахтної сушарки «STELA» потужністю 400 т/год сушки кукурудзи та 600 т/год пшениці;
- зерноочисний комплекс БСХ-100 та цех з підготовки посівного матеріалу САД-30 з протруювачем ПКС-20 в с.Городище;
- склади-ангари горизонтального типу місткістю 20 тис.т;
- комбікормовий цех, продуктивністю 1 т/год та екструдер концентрованих кормів - для власного скотарства і свинарства;
- молоко-товарна ферма – основне стадо з повним шлейфом відтворення та відгодівлі;

- свинотоварна ферма – вирощування екологічної свинини на 150 голів одночасного утримання;
- центральна тракторна бригада з сучасним гуртожитком, їдальнею, автозаправкою, газовою заправкою, приміщенням ремонтно-механічної майстерні з обладнанням та верстатами;
- парк тракторів – 32 од., 7 комбайнів, вантажних автомобілів – 49 од., спеціальна техніка (грани, тягачі, автоцистерни тощо) та сільськогосподарські знаряддя, інша техніка.

Загально охарактеризовані вище підприємства знаходяться в радіусі 30 км один від одного, мають однотипні ґрунти та природно-кліматичні умови. Можемо проаналізувати їх техніко-економічні та організаційно-економічні показники у наступних таблицях (табл. 2.5 і табл. 2.6).

Досягнутий показник урожайності відображає ефективність діяльності підприємств, зокрема їх організаційні і умовно-якісні результати. У досліджуваних підприємствах, спостерігаємо чітке зростання і досягнення найвищого рівня урожайності зернових у 2014 році – 92,6 ц/га (ТОВ «СП «Агродім»), чого не можна сказати про інші об’єкти дослідження. Дещо іншу закономірність демонструє середньодобовий надій молока – найвищого показника досягло ПАТ «Блок-Агросвіт» у 2014 році (5 728 кг/гол). Порівняльний аналіз економічних показників сільськогосподарських підприємств, зокрема чистого прибутку, демонструє наступну картину – у 2014 році СТОВ «Агро-Лада» отримало найбільший прибуток в розмірі 5,2 млн. грн, хоча площа ріллі в обробітку даного підприємства значно менша, у порівнянні із ТОВ «СП «Агродім», чистий прибуток якого майже у 2,3 рази менший. Показник EBITDA на 1 га демонструє вищий рівень ТОВ «СП «Агродім» у порівнянні СТОВ «Агро-Лада», що характерно для великих господарств, через вищі фінансові витрати та амортизаційні відрахування на одиницю земельної площі. Якщо розглядати рентабельність виробництва, то з’ясувалося, що за три досліджувані роки найвищого показника досягало

СТОВ «Агро-Лада», хоча його розміри значно менші у порівнянні з іншими, порівнюваними нами господарствами.

Таблиця 2.5

Техніко-економічні показники діяльності досліджуваних підприємств Чернігівської області за 2012-2014 роки

Показники	СТОВ «Агро-Лада»			ПАТ «Блок-Агросвіт»			ТОВ «СП «Агродім»		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Площа ріллі, га	2 325	2 514	2 347	3 467	2 508	2 329	7 419	7 083	7 048
Урож-сть зернових, ц/га	55,1	62,9	56,6	67,7	56,3	71,7	57,2	60,3	92,6
Урож-сть соняшнику, ц/га	-	-	28,1	22,7	25,1	-	23,3	31,7	39,6
ВРХ, гол	-	-	-	561	315	476	1 438	924	1 125
у т.ч. корів	-	-	-	305	326	389	463	498	705
Сер-річний надій молока, кг/гол	-	-	-	4490	4 672	5 728	5727	5 488	4 518
Поголів'я свиней, гол	-	-	-	320	320	295	98	241	131
у т.ч. свиноматок	-	-	-	18	18	18	42	42	42
Приріст, гр/добу/гол	-	-	-	490	500	540	310	300	320
Конверсія корму	-	-	-	3,3	3,3	3,2	5,7	5,8	5,8
Виручка (дохід), тис.грн	14 108	11 475	21 781	29 934	28 212	34 315	66 839	65 675	118 100
у структурі: - росл., %	100,0	100,0	100,0	70,1	72,1	66,4	69,9	60,4	81,4
- тварин., %	-	-	-	18,6	26,2	29,2	11,9	19,1	10,9
- послуги, %	-	-	-	11,3	1,7	4,4	18,1	20,5	7,7
Р. р. вироб., %	***38,6***	***9,1***	***39,8***	16,1	-18,4	-3,7	***28,8***	***6,1***	***0,6***
у т.ч. рослин.	38,6	9,1	39,8	19,2	-10,9	15,8	61,8	7,0	10,3
тваринництва	-	-	-	-27,8	-35,1	-21,1	-9,3	-9,2	-28,0
послуги	-	-	-	*33,1*	*32,1*	*-53,4*	-13,9	22,1	-26,3
Інші операційні доходи, тис.грн	64	2 173	2 372	*2 386*	*8 479*	*8 433*	14 636	16 862	13 467
Адміністративні витрати, тис.грн	1 389	1 550	1 660	*3 055*	*3 668*	*4 215*	7 213	10 102	11 217
Фінансові витрати, тис.грн	-	-	-	*420*	*636*	*642*	3 578	6 714	6 617
Чистий приб., тис. грн	43	2 179	*5 204*	*1 078*	*73*	**501**	13 383	1 177	**4 046**
ЧП на 1 га ріллі, грн/га	*18,5*	*866,7*	*2217,3*	*310,9*	*29,1*	*215,1*	*1803,9*	*166,2*	*574,1*
EBITDA, тис. грн	2 960	3 243	*7 397*	*5 775*	*3 525*	*5 861*	25 475	16 983	27 517
EBITDA, грн/га	1273	1290	*3152*	1666	1406	2517	3434	2398	3904
Баланс	24 917	27 020	*35 859*	*100 030*	*117 785*	*106 369*	248 275	326 140	555 729
Норма приб., %	0,13	8,06	*14,51*	*5,77*	*0,06*	*0,47*	5,39	0,36	0,73

Джерело: власна презентація на основі статистичної звітності, управлінської звітності підприємств та опитування вищого керівництва

Таким чином, можемо зробити узагальнюючий висновок – не завжди розмір підприємства (показник площі сільськогосподарських угідь) говорить про ефективність його діяльності. Так і в нашому випадку – господарство, що має порівняно великий земельний банк отримує прибуток значно нижчий ніж підприємство з меншою земельною площею.

Таблиця 2.6

Організаційно-економічні показники досліджуваних підприємств Чернігівської області за 2012-2014 роки

Показники	СТОВ «Агро-Лада»			ПАТ «Блок-Агросвіт»			ТОВ «СП «Агродім»		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Організаційна структура управління	лінійна			лінійно - функціональна			лінійно - функціональна		
Чисельність працівників у виробництві, осіб	8	13	13	85	86	86	261	292	310
у т.ч. рослинництво	8	13	13	37	39	38	186	222	265
тваринництво	-	-	-	48	47	48	75	70	45
Площа землі на одного працівника, га	291	193	181	41	39	27	28	24	23
Середньомісячні витрати на заробітну плата по підприємству на одного працюючого, грн	1698	1 724	2 251	2327	2 410	2 755	1282	2 023	2 777
Адміністративний персонал, штатних одиниць	5	5	5	41	42	42	98	109	109
у т.ч. керівники вищих рівнів (директори департаментів, відділків)	2	2	2	8	9	9	19	21	21
Адміністративних витрат на одного працівника адмін. персоналу, тис. грн	278	310	332	75	87	100	74	93	103
Виручка (дохід) на одного працівника, тис. грн	1 085	638	1 211	238	220	268	235	164	282
EBITDA на одного працівника, тис. грн	228	180	411	46	28	46	90	42	66

Джерело: власна презентація на основі статистичної звітності, управлінської звітності підприємств та опитування вищого керівництва

Організаційно-економічні показники, наведені в таблиці 2.6 та рис. 2.1 демонструють, що за три досліджувані роки на даних підприємствах відбувалося збільшення кількості працівників, зокрема їх кількість на АПФ ТОВ «СП «Агродім» збільшилась на 41 особу. Така ситуація пояснюється розширенням даного АПФ, а саме придбанням чотирьох аграрних підприємств. Більша кількість адміністративного персоналу на ТОВ «СП

«Агродім» пояснюється тим, що це є великотоварне агропромислове формування, яке в своєму підпорядкуванні має ряд підприємств. У зв'язку із їх розширенням, кількість адміністративного персоналу збільшувалась, що ускладнило організаційну структуру управління. Величина витрат на заробітну плату одного працівника має тенденцію до зростання за всі роки для трьох досліджуваних підприємств. Ватро сказати, що на ТОВ «СП «Агродім» даний показник зростає швидшими темпами, що говорить про вищий рівень оцінки праці та кращі фінансові можливості.

Рис. 2.1. Співвідношення EBITDA до адміністративних витрат у розрахунку на один гектар ріллі, 2014 р.

Джерело: власна презентація

Отже, можемо констатувати, що аналіз таких підприємств як ТОВ «СП «Агродім» необхідно проводити як цілісних великотоварних агропромислових формувань.

2.2. Організація управління та аналіз ефективності великотоварних агропромислових формувань

Дослідження науковців та твердження практиків свідчать про зростання ефективності аграрної галузі України значною мірою за рахунок великотоварних агропромислових формувань, тобто агрохолдингів [50]. У публікації «Найбільші агрохолдинги України 2015» асоціації «Український

клуб аграрного бізнесу» процес формування та розвитку холдингових структур у агробізнесі поділяються на три етапи [106]:

- до 2010 року – характеризуються стрімким розвитком вертикально інтегрованих структур. Чітко проявляється тенденція зі збільшення земельного банку та зовнішнього капіталу. Така тенденція, як стверджують фахівці асоціації УКАБ, була типовою для створення великотоварної агропромислової структури з метою швидкого накопичення ресурсів та подальшого виходу із даного бізнесу шляхом продажу активів. Дослідження показують, що перші такі проекти були досить вдало продані, однак глибока світова кредитно-фінансова криза 2008 року внесла значні корективи у плани тодішніх власників аграрних структур. В більшості випадків були прийняті рішення зачекати періоду економічного зростання, або залишатися та розвиватися в агробізнесі. На сьогодні земельний банк агрохолдингів досягнув 5 млн. га, а частка в структурі користування сільськогосподарських угідь збільшилася до 25 %. Відбуваєтсья розміщення ними акцій нами на світових фондових ринках. В даний період агрохолдинги залучили близько четверті капіталу від усіх українських публічних розміщень (в т.ч. Миронівський хлібопродукт – 322 млн. дол. США, Кернел 302 млн. дол. США).
- 2011-2015роки – перехідна фаза між періодами агресивної акумуляції ресурсів та підвищення ефективності виробництва. Характеризувалася поступовим зниженням інтенсивності накопичення землі та обсягів залучення зовнішніх ресурсів у виробництво, а пізніше взагалі зменшенням. Позитивним моментом даного періоду можемо назвати консолідацією аграрних ринків та перехід до пошуку шляхів підвищення ефективності виробництва та збуту продукції.
- 2016-2020 роки – умовно називають втіленням у життя бачення розвитку агрохолдингів найбільшими гравцями на найближчі 5 років (до 2020). Експерти даного ринку стверджують, що це буде напрямок

поглиблення інтеграції та вихід з готовими продуктами власних марок на світові ринки.

Одним з перших та найефективніших проявів холдингової структури в історії українського аграрного бізнесу було створення у 1991 році спільного українсько-угорсько-англійського сільськогосподарського підприємства "НІБУЛОН" (ССГП "НІБУЛОН"). Разом з О.О. Вадатурським (генеральний директор) співзасновниками підприємства стали угорська фірма "KOMBISEED KFT" і англійська фірма "Meridian Commodities Ltd.". На той момент, основним видом діяльності створеного господарства було виробництво та реалізація гібридного насіння кукурудзи і соняшнику зарубіжних селекцій. Нині, ТОВ СП «НІБУЛОН» є одним з найбільших вітчизняних виробників і експортерів сільськогосподарської продукції (пшениця, ячмінь, кукурудза, жито, соняшник та ін.). В міру свого розвитку, підприємство планомірно розширює географію та масштаби виробничої діяльності. Підприємство має 22 виробничі підрозділи, розташовані в дев’яти областях України.

Практична діяльність автора та результати проведеного дослідження стверджують, що нині в Україні існує два типи сучасних великотоварних агропромислових формувань (агрохолдингів):

публічні - такі, що мають офіційні адміністративні (юридичні) зв’язки між підприємствами холдингової структури, оприлюднюють консолідовані звіти, виступають представниками від аграрних спілок (асоціацій, тощо) перед органами державної влади;

не публічні - характеризуються відсутністю загального доступу до консолідованої звітності, не офіційними зв’язками між підприємствами структури.

Навести реальні дані та проаналізувати різницю показників між публічними та не публічними агропромисловими формуваннями зі зрозумілих причин не можливо. Попри це ми повинні розуміти наявність

таких «тіньових» структур в аграрному секторі економіки України при подальшому аналізі публічних агрохолдингів.

Продовжуючи характеризувати загальні риси сучасних великотоварних агропромислових формувань варто розглянути верхівку організаційної структури управління: власник(и) – менеджмент вищого рівня (рис.2.2).

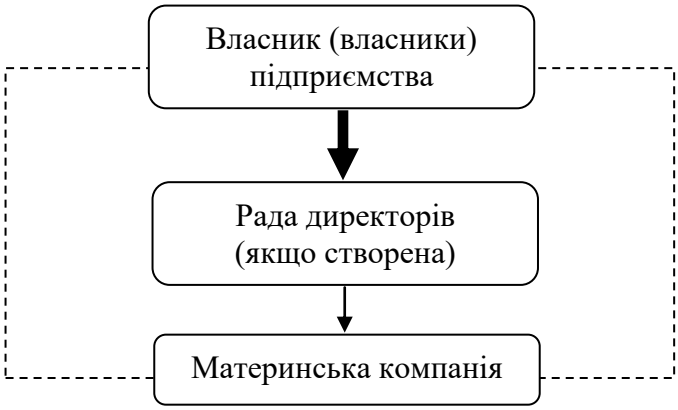


Рис. 2.2. Верхівка організаційної будови великотоварного агропромислового формування

Джерело: власна презентація

Не залежно від спеціалізації, розмірів агрохолдингу та юридичної форми власності організація управління починається із ініціативи інвестора чи інвесторів, та їх бачення власної організації. Тобто, вектором та рушійною силою організації управління є власне бачення власника та його (їх) особистий підхід.

Дискусії з менеджментом вищого рівня великотоварних агропромислових формувань дозволили розробити класифікацію підходів до управління структурами на рівні власник(и) – менеджмент:

1. Одиничний. (Спрощений). Один фінансово-економічний показник. Характеризується домовленістю власника (часто усно) з менеджментом про досягнення одного фінансово-економічного показника, як правило EBITDA або чистого прибутку. Передбачається виплата бонусів за досягнення результату, у випадку негативного результату – висока ймовірність заміни частини менеджменту. Притаманний «умовно низький» контроль за діяльністю структури. Як правило такі власники мають корпорації в різних галузях економіки.

2. Короткий. (Простий). Декілька фінансово-економічних показників. Характеризується достатністю представлення провідним менеджментом перед власником результатів функціонування або планів на «одному-двох листах» з основними показниками. При такому підході власник домовляється з менеджерами про досягнення результату та виплату бонусів за певною системою, що враховує представлені показники. Притаманним є участь власника у розробці системи розрахунку бонусів або ж взагалі диктування її. Характеризується середнім рівнем контролю за виробничою та фінансово-економічною діяльністю.

3. Детальний. (Складний). Деталізація техніко-технологічних та фінансово-економічних показників. Характеризується вимогливістю власника до детальної розшифровки та розробки виробничо-фінансових планів і звітів. Глибина планування та обліку встановлюється на рівні поля, голови тварини, виробничої лінії (цеху, заводу, тощо). Притаманна значна кількість контролюючих органів в структурі холдингу та регулярне особисте спілкування власника з більшістю ключових менеджерів.

Наведена класифікація базується на суб’єктивному баченні принципів ведення бізнесу окремими інвесторами. Також, вказує на необхідність розуміння менеджментом таких класифікацій, що забезпечить ефективну взаємодію менеджер-інвестор, й дозволить уникнути ситуацій неспівставності представленої інформації з необхідною. Далі варто зазначити, що не менш важливим крім форми подання інформації є її коректність та повнота. Дана проблематика була розглянута на теоретичному рівні у попередньому розділі роботи. Подальше аналітичне дослідження показало значну розбіжність бачень показників ефективності, зокрема їх вагомості менеджерами різних рівнів. Наприклад, аналітик аграрного ринку журналу «Forbes» Д. Ісакова, в своїй статті зазначає: «Чому так затягнули? Довго вибирали показник. Forbes свідомо всі ці роки не публікував рейтинг найбільших агрохолдингів за розміром земельного банку. Ми відмовилися від загальноприйнятого підходу до складання агрорейтингу, тому що

впевнені: некоректно ранжувати компанії, орієнтуючись на актив, який їм не належить … Значно цікавіше подивитися, скільки вони заробляють на орендованих гектарах» [78]. Хоча дана робота не є економетричною, але автор в своїх висловлюваннях відобразила всю суть проблематики не тільки практичного, а й наукового характеру.

Наведений загально прийнятий спосіб оцінювання розмірів та вартості великотоварних агропромислових формувань (агрохолдингів) на основі банку землі сформований у перший період їх розвитку. Такий тренд пояснюється перш за все ефектом масштабу, який чітко прослідковується за технологічними, економічними та організаційними показниками, що чітко відображено у попередньому пункті даної роботи.

Критика у публіцистичних та наукових виданнях такого способу оцінки почала масово з’являтися в останні роки (кінець другого періоду розвитку агрохолдингів). Така ситуація пояснюється наглядними прикладами: гігантом аграрного сектору «Мрія Агрохолдинг» було оголошено дефолт; цілий ряд корпорацій часто звітують про збитки (Агротон -42%, KSG Agro -73%, Мілкиленд -2% – маржинальний збиток за 2014 рік [23]). Тобто, виник цілий ряд проблем, які притаманні великотоварним агропромисловим формуванням та доводять, що «великий не означає ефективний».

Фахівець в аграрному бізнесі С.М. Золоторог вважає, що в усіх агрохолдингах України є три основні проблеми, які безпосередньо пов’язані з їх розмірами та специфікою функціонування:

1. Перевернута піраміда. Це коли орган управління агрохолдингу – «роздутий»: багато департаментів, які тільки розробляють положення, а на виробничих об'єктах залишаються робочі одиниці, які безпосередньо працюють з трудовими колективами, первинною інформацією. Кожен з департаментів для формування та подачі інформації засновнику(ам), вимагає оперативної інформації, розробки пропозицій зі служб підприємств. Сам орган управління перетворюється на «прес», який «давить» підприємства,

виконує функцію статистів і, як показує практика, часто служить для формування гарної картинки для інвесторів, а не контролю та попередження витрат. Тобто суть проблеми у низькому рівні оптимізації процесів управління та збору інформації.

2. Слабка мотивація праці на робочих місцях та несвоєчасна виплата заробітної плати. На жаль відношення до сільськогосподарської праці з радянських часів не змінилося. Вважається, що на селах працюють примітивні працівники, яким не потрібна заробітна плата, які повинні виконувати за мізерну зарплату свої функції, або яким її можна затримувати по три місяці. І це при тому, що сьогодення вимагає від працівника іншого професійного відношення до техніки, поголів'я тварин, уміти користуватися оргтехнікою, бути інтелігентною і ввічливою людиною, яка володіє професійною етикою, підтримує корпоративний дух і з успіхом вирішує виробничі проблеми. Натомість часто реальна віддача аналогічна стабільності оплати праці. Тобто, на практиці висококласні спеціалісти знаходяться в управлінні, а на виробництві в основному ті, хто територіально пов'язаний з підприємством своїм місцем проживання. Також, часто проявляється дуже велика плинність кадрів. Тобто суть проблеми у низькому рівні взаєморозуміння управлінських структур з виробничниками на місцях.

3. Відсутність стратегії розвитку. Якщо у засновника і/або вищого керівництва не має чіткої стратегії розвитку свого холдингу, то постійні зміни напрямку не дають змоги нормально розвиватися діючим бізнесам. Це особливо складно для сільськогосподарських виробників, де гарний фінансовий результат залежить від згуртованої роботи усіх служб протягом 3-5 років через особливості роботи з біологічними активами. Тобто суть проблеми у не дотриманні інвестором і/або вищим керівництвом єдиної стратегії розвитку.

Наведені проблеми С.М. Золоторог охоплюють: стратегію; відносини менеджмент – виконавці; мотивацію виробничників. В свою чергу, особливо зазначимо на відсутності чіткого стратегічного розвитку, як особливо

актуальній проблемі. Провина за наявність і гострість наведеної проблематики лежить перш за все на плечах менеджменту вищих рівнів. Практика показує, що зміна «курсу» власником(ами) ініціюється через невдалу реалізацію якогось із проектів або підхоплення ідеї «зовні». В результаті, як правило, менеджмент не доводить власнику про необхідність та правильність рухатися за стратегічним планом, а починає розробляти й запускати в роботу інші напрямки діяльності чи проекти.

Прикладом такої ситуації може бути одне з агропромислових підприємств Чернігівської області Щорського району, на якому був розроблений та запущений проект молочнотоварної ферми з доїльним залом «паралель» на 360 дійних корів. В результаті функціонування проекту, через низький рівень кваліфікації керівника тваринницької галузі дійне поголів'я було технологічно загублено та спровоковано реалізацію 60% стада. В результаті цей проект був закритий, а інвестори спровокували будівництво елеватора, як прибутковішого бізнесу. Ідея будівництва елеватора була підтримана менеджментом, а проект ферми закритий, замість того, щоб знайти шляхи виходу зі складеної ситуації і далі працювати в цьому напрямку за раніше складеним стратегічним планом розвитку. Тобто, вище керівництво повинно розробити і дотримуватися розробленої стратегії, а у разі ініціації змін інвестором повинні автоматично аналізуватися всі наслідки та уже зроблені інвестиції.

Продовжуючи аналіз організації управління на сучасних великотоварних агропромислових формуваннях вважаємо за необхідне акцентувати увагу на проблемах, пов'язаних із діяльністю управлінського персоналу. На основі тверджень практика і науковця А.Є. Данкевича [50; 51] та ряду інших керівників агрохолдингів можемо викласти наступні розповсюджені проблеми, з якими зіштовхуються менеджери:

1. Людський фактор. Низький рівень взаємодії менеджменту з виробничниками та низький рівень кваліфікації працівників на місцях.

2. Жорсткий контроль витрат на заробітну плату власником або його представниками. Заробітна плата – одна із вагомих статей бюджету, яку легко контролювати. В свою чергу, менеджменту різних рівнів часто не вдається взяти спеціаліста належного рівня у свій підрозділ з відповідною заробітною платою.

3. Декілька контролерів. Не оптимізована менеджментом (власником) структура управління, коли працівник підпорядковується декільком керівникам вищого рівня чи звітує декільком керуючим органам, або ж інвесторам.

Зазначимо, що наведеними проблемами агрохолдинги не обмежуються. Нами було виділено найпоширеніші проблемні напрямки, з якими зіштовхуються менеджери при виконанні своїх функціональних обов'язків. Варто розуміти, що рівень гостроти наведених проблем у кожній окремій структурі різний. Більшість фахівців аграрного бізнесу стверджують про абсолютну унікальність кожного окремого агропромислового формування і, водночас, говорять про притаманність однакових проблем, які були представлені вище.

Для проведення глибокого аналізу організації управління, ефективності та залежності його від масштабів великотоварних агропромислових формувань можемо розглянути фактичні результати діяльності та сформовану організаційну структуру управління на приклади декількох агрохолдингів.

Показовим прикладом твердження «великий не означає ефективний» є група UkrLandFarming PLC (ULF) – один із найбільших агрохолдингів не тільки в Україні, а й у світі як за розміром земельного банку, так і за кількістю напрямків діяльності. Агрохолдинг займається вирощуванням зернових, насіння, скотарством, дистрибуцією, виробляє цукор, яйця і яєчний порошок. Основним власником є Олег Бахматюк [78].

Земельний банк UkrLandFarming складає 653 тис. га, 66,3 тис. гол великої рогатої худоби (в т.ч. дійних 23,2 тис. гол). В структурі корпорації

знаходиться один з найбільших виробників яєць та продукції курятини - Avangardco IPL. Загальна чисельність пташиного поголів'я, складає 27,5 млн. голів, з яких 22,8 млн. голів курей несучок, що дозволяє виробляти компанії близько 33% від загального обсягу яєць в Україні. Група компаній ULF володіє 6-а цукровими заводами загальною потужністю 450 тис. т цукру на рік, які практично повністю забезпечуються сировиною власного виробництва.

Паралельно у структурі компанії функціонують й дистрибуційні центри сільськогосподарської техніки, насіння, засобів захисту рослин, мінеральних добрив, а також послуг з доробки та зберіганню зернових, що займає близько 16 % сукупного валового доходу [104].

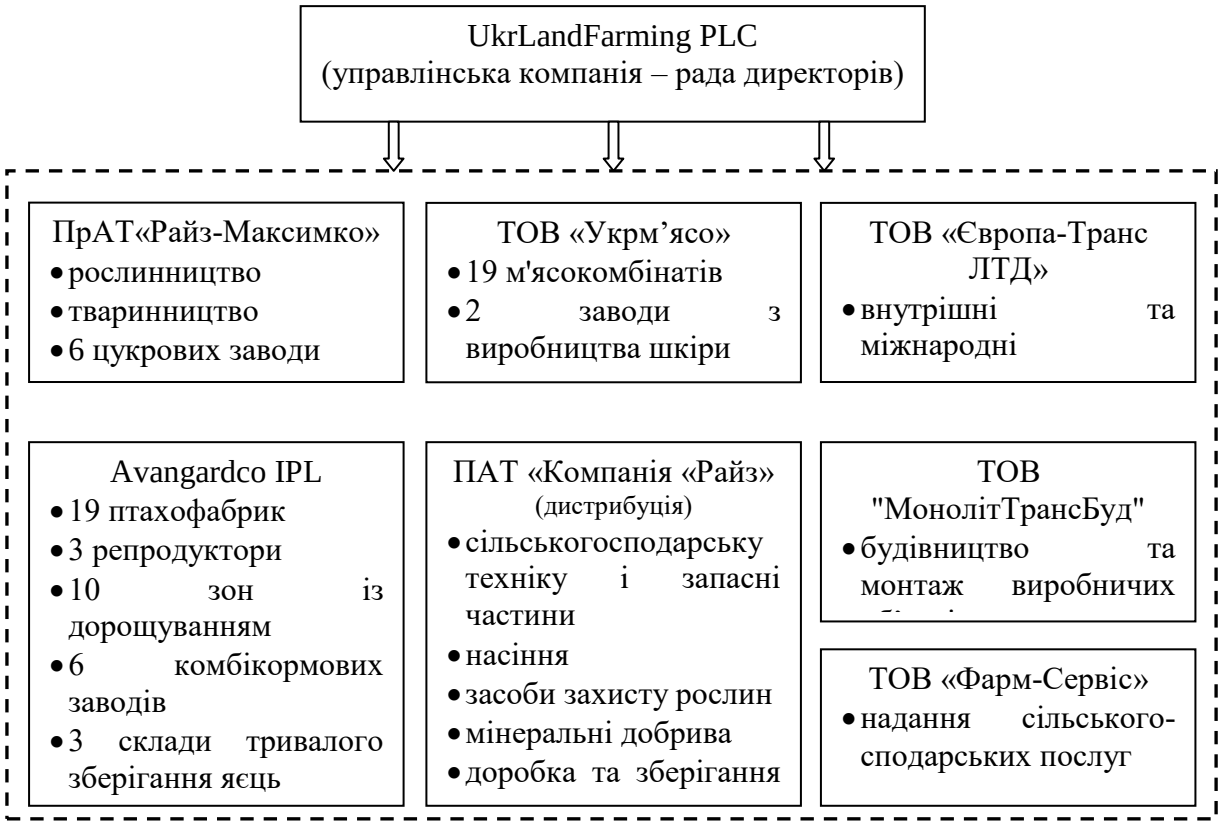


Рис. 2.3. Організаційна будова групи компаній UkrLandFarming PLC за напрямками діяльності

Джерело: власна презентація на основі [104]

Наведена організаційна будова ULF (рис 2.3) показує, що управління групи компаній відбувається безпосередньо радою директорів (зокрема власником – головою ради директорів) та створеного нею контролюючого органу. Тобто, кожен із вказаних напрямків є по суті окремою холдинговою

структурою, яка має свою власну управлінську структуру, що відповідає специфіці діяльності, та звітується перед «верхівкою» (радою директорів). Рада директорів не чинить тиску на підлеглі структури. Відносини мають форму погодження фінансових операцій та інвестиційної діяльності, а також подачі періодичної звітності.

Далі варто привести приклади найвагоміших агропромислових структурних одиниць групи компаній UkrLandFarming PLC, а саме ПрАТ «Райз-Максимко» та Avangardco IPL.

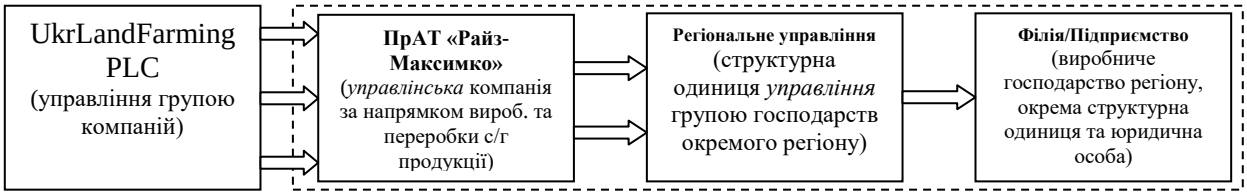


Рис. 2.4. Загальна схема організації управління ПрАТ «Райз-Максимко»
Джерело: власна презентація на основі [104]

Представлена загальна організаційна структура управління агропромислового формування ПрАТ «Райз-Максимко» характеризується трьома умовно-окремими організаційними ланками, з яких дві є управлінськими блоками:

Управлінська компанія групи UkrLandFarming PLC за напрямком виробництва та переробки продукції сільського господарства – ПрАТ «Райз-Максимко» (перший управлінський блок). Управлінська структура (рис 2.5) є функціональною, яка розділяється на департаменти та підконтрольні їм служби (на рисунку не зображено у зв’язку із відсутністю точної інформації). Кожен департамент має керівника, свою структуру управління, механізми взаємодії з регіональними управліннями та між департаментами. Як правило, у кожній службі за спеціалістами прикріплено один або декілька регіонів. Регіональне управління – структурна ланка ПрАТ «Райз-Максимко» сформована за територіальним принципом (другий управлінський блок), та слугує зв’язкою між філіями та управлінською компанією.

Структура регіонального управління будується ідентично до управлінської компанії з врахуванням територіальної специфіки (наприклад,

наявність цукрового заводу чи елеваторного господарства). Тобто, до другого блоку належать регіональні ланки корпорації, що формують управління та контроль за лінійною вертикаллю. В свою чергу, функціональний блок управління материнської компанії зв'язується з кожним окремим регіональним управлінням через відповідні відділи. Одночасно, регіональні управління мають ідентичний зв'язок з третіми організаційними одиницями – виробничими господарствами (філії/підприємства).

У наведеній організаційній структурі управління агропромисловим формуванням ПрАТ «Райз-Максимко» спостерігаємо досить громіздку систему департаментів в кількості 12 одиниць (рис. 2.5). Зазначимо, що оскільки організаційна структура подеколи переглядається з метою її вдосконалення (розформовуються або створюються управлінські одиниці), то нами були представлені «постійні» департаменти які, як правило, проводять реструктуризацію тільки внутрішньо – на рівні служб.

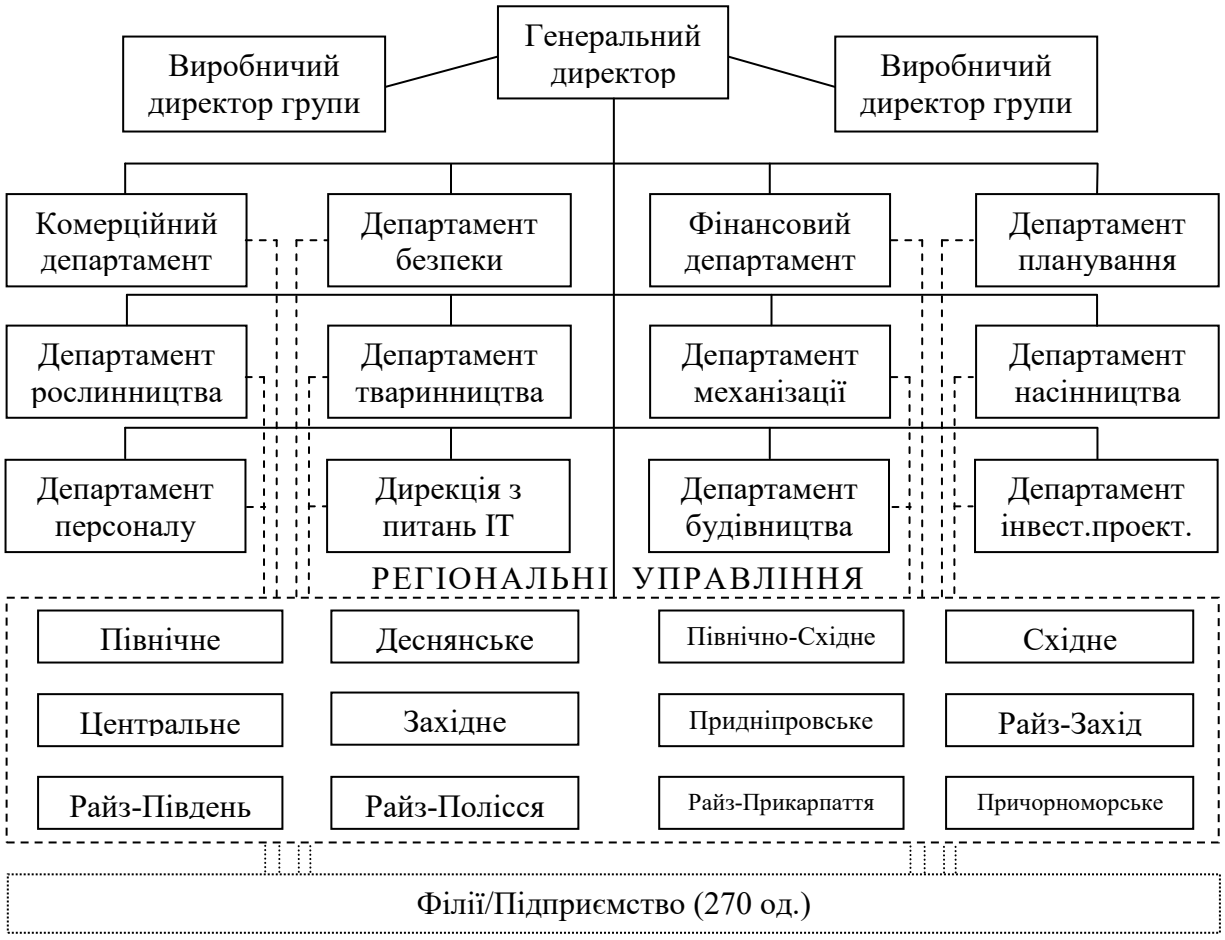


Рис.2.5. Схема організації управління компанії ПрАТ «Райз-Максимко»
Джерело: власна презентація на основі [50; 104]

Водночас варто розуміти, що зазначений прямий зв'язок генерального директора з усіма департаментами та регіональними управліннями, а також самих департаментів з регіональними управліннями не єдиний. Логічними є й зв’язки між департаментами та службами, які були набуті за всі роки функціонування структури, формалізовані та доведені до жорсткого рівня бюрократизації департаментом методології (який не зазначений на схемі ОСУ оскільки він є допоміжним, а не функціональним). Тобто, кожна операція, яка проводиться чи то на виробництві чи то на рівні управлінських структур має свій порядок та декларовану процедуру погодження і затвердження.

Далі можемо розглянути останню умовно-самостійну організацій ланку – філію/підприємство.

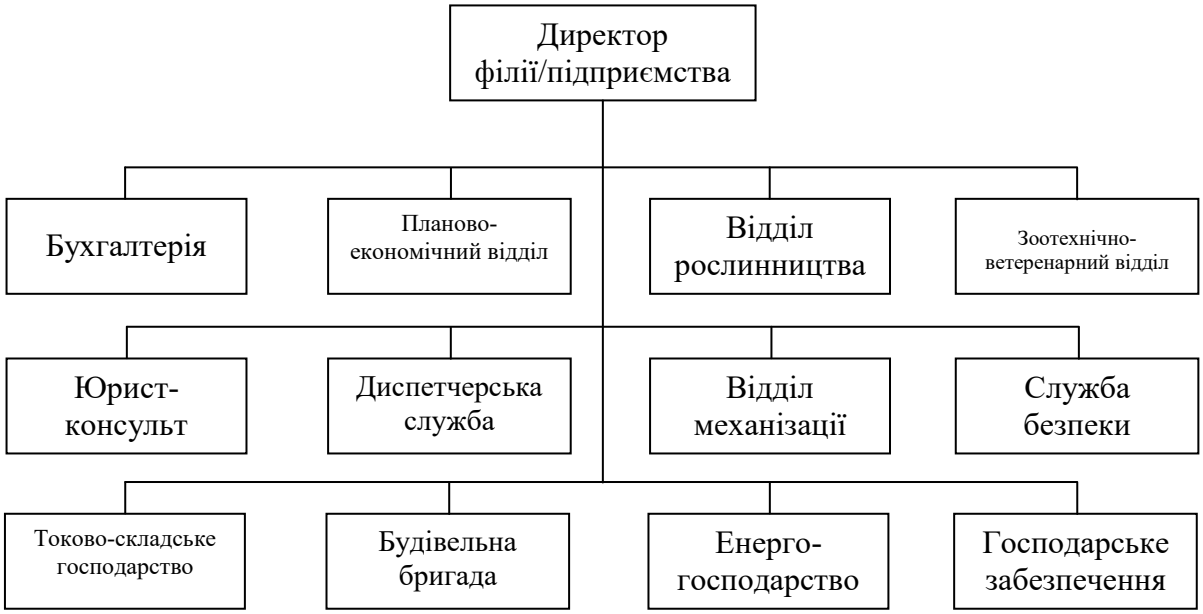


Рис.2.6. Модель організаційної схеми управління філією/підприємством ПрАТ «Райз-Максимко»

Джерело: власна презентація на основі [50; 104]

Останньою ланкою організаційної структури управління досліджуваного агропромислового формування є виробниче господарство. Кількість таких господарств налічує близько 270 одиниць, організаційно-правова форма яких в більшості випадків є філією безпосередньо ПрАТ «Райз-Максимко», що були створені в ПАТ «Компанія «Райз» до

поглинання UkrLandFarming PLC. Інші ж поглинуті господарства мають різні форми власності.

Оскільки в агропромисловому формуванні функціонує велика кількість філій/підприємств ми вирішили навести узагальнену модель організаційної структури управління виробничим господарством. Зображена (рис. 2.6) схема відображає основні принципи формування кожної окремої філії чи підприємства враховуючи специфіку та напрями виробничої діяльності.

Продовжуючи дослідження агропромислових формувань групи компаній UkrLandFarming PLC розглянемо найбільшого експортера яєць і сухих яєчних продуктів з України, компанію, що реалізує свою продукцію до 37 країн світу (Близький Схід, країни Африки, Азії, СНД та ЄС). На внутрішньому ринку, продає продукцію оптовим покупцям, в мережі супермаркетів і роздрібних магазинів – «Avangardco IPL» [99].

Рис. 2.7. Організаційна схема управління компанії Avangardco IPL
Джерело: власна презентація на основі [99; 104; 108]

Організаційна структура управління компанії «Avangardco IPL», як самостійної одиниці в групі UkrLandFarming PLC, акцентована на виробничій та маркетинговій діяльності. Такий підхід є характерним для підприємств, які займаються виробництвом продукції курятини та самостійною їх

реалізацією. Тобто, діяльність компанії охоплює всі ланки виробничо-збутового ланцюга – виробництво комбікормів, утримання основного й вирощування ремонтного стада, реалізації яйця і яєчних продуктів. Створена вертикально інтегрована структура забезпечує виробництво власними кормами приблизно на 70% [108].

Зокрема зауважимо, що наведена схема організаційної структури управління Avangardco IPL (рис. 2.7) є досить спрощеною та відображає лише основні риси функціонування компанії. Також варто зазначити те, що дане агропромислове формування не є єдиною юридичною особою. Кожен окремий виробничий підрозділ, як правило, виступає окремою організацією: 19 птахофабрик, 3 репродуктори, 10 зон із дорощування молодняку, 6 комбікормових заводів, 3 склади тривалого зберігання яєць, завод із виробництва сухої яєчної продукції «Імперово Фудз».

Наведені вище виробничі потужності групи компаній UkrLandFarming PLC вражають своєю величиною. Повертаючись від характеристик досліджуваного агропромислового гіганта до суті аналізу організації управління, ефективності та залежності їх від масштабів, варто зазначити те, що така структура об’єктивно потребує наведеної вище складної багаторівневої системи управління та контролю. Зазначимо, що значна кількість керівних органів скоріше є необхідністю ніж забаганкою чи низьким рівнем оптимізації бізнес-процесів. Та все ж таки низький рівень ефективності, або ж взагалі збитковість такої структури засвідчує необхідність її вдосконалення.

Наприклад, збиток за 2014 рік склав 262 млн. дол.США, попри заявлені 311 дол.США/га EBITDA у галузі рослинництва. За оприлюдненими даними від самого власника (О. Бахматюка) загальна сума боргів групи компаній складає 1,7 млрд. дол.США. Більше того, ним же (власником) було визнано велику ймовірність банкрутства дослідженого вище яєчного гіганта України: «Надо признать, что Авангард мы почти потеряли» [22].

Наведені негативні фінансово-економічні показники результатів діяльності UkrLandFarming PLC не єдина проблема яка відображає низький рівень ефективності, а скоріше є наслідком системної кризи управління. Спілкування з спеціалістами Avangardco IPL та ПрАТ «Райз-Максимко» на різних рівнях, при проведенні дослідження, показали великі проблеми з системою управління. Значна кількість управлінських одиниць та бюрократизація всіх бізнес-процесів, попри об'єктивну їх необхідність, створює ефект «неповороткого монстра». Прийняття рішень надзвичайно затягується, причому починаючи від елементарних та поточних. Наприклад, рядова операція внесення контрагента в базу 1С потребує підписів фахівців різних рівнів з різних департаментів, що затягує цей процес.

Іншим показовим та таким, що не має регіональних управлінь, є KSG Agro – вертикально інтегрована компанія, що працює практично в усіх сегментах аграрного ринку. До того ж активно розвиває експорт і відкриває для себе нові ринки, що дозволило з 2014 року постачати борошно до Китаю.

На кінець 2014 р. площа земель KSG Agro складала 94 тис. га [102] (після анексії Криму третину втрачено). В результаті втрати частини земельного банку та загального боргового навантаження в 30 млн. дол.США акції компанії, які котируються на Варшавській фондовій біржі, обвалилися майже на 86%. Під впливом ситуації, що склалася, фактична посівна площа зменшилася до 30 тис. га [78], із підконтрольних 65 тис. га [103].

Профільним напрямком є вирощування сільськогосподарської продукції рослинництва: із зернових – пшениця, ячмінь, кукурудза; із олійних – соняшник та ріпак. Вище керівництво компанії заявляє, що інноваційні технології та висока якість чорноземів цільового регіону забезпечують стабільно високі врожаї. А саме, виробнича стратегія спирається на технологію точного землеробства, тобто детальне вивчення ґрунтів. Фахівцями KSG Agro на підставі агрохімічного аналізу складені картограми полів, що дозволяє диференціювати кількість добрив і засобів захисту рослин для отримувати максимальний результат [102].

Також, в складі компанії функціонує: молочнотоварна ферма та свинокомплексом потужністю в 120 тис. голів (запущено в 2013 році); розвиваються напрямки вирощування м'ясного скотарства та вівчарства; м'ясокомбінат «Дніпро» (400 т м'ясоковбасних виробів і 30 т сирокопчених ковбас на місяць); овочівництво (морква, цибуля, капуста, буряк столовий), картоплярство та садівництво; виробництво біопалива (із відходів рослинництва – 8400 т/рік); виробництво продуктів харчування із власної сировини та доставка їх до роздрібних мереж (борошно, крупи, соняшникова олія) [103].

До складу KSG Agro входить 42 підприємства, розташованих переважно в Дніпропетровському регіоні. На відміну від UkrLandFarming PLC, у даному агропромисловому формуванні відсутній територіальний поділ підприємств на регіони, що значно спрощує структуру управління групою (рис. 2.8).

Рис. 2.8. Загальна схема організації управління компанією KSG Agro
Джерело: власна презентація на основі внутрішньої звітності компанії

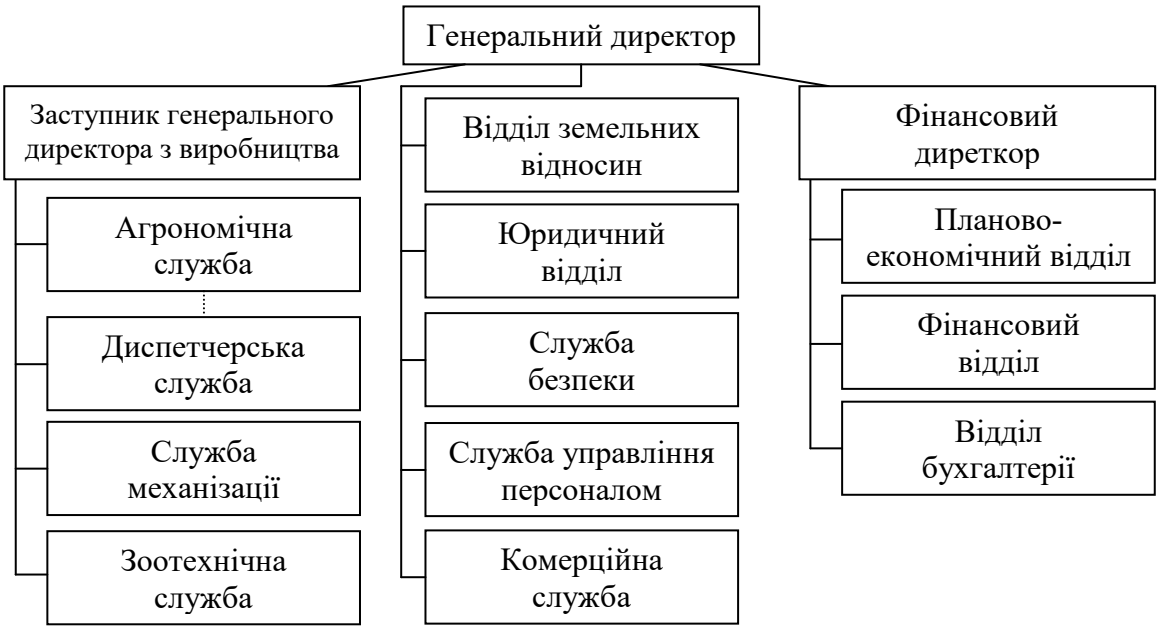


Рис. 2.9. Організаційної схема управління компанії KSG Agro
Джерело: власна презентація

Представлена організаційна структура управління KSG Agro має достатньо типовий вигляд для більшості агропромислових формувань України, які не мають середню ланку між управлінською (материнською) компанією та виробничими одиницями. Наявність заступника генерального директора з виробництва та фінансового директора (фінансово-економічна служба) є типовим для агрохолдингівю. Підпорядкованість директору з виробництва всіх виробничих ланок агропромислового формування логічна та зрозуміла. В свою чергу, підпорядкованість фінансовому директору бухгалтерії, фінансового та планово-економічного відділів уже не є таким сталим явищем, але досить розповсюдженим.

Далі варто зазначити, що організаційна структура управління кожної окремої виробничої одиниці, не залежно від її адміністративно-правової форми власності, відповідає цілям управлінської компанії з врахуванням специфіки діяльності конкретного господарства.

Не зважаючи на менші масштаби KSG Agro, порівняно з UkrLandFarming PLC, та, відповідно, значно простішу структуру організації групи й організаційної системи управління, досліджуваний об’єкт показує негативні результати діяльності. Згідно фінансової звітності представленої на офіційному сайті, збиток агропромислового формування за 2014 рік становив 39,48 млн. дол.США. В свою чергу, результати безпосередньо операційної діяльності за загальноприйнятим показником EBITDA є позитивними – 10,04 млн. дол.США, тобто 38% маржі [102], в т.ч. згідно дослідження аналітика аграрного ринку журналу «Forbes» Д. Ісакової EBITDA галузі рослинництва сягнула 200 дол.США/га. Варто зазначити, що розрив між операційною маржею та чистим збитком групи компаній KSG Agro значною мірою сформувався через ефект валютних переоцінок. Заявлений у звіті збиток від курсових різниць сягає 20,37 млн. дол.США. Тобто, скоригований чистий збиток агропромислового формування складає 19,11 млн. дол.США, а саме 73% збитку [23].

Наступним великотоварним агропромисловим формуванням в якому ми досліджували організацію управління, його ефективність та залежність від масштабів є «Приват-Агро» (рис. 10).

Рис. 2.10. Загальна схема організації управління групою «Приват-Агро»

Джерело: власна презентація на основі внутрішньої звітності компанії

«Приват-Агро», як агрохолдинг був створений в 2005 році на базі 15-ти господарств. Метою такого формування є управління та контроль за аграрними активами ПриватБанку, що виникли в результаті боргових зобов'язань підпорядкованих господарств. В свою чергу, для цього було прийнято рішення про створення управлінського підприємства ТОВ «Бізнес Агроцентр». Враховуючи особливості заснування досліджуваного агропромислового формування ми сформували загальну схему організації управління групою з врахуванням юридичних відносин між корпорацією «ПриватБанк» (а саме Радою представників засновників) та аграрними підприємствами.

Нині Приват-Агро це 20 окремих аграрних підприємств діючих в 9-ти областях України, загальний земельний банк яких складає 116 тис. га. Тут варто зазначити, що подальше збільшення кількості аграрних підприємств в структурі формування відбувалося з метою нарощування банку землі для збільшення вартості агробізнесу.

Виробничі напрямки: рослинництво – кукурудза, пшениця озима, соняшник, соя, озимий ріпак; тваринництво – виробництво молока та м'яса ВРХ (6 господарств), свинарство (4 господарства), вівчарство (1 господарство).

Основною особливістю ведення агропромислової діяльності за словами вищого керівництва «Приват-Агро» є використання проекту «Поля online». Основна його – демонстрація в режимі реального часу технологій

вирощування рішень по захисту рослин та інших технологічних прийомах, що приймаються агрономами. Також, заявляється про можливість відразу ж оцінити ефективність і раціональність прийнятих рішень, ступінь їх впливу на проміжний і на кінцевий результат.

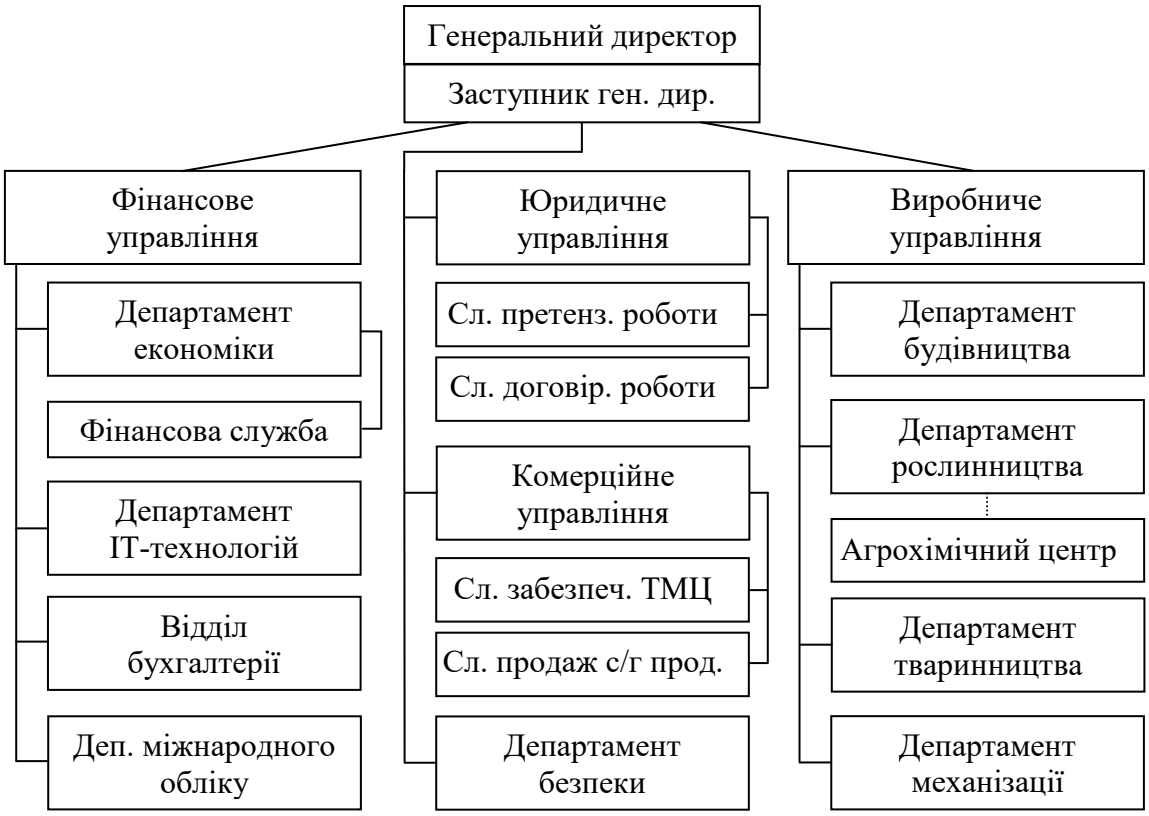


Рис. 2.11. Організаційна схема управління «Приват-Агро»
Джерело: власна презентація на основі внутрішньої звітності компанії

Представлена організаційна структура управління агропромислового формування Приват-Агро (рис. 2.11) принципово не відрізняється від струтури KSG Agro. Нюансами структури можемо назвати:

- фінансове управління, де фінансовому директору групи підпорядковується департамент IT-технологій;
- фінансова служба знаходиться в структурі департаменту економіки і прямо не підпорядковується фінансовому директору (зв’язки звичайно існують, але опосередковані);
- виробниче управління в особі директора з виробництва підпорядковує собі департамент будівництва;

- в структурі департаменту рослинництва створена агрохімічна служба, задачі якої полягають в проведенні ґрунтовних аналізів земельних масивів.

Наведені вище особливості організаційної структури управління, на нашу думку, є не значними та такими, які вписуються в «класичну схему». До того ж, як уже зазначалося в попередньому викладі, варто пам’ятати, що великотоварні агропромислові формування України перманентно перебувають в процесі розвитку, зміни своїх розмірів та напрямків агробізнесу. Така ситуація провокує відповідні зміни в організаційній структурі управління. Тому наведені нюанси ОСУ Приват-Агро можуть втратити свою актуальність в будь-який час.

В свою чергу, спілкування з спеціалістами різних рівнів дало змогу проаналізувати організаційну структуру управління агропромисловим формуванням в умовно-якісному виразі. Позитивні моменти умовно-якісної характеристики сформованої ОСУ Приват-Агро є такими:

- молодий, змотивований та активний колектив;
- спеціалісти які завзято працюють та якісно виконують свої обов’язки мають високі можливості до кар’єрного зростання.

До негативних моментів умовно-якісної характеристики сформованої ОСУ Приват-Агро можемо відвести:

- надзвичайно прискіплива критика навіть найменших помилок при виконанні завдань;
- недостатньо ефективна система підвищення кваліфікації (розвитку) персоналу;
- складність впровадження новинок та удосконалень бізнес-процесів, через бюрократичний механізм, що є характерним для більшості великотоварних агропромислових формувань;
- надзвичайно широкий спектр впливу департаменту безпеки на всі бізнес процеси, що часто створює форму тиску на управлінців та робітників.

У зв’язку з останньою наведеною негативною умовно-якісною характеристику організаційної структури управління Приват-Агро ми не можемо навести достовірних його фінансово-економічних показників, оскільки департамент безпеки суворо забороняє розголошувати будь-яку інформацію щодо компанії.

Наступним великотоварним агропромисловим формуванням яке ми розглянемо з метою аналізу всіх можливих типових варіантів будови об’єднання буде «Агродім», про що вже йшла мова у попередньому викладі. Особливістю цього ВАФ є те, що підприємство-власник групи є одночасно виробничим підприємством, а також підприємства об’єднання мають управлінські функції (рис. 2.12).

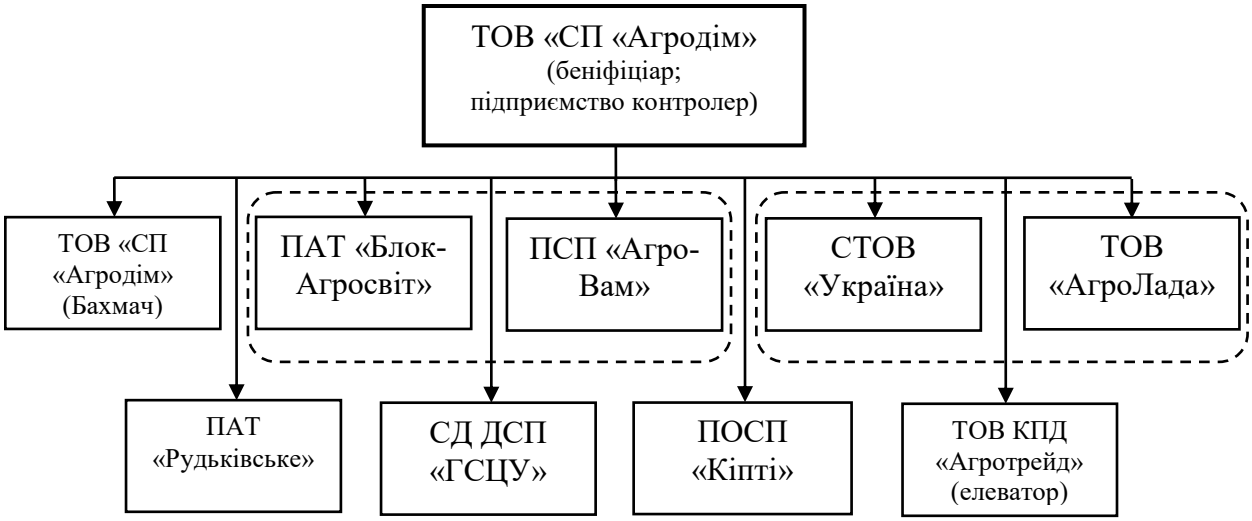


Рис. 2.12. Схема організації управління ТОВ «СП «Агродім»
Джерело: власна презентація на основі внутрішньої звітності компанії

Загалом, земельний банк об’єднання сягає 23 789 га орендованих масивів на умовах довгострокових договорів. Функціонує сучасний елеватор потужністю 1400 т зерна на добу, одночасного зберігання 56000 т. Основні земельні масиви розміщені в Бахмацькому та Ічнянському районах. Основне стадо ВРХ складає близько 1 тис. голів та 1,3 тис. шлейфа. У 2015 році було запущено сучасний свинокомплекс потужністю 15 000 гол/год, або 3600 голів одночасного утримання.

Організаційна будова об’єднання «Агродім» характеризується тим, що виробничі підприємства мають всі управлінські функції та вагомі

повноваження щодо прийняття рішень. Беніфіціар об’єднання ТОВ «СП «Агродім» виконує здебільшого контролюючі та консультаційні функції, а також формує всю консолідовану звітність та представляє інтереси групи на ринку. Підприємства об’єднання мають повноцінні адміністративно-правові функції та самостійно приймають рішення на основі консультаційних пропозицій від беніфіціара. Кожне господарство має власні виробничі потужності, а саме – машинно-тракторний парк, автопарк, зерноочисні системи та комунальну інфраструктуру (гуртожиток, столова).

Детальніший аналіз взаємодії підприємств об’єднання показує, що верхньою контролюючою ланкою в ньому є Київське відділення ТОВ «СП «Агродім», на чолі з Генеральним директором. Та ж юридична особа в м. Бахмач є ланкою на чолі з виконавчим директором. Зазначимо, що всі інші підприємства не мають характерного територіального розриву. ПАТ «Блок-Агросвіт» та ПСП «Агро-Вам» функціонують на території Ічнянського району смт. Парафіївка. Зазначимо, що у власності ПАТ «Блок-Агросвіт» знаходиться Парафіївський цукровий завод, який зараз законсервований. СТОВ «Україна» та ТОВ «АгроЛада» територіально знаходяться в межах Бахмачівського району поблизу с. Голінка. ПАТ «Рудьківське» – Бобровицький район, с. Рудьківка. ПОСП «Кіпті» – Козелецький район, с. Кіпті. ДСП «Головний селекційний центр України» знаходиться на території Київської області в м. Переяслав-Хмельницький. Співпраця з групою здійснюється на засадах спільної виробничої діяльності.

Організаційна структура формування управління, представлена на рис. 2.13 і складається із функціональних департаментів та вищого керівництва – Генерального директора та Заступника генерального директора з виробництва, обов’язки яких полягають у вирішенні стратегічних питань та контролі поточної діяльності. Основним нюансом, що вирізняє зазначений агрохолдинг з поміж інших є наявність департаменту контролінгу, до якого входять головний економіст, як керівник служби планування та економіки,

керівник диспетчерської служби та начальник служби контролю якості, як керівник лабораторії на елеваторі.

Однак, на представленому великотоварному агропромисловому формуванні використання такого інструменту як контролінг має спотворений характер. Оскільки працівники департаменту, а саме планово-економічної служби, позбавлені можливості впливати на відповідність стратегічних і оперативних планів, втрачається сама суть контролінгу як інструменту, котрий може показати майбутнє організації.

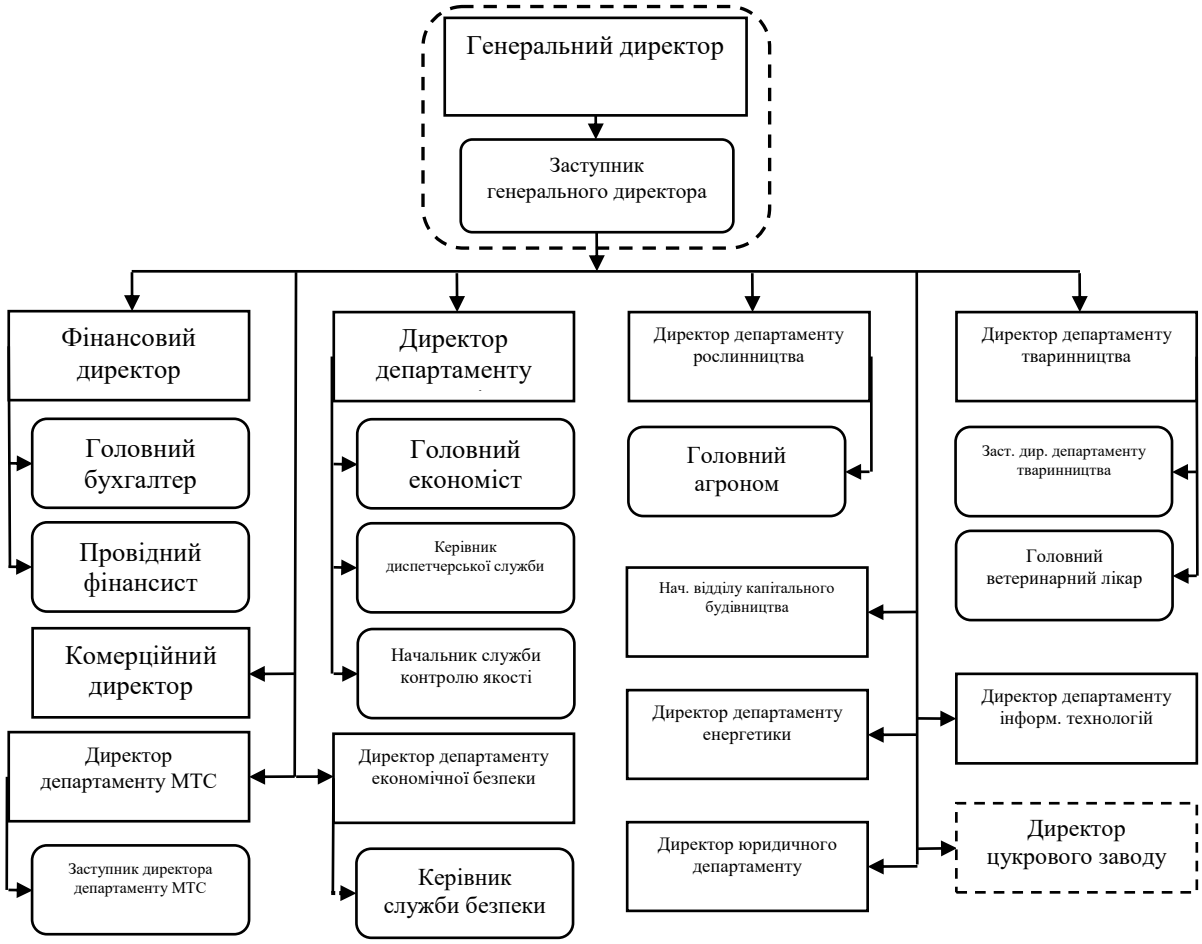


Рис. 2.13. Організаційна схема управління ТОВ «СП «Агродім»
Джерело: власна презентація на основі внутрішньої звітності компанії

Далі, варто провести комплексний аналіз залежності ефективності функціонування великотоварних агропромислових формувань від їх розмірів.

Таблиця 2.7

Найбільші 20 великотоварних агропромислових формувань за обсягом EBITDA на один гектар і розміром земельного банку, 2014 р

Назва великотоварного агропромислового формування	Рік засн.	EBITDA, дол. США/га	Земельний банк, га	Землі, які	
				Обробляли ся, га	не оброблял и ся, га
«Сварог Вест Груп»	2006	700	80 000	80 000	
Grain Alliance	1996	560	50 000	45 000	5 000
«Агроспецсервіс»	1998	520	41 000	40 415	585
«Чиста криниця»	2000	500	50 000	50 000	
«Індустріальна молочна компанія» (ІМК)	2007	420	136 700	136 700	
«Вінницька аграрно-промислова група»	2009	347	43 053	42 848	205
Trigon Agri	2006	336	49 000	49 000	
UkrLandFarming	2008	311	653 000	653 000	
«Агрейн»	2008	300	130 000	130 000	
«Росток-Холдинг»	2010	297	60 000	47 000	13 000
AgroGeneration & Harmelia	2007	244	120 000	103 000	17 000
«Укрпромінвест-Агро»	2002	237	122 000	122 000	
«Агропросперіс»	2007	236	430 000	410 000	20 000
«Миронівський хлібопродукт»	1998	231	380 000	360 000	20 000
«Нібулон»	1991	225	82 300	81 500	800
KSG Agro	2001	200	94 000	30 000	64 000
«АПК-Інвест»	2006	190	41 000	38 000	3 000
«Українські аграрні інвестиції»	2005	179	234 000	175 000	59 000
«Агро Інвест Україна»	2006	156	30 000	26 700	3 300
«Астарта»	1993	124	245 000	235 000	10 000

Джерело: побудовано на основі [78] та власних розрахунків

Нами оцінено тільки ефективність рослинництва, як типової галузі для абсолютної більшості ВАФ. Із фінансових даних багатопрофільних холдингів, які також займаються переробкою, тваринництвом і оптовою реалізацією, було виокремлено показники галузі рослинництва. Отриману EBITDA поділено на площу землі, яку компанія обробила за 2014 рік [78].

З представлених даних бачимо, що 10 із 20-и досліджуваних агропромислових формувань частково не обробляють весь орендований банк землі (не враховували, як не значні – 585 га – «Агроспецсервіс», 205 – га «Вінницька аграрно-промислова група», 800га – «Нібулон»). Аналіз таких об’єктів на основі представленої інформації в засобах масової інформації свідчить, що така ситуація складається через брак оборотних активів.

Для кращого наочного аналізу, відобразимо на рис. 2.14 зміну показника EBITDA (дол.США/га) компаній та оброблюваної ними площі. Відтак, компанія «Сварог Вест Груп» досягла EBITDA на рівні 700 дол.США/га, що є найвищим показником у 2014 році. Наприклад, «Нібулон», із 82,3 тис. га обробленої площі недоотримав EBITDA в розмірі 475 дол.США/га, «Чиста криниця» (50 тис.га) – 200 дол.США/га, «Росток-Холдинг» (47 тис. га) – 403 дол.США/га, порівняно з представленим лідером.

Такий розрив сформований на основі цілого ряду факторів, зокрема забезпечення оборотними активами, якісних характеристик основних засобів (стану і віку техніки), якості землі, рівня організації управління діяльністю. Зібрана в процесі дослідження інформація, свідчення фахівців різних рівнів та служб, а також власний практичний досвід автора свідчать, що саме фактор управління бізнес-процесами для великотоварних агропромислових формувань є чи не найвагомішим. Тобто, те, наскільки якісно менеджмент розпоряджається наявними активами і визначає можливості для розвитку, оскільки, як уже зазначалося у попередньому викладі, за всі успіхи та невдачі відповідає менеджмент, а не виконавці. Тобто хоча у агрохолдингів значно менші проблеми із залученням ресурсів, але інвестувати та реінвестувати в низько ефективні (або збиткові) проекти – ніхто не бажає.

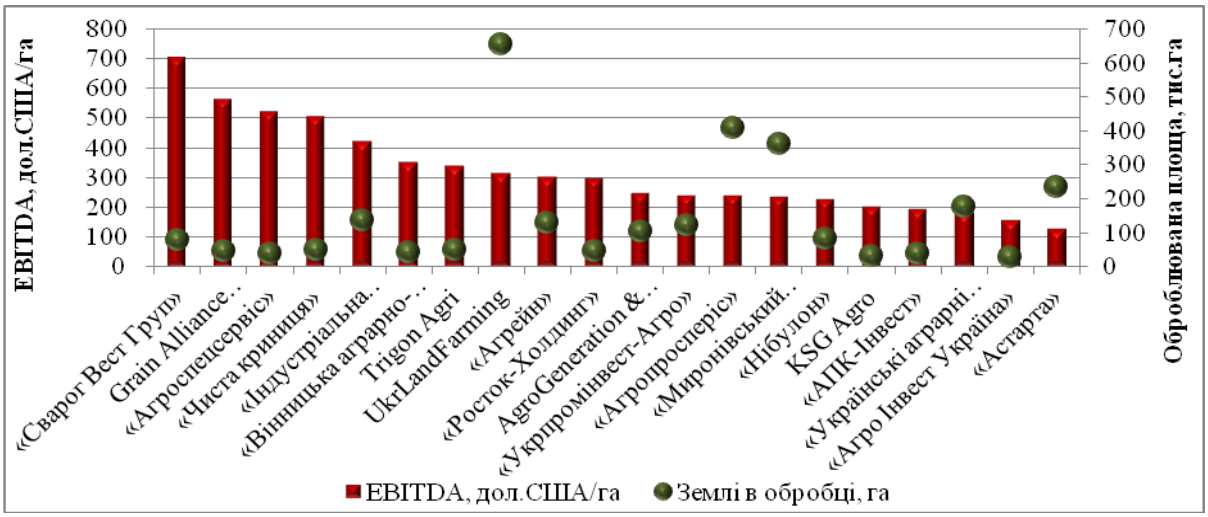


Рис. 2.14. Найбільші 20 великотоварних агропромислових формувань за обсягом EBITDA на 1 га та площами оброблюваної землі (2014 р.)

Джерело: побудовано на основі [78] та власних розрахунків

Для глибшого науково-методологічного аналізу представленої інформації нами було розраховано кореляційно-регресійну модель, результати якої показали тісноту лінійного зв'язку в 21,3%, що говорить про надзвичайно низький рівень залежності, показників, що аналізуються.

Наступним кроком дослідження було виокремлення із сукупності ВАФ UkrLandFarming, «Агропросперіс», «Миронівський хлібопродукт», як найбільших за масштабами, а також найефективнішого «Сварог Вест Груп». Результати другої розрахованої моделі показали тісноту зв'язку на рівні 36,9%. Підвищення залежності факторів на 15,6 процентних пункти, у порівнянні з першою моделлю, відображає реальну наявність такого зв'язку – хоча й на низькому рівні. Водночас це підтверджує і свідчення цілого ряду менеджерів вищих рівнів, про ефективніше функціонування середніх за розміром агрохолдингів, порівняно з гігантами, яких ми виокремили.

З метою подальшого глибшого аналізу залежності ефективності функціонування великотоварних агропромислових формувань від їх розміру нами було вирішено розширити вибірку шляхом імітаційного моделювання, оскільки статистичних даних таблиці 2.7 не достатньо. Для реалізації імітаційної моделі залежності нами було використано раніше розрахована модель регресії із тіснотою зв'язку 21,34 %, формула якої має наступний вигляд:

$$Y=344,4026-0,2015x \qquad (2.1)$$

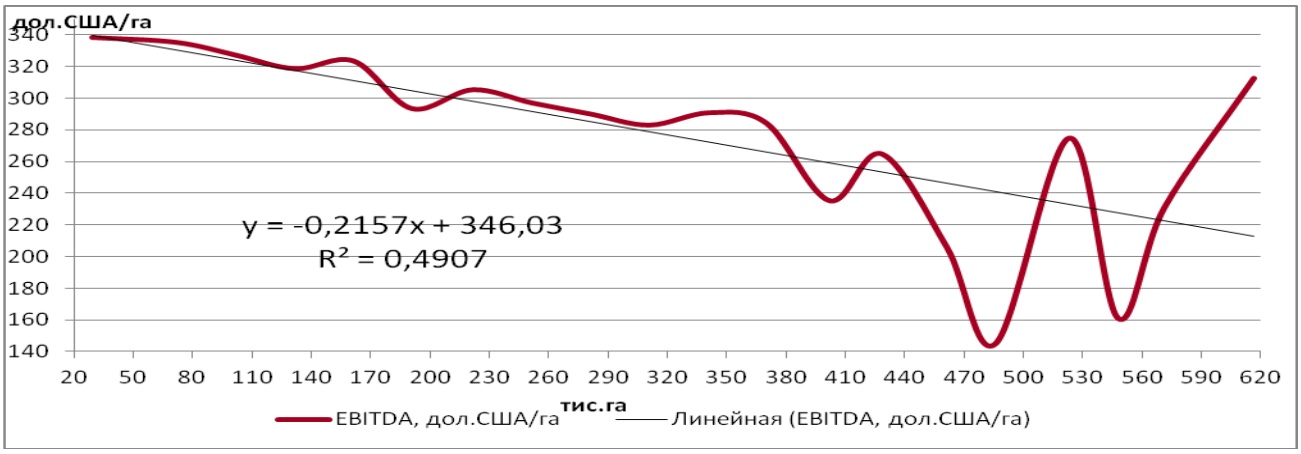


Рис. 2.15. Залежність EBITDA від оброблюваної площі (згруповано до 20 од.) за результатами імітаційного моделювання (2014р.)

Джерело: розроблено автором

При розробці імітаційної моделі залежності вважалось:

- площа обробітку розподілена за нормальним законом;
- EBITDA (дол.США/га) обчислюється як сума очікуваного прибутку (розрахованого за наведеною моделлю і залежного від площі посіву – 2.1) та неочікуваного (стохастичного) прибутку розподіленого за нормальним законом.

Таблиця 2.8

Групування результатів імітаційного моделювання залежності EBITDA (дол.США/га) від кількості оброблюваної площі ВАФ, 2014 р.

№	Групи підприємств за показником EBITDA, дол.США/га	коеф.	Середнє значення EBITDA по групі, дол.США/га	Середня площа ВАФ по групі, тис.га
1	До – (-219)	0,0002	-251	93
2	-219 – (-162)	0,0005	-184	230
3	-162 – (-106)	0,0024	-129	196
4	-106 – (-50)	0,0040	-77	141
5	-50 – 7	0,0105	-17	141
6	7 – 63	0,0229	38	129
7	63 – 120	0,0475	94	117
8	120 – 176	0,0750	149	111
9	176 – 232	0,1066	205	110
10	232 – 289	0,1412	261	103
11	289 – 345	0,1444	317	101
12	345 – 402	0,1398	373	94
13	402 – 458	0,1128	429	94
14	458 – 514	0,0794	485	86
15	514 – 571	0,0545	540	79
16	571 – 627	0,0315	595	85
17	627 – 684	0,0167	652	84
18	684 – 740	0,0072	710	76
19	740 – 796	0,0024	764	87
20	796 і більше	0,0005	819	36

Джерело: розраховано автором

Результати імітаційної моделі залежності EBITDA (дол.США/га) від оброблюваної площі великотоварним агропромисловим формуванням представлені в таблиці 2.8 (рис. 2.15 та додаток Е) дозволили побудувати наступну лінійну модель регресії:

$$y = -0,2157x + 346,03 \qquad (2.2)$$

Рівень детермінації побудованої моделі становив 49,07 % та, відповідно, кореляції 70,05 %, що свідчить про вищий рівень її достовірності.

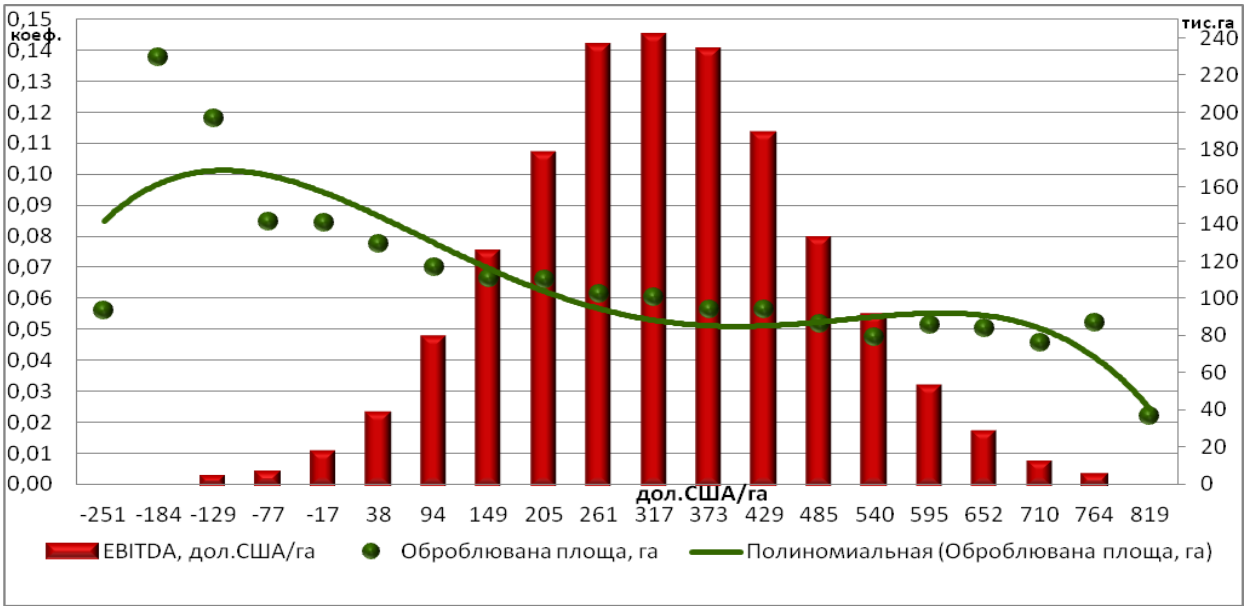


Рис. 2.16. Розподіл EBITDA та оброблювана площа за результатами імітаційного моделювання (згруповано до 20 од., 2014р.)

Джерело: розроблено автором

Аналіз згрупованих даних (табл. 2.8, рис. 2.16-17 та додатки К, Л) імітаційної моделі залежності EBITDA (дол.США/га) від оброблюваної площі великотоварними агропромисловими формуваннями показують, що найбільше попадань знаходиться від 149 до 540 дол.США/га. При цьому площа у даному діапазоні зі збільшенням EBITDA (дол.США/га) – зменшується від 118 до 79 тис. га. Зазначимо, що «хвіст збитків» імітаційної моделі має рівень оброблюваної площі ВАФ від 93 до 230 тис. га

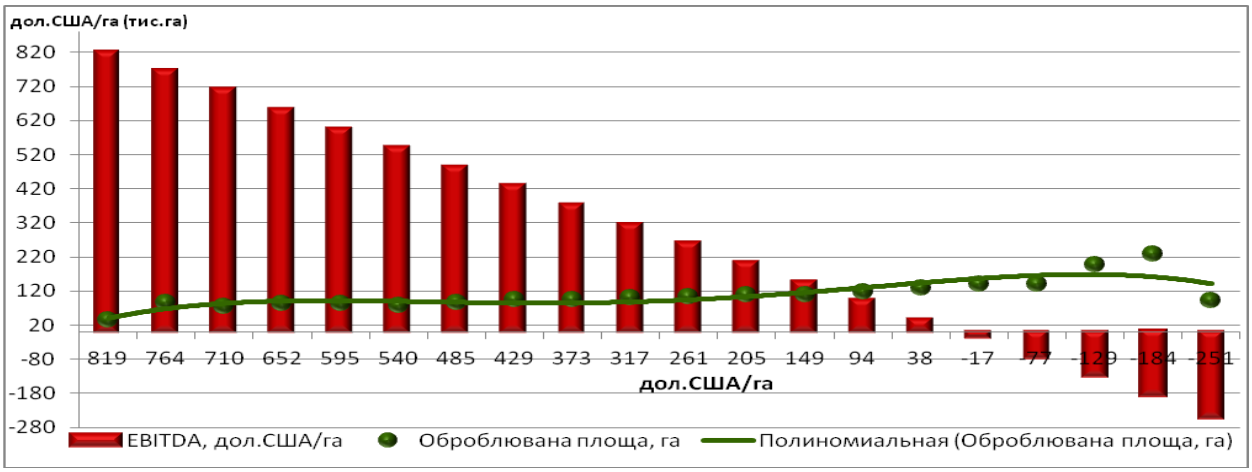


Рис. 2.17. Розподіл оброблюваної площі від EBITDA за результатами імітаційного моделювання (згруповано до 20 од., 2014 р.)

Джерело: розраховано автором

Наочна ілюстрація (рис. 2.17) залежності оброблюваної площі від EBITDA (дол.США/га) дозволяє зробити висновок, що вищий рівень ефективності мають великотоварні агропромислові формування із меншим земельним наділом. Зокрема, найвищий рівень ефективності (від 819 до 485 дол.США/га) спостерігається у групах із середньою земельною площею до 86 тис. га.

Згруповані результати імітації за оброблюваною площею зображені на рис. 2.18 та додатку М підтверджують вище приведений нами висновок та дозволяють констатувати, що при збільшення оброблюваної площі великотоварним агропромисловим формуванням рівень ефективності має негативну тенденцію.

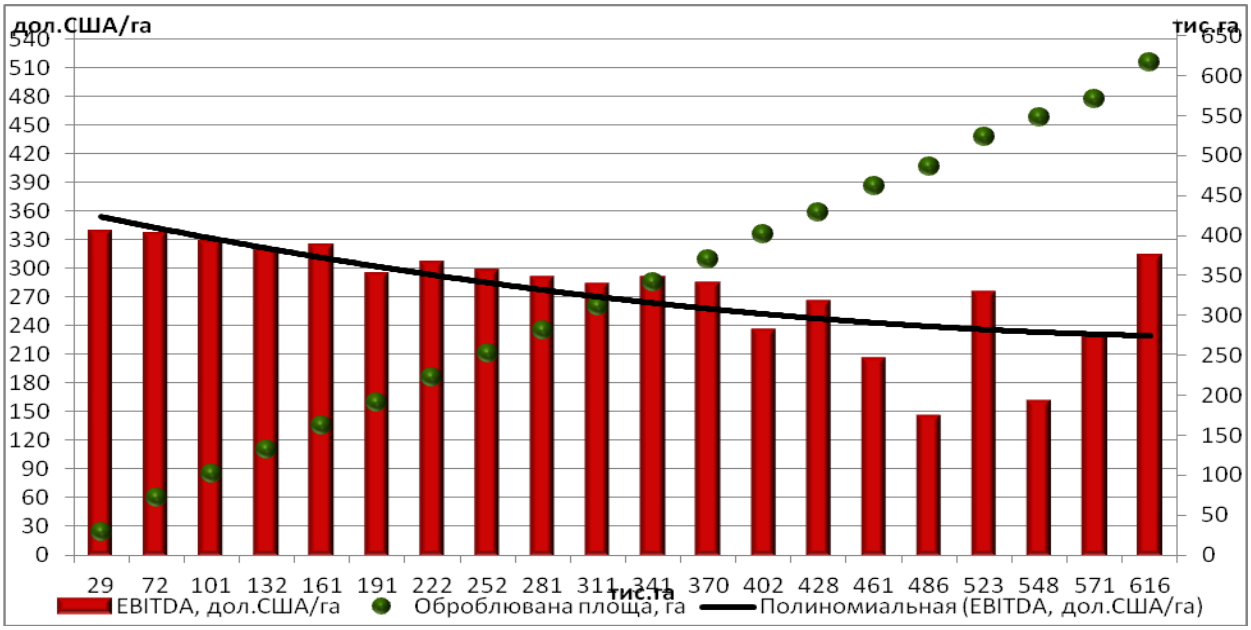


Рис. 2.18. Залежність EBITDA від оброблюваної площі ВАФ за результатами імітаційного моделювання (згруповано до 20 од., 2014 р.)

Джерело: розраховано автором

Отже, на основі представленої інформації, наочної її ілюстрації, а також розрахованих кореляційно-регресійних моделей та побудованої імітаційної моделі залежності можемо зробити висновок стосовно залежності ефективності від масштабів великотоварних агропромислових формувань:

- залежність між ефективністю та масштабами великотоварних агропромислових формувань існує, але на низькому рівні, що доводиться графічним та економіко-математичними методами;

- великотоварні агропромислові формування великих розмірів (більше 86 тис. га) мають нижчий рівень ефективності ніж середні (від 36 до 86 тис. га) великотоварні агропромислові формування, що доводиться графічним, економіко-математичним та експертно-аналітичним методами.

Зазначимо, що вищий рівень ефективності функціонування «посередніх» великотоварних агропромислових формувань, як правило, є наслідком компактнішого розташування виробничих потужностей та, відповідно вищим рівнем керованості, через відсутність відокремленої середньої ланки управління (регіональних) між материнською компанією та виробничими одиницями.

2.3. Інструменти управління великотоварними агропромисловим формуваннями

Світова історія розвитку управління корпораціями, групами компаній, холдинговими структурами та просто великими підприємствами усіх галузей економіки сформували ряд інструментів, що слугують підґрунтям для прийняття управлінських рішень. Хоча історія функціонування великотоварних агропромислових формувань України ще не достатньо тривала, та все ж вже існує достатня управлінська практика.

Зібрана інформація на основі внутрішньої управлінської звітності агрохолдингів, які аналізувалися у попередньому викладі, спілкування з фахівцями агробізнесу та власний досвід автора дали змогу виокремити та систематизувати найрозповсюдженіші інструменти управління, що відповідають специфіці функціонування вітчизняних агропромислових формувань в сучасних умовах:

- облікові системи: бухгалтерія, галузеві (рослинництво, тваринництво);
- навігаційні системи та контроль витрат пального;
- система бонусів (мотивація);

- системи зв’язку та спостереження.

Чи не найважливішою групою інструментів управління є бухгалтерські та галузеві облікові системи. Законодавство України й інших країн світу, а також кількість операцій у великому бізнесі зумовлюють необхідність використання програмного забезпечення. Специфіка діяльності в аграрному секторі, зокрема територіальна розпорошеність, використання у виробництві живих організмів та кваліфікація працівників на селі сформували необхідність створення унікальних програмних рішень.

Для ведення обліку у великотоварних агропромислових формуваннях існує широкий вибір надбудов на платформі «1С» (актуальної версії). Концептуально суть збірок можемо розділити на два глобальні типи: бухгалтерія сільськогосподарського (аграрного) підприємства та управління виробничим підприємством (Агрохолдинг).

Бухгалтерія сільськогосподарського підприємства (БСП) – передбачає автоматизацію бухгалтерського та податкового обліку в аграрному підприємстві. Середня вартість програмного забезпечення становить – платформа 11 тис. грн (5 базових робочих місць) та 11 тис. грн кожні наступні 5 робочих місць. Це дозволяє систематизувати базу даних, оптимізувати трудомісткий процес обліку [97; 98; 100] за наступними параметрами:

- галузі рослинництва – виконання технологічних операцій (облік робіт власної та найманої техніки й обладнання, облік посівних площ (структура полів), облік витрат (виробництво та рух продукції, розподіл витрат, розрахунок фактичної собівартості продукції), ведення обліку договорів оренди землі (формування звітів за договорами, нарахування орендної плати за землю та виплата її грошима, товарами, послугами), облік біологічних активів (незавершене виробництво рослинництва, переоцінка та списання біологічних активів);
- галузі тваринництва – придбання та реалізація поголів’я тварин, облік приплоду та приросту живої ваги, виробництво молока та його рух,

переведення тварин між статевовіковими групами, переміщення тварин між фермами, облік забоїв та падежу в господарствах, взаєморозрахунки з переробними підприємствами по дотаціях, рух номенклатури по інкубатору (закладка яєць, звіт інкубаторію), облік витрат та розрахунок собівартості продукції тваринництва;

- роботи машинно-тракторного та автотранспортного парків – облік виконаних робіт автотранспорту (вантажівки, легкові авто та спеціалізована авто мобільна техніка) та сільськогосподарської техніки (трактори, комбайни, самохідна техніка), рух паливо-мастильних матеріалів (видача, списання, залишки пального за водіями та технікою), розрахунок відрядної заробітної плати та вартості послуг найманої техніки, а також розрахунок фактичної собівартості кілометра пробігу, тонно-кілометра, обробки гектара землі;
- інші облікові блоки – склади (рух номенклатури на складах), персонал (особисті дані про персонал, переміщення за посадами, нарахування заробітної плати та податки на заробітку плату).

В цілому, будь-яка із розповсюджених конфігурацій 1С бухгалтерського обліку на сільськогосподарському підприємстві дозволяє ведення баз даних необмеженої кількості господарств та формування консолідованої звітності, що повною мірою забезпечує потреби агропромислових формувань. Система дозволяє швидко забезпечити достовірною первинною інформацією менеджмент та здійснювати контроль руху товарно-матеріальних цінностей і майна.

Інший тип обліку – управління виробничим (агропромисловим) підприємством (агрохолдинг) – містить автоматизацію та систематизацію бухгалтерського, податкового, оперативного, а також управлінського обліку. Середня вартість програмного забезпечення становить: платформа – 79 тис. грн (5 базових робочих місць) та 16 тис. грн кожні наступні 5 робочих місць. Тобто, першою відмінністю від надбудов типу «Бухгалтерія сільськогосподарського (аграрного) підприємства» є значно ширші облікові

функції. Ця системи передбачає «управлінського» типу передбачають можливість ведення своєї роботи для всіх можливих відділів, які функціонують в агропромисловому формуванні. Зокрема для планово-економічного відділу створений достатньо глибокий інструментарій планування всіх галузей агропромислового сектору. До того ж розробниками програмного забезпечення наведеного типу управління та обліку заявляється про цілий ряд переваг їхніх систем [97; 98; 100]:

- забезпечення автоматизації всіх відділків, служб, департаментів які впливають на роботу аграрного підприємства;
- можливість «комфортного» функціонування працівників різних рівнів кваліфікації з чітким розподілом праці, що дозволяє отримувати достовірну оперативну інформацію;
- механізм обліку витрат та собівартості залишків на складі дозволяє скоротити розрахунок собівартості та проводити документи «заднім числом» і при цьому не впливати на правильність ведення обліку;
- розрахунок собівартості є не лише автоматизованим, а також дозволяє проводити цілий спектр аналізів, що дозволяють оперативно зрозуміти через які фактори організація відхиляється від планових показників;
- гнучка система налаштування звітів та аналізів бази даних дозволяє отримувати необхідну інформацію для спеціалістів будь якого рівня – від агронома та зоотехніка до керівника найвищого рівня: оперативний аналіз прямих витрат в розрізі полів, культур, видів робіт; аналіз завантаженості техніки та витрати на її обслуговування; аналіз руху поголів’я та прогнозування потреби кормів; аналіз розподілюваних витрат.

Отже, проаналізовані системи автоматизованого бухгалтерського та управлінського обліку є вагомими інструментами управління для менеджменту. В свою чергу, на основі проаналізованої інформації від розробників програмного забезпечення, власного досвіду автора та спілкування з менеджментом різних рівнів можемо зробити висновок, що

обидва з наведених типів обліку можуть використовуватися у великотоварних агропромислових формуваннях, оскільки дозволяють ведення обліку первинної документації на необмеженій кількості господарств одночасно. Прийняття рішення купівлі дорожчої системи на базі «Управління виробничим (аграрним) підприємством» має прийматися в умовах, коли провідний менеджмент компанії передбачає запуск блоку планування або ведення управлінського обліку паралельно з бухгалтерським в обліковій системі.

Для ведення агрономічного обліку, а саме польових робіт та поточного стану культур на полі, великотоварні агропромислові формування використовують «Помічник агронома» – ряд програмних продуктів які призначені для автоматизації процесу роботи агронома безпосередньо на полі з метою оперативного відображення інформації в базових бухгалтерських облікових системах та оперативному обліку. Програмне забезпечення на основі ведення «історії робіт» в розрізі полів дозволяє:

- оперативно отримувати інформацію про виконання планових технологічних операцій та стан посівів підтверджених фотознімками;
- відслідковувати всі відхилення від запланованої технології вирощування сільськогосподарських культур в щоденному режимі;
- аналізувати виконання робіт у порівняні з попередніми періодами;
- аналізувати вплив виконаних технологічних операцій на реальний результат на полі;
- вести автоматизований оперативний облік основних товарно-матеріальних цінностей, використаних на полі;
- контролювати зміну оброблюваних площ;
- відслідковувати та аналізувати вплив погоди на розвиток рослин і кінцевий результат.

За допомогою даної облікової системи керівник агрономічної служби (департаменту) має можливість контролювати роботи всіх підлеглих не

залежно від їх територіальної розташованості. Зокрема своєчасно реагувати на відставання виконання технологічних операцій, а також ставити задачі агрономам – виконання конкретних технологічних операцій, використання конкретних матеріалів на конкретних полях та в конкретні періоди.

Систематизоване та автоматизоване ведення зоотехнічного обліку дозволяє робити наступні програмні рішення:

- в скотарстві – PlemOffice, Інтесел ОРСЕК, КОРАЛЛ та інші. Здійснюють ведення всієї інформації виробничого процесу та формують оперативні звіти для управлінців зоотехнічного відділу (служби). Програми передбачають збір даних по кожній тварині індивідуально (генетичне походження, розвиток за всіма віковими групами, екстер'єр та тип тіла тварини, дані по молочній продуктивності за лактаціями та м'ясній за віком); аналіз продуктивності за контрольними дійками, приростами; аналіз та контроль репродуктивних показників стада на основі відповідних зоотехнічних даних; прогноз осіменінь, запуску корів, отелень; гнучку систему звітності, що дозволяє у зручній формі отримати інформацію щодо структури та стану поголів'я. Зокрема більшість програмного забезпечення дозволяє збирати та аналізувати використання кормів і ветеринарних препаратів. У разі використання на молочнотоварній фермі автоматизованого доїльного залу та повної комплектації датчиками стада, програмне забезпечення може самостійно сортувати тварин після доїння за будь-якими заданими критеріями.

- в свинарстві (або аналогічно за іншими галузями) – AgroSoft WinPIG, EdiPorc (Isagri), FARM Software (Agrovision) та інші. Суть даного програмного забезпечення зводиться до можливості менеджментом ферми слідкувати за станом здоров'я травин, визначити необхідність оновлення основного стада та рівня підготовки ремонтного молодняку. Дозволяють організувати систему потижневого планування технологічних операцій та руху стада, швидко визначити проблеми виробництва, зменшити кількість перегулів, налагодити селекційну роботу. Зокрема, функціональні звіти

дозволяють: проаналізувати, після якого опоросу відбувається зменшення продуктивності свиноматок (кількість приплоду та відлучених поросят); контролювати біологічні параметри кожної окремої тварини та цілий ряд зоотехнічних показників; контролювати технологічні показники в розрізі кожної групи тварин (% падежу та вибраковок, середньодобовий приріст, потреба кормів); контроль руху кормів (наявність, надходження, витрати у розрізі груп, та залишки на кінець звітного періоду); повний контроль руху поголів'я за статевовіковими групами та мікрогрупами (відсіками).

Продовжуючи аналіз інструментів управління розглянемо використання систем навігації та витрат пального. Першим в Україні агрохолдингом, що почав використовувати GPS та GPRS системи, був АгроПроІнвест на землях Вінниччини. Такі системи дозволяють значно знизити витрати та втрати:

- на паливо та паливо-мастильні матеріали – за рахунок «практичного унеможливлення» крадіжок та нецільового використання техніки;
- на обслуговування (ремонти) техніки – за рахунок контролю її експлуатації;
- на повторних технологічних операціях та знижені урожайності через неякісне виконання роботи – за рахунок «он-лайн» контролю якості виконання технологічних операцій.

Навігаційні системи контролю техніки за рахунок можливості віддаленого контролю роботи техніки, ведення бази даних та історії обробітку полів, об'єктивної інформації про виконання кожної технологічної операції дозволяють оперувати достовірною інформацією щодо всього виробничого процесу в розрізі кожного поля менеджерам усіх рівнів та департаментів (служб) великотоварного агропромислового формування не залежно від територіальної розосередженості. Тобто, володіти інформацією в режимі «он-лайн» про:

- місцезнаходження техніки та маршрут її руху по полю чи дорозі;

- використання пального під час переїздів, виконані технологічної операції, стоянці та фіксувати зливи;
- використання робочого часу, зокрема початок роботи, час простоїв, час закінчення роботи;
- якість виконання технологічних операцій на основі траєкторії та швидкості руху техніки.

Функції програмного забезпечення навігаційних систем не обмежуються лише оперативним контролем, а й дозволяють інтегруватися в облікові системи бухгалтерії. Синхронізація інформації дозволяє автоматизувати контроль ведення первинної документації.

Наступним інструментарієм управління, характерним для великотоварних агропромислових формувань на якому ми хочемо акцентувати увагу – є мотивація. В свою чергу, на основі зібраної інформації під час обробки внутрішньої звітності агрохолдингів та спілкування із спеціалістами аграрного бізнесу нами було виокремлено два інструменти: преміювання персоналу й виплата бонусів менеджменту.

Преміювання персоналу (премія) – відносно стандартні виплати за виконання планів працівниками та рядовими спеціалістами окремої служби чи підприємства. Підлягають преміюванню зазвичай всі працівники, від рядових виконавців до менеджменту вищих рівнів. Характерним для такого інструменту стимулювання працівників є «умовно-низький» рівень виплат, який часто варіюється в межах однієї місячної заробітної плати.

Виплата бонусів менеджменту (бонус) – виплати, як правило вищому рівню керівників організації за досягненні планових та понад планових показників фінансово-економічної ефективності. На відміну від «умовно-низьких» преміальних виплат, розмір бонусів менеджменту сягає від суми піврічної заробітної плати до річної та більше.

Останнім інструментом, який широко використовується у великотоварних агропромислових формуваннях, на відміну від організацій середнього та малого агробізнесу, є системи відео спостереження.

Використання обладнання такого типу зумовлене все тією ж специфікою діяльності. Відео нагляд, як правило, встановлюється за проблемними ланками виробничого ланцюга:

- в залі танкера молока – для зниження можливості крадіжки молока;
- на території елеватора проти завальної ями, відвантажувального пункту та на в'їзних воротах – для зниження можливості крадіжки зерна на території елеватора;
- на територіях складів проти воріт – для зниження ймовірності крадіжки товарно-матеріальних цінностей;
- на машинно-тракторному та авто парках проти ремонтних місць для зниження ймовірності крадіжок пального при проведенні ремонтних робіт техніки;
- в офісах (особливо в кабінеті диспетчерської служби, що працює цілодобово) – для зниження ймовірності халатного відношення до виконуваних функціональних обов'язків.

Ставлення до такого інструментарію працівників проявляється як скептичне й заявляється про його не ефективність. В свою чергу, згідно свідчень цілого ряду менеджерів відео-нагляд має хоча й недоказовий, але позитивний результат.

Наведені вище інструменти управління, тією чи іншою мірою використовують на всіх без винятку великотоварних агропромислових формуваннях. Рівень використання інструментарію залежить від двох факторів: об'єктивного – розміру агропромислового формування за показниками земельного банку та поголів'ям тварин; суб'єктивного – бачення системи управління власником та менеджментом вищого рівня.

Висновки до розділу 2

1. Проблематика функціонування об’єктів аграрного сектору показує, що особливе місце у формуванні їх ефективної діяльності займають аспекти управління та організації виробництва. На основі проаналізованих відмінностей між сільськогосподарськими підприємствами та господарствами населення можемо стверджувати, що для господарств населення притаманним є лише організація виробництва. Оскільки організовується та виконується виробничий процес самим власником, на основі його знань, ідей та бажань. В свою чергу, для підприємств усіх форм власності є притаманними і «управління» і організація виробництва, як наслідок прийняття управлінських рішень в умовах значних масштабів виробництва, які не можливо освоїти без чіткої ієрархічної управлінської структури.

2. В аграрній галузі України спостерігається укрупнення – їх середній розмір зростає. В результаті цього відбувається скорочення кількості підприємств. Водночас спостерігається тенденція зростання обсягу чистого доходу (виручки), рівня рентабельності та продуктивності праці для підприємств із обсягом чистого доходу від 5,1 млн. грн.

За всіма провідними культурами (зернові та зернобобові, цукрові буряки, соняшник), які вирощують аграрні підприємства, спостерігається одна й та ж тенденція – чим більше валове виробництво продукції, тим вищий показник урожайності. Дане явище свідчить про підвищення рівня спеціалізації господарств.

За результатами дослідження виробництва продукції в галузі тваринництва (виробництво молока, ВРХ на м'ясо, м’яса курятини, яйця курячого) прослідковується закономірність: збільшення обсягів виробництва та зменшення кількість підприємств.

3. З метою проведення аналізу залежності техніко-економічних показників та їх організаційної структури управління від масштабів виробництва було досліджено три підприємства аграрного сектору економіки

Чернігівської області. Два з них, займаються не тільки виробництвом сільськогосподарської продукції, а й мають переробні потужності. Досліджувані суб'єкти господарювання знаходяться в радіусі 30 км один від одного та мають однотипні ґрунти й природно-кліматичні умови.

Результати аналізу вказали на те, що не завжди більший розмір господарства зазначає вищу економічну ефективність його діяльності. Зокрема у нашому випадку підприємство яке має порівняно великий земельний банк отримує прибуток значно нижчий у порівнянні із підприємствами із меншими земельними наділами. При цьому зі збільшенням розміру підприємства адміністративні витрати на одиницю управлінського персоналу знижуються.

4. В Україні існує два узагальнюючих типи сучасних великотоварних агропромислових формувань (агрохолдингів):

- публічні - мають офіційні адміністративні (юридичні) зв'язки між підприємствами холдингової структури, оприлюднюють консолідовані дані, виступають представниками від аграрних спілок (асоціацій і т.д.) перед органами державної влади;
- не публічні - характеризуються відсутністю загального доступу до консолідованої звітності, не офіційними зв'язками між підприємствами структури.

5. Розроблена класифікація підходів до управління великотоварними агропромисловими формуваннями (агрохолдингами) на рівні власник(и) – менеджмент:

- Одиничний. (Спрощений). Характеризується домовленістю власника з менеджментом про досягнення одного фінансово-економічного показника. Передбачається виплата бонусів за досягнення результату, а у випадку негативного результату – висока ймовірність заміни частини менеджменту. Притаманний «умовно низький» контроль за діяльністю формування. Як правило, власники мають корпорації в різних галузях економіки.

- Короткий. (Простий). Характеризується достатністю представлення провідним менеджментом перед власником результатів функціонування або планів на «одному-двох листах» з основними показниками. При такому підході власник домовляється з менеджерами про досягнення результату та виплату бонусів за певною системою, що враховує представлені показники. Притаманний середній рівень контролю за виробничою та фінансово-економічною діяльністю.
- Детальний. (Складний). Характеризується вимогливістю власника до системи управління та контролем виробничо-фінансових планів й результатів. Глибина планування та обліку встановлюється на рівні поля, голови тварини, виробничої лінії (цеху, заводу, тощо). Притаманна значна кількість контролюючих органів в структурі холдингу та регулярне особисте спілкування власника з більшістю ключових керівників.

6. Існує три основні проблеми притаманні для великотоварних агропромислових формувань України які умовно можемо назвати – «перевернута піраміда», «слабка мотивація праці», «відсутність стратегії розвитку».

- Перевернута піраміда характеризується надмірною кількістю управлінців на всіх рівнях управління, що здійснюють загальне керівництво, розробляють положення, а на виробничих об'єктах залишаються робочі одиниці, які безпосередньо працюють з трудовими колективами, первинною інформацією. Тобто суть проблеми у низькому рівні оптимізації процесів управління та збору інформації.
- Слабка мотивація праці проявляється в низькій заробітній платі та несвоєчасності її виплати. На жаль відношення до сільськогосподарської праці з радянських часів не змінилося. Тобто суть проблеми у низькому рівні взаєморозуміння управлінських структур з виробничниками на територіях.
- Відсутність стратегії розвитку означає постійні зміни напрямку розвитку, що не дає змоги нормально розвиватися діючим бізнесам. Тобто,

суть проблеми у не дотриманні інвестором, і/або вищому керівництвом єдиної стратегії розвитку.

7. Дослідження структури управління та ряду фінансово-економічних показників таких великотоварних агропромислових формувань, як UkrLandFarming, KSG Agro, Приват-Агрохолдинг, а також 20-и інших агрохолдингів, розрахунок кореляційно-регресійних моделей та побудова імітаційної моделі дозволили зробити наступні висновки стосовно залежності ефективності діяльності від масштабів ВАФ:

- залежність між ефективністю та масштабами ВАФ існує, але на низькому рівні, що доводиться графічним та економіко-математичними методами;
- ВАФ розмірами понад 86 тис. га мають нижчий рівень ефективності ніж ті, що мають розміри від 36 до 86 тис. га.

Вищий рівень ефективності менших за розмірами ВАФ пояснюється компактнішим розташуванням виробничих потужностей та, відповідно вищим рівнем керованості, через відсутність відокремленої середньої (регіональної) ланки управління.

8. Узагальнення внутрішньої управлінської звітності агрохолдингів дали змогу виокремити та систематизувати основні розповсюджені інструменти управління, що відповідають специфіці функціонування вітчизняних агропромислових формувань в сучасних умовах:

- облікові системи (бухгалтерія, галузеві);
- навігаційні системи та контроль витрат пального;
- система бонусів (мотивація);
- системи зв’язку та спостереження.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора [132].

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЕЛИКОТОВАРНИМИ АГРОПРОМИСЛОВИМИ ФОРМУВАННЯМИ

3.1. Розробка моделі організаційної будови та структури управління у великотоварних агропромислових формуваннях

Вітчизняними та зарубіжними науковцями з менеджменту розробляється й обґрунтовується великий набір методів удосконалення та побудови організаційних структур управління в підприємствах. Однак, бракує конструктивних рекомендацій щодо окремих проблемних аспектів управління у великотоварних агропромислових формуваннях, а саме організаційної будови та організаційної структури управління, які б враховували всі особливості функціонування таких формувань в Україні.

Як уже зазначалося у попередньому викладі, організаційна структура управління базується на основі організаційної будови формування, що може проявлятися у різних її правових формах. Для великих організацій, які функціонують у формі корпорацій, організаційна будова формування є складнішою й будується шляхом підпорядкування суб’єктів управління, які характеризуються розподілом цілей, завдань та повноважень між структурними одиницями й окремими працівниками.

Попередньо проаналізовані нами великотоварні агропромислові формування такі як UkrLandFarming PLC, яке має найскладнішу організаційну будову та структуру управління, KSG Agro як агрохолдинг, що має спрощену організаційну структуру управління та будову, Приват-Агро, особливістю якого є те, що управлінське підприємство виступає в ролі консалтингової організації та не має прямого юридичного впливу на виробничі підприємства. Існує також, цілий ряд великотоварних агропромислових формувань, організація управління яких не була представлена в попередньому параграфі («Сварог Вест Груп», «Grain

Alliance», «Миронівський хлібопродукт»). Спілкування із фахівцями агробізнесу дали нам змогу виявити проблемні моменти практичного характеру формування організаційної будови таких формувань та структур управління в них.

На основі виявлених проблемних моментів та з метою удосконалення управління у великотоварних агропромислових формуваннях нами було розроблено рекомендовану модель організаційної будови формування та його організаційну структуру управління. Основним принципом представлених моделей є їх адаптивність та універсальність для будь-якого агрохолдингу України, який займається виробництвом та переробкою аграрної продукції, а також використання адаптованих до агровиробництва інструментів управління, які були розглянуті у попередньому розділі.

Рис. 3.1. Організаційна будова групи компаній за напрямками діяльності

Джерело: розроблено автором

Представлена нами модель організаційної будови холдингової компанії (рис. 3.1) передбачає розподіл функцій за напрямками діяльності. Варто зазначити, що наведена вище структура використовується більшістю фінансово-промислових груп України та світу. Ми виходимо з того, що до функціональних обов’язків материнської компанії об’єднання може входити тільки вирішення стратегічних питань стосовно розвитку, а також арбітражні питання у відносинах між компаніями об’єднання, коли такі виникають.

З метою контролю діяльності бізнес-напрямків у повноваження представників від беніфіціара має бути делеговано аналіз інвестиційних проектів та фінансово-економічного стану компаній. Дана функція може виражатися наступним чином:

- аналіз оплат контрагентам за надання послуг та поставку товарів;
- контроль руху грошових коштів за статтями доходів та витрат;
- контроль стану дебіторської та кредиторської заборгованостей у розрізі контрагентів;
- аналіз рівня рентабельності та прибутковості за контрольні періоди;
- контроль дотримання строків виконання інвестиційних проектів, які знаходяться на етапі запуску;
- контроль дотримання строків окупності діючих проектів.

Загалом, представлений найвищий рівень управлінської структури фактично є представником інвестора та повинен виступати ініціатором розвитку й контролером діяльності бізнес-напрямків об’єднання.

Далі наведемо розроблену нами модель організаційної будови великотоварного агропромислового формування (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Організаційна будова великотоварного агропромислового формування за територіальною ознакою

Джерело: розроблено автором

Розроблена нами модель організаційної будови великотоварного агропромислового формування передбачає функціонування одного материнського підприємства із сугубо функціональними обов'язками та формування ряду підприємств за територіальним принципом. Форма власності холдингової компанії та територіальних підприємств обирається інвестором чи материнською компанією формування. З метою правового забезпечення управлінських функцій така холдингова компанія має бути беніфіціаром територіальних підприємств. Кількість та розміри територіальних підприємств повинні визначатися лише за фактичної або планової концентрації земельного банку чи виробничих одиниць на основі адміністративно-територіального поділу районів або областей. В свою чергу, організаційна будова територіальних підприємств виглядатиме так як показано на рис. 3.3.

Рис. 3.3. Організаційна будова територіального підприємства великотоварного агропромислового формування

Джерело: розроблено автором

Представлена модель організаційної будови територіальної структури передбачає діяльність одного функціонально-управлінського підприємства-власника та ряду локальних виробничих філій на певній території. Принциповим елементом наведеної організаційної будови є те, що у філій територіального підприємства мають бути мінімізовані адміністративно-правові функції. Досягнення такої форми організації відбувається способом ненадання повноважень філіям:

- права підпису та власної печатки;
- відкриття розрахункового рахунку в банку;
- ведення бухгалтерського та податкового обліку.

Тобто, філії територіального підприємства повинні виконувати суто виробничі функції. Обов’язки керівника філії мають обмежуватися тільки оперативним забезпеченням виробничої діяльності. Створення такої організації на рівні «територіальне підприємство – філія» є принциповим питанням з точки зору оптимізації структури управління. Питання розмірів та кількості філій повинно вирішуватися шляхом територіального аналізу фактичної концентрації земельного банку та інших виробничих одиниць (ферма, елеватор, цех, завод, тощо), без урахування адміністративного поділу.

Представлена організаційна будова за сучасних умов, а саме коли уже більшість агрохолдингів функціонують на платформі певних організаційних будов об’єднання підприємств, досягається шляхом злиття, приєднання, поглинання чи поділу юридичних осіб. Рекомендована нами організаційна будова для більшості великотоварних агропромислових формувань України передбачатиме саме процедури приєднання та перетворення.

Приєднання – це припинення діяльності одного чи декількох підприємств як юридичних осіб та передачу належних їм активів і пасивів (майнових прав та зобов’язань) до іншого підприємства (правонаступника) [141].

Перетворення – це зміна юридичною особою юридично-правової форми без припинення існування. При реорганізації завжди має місце правонаступництво [141].

Варто зазначити, що до прийняття ряду законопроектів* від 25 березня 2015 року для підприємств аграрного сектору було надзвичайно проблемним моментом переоформлення прав оренди на землю між юридичними особами. Із прийняттям цих законів, згадана процедура спростилася та не є перепоною для реалізації пропонованої нами організаційної будови. Зараз згідно існуючих умов складання договору оренди землі [64] лишилося три основні пункти:

- об'єкт оренди (кадастровий номер, місце розташування та розмір земельної ділянки);
- строк дії договору оренди;
- орендна плата із зазначенням її розміру, індексації, способу та умов розрахунків, строків, порядку її внесення і перегляду та відповідальності за її несплату.

Відповідно до впроваджених змін були скасовані наступні додатки та елементи договору:

- план або схема земельної ділянки, яка передається в оренду;
- кадастровий план земельної ділянки з відображенням обмежень (обтяжень) у її використанні та встановлених земельних сервітутів;
- акт визначення меж земельної ділянки в натурі (на місцевості);
- акт приймання-передачі об'єкта оренди;
- проект відведення земельної ділянки у разі його розроблення згідно із законом.

Тобто, суть спрощень полягала у тому, що більшість раніше існуючих основних умов і невід'ємних частин договору оренди землі, які ускладнювали

* Внесені зміни до: Закону України "Про внесення змін до деяких законів України щодо уточнення повноважень нотаріусів та особливостей реєстрації похідних речових прав на земельні ділянки сільськогосподарського призначення" від 05.03.2015 року № 247-VIII; Закон "Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень"; Закон "Про нотаріат"

укладення та реєстрацію договорів оренди землі (прав оренди) були скасовані [64].

В свою чергу, варто згадати про дискусійне питання яке піднімається дослідниками у науковій літературі стосовно проблематики сплати податків. Цілий ряд науковців стверджують про те, що діяльність великотоварних агропромислових формувань призводить до знищення сільської місцевості шляхом сплати податків не за місцем виробничої діяльності, а за місцем реєстрації юридичної особи. Це питання прямо зачіпає нашу рекомендовану організаційну модель, яка передбачає повне або часткове «виведення» юридичних осіб із сільських територій, оскільки створення територіальних підприємств повинно відбуватися із врахуванням фактичного розвитку інфраструктури місцевості для полегшення комунікації між територіальним підприємством та холдинговою компанією. Тому, нами було проаналізовано ряд відповідних правових документів* та сформовано наступну таблицю для наочного зображення податкових потоків.

Таблиця 3.1

Порівняльна таблиця сплати податків філією

Податок	Сплата за місцем реєстрації юридичної особи	Сплата за місцезнаходженням (розташуванням)
Екологічний податок		+
Єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ)	+	
Плата за землю		+
Плата за користування надрами		+
Податок на додану вартість	+	
Податок на доходи фізичних осіб		+
Податок на прибуток підприємств	+	
Рентна плата		+
Фіксований сільськогосподарський податок		+

Джерело: власна презентація автора на основі [69; 127]

Згідно проаналізованої інформації щодо фінансових потоків сплати податків можемо сказати, що із дев'яти основних характерних для аграрного

* Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування»; Податковий кодекс України

сектору України видів податкових стягнень – питання можуть викликати тільки до трьох, це:

- єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ);
- податок на додану вартість (ПДВ);
- податок на прибуток підприємств (ПП).

Це ті податкові стягнення які згідно законодавства України сплачуються за місцем реєстрації юридичної особи. Тобто, дійсно, функціонування філій за представленої нами організаційної будови об'єднання не передбачатимуть сплату представлених видів податків за місцем виробництва, яке переважно є сільською територією. Але, розглядаючи дане питання необхідно звернути увагу на те, що пропоновані нами «територіальні підприємства», згідно нинішнього стану концентрації агрохолдингів, переважно будуть знаходитися в районних центрах. Відповідно такої тенденції, подальший аналіз податкового законодавства значною мірою спростовує дану проблематику. Оскільки зазначені види податків (ЄСВ, ПДВ та ПП), котрі оминають фактичне місце функціонування філії акумулюється спочатку на тих же районних та обласних бюджетах. Тобто, навіть тоді коли аграрне підприємство сплачуватиме ЄСВ, ПДВ та ПП через сільський бюджет, все одно дані кошти автоматично перераховуватимуться до районного, обласного та державного бюджетів за відповідними процедурами та відсотковими ставками. Зокрема розподіл цих коштів не залежить від фактичної місцевості яка їх сформувала.

Отже, аналіз податкового законодавства показав, що створення філій, як відокремлених підрозділів без адміністративно-правових прав, має низький рівень впливу на формування бюджету місцевості на якій дана філія функціонує. Такий вплив матиме місце лише у тому випадку, коли територіальне підприємство агропромислового формування фактично функціонуватиме у різних районах але буде централізоване в одному, хоча уже обласний розподіл бюджету частково нівелюватиме таку ситуацію. В

свою чергу зазначимо, що результати проведеного нами аналізу підтверджуються свідченнями фахівців із великотоварних агропромислових формувань, аналіз яких ми проводили у даній роботі.

Першим зображення можливого варіанту впровадження представленої нами моделі організаційної будови агрохолдингу можемо провести на прикладі UkrLandFarming PLC, як найскладнішої організації в агробізнесі України. У попередньому розділі нами було наведено фактичну організаційну будову об'єднання та організаційних структур управління (рис.2.2, рис.2,3, рис.2,4, рис.2.5).

З метою оптимізації структури управління та відповідного підвищення ефективності діяльності можемо рекомендувати у організаційній будові UkrLandFarming PLC, а саме у структурі ПрАТ «Райз-Максимко», на рівні «регіональне управління» та «філія/підприємство», що зображені на рис.2.3 провести наступну реорганізацію (рис. 3.4):

1. На основі регіональних управлінь сформувати єдині центри управління та контролю за діяльністю в регіоні;
2. Реорганізувати відносини підприємства/філії регіону результатом чого повинно бути створення філій без права підпису, печатки, бухгалтерії:
    a. При цьому необхідно провести укрупнення тваринницьких ферм до рекомендованих розмірів, що забезпечують високий рівень ефективності її функціонування. Дослідженням таких розмірів займалося ряд науковців [11; 26; 109; 110].
    b. На основі машинно-тракторного та автопарку парку, який обслуговує всі підприємства/філії, створити єдині механізовані загони, управління якими повинно відбуватися із територіального (регіонального) підприємства.
3. Налагодити систему передачі даних від філій до територіального підприємства для забезпечення управлінського персоналу

коректною інформацією та ведення бухгалтерського й податкового обліку.

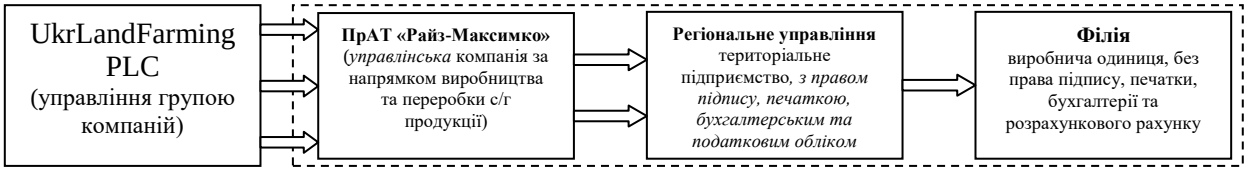


Рис. 3.4. Рекомендована модель організаційної схеми управління для ПрАТ «Райз-Максимко» у структурі UkrLandFarming PLC

Джерело: власна презентація

Представлена рекомендована організаційна будова групи ПрАТ «Райз-Максимко» на основі розробленої нами моделі передбачає ґрунтовну реорганізацію агропромислового формування, особливо на рівні філій. Суть полягатиме у централізації всієї функціональної та адміністративної діяльності на регіональному підприємстві.

Тобто, із виробничих підприємств та філій які нині функціонують в ПрАТ «Райз-Максимко» необхідно перевести всю адміністрацію до регіонального підприємства, якому воно підпорядковується. Така реорганізація забезпечить мінімізацію витрат на утримання адміністративного персоналу та підвищить рівень керованості структурою, оскільки управління відбуватиметься в межах одного офісу. Завданням виробничих філій, котрі уже будуть позбавлені адміністративно-правової роботи, має бути ведення первинного обліку та організація виробничої діяльності.

Другим дещо простішим прикладом впровадження рекомендованої нами моделі може бути великотоваре агропромислове формування «Агродім». Фактична його організаційна будова (рис. 2.11) та структура управління (рис. 2.12) приведена нами у попередньому розділі.

Враховуючи розміри та особливості функціонування ВАФ «Агродім» використання декількох територіальних підприємств, як у ПрАТ «Райз-Максимко», не доцільно. Тому, з метою оптимізації організаційної будови можемо рекомендувати провести реорганізацію всіх підприємств та відокремити управлінську компанію (рис. 3.5).

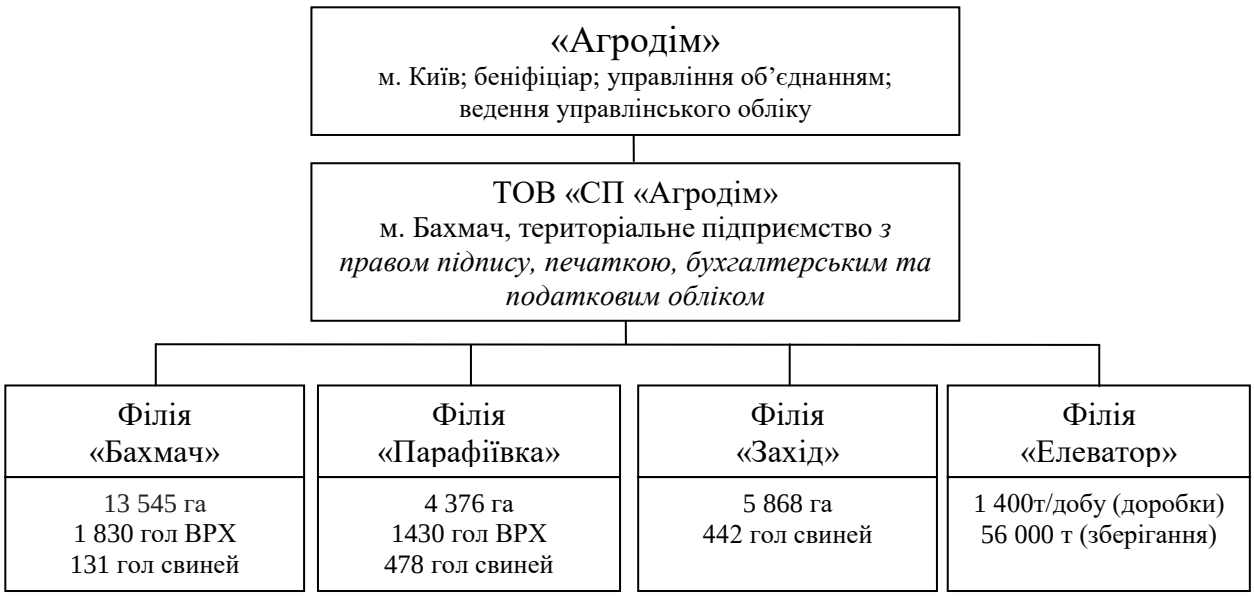


Рис. 3.5. Рекомендована організаційна будова об'єднання «Агродім»
Джерело: власна презентація на основі статистичної та управлінської звітності об'єднання «Агродім» за 2014 рік

Наведена нами організаційна будова об'єднання сформована на основі територіально-адміністративного аналізу для реалізації якої необхідно зробити наступні кроки:

1. Юридично відокремити офіс в м. Київ. Сформувати на його основі управлінське підприємство, яке буде беніфіціаром ТОВ «СП «Агродім».
2. Перереєструвати ТОВ «СП «Агродім» в м. Бахмач та наділити його функціями територіального підприємства.
3. За допомогою процедури приєднання юридичної особи приєднати всі виробничі підприємства до ТОВ «СП «Агродім» (м. Бахмач) та сформувати філії:
   a. Філія «Бахмач» (с. Бахмач-2)– 13 545 га, 1 830 гол ВРХ, 131 гол свиней.
      I. ТОВ «СП «Агроідм» (7 048 га, 1830 гол ВРХ, 131 гол свиней)
      II. СТОВ «Україна» (4 150 га)
      III. ТОВ «АгроЛада» (2 347 га)

b. Філія «Парафіївка» (смт. Парафіївка) – 4 376 га, 1430 гол ВРХ, 478 гол свиней.

I. ПАТ «Блок-Агросвіт» (2329 га, 865 гол ВРХ, 295 гол свиней),

II. ПСП «Агро-Вам» (2047 га, 565 гол ВРХ, 183 гол свиней);

c. Філія «Захід» (с. Рудьківське)– 5 868 га, 442 гол свиней.

I. ПАТ «Рудьківське» (2812 га, 442 гол свиней);

II. ПОСП «Кіпті» (1934 га);

III. СД ДСП «ГСЦУ» (1122 га);

d. Філія «Елеватор» (с. Бахмач 2) - ТОВ «КПД Агротрейд» 1 400т/добу доробки та 56 000 т зберігання.

Таблиця 3.2

Зміна штатного розпису при впровадженні рекомендованої моделі організаційної побудови ВАФ «Агродім» на прикладі створення філії «Парафіївка» на базі ПАТ «Блок-Агросвіт» та ПСП «Агро-Вам»

Посада	Од. виміру	За умов функціонування ПАТ «Блок-Агросвіт» та «Агро-Вам»	За умов функціонування філії «Парафіївка»
Директор → Керівник	штат.од.	2	1
	грн/міс	21 054,27	15 790,71
Головний бухгалтер → Старший обліковець	штат.од.	2	1
	грн/міс	11 843,03	9 474,42
Старший бухгалтер філії "Парафіївка"	штат.од.	-	1
	грн/міс	-	9 474,42
Штат бухгалтерії → штат обліковців	штат.од.	9	5
	грн/міс	39 082,00	21 712,22
Головний агроном → Старший агроном філії	штат.од.	2	1
	грн/міс	10 198,16	8 158,53
Економіст з фінансової роботи	штат.од.	2	0,25
	грн/міс	2 171,22	1 085,61
Фахівець з землевпорядкування	штат.од.	2	0,5
	грн/міс	6 250,38	4 687,78
Зміна витрат за штатним розписом	тис. грн	1 087	845

Джерело: розроблено автором

В результаті проведення реорганізації функцій стратегічного управління та контролюючого характеру будуть сконцентровані в управській

компанії м. Київ. Відповідно, вся виробнича діяльність організовуватиметься на територіальному підприємстві в м. Бахмач. Такий підхід дозволить сформувати гнучку організаційну будову, що забезпечить можливість подальшого приєднання сторонніх підприємств у разі їх поглинання та створення нових територіальних підприємств у випадку розширення в інших областях.

Таблиця 3.3

Розрахунок економічної ефективності впровадження рекомендованої моделі організаційної побудови ВАФ «Агродім» на прикладі створення філії «Парафіївка» на базі ПАТ «Блок-Агросвіт» та ПСП «Агро-Вам»

Показник	Одиниці	За умов функціонування ПАТ «Блок-Агросвіт» та «Агро-Вам»	За умов функціонування філії «Парафіївка»
Адміністративні витрат на утримання офісних приміщень	тис. грн	270	135
Зміна витрат за штатним розписом	тис. грн	1 087	845
Всього витрат які змінюються	тис. грн	1 357	980
Всього адміністративних витрат	тис. грн	4 497	4 119
Скорочення адміністративних витрат за функціонування філії	тис. грн. (%)	378 (9,17%)	
EBITDA (підвищення рівня EBITDA)	тис. грн. (%)	12 991	13 369 (+2,9 %)

Джерело: розроблено автором

З метою аналізу економічної ефективності впровадження рекомендованої моделі нами було проаналізовано витрати ПАТ «Блок-Агросвіт» та ПСП «Агро-Вам» (табл. 3.2-3.3 та додаток Н), і виокремлено ті статті, які зміняться за умов реорганізації, що представлено в таблиці 3.2. Економічним результатом реорганізації буде зменшення адміністративних витрат підприємства на 378 тис. грн, що складає 9,17 % від загальної суми, або ж збільшення показника EBITDA на 2,9 %.

Закінчивши ґрунтовний аналіз організаційної будови об’єднання та основні проблемні аспекти впровадження такої моделі, а також навівши приклади її впровадження, можемо перейти до представлення та

обґрунтування розробленої моделі організаційної структури управління (рис. 3.6). Попередньо зазначимо, що основними моментами, які враховані нами під час розробки, були особливості функціонування в аграрному секторі та вище наведена нами модель організаційної будови великотоварного агропромислового формування.

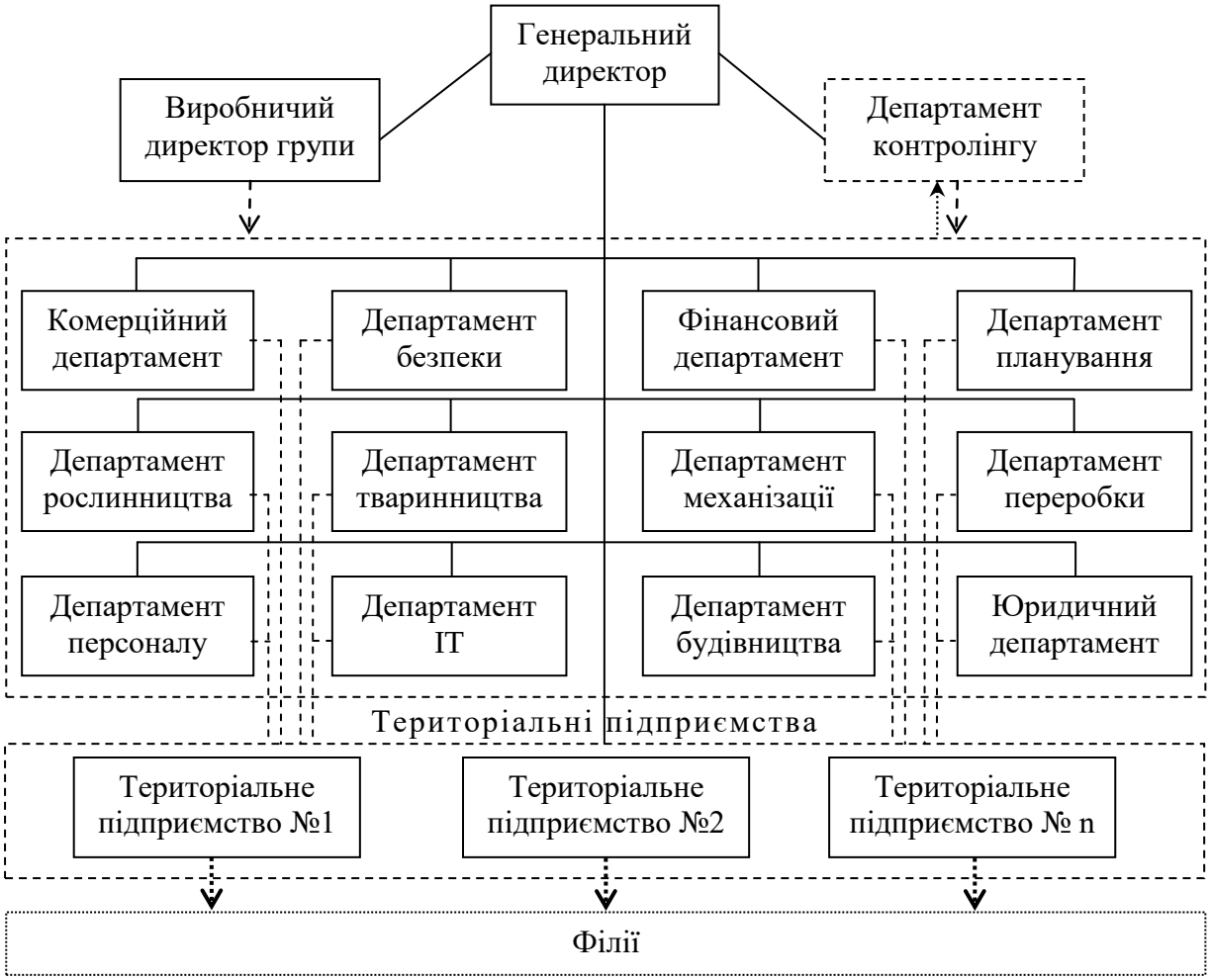


Рис. 3.6. Рекомендована організаційна схема управління ВАФ
Джерело: розроблено автором

Представлена вище рекомендована модель організаційної структури управління великотоварним агропромисловим формуванням передбачає створення на верхніх щаблях управління двох керівників – генерального директора та директора із виробництва, а також вищого керівництва департаменту контролінгу. Тобто, особливістю розробленої моделі є виведення департаменту контролінгу за межі діяльності всіх інших функціональних одиниць, як структурної одиниці котра повинна забезпечувати високу якість управлінської інформації та синхронізацію

оперативної діяльності із стратегічним планом розвитку агрохолдингу. Це необхідно, з метою досягнення ефекту відповідальності при поданні інформації відповідним структурним одиницям контролінгу від підрозділів інших департаментів, що забезпечить швидкість і якість подання даних для подальшої обробки та аналізу.

В цілому, все управління функціональною діяльністю розділяється на основі відповідних департаментів та поширюється на аналогічні структури в територіальних підприємствах, які зображені на рис.3.7.

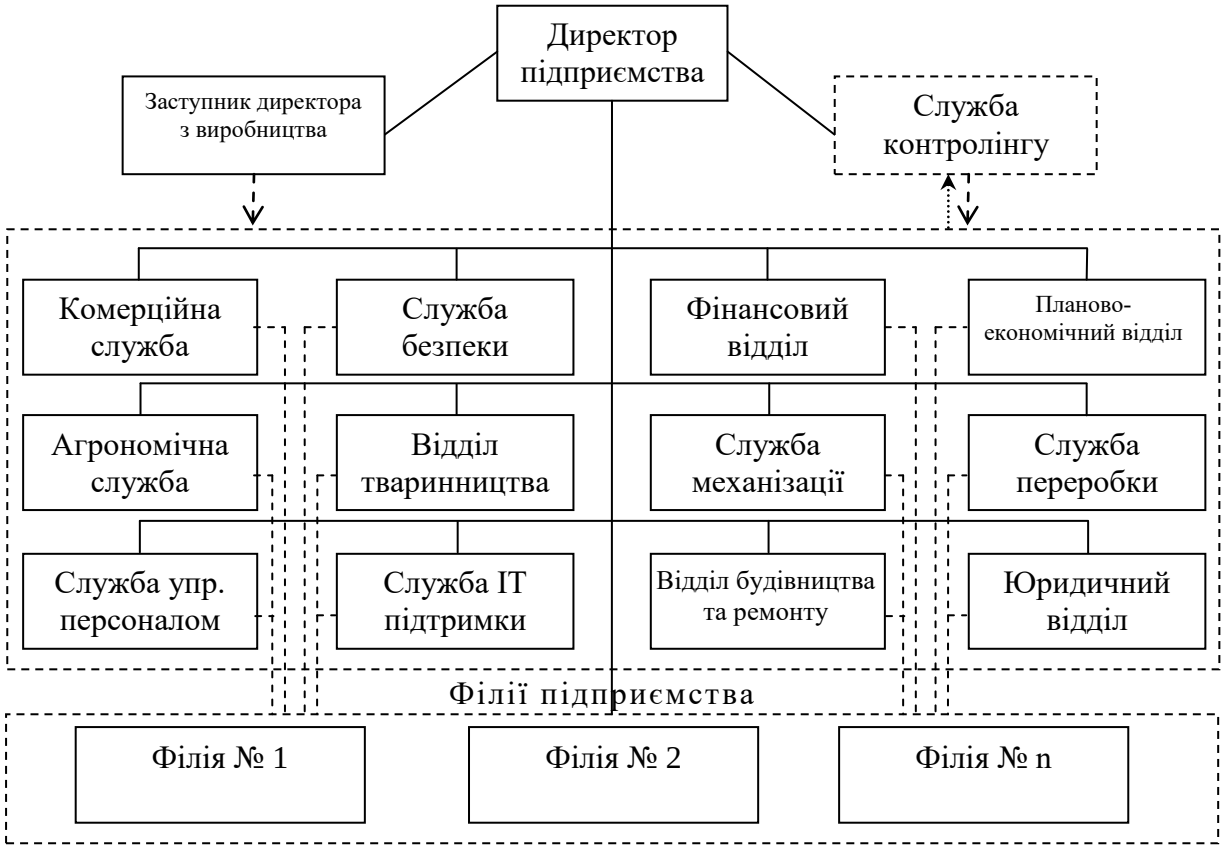


Рис. 3.7. Рекомендована організаційна схема управління територіальним підприємством великотоварного агропромислового формування

Джерело: розроблено автором

Таким чином, розроблена нами рекомендована модель організаційної структури складається з двох рівні – агрохолдингової компанії та територіальних підприємств. Такий підхід забезпечує чіткість взаємодії між цими рівнями.

Представлена організаційна будова та структура управління передбачає сконцентрований у територіального підприємства машинно-тракторний парк,

автотранспортний парк, ремонтно-будівельну бригаду, а також весь адміністративно-правовий, фінансово-економічний та техніко-технологічний потенціал. Тобто, крім функціонального управління філіями територіальне підприємство має ряд організаційно-виробничих завдань, зокрема:

- організація роботи механізованих загонів із обробітку землі;
- організація обслуговування філій автопарком;
- організація ремонтно-будівельних робіт виробничих об’єктів.

Отже, територіальне підприємство виступає організатором всіх виробничих та невиробничих процесів діяльності. Завдання працівників філії мають сугубо виробничий характер (рис.3.8).

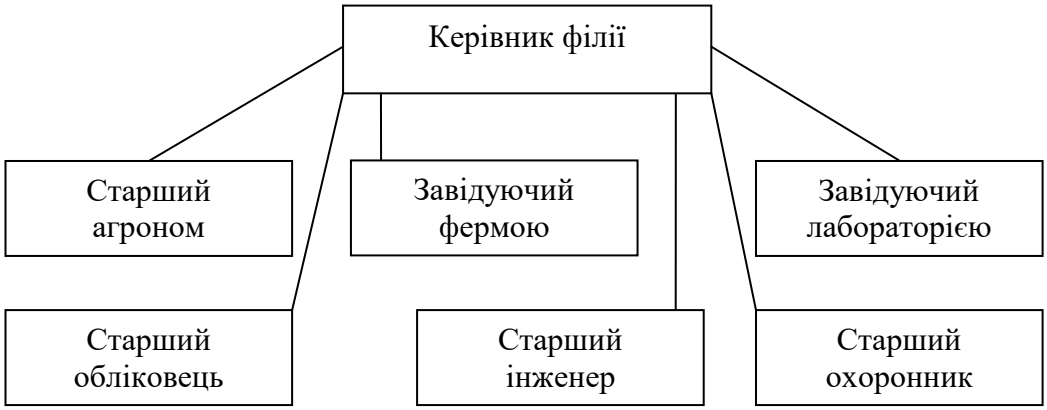


Рис. 3.8. Рекомендована організаційна схема управління первинним виробничим підрозділом (філією) великотоварного агропромислового формування

Джерело: розроблено автором

Представлена модель організаційної структури управління філією передбачає лише виробничий персонал та обліковців виробничого процесу. Принциповим у даному випадку є, як уже зазначалося у описі організаційної будови формування, обмеженість функцій керівника філії лише виробничими питаннями та відсутність повноцінної бухгалтерської структури. Зазначимо, що представлена організаційна структура повинна адаптуватися менеджментом територіального підприємства в залежності від спеціалізації філії.

Загалом, основними завданнями керівника філії є забезпечення умов для роботи в полі, на фермі, зернотоку, елеваторі та на інших виробничих

одиницях, а також контроль за виконанням вказівок від територіального підприємства працівниками філії. Зокрема, до завдань керівника філії входить:

- представництво територіального підприємства перед місцевими органами влади та у соціальному житті місцевості;
- утримання виробничих потужностей, будівель та споруд на території філії в придатному для їх експлуатації стані;
- контроль за виконанням поточних обов’язків працівниками філії.

Завданням старшого агронома та підлеглих йому агрономів філії є сповіщення керівника агрономічної служби територіального підприємства про настання фізіологічної стиглості ґрунту та відповідного вегетативного стану рослин для ініціації відповідних технологічних операцій. Також, одним із основних завдань старшого агронома є контроль якості виконання технологічних операцій на полі.

Завідуючий фермою та підлеглі йому зоотехнік і технік штучного осіменіння повинні чітко виконувати схеми лікування та раціони годівлі тварин за статевовіковими групами, а також забезпечувати правильне виконання технологічних операцій на фермі (поетапність завантаження кормів при заготівлі раціону, підгортання кормів на кормовому столі, тощо). Зокрема важливим елементом в діяльності працівників галузі тваринництва на філії є забезпечення процесу заготівлі кормів.

До завдань завідуючого лабораторією (елеваторного чи зерносушильного господарства) входить весь спектр обов’язків згідно стандартної посадової інструкції, зокрема основними, з точки зору управління, є контроль за проведенням вимірювань показників якості зерна та технологічних умовах його зберігання.

Суть роботи обліковців на філії повинна обмежуватися лише формуванням первинних документів про виконання виробничих операцій та веденням складського обліку. Передача документів до територіального підприємства має бути організована в оперативному режимі. При найменшій

можливості забезпечити територію філії наявністю мережі Інтернет це має бути зроблено та первинний облік повинен вестися у віддаленому режимі на платформі відповідної облікової системи. Прикладом цього є можливість за допомогою облікової системи «1С: Бухгалтерія сільськогосподарського підприємства» створити веб-доступ до функцій формування первинних документів у базі, навіть із низькоякісним доступом до мережі Інтернет.

Завдання інженерного підрозділу на філіях полягає в обслуговувані машино тракторного та автопарку, котрі на місці забезпечують роботу виробничих одиниць, а саме ферми, зернотоку, елеватора, тощо. Під час пікових періодів виробництва (весняна та осіння посівна кампанії, збір урожаю) допомагати ремонтній бригаді механізованого загону територіального підприємства.

До обов’язків старшого охоронника має входити складання графіку чергування охоронців на об’єктах, контроль стану протипожежних засобів та ведення відповідної документації, проведення перевірок щодо якості виконання службових обов’язків підлеглими, періодичний контроль за справністю охоронної сигналізації та засобів зв’язку. Разом із диспетчерською службою повинен проводитися контроль за траєкторіями руху автотранспорту при перевезенні продукції з поля чи товарно-матеріальних цінностей. Зокрема, працівник на посаді старшого охоронця повинен володіти знаннями порядку адміністративного затримання, особистого огляду та вилучення речей, що ймовірно були вкрадені.

Загалом, представлена модель організаційної структура управління може бути адаптована під будь-яке діюче чи новостворене агропромислове формування, оскільки передбачає всі можливі напрямки діяльності в агропромисловому секторі.

3.2. Система контролінгу як чинник удосконалення управління

Сучасні зовнішні умови діяльності великотоварних агропромислових формувань (ВАФ), або агрохолдингів характеризуються високим рівнем нестабільності. Проблеми полягають у політичній, фіскальній та ціновій нестабільності (продукції та основних ресурсів). За таких обставин виникає необхідність пошуку та застосування адаптованих підходів до управління, що зможуть забезпечити стабільність функціонування та розвитку діяльності ВАФ. Одним із таких підходів до підвищення ефективності управління, сутність та принципи якого досліджувалися у попередньому викладі, є система контролінгу.

Дослідження цілого ряду науковців [25; 83; 126; 150; 162 та інші], щодо впровадження системи контролінгу в аграрних підприємствах зводяться до виокремлення окремих функціональних завдань служби. Однак, результати аналізу робіт зазначених науковців засвідчили відсутність конкретних систематизованих рекомендацій щодо впровадження контролінгу у ВАФ. Проблематика поставленого питання полягає у особливостях функціонування агрохолдингів, а також у їхніх можливостях.

Під час проведеного дослідження, нами було виявлено наступні проблемні моменти впровадження системи контролінгу, які прямо пов’язані із особливостями функціонування великотоварних агропромислових формувань:

- Низька швидкість передачі інформації від виробничих господарств до керівних ланок, як правило через:
    - розпорошеність виробничих потужностей не тільки за різними районами області, а й за областями, що ускладнює процес консолідації та передачі інформації до керівного апарату;
    - низький рівень розвитку інфраструктури на місцях де функціонують виробничі господарства, що фізично ускладнює

процес трансферу первинних документів та інформації, що передається за допомогою засобів цифрового зв'язку.

- Низька якість переданої інформації від виробничих господарств до керівних ланок, як правило, спричинена наступним:
  - низький рівень кваліфікації працівників виробничих господарствах, які здебільшого знаходяться в сільській місцевості (глибина проблематики даного пункту нами була висвітлена у попередньому викладі);
  - низький рівень лояльності працівників виробничих господарств до керівних ланок, що виражається у негативному ставленні до обов'язків передачі будь-якої інформації та, відповідно, у безвідповідальній подачі даних.

Іншою особливістю проблематики інтеграції контролінгу у ВАФ, яка не зазначається дослідниками, є те, що організації таких масштабів мають ряд можливостей, здебільшого завдяки фінансовому забезпеченню, а саме:

- використання сучасних технологій спостереження за виробничим процесом – GPS-навігація, відео спостереження, супутникове спостереження за розвитком рослин, тощо;
- використання у своєму штаті науково-дослідних одиниць, які можуть не тільки аналізувати фактичні результати використання технологічних прийомів, а й розробляти їх.

В свою чергу, на основі теоретичного дослідження основних засад системи контролінгу, спілкування з фахівцями агробізнесу та за власним досвідом автора наведені вище проблемні моменти і можливості дали змогу розробити рекомендовану організаційну структуру служби/департаменту контролінгу для ВАФ (рис. 3.9).

Розроблена організаційна структура служби контролінгу для ВАФ є універсалізованим представленням ланки управління. Фахівці аграрного бізнесу свідчать, що попри надзвичайну схожість всіх агрохолдингів України, кожен з них є унікальним, й має свою специфіку. Відповідно,

наведена організаційна структура служби контролінгу повинна адаптуватися менеджментом до тих особливостей функціонування організації, які притаманні саме їй. Тобто, коли агрохолдинг спеціалізується на виробництві певного виду продукції, то при формуванні служби контролінгу менеджмент повинен формувати функціональні завдання відповідно до своєї основної діяльності (спеціалізації, виробничого напрямку).

Рис. 3.9. Рекомендована організаційна схема служби контролінгу та її функції у великотоварному агропромисловому формуванні

Джерело: розроблено автором

Далі можемо детальніше розглянути запропоновані ланки, які на нашу думку повинні функціонувати в службі контролінгу, з метою підвищення ефективності управління через забезпечення якісної та релевантної інформації для керівників.

Представлений на рисунку 3.9 фінансово-економічний відділ повинен мати наступні основні завдання:

- Контроль бухгалтерського обліку. Необхідність такого процесу для більшості агрохолдингів є критичною. Підґрунтям такої ситуації є зазначена вище проблематика – низький рівень кваліфікації працівників на виробничих територіях та їх лояльності до керівних органів організації. Однак, більшість первинної інформації формується саме на рівні виробничих господарств, де й проводиться документальна фіксація всього виробничого процесу. Тобто, служба контролінгу виконуючи дану функцію створює умови підвищення якості інформації.
- Ведення або контроль управлінського обліку. В будь-якому випадку, ведення управлінського обліку відбувається на рівні керівних підприємств. В залежності від розробленої облікової політики менеджментом організації, ведення управлінського обліку може відбуватися двома способами – бухгалтерською, фінансовою чи економічною службами, або ж безпосередньо службою контролінгу. Коли в агрохолдингу функціонує перший варіант – то в будь-якому випадку фахівці контролінгової служби повинні контролювати правильність такого процесу.
- Фінансово-економічна звітність. На основі вище зазначеного бухгалтерського та управлінського обліку, а також за даними банківської інформації, фінансово-економічним відділом повинна формуватися звітність про рух грошових коштів та економічний стан агрохолдингу. Зокрема, на основі заявок від усіх виробничих та не виробничих відділів організації має формуватися фактична потреба коштів на заданий період. Враховуючи, що більшість агрохолдингів планують свою діяльність помісячно, тобто місячний орієнтир потреби фінансування вже мають у базовому плані, то заданим періодом найближчого фінансування має бути – тиждень.
- Синхронізація планування. Безпосередньо плануванням виробничої та невиробничої діяльності, а також стратегічним розвитком можуть займатися відповідні служби – планово-економічна та стратегічного розвитку. В свою чергу, під синхронізацією планування ми розуміємо саме співставлення річних планів із стратегічним планом розвитку агрохолдингу.

Тобто, планово-економічна служба повинна представляти розроблений річний план діяльності для його співставлення із стратегічним планом розвитку організації. У випадку відповідності першого із другим, план може передаватися на погодження вищому керівництву.

Представлений на рисунку 3.9 відділ диспетчеризації та GPS-навігації в структурі служби контролінгу ВАФ повинен функціонувати цілодобово та має виконувати наступні завдання:

- Контроль роботи техніки в полі. Сучасні засоби GPS-навігації дозволяють вести спостереження за технікою в полі в режимі реального часу. Відділ диспетчеризації повинен контролювати траєкторію та швидкість руху при виконанні технологічних операцій для забезпечення їх якості. У разі виявлення проблем, та сумнівів щодо виконання операцій, відділ диспетчеризації зобов’язаний повідомити агронома та інженера території. Зокрема, служба контролінгу може забезпечувати точною (високоточною) та чесною (якісною) інформацією стосовно кількості виконаних робіт на полі, що дозволяє вирішити проблемні аспекти, про які зазначалося вище.
- Контроль авто за маршрутами. Служба контролінгу спільно із службою безпеки агрохолдингу повинна запланувати маршрути, за якими зобов’язані їздити автомобілі з метою зниження ризиків крадіжок матеріально-технічних ресурсів та продукції. При цьому, маршрути повинні розроблятися від кожного окремого поля до всіх можливих виробничих локацій (тракторна бригада, автопарк, елеватори, склади (хімії, міндобрив та інші), водонапірна вежа та інші джерела виробничого водопостачання, тощо). У разі виявлення відхилень від заданого маршруту, чи зупинок по ньому, відділ диспетчеризації зв’язується з представниками служби безпеки на території та повідомляє їх про порушення.
- Контроль простоїв. Здійснюється аналогічно попереднім завданням, в режимі реального часу. Завдання диспетчера, котрий слідкує за роботою техніки має полягати у оперативному аналізі продуктивності

використання робочого часу механізаторами й водіями. Необхідність такої функції зумовлена важливістю строків виконання технологічних операцій.

- Контроль використання пального. Дана функція виконується постійно та паралельно з попереднім завданням. Серед практиків та науковців, що досліджують проблематику агровиробництва, відома проблема крадіжок пального під час використання технологічних операцій. Тому, з метою зниження ризику таких втрат відділом диспетчеризації спостереження за використанням пального має проводитись постійно та паралельно з всіма вище зазначеними завданнями. Варто підкреслити, що компанії-продавці GPS-систем контролю стверджують, що дана система забезпечує зниження витрат пального на 20-40%. Фактичну результативність використання представленого інструменту можемо зобразити у табл. 3.4, що відображає ефективність використання даного інструменту управління та контролю у великотоварному агропромисловому формуванні – «Агродім».

Таблиця 3.4

Порівняння витрат пального на різних етапах впровадження системи GPS-навігації та диспетчерської служби

Культура	Витрати пального, л/га			Відхилення витрат пального на 1 га, %		
	відсутній GPS-контроль, 2011 рік	**частковий** GPS-контроль 2012 рік	**повний** GPS-контроль, 2013 рік	2012/2011 рік	2013/2011 рік	2013/2011 рік
Пшениця озима	90,7	76,2	61,2	-15,99	-19,69	-32,52
Ячмінь ярий	84,3	92,6	58,1	9,85	-37,26	-31,08
Гречка	55,4	51,1	44,3	-7,76	-13,31	-20,04
Соя	129,7	100,7	80,6	-22,36	-19,96	-37,86
Ріпак озимий	90,7	56,8	62,4	-37,38	9,86	-31,20
Кукурудза на зерно	126,9	96,7	68,7	-13,20	-28,96	-38,33
Цукровий буряк	202,8					
Соняшник	103,3		62,4			-39,59

Джерело: власні розрахунки на базі даних «Агродім» за 2011-2013 роки

- Диспетчерська звітність. Формування диспетчерської звітності повинно відбуватися у щоденному режимі та у доступній формі для

керівників. Звітність має містити інформацію про виконання робіт усією технікою всіх виробничих господарств агропромислового формування. Додатково, відділ диспетчеризації повинен щоденно фіксувати виявлені порушення та відхилення від заданих параметрів при виконанні технологічних операцій.

Представлений на рисунку 3.9 техніко-аналітичний відділ в структурі служби контролінгу повинен складатися із профільних технологів галузей, які є в агрохолдингу. Вони повинні виконувати наступні завдання:

- Контроль використання основних товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) – полягає у зборі інформації щодо наявності й використання основних та найдорожчих ресурсів сільськогосподарської діяльності: насіннєвого матеріалу; засобів захисту рослин (ЗЗР); мінеральних добрив; ветеринарних препаратів; сперми. Зокрема, повинен проводитися оперативний аналіз норм використання товарно-матеріальних цінностей відповідно до плану. У разі виявлення відхилень, профільний спеціаліст відділу повинен негайно повідомляти виконавця технологічної операції та відповідних територіальних керівників.
- Аналіз виконання технологічних операцій. Тоді коли відділ диспетчеризації спостерігає за траєкторією, швидкістю руху техніки та використанням пального безпосередньо під час виконання технологічних операцій в режимі реального часу, то фахівці аналітичного відділу повинні оперативно аналізувати виконання технологічних операцій, що виконуються на полі та на тваринницьких фермах, відповідно із планом. У разі не правомірного відхилення від плану спеціаліст повинен дізнатися причини відхилення у виконавця (механізатора, спеціаліста тваринництва) або замовника операції (агронома, зоотехніка). Коли виконання технологічної операції спричинено помилкою, то здійснюється повідомлення керівництва структурного підрозділу для вжиття ним необхідних заходів для виправлення ситуації. Якщо сталася заміна технологічної операції або введення

додаткової операції в технологічний процес, то аналізуються причин змін та наслідків технологічного і економічного характеру.

- Контроль продуктивності тварин. Профільні фахівці зоотехнії аналітичного відділу повинні оперативно аналізувати продуктивність тварин на фермах агрохолдингу. При цьому, необхідно проводити аналіз не за середніми показниками по конкретній фермі, а в розрізі статевовікових груп тварин та їх мікрогруп. Прикладом таких мікрогруп для молочного скотарства є розподіл корів на високо, середньо та низькопродуктивні, а для м'ясного скотарства, свинарства, птахівництва – «групові відсіки».
- Аналіз витрат кормів. Паралельно з продуктивністю тварин, ті ж спеціалісти техніко-аналітичного відділу повинні оперативно аналізувати весь рух кормів у розрізі підрозділів та ферм агрохолдингу. Зокрема, повинен проводитись контроль дотримання планового раціону, що погоджений із зоотехніком та агрономом. В обов'язках профільного спеціаліста повинно бути погодження закупівель кормів та аналіз їх ціни на ринку постачальників.
- Аналітична звітність. Під аналітичною звітністю маємо на увазі формування звітності, яка повинна у доступній формі подаватися керівництву за всіма напрямками робіт, котрі проводить структурний підрозділ по всьому агрохолдингу й у розрізі структурних підрозділів та виробничих одиниць.

Представлений на рисунку 3.9 відділ лабораторних та польових досліджень, в структурі контролінгу – це той відділ, який відносять до розряду можливостей великотоварних агропромислових формувань. Враховуючи фінансове забезпечення агрохолдингів України, ми можемо констатувати, що створення лабораторій та проведення досліджень в польових умовах є цілком можливим, що зараз не надто часто використовується. Досвід створення таких структурних одиниць, до яких на роботу запрошуються переважно наукові кадри, показує досить позитивні результати. Прикладом може слугувати агрохолдинг Grain Alliance (EBITDA

560 $/га за результатами 2014 року), яким було створено службу якості земельного банку. В свою чергу, вважаємо, що створення такої служби в департаменті контролінгу, як осередку збору всієї фінансово-економічної та техніко-технологічної інформації, забезпечуватиме вищі кінцеві результати. Відповідно працівники відділу лабораторних та польових досліджень повинні виконувати наступні завдання:

- Контроль якості виробленої продукції. Контроль якості виробленої продукції повинен проводитися за всіма напрямками діяльності ВАФ. Вважаємо, що поставлена задача є критично необхідною, оскільки ситуації, які можуть дискредитувати організацію в сучасному конкурентному середовищі, не мають права на існування. Власний лабораторний контроль якості повинен проводитися за всіма напрямками діяльності агрохолдингу, особливо в умовах безпосередньої взаємодії з кінцевим споживачем.
- Дослідження та аналіз ресурсів галузі рослинництва. Напрямками роботи фахівців (здебільшого це повинні бути науковці) є дослідження якості та стану земельного банку, районованих сортів та гібридів насіння, дієвості різних схем захисту рослин та агрономічних прийомів. Враховуючи існуючі проблеми на державному рівні стосовно проведення районування та контролю якості препаратів, що реалізуються на вітчизняному ринку, зазначена функція є актуальною та необхідною.
- Дослідження та аналіз ресурсів галузі тваринництва, в т.ч. птахівництва. Напрямками роботи фахівців (здебільшого це повинні бути науковці) є аналіз якості власних кормів та дослідження за окремими мікрогрупами дієвості покупних кормів, аналіз генетики наявного поголів’я та робота над його покращенням.

Розроблена структура та описані основні завдання служби контролінгу дадуть змогу створити високоякісну систематизовану інформаційну базу, яка буде враховувати стратегічну й оперативну діяльність й слугуватиме підґрунтям для прийняття ефективних управлінських рішень. Зазначимо, що представлена організаційна структура служби враховує не тільки

проблематику діяльності та управління у ВАФ, а й їх можливості для створення дослідних центрів із забезпечення сталого розвитку. Зокрема, створення служби, основною задачею якої є оперативний збір високоякісної та релевантної інформації, ініціює розвиток інфраструктури на виробничих територіях, а саме проведення Інтернет зв'язку та інших телекомунікаційних мереж, що має позитивний соціальний ефект.

Таблиця 3.5

Рекомендована оперативна управлінська звітність у великотоварному агропромисловому формуванні

Звіт (зведення)	Відділок(и) служби контролінгу який збирає та обробляє інформацію	Служба або відділок від якого подається первинна інформація для її обробки службою контролінгу
Жнива	Відділок диспетчеризації	Служба агрономії
Польові	Відділок диспетчеризації	Служба агрономії
Використання ТМЦ	Техніко-аналітичний відділок	Служба агрономії
Молоко та поголів'я ВРХ	Техніко-аналітичний відділок	Служба тваринництва
«Свинарство» (або інша галузь)	Техніко-аналітичний відділок	Служба тваринництва
Рух зерна	Техніко-аналітичний відділок	Зерно-токове господарство (елеватор)
Перевезення	Відділок диспетчеризації	Комерційна служба (логістика)
Реалізація	Фінансово-економічний відділ	Комерційна служба
Рух готівки	Фінансово-економічний відділ	Бухгалтерська служба
Деб./кред. заборгованість	Фінансово-економічний відділ	Бухгалтерська служба
Комплексні зведення	За бажанням вищого керівництва	

Джерело: розроблено автором

Далі, варто приділити особливу увагу та детальніше розглянути функцію звітності в агропромислових формуваннях, яка повинна формуватися й консолідуватися службою контролінгу (табл. 3.5). Зазначимо, що оперативна та періодична звітність побудована на принципах управлінського і/або виробничого обліку і є класичним інструментом для будь-якого виду діяльності. В свою чергу, під оперативною звітністю ми розуміємо щоденну форму подання інформації, за якої допускаються

незначні відхилення. Періодичною звітністю є щотижневе, подекадне, щомісячне, квартальне, піврічне подання уточненої інформації та порівняння досягнутого результату із плановими показниками.

Тобто, ведення такої звітності для агрохолдингів не є чимось новим, але проведене дослідження показало, що спосіб формування такої звітності не забезпечує її якість та чесність. Зокрема, у більшості випадків не відбувається синхронізації стратегічних та оперативних планів, часто відповідальні за виробничий процес служби безконтрольно формують та подають інформацію керівництву, що створює можливості для зловживань. Тому, формування оперативної та періодичної управлінської звітності повинно відбуватися на базі даних відповідних служб великотоварного агропромислового формування спільно та під наглядом служби контролінгу.

Оперативні звіти (як їх частіше називають практики – зведення, табл. 3.4) поступають:

- Від департаменту/служби агрономії спільно із відділком диспетчеризації у розрізі «регіон» («територія») – «господарство» – «культура» – «поле»:
    - «жнива» - відображається кількість зібраних гектарів, вал та вологість зерна за попередню добу, а також накопичувально з початку маркетингового року у порівняні з плановими показниками. Інформацію по кількості змолочених гектарів надає диспетчерська служба за даними GPS-навігації. Вал зерна з кожного окремого поля в розрізі автомобілів береться на основі облікової системи на зернотоку (елеваторі), а у разі відсутності такої системи – від вагаря. Вологість, аналогічно з кожного окремого поля, або ж за групою полів, по культурі оперативно визначає агроном (мобільним вологоміром). Основними показниками на які звертає увагу менеджмент – урожайність з одного гектара та кількість зібраної площі;

- «польові» - надається інформація з обробітку ґрунтів та посівів культур у розрізі технологічних операцій за попередню добу та підсумково порівняно із планом. Зазначимо, що для можливості щоденного порівняння плану польових робіт з фактично виконаними технологічними операціями планово-економічний відділ спільно із агрономічною службою складають «поденний план-графік виконання польових робіт»;
- «використання товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ)» - відображає щоденний рух насіння, добрив та засобів-захисту рослин. Передбачається інформування від завідуючих складів: по залишках на складі на початок доби; надходження від постачальників; видача матеріально відповідальній особі (як правило агроному); фактичний залишок на кінець доби. Також, агрономічна служба подає інформацію про фактично використану кількість кожного засобу на полях.

- Від департаменту/служби тваринництва по кожній окремій фермі та сукупно по («територіях»):
  - «молоко та поголів'я ВРХ» - відображається щоденна продуктивність молочного стада та рух поголів'я за всіма статевовіковими групами скотарства. Блок молочного скотарства містить інформацію про кількість дійних та сухостійних голів, вал фізичного надоєного молока, переданого молока на випоювання телят, жирність та білок, вал зданого фізичного молока та в перерахунку на базис. Водночас, оскільки в різних регіонах України ціна на молоко різна, – зазначається фактична ціна реалізації по кожній фермі, що дає можливість визначити щоденний дохід ферми. Основними показниками, що розраховуються та на які звертається увага менеджменту це заліковий надій на фуражну та дійну корову. По блоку руху поголів'я найвагомішими є кількість вибракуваних корів та бичків

на відгодівлі (реалізаційні), як такі, що підлягають продажу найближчим часом;

- «свинарство» (або інша галузь) – подається інформація щодо руху поголів'я за статевовіковими групами. Зокрема, порівнюються фактичні та планові показники збереженості поголів'я, опоросів (окотів, тощо – залежно від галузі) та відлученого поголів'я. Вагомою інформацією для менеджменту є кількість вирощеного поголів'я, що може реалізуватися найближчим часом.

- Від зерно-токового господарства (елеватори, зерносушильні комплекси, складські приміщення) відповідальними обліковцями або лаборантами подається «рух зерна». Інформація представляється в розрізі окремого виробничого об'єкту та сукупно за територіями. Зміст, як правило, передбачає кількість зерна на початок, зерно яке надійшло за його якісними характеристиками за партіями (клас, вологість та сміттєва домішка), видане зерно з його характеристиками (реалізоване або передане іншим підрозділам), залишок зерна. Зокрема, якщо виробничий об'єкт проводив доробку зерна, то фіксується відсоток убутку ваги та зміну якісних характеристик, а також кількість витраченої електроенергії й газу (як основних статей витрат).

- Від комерційного департаменту/служби, служби логістики в розрізі територій та господарств:
  - «перевезення» – спільно з диспетчерською службою на основі даних GPS-навігації представляється кількість та відстань поїздок вантажного автотранспорту, а також обсяги перевезень;
  - «реалізація» – зводиться вся інформація щодо реалізації продукції. Зокрема зазначається контрагент, якість та кількість законтрактованого товару, кількість фактично відвантаженої продукції, ціна реалізації, передплата та заборгованість за кожним договором, додаткові умови договору.

- Від фінансової та бухгалтерської служб:

- «рух готівки» - на основі даних клієнт-банку працівник фінансової служби групує фінансові потоки в розрізі підприємств та зводить їх в єдину таблицю. Наведена оперативна звітність наближається до стандарту «Рух грошових коштів». Варто зазначити, що в залежності від облікової політики, а також напрямів діяльності агрохолдингу, форма деталізується та набуває рис планового бюджету. Наприклад, блок операційних доходів, як правило, деталізуватися на статті за видами продукції в розрізі культур (та подеколи років) «пшениця озима», «ріпак ярий», «соняшник» і т.д.; блок інвестиційних витрат може мати статті «купівля нетелів», «будівництво силосної банки», тощо.
- «Деб./кред. заборгованість» - бухгалтерська служба подає інформацію, щодо боргів перед постачальниками та заборгованості клієнтів. На основі даної таблиці, а також таблиці «рух зерна» (зокрема його залишків та тому, яке ще в полів) менеджмент вищого рівня планує реалізацію продукцію, порядок виплати боргів, орієнтується в якому фінансово-економічною становищі знаходиться кожне окреме господарство.

- Комплексні зведення від диспетчерської (аналітичної) служби. За бажанням вищого керівництва часто формуються комплексні оперативні таблиці які містять в собі набір обумовленої інформації від різних відділів. Прикладом такого оперативного зведення може бути «хлібофуражний баланс» в якому може міститися в розрізі культур наступна інформація: площа до збирання; план урожайності та валового збору урожаю; фактично зібрана площа; вал зерна, його вологість та сміттєва домішка; урожайність бункерна; кількість фактично доробленого зерна та фактична залікова урожайність у порівнянні з планом; якісні характеристики доробленого зерна, а саме класність; кількість зарезервованої продукції рослинництва на паї, на корма для галузі тваринництва, власні потреби господарства (млин, олійня і тощо); кількість фактично відписаного та законтрактованого зерна, а

також одна з ключових цифр даного зведення – «фактичний залишок зерна до продажу».

Вся наведена вище щоденна звітність характерна для більшості агрохолдингів України й дає повну картину виробничого процесу та фінансового становища кожного окремого підприємства ВАФ. В результаті цього, вище керівництво організації має можливість своєчасно реагувати на виявлені при аналізі проблеми та відхилення від планових показників.

Розповсюдженою періодичною звітністю, характерною для ВАФ, як правило, є уточнена та проаналізована за відхиленнями інформація з оперативної звітності, а також цілий ряд фінансово-економічних звітів, що будуються на основі первинної документації, занесеної до облікової програми бухгалтерською або фінансовою службою (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Рекомендована періодична управлінська звітність у великотоварному агропромисловому формуванні

Звіт (зведення)	Відділок(и) служби контролінгу який збирає та обробляє інформацію	Служба або відділок від якого подається первинна інформація для її обробки службою контролінгу
План-факт собівартості рослинництва	Фінансово-економічний, техніко-аналітичний	Бухгалтерська служба, служба агрономії
План-факт собівартості молока та м’яса ВРХ	Фінансово-економічний, техніко-аналітичний	Бухгалтерська служба, служба тваринництва
План-факт собівартості свинини (або ж іншої профільної галузі)	Фінансово-економічний, техніко-аналітичний	Бухгалтерська служба, служба тваринництва
План-факт собівартості продукції птахівництва	Фінансово-економічний, техніко-аналітичний	Бухгалтерська служба, служба тваринництва
План-факт послуг (за всіма напрямками діяльності)	Фінансово-економічний	Бухгалтерська служба, комерційна служба
План-факт руху грошових коштів	Фінансово-економічний	Фінансова служба
План-факт «Баланс»	Фінансово-економічний	Бухгалтерська служба

Джерело: розроблено автором

План-факт собівартості продукції рослинництва – накопичені витрати на рахунку «рослинництво» за полями (підрозділами) та на конкретну культуру (номенклатуру) аналізуються щодо коректності внесених даних за статтями витрат. Як правило, у більшості агропромислових формувань існує

проблема автоматизованого розподілу обліковою програмою рахунків – «загальновиробничі витрати» (ЗВВ), «машинно-тракторний парк» (МТП) та «автотранспортний парк» (АТП), що коригується в управлінській звітності відповідно політики управлінського обліку.

План-факт собівартості молока та м’яса ВРХ – накопичені витрати, на рахунку «тваринництво» по підрозділу «скотарство» на номенклатурних групах «основне стадо» й «дорощування та відгодівля ВРХ», аналізуються щодо коректності та розподіляються між продукцією тваринництва галузі скотарства, а саме молоком, приростом та приплодом. Аналогічно й по галузі рослинництва коригуються раніше згадані розподілювані витрати (ЗЗВ, МТП, АТП) відповідно політики управлінського обліку.

План-факт собівартості свинини (або ж іншої профільної галузі) – накопичені витрати, на рахунку «тваринництво» по підрозділу «свинарство» за номенклатурними групами «основне стадо» й «дорощування та відгодівля свиней», аналізуються щодо коректності та розподіляються між продукцією галузі свинарства, а саме приростом та приплодом. Аналогічна ситуація із розподілюваними витратами, як і в попередньо-наведеній звітності.

План-факт собівартості продукції птахівництва – накопичені витрати, на рахунку «тваринництво» по підрозділу «птахівництво» за номенклатурними групами «основне стадо» й «дорощування та відгодівля птиці», аналізуються щодо коректності та розподіляються між продукцією галузі птахівництва, а саме яйцем продовольчим, яйцем інкубаційним, приростом та приплодом. Аналогічна ситуація із розподілюваними витратами, як і в попередньо наведеній звітності.

План-факт послуг (за всіма напрямками діяльності) – накопичені витрати на відповідних рахунках за номенклатурною групою «послуги стороннім організаціям» (або ж номенклатурою), аналізуються щодо коректності та розподіляються між всіма наданими послугами. Така ж ситуація із розподілюваними витратами, як і в попередньо наведеній звітності.

План-факт руху грошових коштів – як правило, повністю відповідає аналогічній оперативній звітності. За бажанням вищого керівництва може доповнюватися зазначенням заборгованостей (дебіторської та кредиторської) з врахуванням чи без врахування оборотів між господарствами формування, або ж іншою важливою для менеджменту інформацією.

План-факт «Баланс» – на основі аналогічного бухгалтерського звіту за певний період та наведених вище управлінських фінансово-економічних звітів за напрямками діяльності зводиться форма «Баланс» на засадах управлінського обліку, що діє в агропромисловому формуванні. Слід зазначити, що такий інструмент управління як «звіт про баланс» сформований на основі управлінського обліку досить трудомістким процес. Як правило, потребує створення окремого аналітичного підрозділу котрий займається суто веденням управлінської звітності. Такий інструмент використовується не досить часто та переважно на агрохолдингах, які вийшли на IPO.

Узагальнюючи можемо зазначити, що корінною відмінністю між оперативною та періодичною фінансово-економічною звітністю є той факт, що фінансово-економічна звітність базується на основі стандартизованої бухгалтерської звітності та первинних документів з корективами на принципи управлінського обліку. Наочним прикладом такої відмінності може бути – у оперативній звітності «польові» виконання технологічної операції «внесення мінеральних добрив» відображатиметься одним рядком, в якому міститиметься номер поля, де вносилися мінеральні добрива, та кількість гектарів, які фактично були оброблені. Також, як правило, зазначається які конкретно мінеральні добрива вносилися. В свою чергу, у фінансово-економічному звіті, результатом якого є накопичена собівартість за видом продукції на поточний період, враховуються допоміжні операції, такі як «навантаження мінеральних добрив», «підвезення мінеральних добрив» та «навантаження мінеральних добрив у розкидач».

3.3. Напрямки вдосконалення методики планування, обліку та контролю виробництва сільськогосподарської продукції на основі природничо-ринкової концепції

Забезпечення управлінського персоналу підприємств якісною інформаційною базою є чинником для прийняття ефективних управлінських рішень, що детально розглянуто у попередньому параграфі роботи. Основним показником, на який опирається менеджмент підприємства, є маржинальний прибуток, рівень якого формується на основі ціни реалізації та складових собівартості продукції. Тобто, виходячи з вище сказаного, інформація якою найчастіше оперує менеджмент під час прийняття рішень щодо місця окремої галузі у структурі виробництва продукції, є її ціна та собівартість.

Загально визнаним серед науковців та практиків аграрного сектору є те, що ринку аграрної продукції притаманна модель досконалої конкуренції. Відповідно, будь-яка аграрна організація не може впливати на ціну продукції, оскільки остання, здебільшого, формується на світовому ринку. Тому, також загально визнаним є і те, що підвищення ефективності виробництва аграрної продукції можливе тільки за рахунок зниження собівартості її виробництва. Відтак, постає питання пошуку шляхів підвищення якості інформаційного забезпечення управлінського персоналу з метою удосконалення формування собівартості продукції, вплив на яку можливий на рівні підприємства, на відміну від ціни.

Досліджуючи проблематику калькуляції собівартості виробництва аграрної продукції на засадах природничо-ринкової концепції та схеми розробки методів й інструментів з метою аналізу якості інформаційного забезпечення управлінців, нами було проаналізовано діючі методичні підходи до розрахунку собівартості продукції, на основі методичних рекомендацій за наказом Мінагрополітики України від 18.02.2001 року №

132 «Методичні рекомендації з планування, обліку, калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств».

На основі приведеного аналізу можемо стверджувати, що засади представлені у основоположних розділах методичних рекомендацій – третьому «Групування витрат за об’єктами і статтями», четвертому «Основні принципи планування собівартості продукції (робіт, послуг)» та п’ятому «Облік витрат на виробництво продукції (робіт, послуг)», - містять в основному коректні підходи та принципи. Попри це ми повністю не можемо погодитись із пунктом 3.17 методики ("Інші витрати на утримання необоротних активів"):

«До складу цих витрат відносяться:

а) витрати на оплату праці персоналу, що обслуговує необоротні активи (крім трактористів-машиністів та інших працівників, зайнятих в технологічному процесі виробництва сільськогосподарської продукції тощо), механіків, сторожів, місць зберігання техніки тощо;

б) вартість пального та мастильних матеріалів на переїзд тракторів та самохідних машин з однієї ділянки на іншу;

в) амортизаційні відрахування, які прямо не відносяться на певні об'єкти обліку витрат (сільськогосподарські культури або види тварин).

Витрати на утримання основних засобів, враховуючи орендну плату, обліковуються на рахунку 91 "Загальновиробничі витрати" і відносяться на собівартість продукції окремих культур та видів незавершеного виробництва таким чином:

а) тракторів - пропорційно обсягу виконаних ними механізованих тракторних та будівельних робіт (в умовних еталонних гектарах);

б) грунтообробних машин - пропорційно обробленим площам, зайнятим певними культурами;

в) сівалок - пропорційно площі посіву культур;

г) технічних засобів для збирання врожаю - прямо або пропорційно зібраній площі певних культур;

е) машин для внесення в грунт добрив - пропорційно фізичній масі внесених добрив;

є) меліоративних споруд - пропорційно меліорованим площам;

ж) приміщень для зберігання продукції - пропорційно кількості та тривалості зберігання продукції протягом звітного періоду…» [112]

Пункти а), б) і г) методичних рекомендацій, з нашої точки зору є некоректним, зокрема використання такого розрахунку викривлює реальні економічні результати діяльності підприємтсва. Підтвердженням цьому є, по-перше, вираження роботи машинно-тракторного парку в «умовно еталонних гектарах» – що є неможливим. Тобто, вважається, що «умовно еталонний гектар – це обсяг роботи, рівноцінний оранці одного фізичного гектара ґрунтів в еталонних умовах, а саме:

- питомий опір фунтів (Км) = 50 кН/м2;
- швидкість руху МТА (Vр) = 5 км/год;
- глибина оранки (а) — 20-22 см;
- вологість ґрунту — 20-22%;
- агрофон — стерня зернових;
- рельєф — рівний;
- кут нахилу поля до 1°;
- довжина гону — 800 м;
- висота над рівнем моря — 200 м;
- конфігурація поля — правильний прямокутник;
- перешкоди та каміння — відсутні» [77, с. 92].

Відповідно до наведених умов роботи трактора Т-74 науковцями Радянського Союзу було прийнято розраховувати коефіцієнти, якими можна було б прирівнювати роботу одного енергетичного засобу до іншого. Тобто, згідно даної методики ми повинні прирівнювати роботу, наприклад, 500-ти сильного сучасного трактора, який обладнаний системою паралельного ведення та автопілотом до 75-ти сильного трактора, котрий випускався із 1962 до 1983 року, що уже виглядає абсурдним. Зокрема, варто наголосити,

що після розпаду СРСР фінансування таких дослідів було зупинено, в результаті чого нині ми не маємо досліджених умовно еталонних коефіцієнтів для сучасної техніки.

Тобто, враховуючи вище вказане, слід вважати, що підхід до розподілу витрат на утримання тракторного парку на основі умовно еталонних гектарів є таким, що не відповідає сучасним умовам виробництва та ринкової економіки. В свою чергу, можемо запропонувати внести зміни до аналізованих методичних рекомендацій від Міністерства аграрної політики та продовольства України на основі того підходу, котрий уже давно використовують практики та пропонують науковці. Суть альтернативної методики полягає у тому, що найкоректнішим показником використання тракторного парку є прямі витрати пального за номенклатурними групами (культури, статевовікові групи тварин чи послуги).

Використання такого підходу має перш за все техніко-технологічне підґрунтя, що відповідає засадам фізичної економіки та відповідної розробленої нами схеми. А саме, згідно свідчень практиків-інженерів та науковців, що досліджують технічні науки пов’язані з роботою машин, прямі витрати пального на технологічні операції за номенклатурними групами абсолютно коректно відображають знос енергетичних засобів (тракторів).

Отже, можемо запропонувати внести відповідні зміни до методичних рекомендацій, а саме змінити сьомий абзац пункту 3.17:

«*а) тракторів - пропорційно обсягу виконаних ними механізованих тракторних та будівельних робіт (в умовних еталонних гектарах);*» [112], на наступний його виклад:

«*а) тракторів - пропорційно прямих витрат пального (в літрах);*»

Тобто, логіка даного підходу наступна: чим більше енергетичний засіб витрачає пального під час виконання технологічних операцій тим більше він фізично навантажує вузлові частини, двигун та всі інші робочі органи, що призводить до їх зносу та поломок. Відповідно така база розподілу витрат на утримання тракторного парку, як прямі витрати пального за

номенклатурними групами, може бути рекомендована всім без винятку сільськогосподарським підприємствам.

По-друге, розподіл витрат на утримання ґрунтообробних машин пропорційно обробленим площам є надзвичайно простим у використанні, але не має природничого та технологічного підґрунтя, тому не відповідає виробничому процесу. У даному випадку зазначаючи необхідність врахування природничого підґрунтя, ми маємо на увазі врахування різного типу ґрунтів та погодних умов виконання технологічних операцій. Тобто, виконання технологічних операцій під кожну культуру мають науково обґрунтовані терміни та особливості кожної окремої культури.

Стосовно першого аспекту – термінів виконання технологічних операцій, прикладом, може слугувати технологія вирощування вівса передбачає ранні строки його посіву, з приводу чого можемо згадати прислів’я «Овес каже: сій мене в «грязь» - буду я князь». Відповідно зазначеної технологічної особливості, обробіток орного шару для вирощування вівса відбуватиметься в період не повної фізичної стиглості ґрунту, а саме підвищеної вологості. В результаті виконання технологічних операцій відбувається із підвищеною завантаженістю, як і на енергетичний засіб (трактор) так і на ґрунтообробну машину (агрегат). В результаті зношуваність та енерговитрати парку техніки будуть вищими.

Стосовно другого аспекту – особливостей виконання технологічних операцій, прикладом може слугувати вирощування цукрового буряку, технологія вирощування якого передбачає оптимальну глибину проведення оранки на 37-42 см, на відміну від зернових культур, де цей норматив складає 28-30 см. Відповідно, зазначені технологічні умови вирощування цукрового буряку мають вищий рівень зношуваності та енерговитрат для робочих органів трактора і ґрунтообробної машини.

Таблиця 3.7

Порівняння розподілу витрат на утримання ґрунтообробних машин та рівня рентабельності за умов використання альтернативної методики калькуляції витрат, 2014 р.

Культура	Існуюча методика (№132)			Альтернативна методика		
	га	Розп. витр., грн/га	Рр, %	л/га	Розп. витр., грн/га	Рр, %
Пшениця озима	1	193	19,6	53	167	20,1
Ячмінь ярий	1	193	12,1	50	157	13,0
Гречка	1	193	23,4	42	132	26,4
Соя	1	193	23,7	58	182	23,9
Ріпак озимий	1	193	27,2	55	173	**27,6**
Кукурудза на зерно	1	193	24,2	60	189	24,3
Цукровий буряк	1	193	**31,1**	120	377	27,0
Соняшник	1	193	**38,9**	53	167	**39,5**
Всього	х	**1 543**	х	х	**1 543**	х

Джерело: власні розрахунки на базі даних ТОВ «СП «Агродім» за 2014 рік

Результати проведених розрахунків показують (табл. 3.7), що за рекомендованої Міністерством аграрної політики та продовольства України методики найвищий рівень рентабельності виробництва мають соняшник (38,9 %) та цукрові буряки (31,1 %). За обґрунтованої нами методики розподілу витрат машинно-тракторного парку – це соняшник (39,5 %) та ріпак озимий (27,6 %). Таким чином, різні результати в розрахунках можуть достатньо серйозно впливати на прийняття управлінських рішень вищим керівництвом та інвесторами, через пріоритетність рівня віддачі ресурсів.

З огляду на вище зазначені зауваження, вважаємо коректною базою розподілу понесених витрат на утримання ґрунтообробних машин прямі витрати пального за номенклатурними групами. Тому, до методичних рекомендацій у восьмому абзаці пункту 3.17 слід внести відповідні зміни. Нині, він викладений наступним чином:

«б) грунтообробних машин - пропорційно обробленим площам, зайнятим певними культурами;» [112]

Пропонуємо змінити на наступний його виклад:

«б) грунтообробних машин – пропорційно до прямих витрат пального при виконанні ними робіт за певними культурами(номенклатурними групами);»

Обґрунтування представленого підходу наступне – під час виконання технологічних операцій в складних умовах (вологість ґрунту, глибина проведення операції) підвищується і зношуваність ґрунтообробних машин та збільшуються витрати пального (енерговитрати). Тому, така база розподілу як прямі витрати пального на певні культури є коректною та актуальною для всіх сільськогосподарських підприємств.

По-третє, розподіл витрат на утримання комбайнів та інших технічних засобів збирання врожаю пропорційно зібраній площі культур має аналогічну проблематику, як і в попередньому пункті зауважень стосовно ґрунтообробних машин. Тобто, енерговитрати та зношуваність робочих органів однакових енергетичних засобів призначених для збирання врожаю – різна.

Прикладом тут може бути використання ДОН-1500Б при прямому комбайнуванні із зерновою жаткою для збирання врожаю – гречки із урожайністю 10-20 ц/га та пшениці озимої із урожайністю 40-50 ц/га. Тобто, практики-інженери свідчать про абсолютно різний рівень зношуваності робочих органів, зернової жатки і самого комбайну, а також витрат пального. Для наочного зображення рівня відхилення проведемо наступні розрахунки у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Порівняння розподілу витрат на утримання технічних засобів для збирання врожаю та рівня рентабельності за умов використання альтернативної методики калькуляції витрат, 2014 р.

Культура	Існуюча методика (№132)			Альтернативна методика		
	га	Розп. витр., грн/га	Рр, %	л/га	Розп. витр., грн/га	Рр, %
Пшениця озима	1	42	19,6	15	44	19,7
Ячмінь ярий	1	42	12,1	14	41	12,3
Гречка	1	42	23,4	12	35	23,9
Соя	1	42	23,7	14	41	23,8
Ріпак озимий	1	42	27,2	14	41	27,3
Кукурудза на зерно	1	42	24,2	18	52	24,2
Соняшник	1	42	38,9	14	41	39,0
Всього	х	**293**	х	х	**293**	х

Джерело: власні розрахунки на базі даних ТОВ «СП «Агродім» за 2014 рік

Представлений вище розрахунок показують, що за використання рекомендованої методики Міністерством аграрної політики і продовольства України розподілу витрат на утримання зернозбиральної техніки витрати на гречку будуть завищені на 20 % порівняно з реальними, а витрати на кукурудзу – на 23,8 %.

З огляду на зазначені особливості стосовно пункту методичних рекомендацій про розподіл витрат на утримання технічних засобів для збирання урожаю варто запропонувати наступні зміни пункту 3.17 у десятому абзаці:

«г) технічних засобів для збирання врожаю - прямо або пропорційно зібраній площі певних культур; [112], на наступний його виклад:

«г) технічних засобів для збирання врожаю – пропорційно прямих витрат пального при зібранні певних культур;»

Обґрунтування представленого підходу наступне – збирання різних культур має різні енергетичні витрати та різний рівень зносу робочих органів техніки, що залежить від біологічних особливостей культури. Тому, така база розподілу як прямі витрати пального при збиранні врожаю певної культури є коректною та актуальною для всіх сільськогосподарських підприємств.

В цілому, варто зауважити, що використання представлених вище підходів щодо розподілу витрат машинно-тракторного парку має високий рівень актуальності саме для великотоварних агропромислових формувань. Така ситуація пов’язана, як правило, із значною кількістю видів культур, що вирощуються та використанням адаптованих до регіонів у яких функціонує агрохолдинг, сівозмін. Відповідно, використання машинно-тракторного парку містить всі зазначені особливості, що потребує ґрунтовного та коректного розподілу витрат на його утримання.

Подальший аналіз методичних рекомендацій за наказом Міністерства аграрної політики та продовольства України від 18.02. 2001 року № 132 «Методичні рекомендації з планування, обліку, калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств» на основі

природничо-ринкової концепції та запропонованої нами схеми розробки методів й інструментів дав змогу виявити проблемні моменти калькуляції собівартості продукції тваринництва, а саме галузі молочного скотарства.

В свою чергу, можемо зазначити, що дана проблематика характерна не тільки для аналізованих методичних рекомендацій, які ми розглядаємо, а й для науковців, що постійно перебувають у пошуку правильних підходів стосовно методики розподілу понесених (планових) витрат між продукцією скотарства – молоком, приплодом та приростом. Практики, в свою чергу, вирішуючи стратегічні та поточні питання ефективності виробництва часто зіштовхуються з аналогічною проблематикою. Тому, існує потреба в ґрунтовному дослідженні сучасного стану галузі скотарства, зокрема технологічних особливостей молочного скотарства, на основі чого, можна удосконалити методику розподілу витрат на засадах природничо-ринкової концепції та розробленої нами схеми відповідних методів і інструментів.

Отже, невід’ємною ланкою аграрного сектору економіки України є галузь скотарства, яка забезпечує не тільки створення сировинної бази для виробництва м'ясної та молочної продукції, а також шкіри, яка використовується у легкій промисловості. Крім цього вона формує основу для природного розвитку галузі рослинництва, шляхом органічного поєднання виробничих процесів та підвищення родючості ґрунту при внесенні органічних добрив, яке, відповідно, відображається у методиці розрахунку собівартості продукції. Також, дана галузь сільського господарства має вагоме місце у вирішенні соціально-економічних проблем на селі за рахунок створення робочих місць та торгових відносин між підприємством й селянами (реалізація телят чи побічної продукції). Також зазначимо те, що у більшості сільськогосподарських підприємств всіх регіонів України будь-якої форми власності скотарство займає 57-60% вартості товарної продукції тваринництва [145, с. 173].

Зокрема, враховуючи специфіку фізико-хімічного складу основних продуктів галузі – молока та м'яса, вона має право називатися однією з

найвагоміших у створенні передумов продовольчої безпеки країни. Тому, нарощування виробництва і розвиток глибинної переробки продукції скотарства, поліпшення її якості, енергетичної цінності та збалансованості за поживними елементами, а також забезпечення доступу кожної людини до цієї продукції з метою повноцінного харчування має бути однією із стратегічних цілей соціального та економічного розвитку України.

Незважаючи на таку виняткову за своїм характером важливість галузі молочного скотарства, а також на фоні нестабільності на продовольчому ринку, тенденцій до підвищення цін на продукти харчування та ресурси (мінеральні добрива) для забезпечення виробництва сільськогосподарської продукції, галузь перебуває у кризовому стані. Дослідження представлене у попередньому викладі показує, що упродовж останнього десятиліття поголів'я ВРХ в Україні скорочувалося із швидкістю 5% на рік, або щорічно в середньому на 400 тис. голів. Окремі дослідження вітчизняних науковців підтверджують те, що порівняно з 1990 роком нині поголів'я ВРХ скоротилося у 5,56 разів, виробництво яловичини та телятини – у 4,98 разів, виробництво молока – у 2,03 рази, проте середній річний надій молока від однієї корови за цей період збільшився майже на 50% [36, с. 5].

Кризова ситуація в галузі скотарства постійно підлягла детальному аналізу науковців. Серед причин кризи найчастіше називають:

- низьку купівельну спроможність населення;
- низьку якість виробленого молока й м'яса, а також кінцевих продуктів їх глибинної переробки (продуктів харчування);
- відсутність спеціалістів-технологів, через не престижність праці на фермах та низький рівень оплати праці;
- високий рівень моральної та фізичної зношеності основних засобів;
- відсутність належних дотацій з боку держави;
- диспаритет цін на промислові ресурси та продукцію галузі.

Аналізом та пошуком шляхів поліпшення становища займаються науковці різних профілів. Зокрема, розвитком породної структури, технології годівлі, утримання та технічного обладнання виробництва галузі скотарства присвячено багато наукових праць [27; 33; 180 та інші]. Розглядаються як вітчизняними так і зарубіжними науковцями способи вирішення економічної ефективності виробництва та переробки продукції скотарства, аналізуються теоретичні та практичні проблеми управління, контролю, планування та обліку [16; 36; 68; 186; 187; 188 та інші].

У роботах ґрунтовно досліджуються питання удосконалення технології та технологічного обладнання, розвиток генофонду поголів'я шляхом селекції порід ВРХ, вдосконалення раціонів годівлі на основі преміксів та вітамінів, введення проектного, інноваційного планування та контролю, комп'ютеризації процесів управління. Пропонуються введення контролю, регулювання, стимулювання виробництва з боку держави. Варто визнати, що більшість запропонованих напрямів є занадто загальними і не мають конкретних шляхів їх імплементації. В результаті, галузь скотарства залишається у малопривабливому для інвестицій стані які, скоріше всього, є основним інструментом виведення її із кризи.

З огляду на вище зазначений стан галузі молочного скотарства та причини його формування одним із ефективних засобів створення передумов для покращення ситуації в галузі є удосконалення існуючої методики планування та калькуляції собівартості продукції як одного із способів надання коректної інформації про стан галузі в підприємствах. Це може стати ключем до вирішення проблем контролю та управління в процесі господарської діяльності й підвищити її ефективність.

В свою чергу варто згадати про ґрунтовне дослідження даної проблематики Уланчуком В.С. у якому зазначається, що за історію практики бухгалтерського обліку тривалий час використовувалася методика розрахунку собівартості продукції молочного скотарства, суть якої полягає у тому, що одна голова приплоду відповідає одному центнеру молока. Таке

співвідношення пояснювалось тим, що для отримання одного центнеру молока і одної голови приплоду витрачалась однакова кількість кормових одиниць. Недоліком такого способу науковці вважають те, що відображалось співвідношення лише за витратами кормів і не приймались до уваги інші статті витрат, що за ринкових відносин є не припустимим.

Дещо пізніше використовувалася методика, за якої одна голова приплоду прирівнювалася до 1,5 центнера молока, тобто вважалося, що додаткові 0,5 центнера молока уже враховували інші витрати окрім кормів. Починаючи із 1987 року був прийнятий розподіл витрат у молочному скотарстві, що здійснювався на основі розрахунку витрат обмінної енергії кормів. Даний метод зводиться до того, що з загальної суми накопичених витрат за період знімається вартість побічної продукції. Далі, із суми витрат, яка залишалася, десята частина відноситься на приплід, а 90 % – відносяться на молоко. Такий метод також підлягав критиці, оскільки базується лише на частині витрат, які можна оцінити за енергією кормів, що складають половину або менше половини із загальної суми [163].

Діюча ж нині запропонована методика за наказом Мінагрополітики України від 18.02. 2001 року № 132, стосовно розрахунку собівартості продукції молочного скотарства у дев’ятому розділі «Калькулювання собівартості продукції тваринництва» пункті 9.6 викладена наступним чином:

«9.6. У молочному скотарстві розраховується собівартість центнера молока і однієї голови приплоду. Собівартість однієї голови приплоду розраховується за вартістю 60 кормо-днів утримання корови.

Собівартість одного кормо-дня розраховується діленням всієї суми витрат на утримання основного стада корів на кількість кормо-днів.

Для визначення собівартості центнера молока необхідно загальну суму витрат на утримання корів (без вартості приплоду та побічної продукції) розділити на кількість центнерів одержаного молока.» [112]

Ґрунтовний аналіз та результати практичної діяльності показують, що представлена методика не відповідає сучасним вимогам ринку та технології виробництва молока. Тобто, процес розрахунку собівартості продукції полягає у наступному:

1. Собівартість приплоду розраховується як вартість 60 кормо-днів утримання однієї голови основного стада.

2. Собівартість молока розраховується як сума понесених витрат на утримання основного стада за мінусом розрахованих витрат на приплід та побічну продукцію (гній) відповідної групи тварин.

3. Собівартість приросту живої маси розраховується як сума понесених витрат на загальну групу молодняку та дорощування за мінусом розрахованих витрат на приплід та побічної продукції (гною) відповідних груп тварин.

4. Підсумково, як елемент накопичення вартості біологічних активів, розраховується собівартість живої маси шляхом визначення суми витрат понесених на загальну групу молодняку та дорощування з врахуванням приплоду й за мінусом побічної продукції (гною, шкір тощо) та загиблих тварин відповідних груп (падіж, санбрак, вибраковка).

Дана методика адаптується під будь-яку спеціалізацію сільськогосподарського підприємства з виробництва продукції скотарства, має обґрунтування з точки зору обліку. Критичний аналіз зазначеної методики на основі схема виробничо-ринкової концепції, а саме з точки зору технології виробництва та ринку, дозволяє виділити наступні її недоліки:

- Розрахунок витрат на приплід. Основне стадо складається з дійних та сухостійних корів. Дійна корова продукує безпосередньо товарне молоко (за мінусом 5-7 днів отримання молозива після отелення), що реалізується або використовується на власні потреби ферми. Раціон годівлі дійної корови для забезпечення конкурентоздатності підприємств на ринку має складатися з повного комплексу поживних речовин з додаванням вітамінних форм, що забезпечує підвищення здоров’я поголів’я та

характеристик молока, вмісту жиру та білку в ньому. В свою чергу хочемо наголосити на тому, що зазначені вітамінні добавки не знижують якості молока, як продукту, та не роблять його екологічно нечистим. Корова на сухостої для забезпечення нормального (здорового) функціонування її організму після отелення у першій фазі сухостою (до 39 днів) переводиться на дієтичний раціон (з вмістом сухої речовини на рівні 12 кг/гол) та у другій фазі (від 40 днів до отелення) на сталий раціон дійного стада. Тобто, раціон корови, коли вона отримує такий продукт як приплід, є значно дешевшим від раціону молочного виробництва. Тому, оцінка приплоду за вартістю 60 кормо-днів утримання однієї голови основного стада у технологів не рідко викликає сумніви. Звертається увага також на те, що за умов молочної спеціалізації ферми, отримання приплоду є вимушеним біологічно обумовленим фактором в процесі виробництва. У такому випадку виправдовується лише отримання телички для відновлення основного стада, а отриманий бичок, з точки зору логіки, є побічним продуктом. Хоча зазначене є справедливим тільки на спеціалізованих молочних фермах. За умов м’ясної та м'ясо-молочної спеціалізації методика оцінки приплоду може бути дещо іншою.

- Розрахунок собівартості живої маси тварин. Собівартість живої маси складається з розрахованої собівартості приплоду та собівартості приросту живої маси за мінусом побічної продукції. Під час проведення аналізу розрахунку собівартості приросту живої маси з позиції виробничого процесу, виникають питання: чи дійсно приріст настільки дорого обходиться? Чи дійсно м’ясне скотарство збиткове? Принцип планування та обліку приросту полягає у розподілі понесених витрат на загальну групу молодняку та дорощування у якій знаходяться телички, нетелі, первістки що перевіряються (до 90 днів після отелу), корови на відгодівлі та бички (від народження до забою). Тобто, у даній загальній групі акумулюються витрати на дорощування нетелів та бичків на м’ясо – абсолютно різних продуктів на ринку, а також за технологіями їх отримання та використання. Нетелі можуть

вирощуватися для ремонту основного стада або племінної реалізації, а бички для реалізації на м’ясо або продукування сперми (бики-плідники). Тому калькуляція витрат по одній загальній групі худоби не є правомірною ні з позиції технології виробництва цих продуктів, ні з позиції їх реалізації на ринку.

Отже, представлений вище аналіз технологічних особливостей сучасного виробництва молока та отримання приплоду доводить, що розрахунок собівартості даної продукції скотарства потребує ґрунтовного перегляду. Зазначимо, що за даною проблематикою існує ряд напрацювань науковців, які зазвичай аналізують дане питання з точки зору сугубо бухгалтерського обліку. Зокрема, Гливенко В.В. у своїй дисертаційній роботі аналізує, паралельно із класичною методикою (60 кормо-днів), ряд інших підходів визначення собівартості приплоду:

- 1 кг живої маси приплоду = 6 кг молока;
- 1 кг живої маси приплоду = 7 кг молока;
- 1 голова приплоду = 1,5 ц молока.

Представлені методики розрахунку собівартості прив’язують собівартість голови приплоду до вартості певної кількості молока. Два з них враховують живу вагу народженого теляти. В результаті автор пропонує оприбутковувати приплід від корів як вид біологічних активів за справедливою вартістю, в основу якої слід покласти ринкові ціни. Така методика, вважає В.В. Гливенко, є проста у застосуванні та створює умови, які знижують рівень відхилень собівартості приплоду за господарствами.

Аналіз запропонованої методики науковцем не витримує критики ні з точки зору технології виробництва, ні з точки зору самого ринку. Тобто, по-перше, автор повністю ігнорує технологію утримання та годівлі поголів’я, що призводить до нехтування можливістю проаналізувати, яке господарство є ефективнішим за техніко-економічними показниками. По-друге, у такому випадку підприємства, як суб’єкти ринку, втрачають можливості власних важелів впливу на ціну. Тобто, аргументація підвищення чи зниження ціни

молодняку на основі зміни собівартості із боку підприємства-виробника втрачається, оскільки, її диктуватимуть тільки покупці молодняку.

В результаті проведеного дослідження, з точки зору функціонування галузі молочного скотарства, на будь-якому аграрному підприємстві буде правильним розраховувати собівартість приплоду за вартістю 60-ти денного утримання корови скоригованого на раціон сухостою. Такий підхід повинен бути імплементований до методичних рекомендацій №132, пункт 9.5, який доцільно викласти в наступній редакції:

«9.6. У молочному скотарстві розраховується собівартість центнера молока і однієї голови приплоду. Собівартість однієї голови приплоду розраховується за вартістю 60 кормо-днів утримання корови на сухостої.

Собівартість одного кормо-дня розраховується діленням всієї суми витрат на утримання основного стада корів (скоригованих на раціон сухостою) на кількість кормо-днів.

Для визначення собівартості центнера молока необхідно загальну суму витрат на утримання корів (без вартості приплоду та побічної продукції) розділити на кількість центнерів одержаного молока.»

Таким чином, запропоноване нами трактування методики калькуляції собівартості забезпечить коректну оцінку вартості приплоду та молока, актуальну для ферм будь-якої спеціалізації. Аргументація такого методу полягає у техніко-економічному обґрунтуванні. Тобто, витрати понесені сугубо на стимуляцію продукування коровою молока способами додавання вітамінно-мінеральних комплексів, добавок на дріжджовій основі, тощо – не повинні відображатися на собівартості приплоду.

Рекомендована нами методика не тільки допомагає коректно визначити собівартість приплоду та молока, а й дає змогу забезпечити вище керівництво підприємства коректною інформацією щодо ефективності діяльності кожного бізнес напрямку. Зокрема, розглядаючи дане питання з точки зору підвищення економічної та технологічної ефективності виникає питання чіткої спеціалізації виробництва. Тобто кожна окрема ферма має бути

спеціалізованою – молочне скотарство, м'ясне скотарство або племінне скотарство.

Такий підхід створює передумови до підвищення кваліфікації працівників, спрощує весь процес виробництва та реалізації продукції, полегшує процес контролю. Розглядаючи представлену проблематику у розрізі великотоварних агропромислових формувань варто зазначити, що значна кількість скотарських ферм є структурними одиницями агрохолдингів. Відповідно це створює всі передумови для їх спеціалізації, а саме, реорганізація ферм за напрямками виробництва не складе великих проблем.

Таблиця 3.9

Структура виробничої собівартості продукції скотарства в аграрних підприємствах України, 2014 р.

Стаття	Молоко		М'ясо ВРХ	
	тис. грн	%	тис. грн	%
Прямі матеріальні витрати	3076,5	69,5	1314,3	73,2
корми	2121,3	47,9	1004,9	56,0
пальне і мастильні матеріали	257,6	5,8	106,1	5,9
оплата послуг і робіт сторонніх організацій	163,5	3,7	52,7	2,9
решта матеріальних витрат	534,0	12,1	150,6	8,4
Прямі витрати на оплату праці	706,4	16,0	243,5	13,6
Інші прямі витрати та загальновиробничі витрати	641,8	14,5	236,6	13,2
амортизація необоротних активів	191,1	4,3	61,5	3,4
відрахування на соціальні заходи	258,7	5,8	88,6	4,9
решта ін. прямих та загальновиробничих витрат	192,1	4,3	86,5	4,8
Виробнича собівартість	4424,7	100,0	1794,5	100,0

Джерело: власні розрахунки автора на основі Форми 50 по Україні за 2014 рік

Ще одним елементом підвищення ефективності управління та техніко-економічних показників є чіткий контроль собівартості. Розраховані та проаналізовані нами дані на основі статистичної звітності за формою 50-сг «Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств» по всій Україні свідчать, що в структурі витрат корми займають від 45 % до 60 % (табл. 3.9). Варіація цього показника залежить від

типу утримання худоби та технології годівлі. Більшість спеціалістів вважають, що саме витрати на корми є основою для підвищення ефективності виробництва шляхом їх раціонального використання.

В свою чергу, можемо виділити дві основні характерні складові даної проблеми з точки зору контролю та управління використання кормів у великотоварних агропромислових формуваннях, а саме крадіжки концентрованих кормів працівниками ферм та маніпуляцій при списанні кормів між статевовіковими групами тварин.

Проблему крадіжки кормів можна вирішити завдяки наступним заходам:

- розробка систем мотивації та стимулювання працівників – преміювання за дотримання встановлених норм затрат кормів з відповідним рівнем результатів діяльності (надоєм, приростами). Але варто визнати, що практика свідчить про не високу ефективність даного заходу;
- підвищення рівня контролю за технологічними процесами на місці виробництва з боку працівників служби охорони, встановлення відео нагляду, GPS-моніторингу за пересуванням техніки по території, використанням причепів-змішувачів з вмонтованими вагами. Такі заходи мають вищий рівень ефективності, порівняно з попереднім.

Другий елемент проблеми – списання на підприємствах кормів та інших товарно-матеріальних цінностей не за реальним використанням, що є наслідком маніпуляцій при списанні витрат між статевовіковими групами тварин. Основною причиною цього є те, що найпоширенішими показниками ефективності, за якими оцінюється результати господарювання, робота менеджерів та спеціалістів тваринницьких підрозділів є собівартість молока та надій на одну голову основного стада.

Наприклад, практична діяльність свідчить, що зоотехніки та завідуючі фермами документально не фіксують вчасного переводу поголів’я зі статевовікової групи нетелів до основного стада, що дає підставу (попередньо скоригувавши раціони) списувати корми та інші товарно-

матеріальні цінності на загальну групу молодняку та дорощування. Таким чином, отримане молоко від непереведених фактично корів оприбутковується на документальну кількість основного стада, чим завищуються удої на одну голову та, відповідно, занижуються витрати понесені на молоко, зокрема і кормів.

В результаті відбувається викривлення облікових даних у бік зменшення собівартості молока, отримання завищеного показника удою на одну голову, завищення собівартості приросту живої маси і, відповідно, собівартості м'яса великої рогатої худоби. Слід зауважити, що незначна затримка відповідного документального підтвердження про переведення поголів'я в іншу технологічну групу створить незначний рівень викривлення даних, але тривала затримка (2 і більше місяців) суттєво спотворить дані обліку.

Отже, на основі проведеного дослідження та представлених рекомендацій щодо вдосконалення методики калькуляції собівартості ми пропонуємо вдосконалити загальні підходи до бухгалтерського, виробничого та управлінського обліку галузі скотарства, які особливо актуальні для великотоварних агропромислових формувань. Це забезпечить підвищення рівня якості інформаційної бази, як інструменту управління, та дозволять підняти рівень контролю за даним напрямком бізнесу:

- Вести контроль обліку статевовікових груп за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, яке б систематизовано відображало історію всього життя кожної окремої тварини (наприклад розробка українських фахівців «Інтел Орсек»[1]).

- Для підвищення контролю за накопиченими витратами отримання молока рекомендуємо встановити для технолога термін переведення первістки, що перевіряється, до основного стада – день її отелу, та ігнорувати те, що згідно зоотехнічних норм первістка, що перевіряється (телиця після першого отелення) може документально переводитися до основного стада з

[1] http://inteselorsek.io.ua

першого до 90-го дня після отелення за рішенням технолога про її фізіологічну придатність.

• Не залежно від спеціалізації ферми, а особливо коли ферма має м'ясо-молочний профіль, потрібно вести бухгалтерський та управлінський облік розподіляючи витрати та доходи за статевими групами від самого народження тварини – телички та бички, що покаже об’єктивну собівартість м’яса бичків. Апробація такого підходу на реальному підприємстві показала, що рівень рентабельності м’ясного скотарства складає близько 0,82%, а за існуючою методикою, тобто коли собівартість приросту бичків «перемішується» з приростом корів на відгодівлі та теличок, виробництво м’яса є збитковим на рівні 12,75% (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Порівняння показників собівартості та рівня рентабельності в молочному скотарстві за умов використання альтернативної методики калькуляції витрат, 2014 р.

Показник	Існуюча методика (№132)	Альтернативний розрахунок з корегуванням собівартості приплоду на сухостійне утримання корови
Собівартість приплоду, грн./гол	2163,1	1622,3
Собівартість живої ваги, грн./кг	22,35	20,94
Собівартість живої ваги за розподілу на теличок та бичків, грн./кг	Телички: 25,84	Телички: 24,41
	Бички: 19,34	Бички: 17,91
Собівартість молока, грн./кг	2,11	2,22
Собівартість молока з молочним шлейфом, грн./кг	2,29	2,40
Рівень рентабельності (збитковості) вирощування м’яса ВРХ (бичків) при ціні м’яса 19,5 грн/кг	Без розподілу теличок і бичків: -12,75%	Без розподілу теличок і бичків: -6,87%
	З розподілом теличок і бичків: 0,82%	З розподілом теличок і бичків: 8,87%

Джерело: власні розрахунки на базі даних ТОВ «СП «Агродім» за 2014 рік

• На основі попередньої рекомендації, в управлінському обліку вести паралельний розрахунок собівартості молока з врахуванням понесених витрат на всі статево вікові групи теличок. Тобто, альтернативна собівартість молока розраховуватиметься як понесені витрати на основне стадо та телиць

всіх вікових груп, за мінусом приплоду та побічної продукції відповідних груп.

Продовжуючи розгляд напрямків удосконалення планування, обліку та контролю, як чинників підвищення ефективності управління та функціонування великотоварних агропромислових формувань у галузі скотарства, пропонуємо використовувати наступні показники контролю та аналізу техніко-економічної ефективності:

- річний надій за базисної жирності та білковості молока на дійну корову, фуражну корову, фуражну корову з врахуванням первісток, що перевіряються;
- середня прижиттєва продуктивність корів (СПП);
- середня кількість днів доїння однієї корови;
- кількість тільних корів в основному стаді; рівень вибраковки тварин з різних статевовікових груп;
- собівартість молока, приросту живої ваги;
- собівартість кормо дня різних статевовікових груп тварин;
- конверсія корму за всіма групами бичків (для м’ясної та м’ясо-молочної спеціалізації).

Зазначимо, що більшість з наведених показників широко використовуються спеціалістами даної галузі й не потребують пояснення. В свою чергу, хочемо акцентуємо увагу тільки на окремих з них:

- Річний надій за базисної жирності та білковості молока на фуражну корову з врахуванням первісток, що перевіряються (у тому разі коли дана статевовікова група не переводиться в основне стадо в день отелу). Враховується все отримане товарне молоко від усіх тварин (дійні, сухостій, ті, що перевіряються). Такий підхід дає управлінцю повну інформацію про віддачу стада, коливання якої характеризує не бухгалтерські чи технологічні переводи тварин з однієї групи в іншу, а фізично-фізіологічні зміни структури стада. Показник показує зменшення чи збільшення поголів’я корів

(всіх груп), реальне зниження чи підвищення надоїв на одну продуктивну голову.

- Середня прижиттєва продуктивність. Розраховується діленням валового надою молока (за мінусом молозива) за всі лактації до переведення корови в групу відгодівлі на кількість прожитих твариною днів до переведення в групу відгодівлі. Цей показник не є поширеним серед вітчизняних науковців та практиків. Він акумулює в собі все придатне до продажу молоко та кількість прожитих днів твариною до її вибраковки. Оскільки теличка вирощується й запліднюється з метою отримання молока, тому важливо враховувати час дорощування та сухостійні періоди життя тварини. Зауважимо, що даний показник актуальний тільки для молочної та м'ясо-молочної спеціалізації. По суті, він відображає скільки приходиться надоєного молока на один прожитий день коровою.

- Рівень вибраковки з різних статево вікових груп. Показник широковідомий та має обґрунтовані зоотехнічні норми. Його використання часто супроводжується загальним погіршенням структури стада. Така ситуація провокується тим, що зоотехніки для дотримання встановленого рівня даного показника не вибраковують всіх тварин, які згідно фізіологічних показників варто вибракувати. Тому, рівень вибраковки має підлягати причинному аналізу, перш ніж приймати рішення про демотивацію, що має роз'яснюватися відповідальним менеджерам ферми.

Висновки до розділу 3

1. Модель організаційної будови об'єднання розділена нами на наступні рівні:

Модель організаційної будови материнського холдингового об'єднання. Передбачає розподіл за напрямками діяльності, що використовується більшістю фінансово-промислових груп України та світу. До функціональних обов'язків материнської компанії об'єднання може

входити тільки вирішення стратегічних питань стосовно розвитку, а також арбітражні питання у відносинах між компаніями об’єднання.

Модель організаційної будови об’єднання великотоварного агропромислового формування. Передбачає функціонування одного материнського підприємства аграрного бізнесу із сугубо функціональними обов’язками та формування ряду підприємств за територіальним принципом. З метою правового забезпечення управлінських функцій представлена холдингова компанія має бути беніфіціаром територіальних підприємств. Кількість та розміри територіальних підприємств повинні визначатися лише за фактичної або планової концентрації земельного банку чи виробничих одиниць на основі адміністративно-територіального поділу районів або областей.

Модель організаційної будови територіальної структури. Передбачає діяльність одного функціонально-управлінського підприємства та ряду локальних виробничих філій на певній території. Принциповим елементом наведеної організаційної будови є те, що у філій територіального підприємства мають бути мінімізовані адміністративно-правові функції. Досягнення такої форми організації відбувається способом ненадання повноважень філіям: права підпису та власної печатки; відкриття розрахункового рахунку в банку; ведення бухгалтерського та податкового обліку.

Тобто, філії територіального підприємства повинні виконувати суто виробничі функції. Обов’язки керівника філії мають обмежуватися тільки оперативним забезпеченням виробничої діяльності.

2. Створення філій ВАФ як відокремлених підрозділів без адміністративно-правових прав має низький рівень впливу на формування бюджету місцевості на якій дана філія функціонує. Такий вплив матиме місце лише у тому випадку, коли територіальне підприємство ВАФ функціонуватиме у різних адміністративних районах з централізацією в одному районі.

3. Модель організаційної структури управління ВАФ та територіальними підприємствами передбачає створення на верхніх щаблях управління двох керівників – генерального директора та директора із виробництва, а також вищого керівництва департаменту контролінгу. Особливістю розробленої моделі є виведення департаменту контролінгу за межі діяльності всіх інших функціональних одиниць як структурної одиниці, котра повинна забезпечувати високу якість управлінської інформації та синхронізацію оперативної діяльності із стратегічним планом розвитку формування.

Модель організаційної структури управління філією передбачає лише виробничий персонал та обліковців виробничого процесу. Принциповим у даному випадку є обмеженість функцій керівника філії лише виробничими питаннями та відсутність повноцінної бухгалтерської структури.

4. Запропонована організаційна будова та структура управління передбачає сконцентрований у територіального підприємства машинно-тракторний парк, автотранспортний парк, ремонтно-будівельну бригаду, а також весь адміністративно-правовий, фінансово-економічний та техніко-технологічний потенціал. Крім функціонального управління філіями територіальне підприємство має ряд організаційно-виробничих завдань, зокрема: організація роботи механізованих загонів із обробітку землі; організація обслуговування філій автопарком; організація ремонтно-будівельних робіт виробничих об’єктів.

Економічна ефективність впровадження рекомендованої моделі на прикладі ПАТ «Блок-Агросвіт» та ПСП «Агро-Вам», полягає у зменшенні адміністративних витрат підприємства на 378 тис. грн, що складає 9,17 % від загальної суми адміністративних витрат, або ж дорівнює збільшенню показника EBITDA на 2,9 %.

5. Основним завданням організаційної структури служби контролінгу є підвищення ефективності управління через забезпечення якісної та релевантної інформації для керівників шляхом створення систематизованої

інформаційної бази, що враховує стратегічну й оперативну діяльність. Запропонована організаційна структура служби контролінгу враховує не тільки проблематику діяльності та управління великотоварного виробництва в аграрному секторі України, а й створює можливості агрохолдингів для заснування дослідних центрів із забезпечення сталого розвитку. Зокрема, створення служби ініціює розвиток інфраструктури на виробничих територіях, а саме проведення Інтернет зв'язку та інших телекомунікаційних мереж, що має позитивний соціальний ефект.

6. Основним інструментом служби контролінгу у ВАФ є оперативна та періодична звітність побудована на принципах управлінського і/або виробничого обліку. Під оперативною звітністю розуміється щоденна форма подання інформації, за якої допускаються незначні відхилення. Періодичною звітністю є щотижневе, подекадне, щомісячне, квартальне, піврічне подання уточненої інформації та порівняння досягнутого результату із плановими показниками. Корінною відмінністю між оперативною та періодичною фінансово-економічною звітністю є те, що остання базується на основі стандартизованої бухгалтерської звітності та первинних документів з корективами на умови ведення управлінського обліку.

7. Дослідження проблематики планування, обліку та контролю виробництва аграрної продукції на засадах природничо-ринкової концепції дали змогу обґрунтувати та запропонувати ряд рекомендацій щодо удосконалення методичних рекомендацій сформованих наказом Мінагрополітики України від 18.02. 2001 року № 132 «Методичні рекомендації з планування, обліку, калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств». Зокрема:

- Віднесення на собівартість продукції окремих культур та видів незавершеного виробництва витрат на утримання тракторів - пропорційно прямих витрат пального (в літрах), грунтообробних машин – пропорційно до прямих витрат пального при виконанні ними робіт на певні культури

(номенклатурні групи), технічних засобів для збирання врожаю – пропорційно прямих витрат пального при зібранні певних культур.

- Розрахунок собівартості приплоду – за вартістю 60-ти денного утримання корови скоригованого на раціон сухостою.

8. На основі проведеного дослідження та представлених рекомендацій щодо вдосконалення методики обліку і контролю запропоновано вдосконалити загальні підходи до бухгалтерського, виробничого та управлінського в обліку галузі скотарства, які особливо актуальні для великотоварних агропромислових формувань:

- вести контроль обліку статевовікових груп за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, яке б систематизовано відображало історію всього життя кожної окремої тварини;
- встановити термін переведення первістки що перевіряється до основного стада – день її отелу, та ігнорувати те, що згідно зоотехнічних норм первістка, що перевіряється (телиця після першого отелення) може документально переводитися до основного стада з першого до 90-го дня після отелення за рішенням технолога про її фізіологічну придатність;
- не залежно від спеціалізації ферми потрібно вести бухгалтерський та управлінський облік, розподіляючи витрати та доходи за статевими групами від самого народження тварини (теличок та бичків), що покаже об’єктивну собівартість м’яса бичків.

9. З метою удосконалення планування та контролю як чинників підвищення ефективності управління та функціонування ВАФ у галузі скотарства запропоновано використовувати наступні показники контролю та аналізу техніко-економічної ефективності: річний надій за базисної жирності та білковості молока на фуражну корову з врахуванням первісток; середня прижиттєва продуктивність корів; рівень вибраковки поголів’я з різних статево вікових груп.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора [133; 134].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано практичне вирішення наукового завдання щодо удосконалення управління вітчизняними великотоварними агропромисловими формуваннями. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. У більшості випадків поняття «менеджмент» перекладається українською як «управління», хоча з української на англійську поняття «управління» у багатьох випадках мало б перекладатися як «administration». У даному випадку має місце філологічна і змістовна невідповідність цих понять: поняття «управління» є первинним і ширшим від поняття «менеджмент» та стосується організованих систем різної природи – біологічних, соціальних, технічних та ін. Найбільше поширення і вивчення поняття «управління» набуло стосовно соціальних систем, зокрема, управління державою, військами, групами людей. Поняття «менеджмент» виникло набагато пізніше від поняття «управління» і пов’язане в основному з цілеспрямованим впливом на людей з метою досягнення поставлених перед ними цілей і тому асоціюється переважно з підприємницькою діяльністю і діяльністю окремих людей – менеджерів.

2. Глибинне дослідження теоретичних аспектів управління дало змогу дійти висновку, що загальний інформаційний простір суб’єкта управління повинен бути більшим, ніж в об’єкта управління. Отже, суб’єкт управління для успішного функціонування організації повинен володіти широким спектром інформації про об’єкт управління, ніж сам об’єкт такого управління.

3. Досліджуючи питання управління в аграрних підприємствах на основі класичної теорії економіки та теорії фізичної економіки, яка ґрунтується на природничих засадах, доведено, що процес управління та його інструменти повинні відображати логіку природних процесів і водночас не можуть бути відірваними від виробництва та ринку.

4. Великотоварні агропромислові формування (агрохолдинги, агропромислові холдинги) являють собою об’єднання аграрних, переробних, збутових підприємств та їх філій як цілісних структур глибокого рівня інтеграції, що, як правило, є диверсифікованими та займаються суміжними напрямами діяльності. Такий підхід до діяльності забезпечує не тільки синергічний ефект для основного виробничого процесу, а й дозволяє зайняти потужності у непікові періоди виробничого циклу.

5. Аналіз фінансово-економічних показників та організаційних структур управління ВАФ засвідчили про тенденцію до укрупнення аграрних підприємств та виявили вплив їх розміру на ефективність господарювання. Встановлено, що найефективнішими є підприємства з розміром земельного банку від 36 до 86 тис. га, що належать до середнього рівня в градації таких підприємств. При цьому адміністративні витрати на одну особу адміністративно-управлінського персоналу знижуються за умов збільшення їх розмірів.

6. В роботі доведено доцільність класифікації підходів до управління великотоварними агропромисловими формуваннями за характеристикою контролю на рівні «власники – менеджери» із виділенням таких видів управління, як «спрощений», «простий», «складний». «Спрощений» вид управління передбачає домовленість власника з менеджментом про досягнення одного фінансово-економічного показника та характеризується низьким контролем за діяльністю структури. «Простий» передбачає домовленість власника з менеджментом про досягнення декількох фінансово-економічних і/або техніко-технологічних показників і характеризується середнім рівнем контролю за виробничою та фінансово-економічною діяльністю. Для «складного» виду управління притаманною є вимога з боку власника надавати глибокий аналіз фактичних результатів функціонування та деталізованого плану діяльності і велика кількість контролюючих органів у структурі управління.

7. Найрозповсюдженішими інструментами управління, що відповідають специфіці функціонування вітчизняних ВАФ у сучасних умовах, є: облікові системи як управлінський інструмент оперативного накопичення достовірної інформації; навігаційні системи та контроль витрат пального як інструмент контролю витрат; система бонусів як інструмент мотивації; системи зв'язку та спостереження як інструмент оперативної взаємодії між менеджерами різних рівнів та рядовими працівниками.

8. Запропонована комплексна модель організаційної будови та структури управління великотоварними агропромисловими формуваннями дозволяє враховувати територіальні, виробничі, економічні та соціальні аспекти їх функціонування. Принциповим елементом їх організаційної будови є те, що у філій територіального підприємства мають бути мінімізовані адміністративно-правові функції. Досягнення такої форми організації відбувається способом ненадання повноважень філіям права підпису та наявності власної печатки, відкриття розрахункового рахунку в банку, ведення бухгалтерського та податкового обліку. При цьому служба контролінгу наділяється управлінськими функціями вищого рівня й у територіального підприємства відбувається концентрація машинно-тракторного і автотранспортного парку, ремонтно-будівельної бригади, а також всього адміністративно-правового, фінансово-економічного та техніко-технологічного апаратів. Проведений аналіз економічної ефективності впровадження рекомендованої моделі показав можливість зниження річних адміністративних витрат на 9,17 %.

9. Організаційна структура служби контролінгу має охоплювати не лише питання управління ВАФ, а й враховувати можливості для створення дослідних центрів із забезпечення сталого розвитку. Основним завданням такої служби є підвищення ефективності управління через забезпечення якісної та релевантної інформації для керівників завдяки створенню систематизованої інформаційної бази, що буде враховувати стратегічну та оперативну діяльність. Зокрема, створення служби ініціює розвиток

інфраструктури на виробничих територіях, а саме – проведення інтернет-зв’язку і телекомунікаційних мереж, що має позитивний соціальний ефект для сільської місцевості.

10. Існує необхідність удосконалення чинної методики планування, обліку та контролю виробництва аграрної продукції в частині віднесення на її собівартість окремих культур та видів незавершеного виробництва, витрат на утримання машинно-тракторного парку в рослинництві, а також розрахунку собівартості приплоду в скотарстві. При цьому доцільно використовувати нові техніко-економічні показники оцінки ефективності галузі скотарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренков Г.Ф. Можливості контролінгу в системі управління інноваційним розвитком підприємства / Г.Ф. Азаренков, О.Г. Зима, О.В. Писарчук // Проблеми економіки. – 2010. – No4 – С. 74-78.

2. Альтшуллер Г. Найти идею: Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач / Генрих Альтшуллер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.- 400 с.

3. Амбарцумов, А. А. 1000 терминов рыночной кономики / А. А. Амбарцумов, Ф. Ф. Стерликов. — М. : Крон-Пресс, 1993. — 218 с.

4. Амосов О.Ю. Контролінгові механізми в системі управління підприємством / О.Ю. Амосов // Економіка та управління. – 2012. – No1. – С. 82-86.

5. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств : теорія, методика, аналіз: [монографія] / Андрійчук В. Г. - К. : КНЕУ, 2005. - 296 с.

6. Андрійчук В. Г. Капіталізація сільського господарства: стан та економічне регулювання розвитку : [монографія] / В. Г. Андрійчук. – Ніжин : Аспект-Поліграф, 2007. – 216 с.

7. Андрійчук В. Г. Квазіхолдинги: створення і правомірність існування / В. Г. Андрійчук // Економіка АПК. - 2015. - № 11. - С. 113-117.

8. Аракин В. Англо-русский словарь / состав. В. Аракин и др. – 5-е изд., стереотип. – М.: Гос. изд-во иностр. и нац. словарей,1963. – 988 с.

9. Ареф’єва О. В. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес-процесів / О. В. Ареф’єва, Л. Л. Дякон// Актуальні проблеми економіки. – 2006. - No8(62). – С. 165-171.

10. Артеменко І. С. Аналіз процесу концентрації виробництва в аграрних підприємствах України та оцінювання її результатів / І. С. Артеменко // Економіка АПК. - 2014. - № 9. - С. 69-75.

11. Артеменко І. С. Обгрунтування та аналіз показників концентрації виробництва в молочному скотарстві / І. С. Артеменко // Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наукових праць. - 2014/2. - № 12. - С. 196-202.

12. Брюйн Х. Управление по результатам в государственном секторе / Х. Брюйн, пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. – 192 с.

13. Бабець Є. К. Основи менеджменту: навчальний посібник / Є. К. Бабець, А. Г.Максимчук, В.П.Стасюк, А. П.Чернов.– Кривий Ріг : Мінерал, 2005. – 385 с.

14. Багудинова Е.Г. Экономический словарь / Е.Г. Багудинова и др. ; отв. ред. А.И. Архипов. – М. : ТК Велби : Проспект, 2006. – 624 с

15. Бердников В. В. Управление факторами эффективности экономического роста в агробизнесе / В. В. Бердников // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – № 1. – С. 246–265.

16. Бєлінська Н. С. Економічна ефективність підприємницької діяльності молокопереробних підприємств та шляхи її підвищення : монографія / Н. С. Бєлінська. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2005. – 265 с.

17. Бєсєдін М. О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний ва- ріант): Підручник. / М. О. Бєсєдін, В. М. Нагаєв. –К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.

18. Бобиль В. В. Обгрунтування інструментів управління банківськими ризиками в умовах фінансової кризи / В. В. Бобиль // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2013. - № 10. - С. 122-128.

19. Боковець В.В. Удосконалення системи управління сучасним промисловим підприємством / В.В. Боковець, О.М. Романюк // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. -2013.-№1(14).- С. 167-173.

20. Большаков А.С. Менеджмент : учеб. по-соб. / А.С. Большаков. – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.

21. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Книжный мир, 2005. – 860 с.

22. Бровинска М. Олег Бахматюк: Держимся на зубах, выжить бы [Електронний ресурс] / М. Бровинска. — Режим доступу: http://biz.liga.net/all/prodovolstvie/intervyu/3011199-oleg-bakhmatyuk-derzhimsya-na-zubakh-vyzhit-by.htm.

23. Бровинская М. Все в минусе. Насколько критичны убытки украинских агрохолдингів [Електронний ресурс] / М. Бровинска. — Режим доступу: http://biz.liga.net/all/all/stati/3005630-vse-v-minuse-naskolko-ubytki-kritichny-dlya-agrokholdingov-.htm.

24. Бугас Н. В. Бюджетування як ефективний інструмент управління витратами / Н. В. Бугас // Бізнес Інформ. - 2012. - № 5. - С. 190-193.

25. Бутко М. П. Актуалізація застосування системи контролінгу в управлінні інтегрованими агроформуваннями / М. П. Бутко // Моделювання регіональної економіки. - 2013. - № 1. - С. 413-417.

26. Василенко Л.Ю., Кучер А.В.. Формування спеціалізованих молочнотоварних підприємств оптимальних розмірів / Л.Ю. Василенко, А.В. Кучер. // Економіка АПК. – 2009. – № 6. – С. 41-49.

27. Вдовиченко Ю. Південна м’ясна порода ВРХ – в органічному агровиробництві / Ю. Вдовиченко, Л. Омельченко, О. Жукорський // Тваринництво України. – 2013. – № 10. – С. 2–6.

28. Векслер Е. М. Менеджмент якості. Навчальний посібник. / Векслер Е. М., Рифа В. М., Василевич Л. Ф. – К. : «ВД «Професіонал», 2008. – 320 с.

29. Вергелюк Ю. Ю. Методи та інструменти управління кредитним ризиком при обслуговуванні корпоративних клієнтів банку / Ю. Ю. Вергелюк // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. - 2013. - № 1. - С. 195-198.

30. Вечканов Г.С. Краткая экономическая энциклопедия / Г.С. Вечканов, Г.Р. Вечканова, В.Т. Пуляев. – СПб.: Петрополис, 1998. – 509 с.

31. Востряков О. В. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією [Електронний ресурс] / О. В. Востряков, П. Б. Галушко. — Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2011_50/ statti/24.pdf.

32. Галушко В. Ефективність сільськогосподарських підприємств і зростання продуктивності праці в сільському господарстві / В. Галушко, С. Дем'яненко, Б. Брюнер. – К.: Ін-т економічних досліджень та політичних консультацій в Україні, 2003. – 25с.

33. Гейнбихнер К. Как сохранить высокие надои / К. Гейнбихнер // Молочное и м’ясної скотоводство. – 2002. – No 3. – С.22–23.

34. Георгіаді Н.Г. Фактори, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємствами / Георгіаді Н.Г., Князь С.В., Вільгуцька Р.Б. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2013. –Вип. 767. – С.17-25.

35. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. – 4- е изд., перераб. И доп. –М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 2010. – 512 с.

36. Гливенко В. В. Облік та аналіз виробництва продукції молочного скотарства (на матеріалах аграрних підп-риємств Чернігівської області) : Автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.04 / В. В. Гливенко; Київ. нац. екон. ун-т. - К., 2002. - 19 с.

37. Гнєушева В.О. Методи та інструменти управління фінансовими ресурсами домогосподарств / В.О. Гнєушева // Сталий розвиток економіки. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – Хмельницький, Інститут економіки, технологій та підприємництва. – 2013. – №4. – С. 404-410

38. Говорушко Т.А. Теоретичні аспекти сутності контролінгу і різних його моделей / Т.А. Говорушко, Д.О. Кроніковський // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 1. – С. 7–10.

39. Голдрат Э. М. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. / Голдрат Э. М., Кокс Джефф – Минск: Попурри, 2004. - 556 с.

40. Голдратт Э. М., Кокс Дж. Цель. Процесс непрерывного улучшения. Цель-2. Дело не в везенье / Э. М. Голдратт; Пер. с англ. – К.: Издательский дом "Максимум", 2008. – 778 с.

41. Гомба Л.А. Трансформація функцій менеджменту в системі антикризового управління торговельним підприємством / Л.А. Гомба // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Чернівці. ЧТЕІ КНТЕУ, 2013. – Вип.1 (49). Економічні науки. – с. 183 – 190.

42. Гончаренко О.С. Визначення поняття контролінгу та його інструменти / О.С. Гончаренко // Управління розвитком. – 2011. – No 16. – С. 41–43.

43. Грачёва М. Е. Показатели оценки эффективности бизнеса и особенности их расчета / М. Е. Грачёва // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 6. – С. 105–109.

44. Григораш І.О. Формування та розвиток системи управління підприємством на засадах контролінгу: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня к.е.н. за спеціальністю 08.00.04 / І.О. Григораш. – Київ, 2012. – 21 с.

45. Гудзинський О.Д. Контролінг в системі менеджменту (теоретико-методологічний аспект): монографія / О.Д. Гудзинський, М.М. Аксентюк, О.М. Деменіна. – К.: ІПК ДСЗУ, 2009. – 225 с.

46. Дайле А. Практика контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 2001. –336 с.

47. Данкевич А. Є. Організаційно-економічні засади розвитку агрохолдингів / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2012. – № 1. – С. 138-149.

48. Данкевич А. Є. Передумови та основні принципи розвитку агрохолдингів / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2011. – № 5. – С. 139-147.

49. Данкевич А. Є. Розвиток інтегрованих структур у сільському господарстві : монографія / А. Є. Данкевич. - К. : ННЦ "Інститут аграрної економіки", 2011.. - 348 с.

50. Данкевич А. Є. Розвиток інтегрованих структур у сільському господарстві : монографія / А. Є. Данкевич. - К. : ННЦ "Інститут аграрної економіки", 2011. - 348 с.

51. Данкевич А. Є. Соціально-економічні аспекти розвитку агрохолдингів / А. Є. Данкевич // Сталий розвиток економіки. - 2013. - № 4. - С. 86-90.

52. Дем’яненко С. І. Агрохолдинги в Україні: добре чи погано? [Електронний ресурс] / С. І. Дем’яненко. – К. : Ін-т екон. досліджень та політ. консультацій, 2008. – Режим доступу :http://ierpc.org/ierpc/papers/ agpp21_ ur.pdf.

53. Дем’яненко С.І. Агрохолдинги в Україні: процес становлення та розвитку // Економіка України -2009. № 12. с.51-55.

54. Дем’яненко С.І. Відповідь офіційного опонента на дисертаційну роботу Буряка Р.І. «Формування та розвиток системи менеджменту якості на підприємствах аграрного сектору», поданий на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.btsau.kiev.ua/uk/node/1050.

55. Дем’яненко С.І. До питання теорії вартості / С. І. Дем'яненко // Актуальні проблеми економіки : Науковий економічний журнал. - 2011/2. - N 9. - С. 16-21.

56. Дем’яненко С.І. Інвестиційна діяльність аграрних підприємств: інструменти та управління: колект. монографія / С. І. Дем'яненко, В. М. Коваль, В. М. Давиденко, О. О. Сас. – К: КНЕУ, 2015. - 256 с.

57. Дем'яненко С.І. Менеджмент виробничих витрат у сільському господарстві. – К.: КНЕУ, 1998. – 264 с.

58. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Эдвардс Деминг; Пер. с англ. - 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 419 с.

59. Демчук Н. І. Теоретичні та методологічні засади управління рентабельністю підприємства / Н. І. Демчук, І. І. Туболець. // Інвестиції: практика та досвід № 5/2012. – С.39-44.

60. Денисенок А. Рентабельность технологических операций / А. Денисенок // Справочник экономиста. – 2011. – № 10. – С. 20–27.

61. Джордж Л. Майкл Бережливое производство и шесть сигм: Комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства / Майкл Л. Джордж; [пер. с англ.] – [2-е изд.] – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 360 с.

62. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства [Електронний ресурс] / К. М. Дідур // Ефективна економіка. — 2012. — № 4. — Режим доступу до журналу : http://www.economy.nayka.com.ua/.

63. Дідус С. М. Агрохолдинги в Україні : особливості становлення та розвитку / С. М. Дідус // Економіка АПК. – 2011. – № 12. – С. 96-101.

64. Дорошенко І. Зміни у регулюванні відносин оренди земель сільськогосподарського призначення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA007978.

65. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2000. – 282 с.

66. Дяченко Л.А. Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери / Л. А.Дяченко // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2011. – №1. – С.84-90.

67. Єльникова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні / Г.В.Єльникова. – Харків: Крок, 1999. – 303 с.

68. Ємцев В. Галузь скотарства в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку / В. Ємцев // Тваринництво України. – 2012. – № 12. – С. 2–7.

69. Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2464-17.

70. Закон України «Про фермерське господарство» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/973-15.

71. Замазів О.В. Місце бізнес-адміністрування в системі управління виробничогосподарською діяльністю підприємства / Вісник ЖДУ серія: Економічні науки. – 2013. – № 1 (63). – С. 243-245.

72. Заруднев А.И. Исторические аспекты возникновения системы контроллинга [Электронный ресурс] / А.И. Заруднев, Г.С. Мерзликина // Технологии корпоративного управления. - Режим доступа: iteam.ru/publications/finances/section_50/article_4097.

73. Зелінська Г. О. Еволюція теорій освітнього менеджменту та їх розвиток в умовах українського середовища / Г. О. Зелінська // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2010. - Вип. 18(1). - С. 262-267.

74. Зінченко О. А. Нормативний метод визначення якості прибутку підприємства / О. А. Зінченко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 3. – С. 110–114.

75. Злобин Б. Научные разработки в ТРИЗ «Детройской школы» фирмы Ideation International Inc//ТРИЗ. – Петрозаводск. – 1999. С.31-41

76. Івахів Ю. Аналітичні показники рентабельності: сутність і методика розрахунку / Ю. Івахів // Бухгалтерський облік і аудит. – 2011. – № 11. – С. 29 –37.

77. Ільчук М. М. Організація і планування сільськогосподарського виробництва : підручник / М. М. Ільчук, Л. Я. Зрібняк, С. І. Мельник, І. А.

Коновал, О. В. Шкільов, О. Ю. Єрмаков. - 2-ге вид., переробл. і доповн. - Вінниця : Нова Книга, 2008. - 455 с.

78. Ісакова Д. Рейтинг 20 самых эффективных агрокомпаний Украины / Forbes Украина / Д. Ісакова // №8, август 2015.

79. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Кабушкин Н. П.– М. : Остожье, 1999. – 336 с.

80. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учеб. пособ. для студ. вузов / Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев, О.В. Матросова. – 3-е изд. – Ростов н/Д. : Феникс, 2007. – 378 с.

81. Каплан Р. Збалансована система показників. Від стратегії до дії/ Р. Каплан, Д. Нортон; пер. З англ.. –2-е вид. –М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2011.– No4.–С. 9-12.

82. Карпюк О.А. Методика застосування концепції «шість сигм» в системі управління якістю на підприємстві / О.А. Карпюк // Вісник Хмельницького національного університету. Серія економічні науки. Т.1. – 2014. – №4. – С.22-27.

83. Карцева В. В. Обґрунтування вибору організаційної побудови служби контролінгу в системі споживчої кооперації / В. В. Карцева // Інноваційна економіка. - 2013. - № 1. - С. 264-268.

84. Кісіль М. І. Критерій і показники економічної ефективності малого і середнього бізнесу на селі / М. І. Кісіль // Економіка АПК. – 2001. – № 8. – С. 59–64.

85. Коваль П.В. Особливості управління аграрними підприємствами за концепцією ощадного виробництва. / П.В. Коваль// Економіка АПК. – 2012. - № 5 – С. 91-98.

86. Кондратьєва А. В. Філософія освітнього менеджменту / А. В. Кондратьєва // Грані . - 2014. - № 4. - С. 50-53.

87. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І. В. Кононова // Прометей . - 2013. - № 1. - С. 146-151.

88. Коц А.П. Синтез гибких структур управления : дис. … канд.. тех. наук : 05.13.01 – «Управление в технических системах» / Коц А. П. – К., 1985. – 172 с. // Науково-Технічна Бібліотека НТУУ "КПІ".

89. Красуляк М. М. “Бережливе виробництво”: світовий досвід і вітчизняні перспективи / М. М. Красуляк, Н. О. Колінко // Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп’ютерних технологій в Україні : збірник тез за матеріалами VIII Науково-технічної конференції науково-педагогічних працівників, 26-31 березня 2012 р. / Національний університет “Львівська політехніка”, Інститут підприємництва та перспективних технологій. - Львів, - 2012. - С. 27-28.

90. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Знання, 1999. – 556 с.

91. Ларуш Л. Физическая экономика как платоновская эпистемологическая основа всех отраслей человеческого знания. - Шиллеровский Институт Науки и Культуры, Научная книга — Москва 1997. – 70с.

92. Лепейко Т. І. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці : монографія / Т. І. Лепейко, О. І. Пушкар, О. М. Миронова та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Т. І. Лепейко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 252 с.

93. Літовченко Б. В. Зміни організаційної структури у процесі стратегічного планування діяльності митної служби / Б. В. Літовченко, В. Ю. Єдинак // Вісник Академії митної служби України. Сер. : Економіка. - 2012. - № 2. - С. 23-33. - Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vamsue_2012_2_5.pdf.

94. Лозовський О. М. Особливості управління підприємством в сучасних ринкових умовах господарювання / О. М. Лозовський, О. О. Кузьмінська // Молодий вчений. - 2014. - № 4(07)(1). - С. 77-79.

95. Лэнд П. Э. Менеджмент – искусство управлять : Секрет и опыт практического менеджмента / П. Э. Лэнд; Пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 144 с.

96. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майєр; [пер. с нем. Ю.Г. Жукова]. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 304 с.

97. Матеріали сайту «ІН-АГРО» [Електонний ресурс] / Режим доступу: http://inagro.com.ua.

98. Матеріали сайту ABBYY [Електонний ресурс] / Режим доступу: http://1c.abbyy.ua.

99. Матеріали сайту AVANGARDCO IPL [Електонний ресурс] / Режим доступу: http://avangard.co.ua.

100. Матеріали сайту CPS (Центр програм систем) [Електонний ресурс] / Режим доступу: http://www.1cps.ru.

101. Матеріали сайту Goldratt's Marketing Group [Електонний ресурс] / Режим доступу: http://www.toc-goldratt.com.

102. Матеріали сайту KSG Agro [Електонний ресурс] / Режим доступу: http://www.ksgagro.com.

103. Матеріали сайту Latifundist [Електонний ресурс] / Режим доступу: http://latifundist.com.

104. Матеріали сайту Ukrlandfarming [Електонний ресурс] / Режим доступу: http://www.ulf.com.ua/ua.

105. Матеріали сайту Wikipedia [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/

106. Матеріали сайту Асоціації "Український клуб аграрного бізнесу" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ucab.ua (Найбільші агрохолдинги України 2015).

107. Матеріали сайту Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/

108. Мельник К. П. Управління агрохолдингами в напрямку від масштабності до ефективності (з досвіду компанії "Авангард") / К. П. Мельник // Науковий вісник нац. університету біоресурсів і

природокористування України . – 2013 . – N181 Ч.1: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес . – С. 174-184.

109. Месель-Веселяк В. Я. Оптимальні розміри сільськогосподарських формувань промислового типу в Україні // Економіка АПК. — 2008. — № 3. — С. 13-20.

110. Месель-Веселяка В.Я. Методичні рекомендації щодо формування спеціалізованих сільськогосподарських підприємств з виробництва продукції тваринництва та обґрунтування раціональних розмірів ферм і комплексів / за ред. В.Я. Месель-Веселяка. — К.: ННЦ ІАЕ, 2007. — 56 с.

111. Мескон М. Х., Основы менеджмента: Пер. с англ./ М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 1998. – 800 с.

112. Методичні рекомендації з планування, обліку, калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільсь-когосподарських підприємств, наказ Мінагрополітики України від 18.02. 2001 року № 132

113. Мидюк О.Н. Теория управления : электронное гиперссылочное учеб. пособ.[Электронный ресурс] / О.Н. Мидюк, Л.В. Горьканова, О.С. Янгичер. – М. 2008. – Режим доступа: http://cde.osu.ru/demoversion/course124/1_0.html.

114. Михайлишин Н.П. ТОС – теорія, що ламає стереотипи / Н.П. Михайлишин, Н.Г.Мельник // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 4. – С. 81-83.

115. Михайлова С.І. Менеджмент: навч. посіб. / за ред. С.І. Михайлова. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. – 416 с.

116. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості: Навчальний посібник. / Момот О. І. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 368 с.

117. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія [Текст]: У трьох томах. Т.3. / С.В. Мочерний; – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.

118. Мочерний С.В. Економічний словник-довідник / за ред. С.В. Мочерного. – К. : Феміна, 1995. – 368 с.

119. Нивен Пол Р. Збалансована система показників для державних і неприбуткових організацій / Нивен Пол Р., пер. с англ. Під ред. О.Б.Максимовой. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2005. – 336 с.

120. Павленко О. П. Перспективи розвитку та фінансове забезпечення виробничого потенціалу в сільському господарстві України / О. П. Павленко // Прометей. - 2013. - № 1. - С. 151-153.

121. Петрович Й. М. Еволюція контролінгу в сучасній теорії та практиці управління вітчизняними підприємствами / Й. М. Петрович, Я. В. Панас // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. - № 1. - С. 129-137.

122. Пинда Ю.В. Процесний менеджмент як можливий напрям зміцнення конкурентоспроможності будівельних підприємств / Ю.В. Пинда // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання [Електронний ресурс] / Дніпропетровський державний аграрний університет – 2010 – №12 – Режим доступу: http://www. economy.nayka.com.ua.

123. Письмак В.П. Начала отрицания экономики. – М.: КомКнига, 2007. – 328 с.

124. Підгребельна М. І. Агрохолдинги як великотоварні підприємства у аграрному бізнесі / М. Підгребельна // Вісник Львівського національного аграрного університету. Сер : Економіка АПК. - 2013. - № 20(1). - С. 101-108.

125. Підгребельна М. І. Особливості діяльності великотоварних аграрних підприємств та їх вплив на аграрний ринок України / М. І. Підгребельна, Б. І. Шувар // Вісник аграрної науки Причорномор'я. - 2015. - Вип. 1. - С. 58-64.

126. Плаксієнко В. Я. Роль контролінгу в управлінні прибутком сільськогосподарських підприємств / В. Я. Плаксієнко // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 11. - С. 58-62.

127. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17.

128. Сас О.О. Інвестиційна діяльність як елемент управління великотоварними агропромисловими формуваннями / О. О. Сас. // Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів – К. : КНЕУ, 1997, Вип. 31. - 2013. - 208 с. - С .130-137.

129. Сас О.О. Інвестиції та управління ними у великотоварних агропромислових формуваннях / О.О. Сас // Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці: Матеріали П'ятнадцятої всеукраїнської наукової конференції (м. Вінниця, 2015 р.). – Вінниця: ДонНУ, 2015. – с. 171-172.

130. Сас О.О. Оцінка ефективності управління у великотоварних агропромислових формуваннях / О. О. Сас // Економіка АПК. - 2014. - № 10. - С. 99-105.

131. Сас О.О. Показники ефективності у великотоварних агропромислових формуваннях / О.О. Сас // Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Острог, 24.04.2015). – Острог: НА «Острозька академія», 2015. – с. 46-46.

132. Сас О.О. Проблемні аспекти управління великотоварними агропромисловими формуваннями / О. О. Сас // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – К. : КНЕУ, 2015 – Вип. 33. – С. 386-394.

133. Сас О.О. Удосконалення методики планування й обліку в галузі скотарства / О. О. Сас // Економіка АПК. - 2015. - № 1. - С. 106-112.

134. Сас О.О. Управління оновленням матеріально-технічної бази в агропромислових формуваннях / О. О. Сас // Економічний вісник університету. Збірник наукових праць учених та аспірантів. – Переяслав-Хмельницький: ДВНЗ «П-Х ДПУ ім. Г.Сковороди». - 2015. - Вип. 26(1). - С. 92-96.

135. Сас О.О. Управління чи менеджмент: теорія і практика в діяльності підприємства / О. О. Сас // Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів – К. : КНЕУ, 2014. – Вип. 32. – С. 172–179.

136. Поліщук С. В. Історичні аспекти розвитку теоретичних підходів до бюджетування / С. В. Поліщук // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2013. - № 10. - С. 230-235.

137. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія і практика: підручник 3-тє вид., перероб. і доп. / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Карт-бланш, 2005. – 486 с.

138. Радченко, А. И. Основи государственного и муниципального управления: системний подход / А. И. Радченко. — Ростов н/Д :Ростиздат, 1997. — 402 с.

139. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозов-ский, Е.Б. Стародубцева. – М.: Инфра-М, 2008. – 512 с.

140. Ресурси відкритого доступу. Основи менеджменту [Електонний ресурс] / Режим доступу: http://library.if.ua/book/3/318.html – Назва з екрану.

141. Ресурси відкритого доступу. Реорганізація юридичних осіб: поняття та ознаки злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ru.osvita.ua/vnz/reports/law/9818/ – Назва з екрану.

142. Ресурси відкритого доступу. Эффективность производственно-хозяйственной и инвестиционной дея-тельности предприятия [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа :http://www.beintrend.ru. – Назва з екрану.

143. Роберт С. Каплан. Сбалансированная система показателей / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон., пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 210 с.

144. Руденко М. Д. Енергія прогресу : Нариси з фізичної економії / Руденко М. Д. – К. : Молодь, 1998. – 528 с.

145. Саблук П. Т. Проблеми ефективного функціонування АПК в умовах нових форм власності та господарювання : кол. монографія : у 2 т. / ред. П. Т. Саблук. – К. : Ін-т аграрної економіки УААН, 2001. – Т. 2. – 851 с.

146. Савельєва О.М. Сучасні підходи до оцінки ефективності системи управління підприємства / О.М. Савельєва // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2011. – № 2. – С. 120 -129.

147. Садовник О.В. Сучасні тенденції розвитку агрохолдингів вУкраїні / О.В. Садовник // Вісник СНАУ, Випуск 4. - 2009. - С.10 - 15.

148. Самуляк В.Ю. Класифікація інструментів управління економічним розвитком промислових підприємств / В.Ю.Самуляк // Тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції [«Маркетинг та логістика в системі менеджменту»], (Львів, 8-10 листопада 2012 р.) / НУ «Львівська політехніка» та ін. – Львів: Вид-во Львівська політехніка, 2012. – С. 380-382.

149. Сенкевич Д. Тенденції розвитку менеджменту та економічна сутність функцій менеджменту в галузі освіти / Д. Сенкевич // Молодь і ринок. - 2014. - № 2. - С. 135-140.

150. Славіна Н. А. Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами / Н. А. Славіна // Інноваційна економіка. - 2013. - № 6. - С. 86-89.

151. Соколов Я.В. Основы теории бухгалтерского учета / Я.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 496 с.

152. Стукалін Т. А. Суть та особливості державного управління у сфері оборони / Т. А. Стукалін // Ефективність державного управління, 2013. т.Вип. 36.-С.112-119.

153. Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. –К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.

154. Тайити Оно. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства. — М: Издательство ИКСИ, 2012. ISBN 978-5-903148-39-4.

155. Тарасова О.В. Сучасні концепції управління якістю продукції / О.В. Тарасова, О.В. Левицька // Економіка харчової промисловості. — 2010. — № 1. — С. 24-27.

156. Тейлор Ф.У. Принципи наукового менеджменту /Ф.У. Тейлор. Пер. з анг. - М.:Контроллинг, 1991. – с.104.

157. Теория управления. Терминология. Вып. 107. М.: Наука, 1988. – с.56.

158. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Моногр. / О. О. Терещенко. –К. : КНЕУ, 2008. –272 с.

159. Терещенко О.О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством / О.О. Терещенко // Фінанси України. – 2001. – No12. – С. 56-63.

160. Тимошко Г. М. Сутність поняття «управління» та «менеджмент» в педагогічній теорії і практиці / Г. М Тимошко // Теорія та методика управління освітою, № 7 - 2011 р.

161. Ткачук В. В. Управління потенціалом підприємства на основі інноваційної політики / В.В. Ткачук // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Вип. 3. – Т. 1. Економічні науки. – Полтава: ПДАА. – 2011. – 255-260с.

162. Ужва А. Концептуальні положення реалізації системи контролінгу на сільськогосподарських підприємствах / А. Ужва, А. Костирко // Економіст. - 2012. - № 2. - С. 65-66.

163. Уланчук, В. С. Вдосконалення обліку у молочному скотарстві / В.С. Уланчук // Облік і фінанси АПК. - 2007. - № 1/2. - С. 100-104.

164. Файоль А. Общее и промышленное управление / А.Файоль ; науч. ред. Е.А. Кочергина. –М.: Контроллинг, 1992. –112 с.

165. Фаізова С.О Мотиваційна складова збалансованої системи показників промислового підприємства / С. О. Фаізова // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2012. - № 2. - С. 112-119. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi_2012_2_14.pdf.

166. Федоренко В.Г. Основи менеджменту / В.Г. Федоренко, О.М. Діденко, Є.В. Бондаренко та ін. ; за ред. В.Г. Федоренка. – К. : Алерта, 2007. – 420 с.

167. Федулова Л. І. Менеджмент організацій [Текст] / Л. І. Федулова. – Львів, 2002. – 196 с.

168. 158Фомичев С. К. Основы управления качеством: учеб. пособ. / С. К. Фомичев, А. А. Старостина, Н. И. Скрябина. – К.: МАУП, 2000. – 196 с.

169. 159Хандій О.О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації/ Хандій О.О. //Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012, № 4 – С. 186-192.

170. Ходикіна І. В. Еволюція поглядів на управління / І. В. Ходикіна // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2013. - Вип. 1(2). - С. 127-130. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Tpaeiv_2013_1(2)__28.pdf.

171. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование: [текст] / Horvat&Partners; – [пер. с нем. 2-е изд.] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.

172. Хохлов М. П. Визначення показників для оцінки ефективності діяльності підприємства / М. П. Хохлов, С. В. Баликов // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2012. – № 5. – С. 67-72.

173. Цюцюра С.В. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери. // Управління розвитком складних систем. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І – 2012. – Вип. 10.

174. Цюцюра С.В. Цюцюра М.І. Математична постановка задачі оптимізації складу множини робіт проекту при плануванні проектів модернізації. Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: Східноукраїнський нац. ун-т ім. В.Даля, 2008. – № 1 (25). – С. 36-41.

175. Черевко Г.В. Агрохолдинги як нові організаційні форми крупнотоварного господарювання в агробізнесі України / Г. Черевко // Аграрна економіка. - 2012. - Т. 5, № 1-2. - С. 36-42.

176. Чорний Г. М. Інтерпретація понять "управління" і "менеджмент" та абстрагування їх змісту в теорії аграрної економіки / Г. М. Чорний, І. А. Міщенко, О. М. Файчук // Економіка АПК. - 2014. - № 3. - С. 87-92.

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

178. Шатун В.Т. Основи менеджменту : Навч. посіб. / В. Т. Шатун; Миколаїв. держ. гуманіт. ун-т ім. П.Могили. - Миколаїв, 2006. - 375 с.

179. Шегда А. В. Менеджмент : навч. Посіб. / Шегда А. В. – К. : Знання, КОО, 2002. – 583 с.

180. Шкурко Т.П. Продуктивне використання корів молочних порід: монографія. / Т.П. Шкурко. – Дніпропетровськ : ІМА-Прес, 2009. – 240 с.

181. Шульга М.О.Застосування методів оперативного контролінгу в системі управління підприємством. / М. О. Шульга // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. - 2011. - Вип. 7. - С. 85-89.

182. Янковский Н. А. Управление качеством в условиях международной конкуренции. Монография. / Ян- ковский Н. А., Макогон Ю. В., Фомичева Н. В. – Донецк, 2007. – 339 с.

183. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти) / Н. М. Яркіна // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. - 2014. - № 1. - С. 130-136.

184. Ansoff, Igor "Corporate Strategy" McGraw Hill, New York, 1965.

185. Klochkov, A. K. (2010), KPI i motivacija personala [Employee motivation], Jeksmo, Moskow, Russia.

186. Milk and dairy products in human nutrition / Food and agriculture organization of the United Nation. – Rome, 2013. – 404 p.

187. Noordhuizen J.P.T.M.; Wooldrik H.; Vos M.L. The potential use of cell count linear scores in veterinary herd health and production control on dairy farms. – Veter. Q, 1987; T. 9. № 1. – P. 60-66.

188. Sleeter Bull. The Principles of Feeding Farm Animals / Bull Sleeter. – California: Macmillan, 2010. – 432 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1

Динаміка посівних площ у сільськогосподарських підприємствах України

Рік	1990	2000	2010	2012	2013	2014
Уся посівна площа сільськогосподарських культур, тис. га	30 422	22 363	18 996	19 493	19 265	18 834
у т.ч. зернові та зернобобові	14 191	11 975	11 280	11 449	11 567	10 634
технічні	3 721	3 840	6 248	6 717	6 595	7231
картопля та баштанні	919	246	98	101	79	82
кормові	11 591	6 301	1 370	1 226	1 024	887

Джерело: [107] з 2013року без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та зони проведення АТО

Таблиця 2

Динаміка виробництва та урожайності сільськогосподарських культур на підприємствах

Рік	1990	2000	2010	2012	2013	2014
Зернові та зернобобові, тис. т	49 564	19 964	29 779	36 075	49 058	49 903
урожайність, ц/га	*35,1*	*18,3*	*27,6*	*33,4*	*43,7*	*47,5*
Цукрові буряки, тис. т	44 262	11 594	12 663	16 838	9 101	14 599
урожайність, ц/га	*275,1*	*171,0*	*281,5*	*420,6*	*419,4*	*490,2*
Соняшник, тис. т	2 509	3 026	5 586	7 131	9 347	8 682
урожайність, ц/га	*15,7*	*11,8*	*15,4*	*17,4*	*23,0*	*20,5*

Джерело: побудовано автором на основі [107] з 2013року без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та зони проведення АТО

Додаток Б

Таблиця 1

Динаміка утримання поголів'я худоби та птиці сільськогосподарськими підприємствами України

Рік	1990	2000	2010	2012	2013	2014
Велика рогата худоба, тис.гол	21083,3	5037,3	1526,4	1506,5	1417,6	1310,2
у т.ч. корови	6191,6	1851,0	589,1	575,2	560,3	529,2
Свині, тис.гол	14071,2	2414,4	3625,2	3556,9	3792,7	3732,8
Птиця, тис.гол	132966,6	25352,9	110561,3	117888,6	127240,0	122077,8

Джерело: [107] з 2013року без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та зони проведення АТО

Таблиця 2

Динаміка виробництва продукції тваринництва сільськогосподарськими підприємствами України

Рік	1990	2000	2010	2012	2013	2014
М'ясо ВРХ, тис. т	1808,1	305,2	104,7	97,3	107,1	98,4
прир-т, гр/добу/гол	*431*	*255*	*461*	*504*	*504*	*525*
Молоко, тис. т	18634,1	3668,7	2216,6	2535,3	2558,9	2647,5
надій, кг/гол/рік	*2941*	*1588*	*3975*	*4676*	*4833*	*5027*
Свинина, тис. т	893,7	91,4	255,9	303,8	352,7	377,0
прир-т, гр/добу/гол	*229*	*120*	*375*	*448*	*472*	*481*
М'ясо пиці, тис.т	356,8	35,8	772,0	868,1	904,5	974,4
Яйця, млн. шт	10126,0	2977,3	10249,6	11977,4	12093,8	12536,2
нес-ть, шт/гол/рік	*214*	*213*	*281*	*293*	*289*	*276*

Джерело: [107] з 2013року без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та зони проведення АТО. Та власні розрахунки автора

Додаток В

Таблиця 1

Кількість землі в обробітку та урожайність зернових та зернобобових культур в сільськогосподарських підприємствах за 2012-2014рр

Підприємства, що сіяли зернові за площею, га	Кількість підприємств, од			Валовий збір, тис. т			Урожайність, ц/га		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Усього	**35602**	**37200**	**34443**	**36075**	**49659**	**49903**	**33,4**	**43,0**	**47,5**
до 50,00	19390	20392	18886	623	925	924	16,7	23,0	24,7
50,01 - 100,00	3583	3765	3399	538	765	762	20,5	27,8	30,6
100,01 – 250,00	4081	4137	3951	1492	2099	2262	22,4	30,9	34,8
250,01 – 500,00	2781	2873	2700	2546	3499	3813	25,2	33,7	39,2
500,01 – 1000,00	2702	2788	2522	5839	7888	7886	30,1	39,2	43,7
1000,01 – 2000,00	1995	2060	1936	9155	12262	12740	33,1	42,5	47,3
2000,01 – 3000,00	604	629	569	5221	6791	7036	36,2	44,8	51,6
Більше 3000,00	466	556	480	10662	15430	14482	45,7	56,3	60,4

Джерело: [107] з 2013року без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та зони проведення АТО

Таблиця 2

Кількість землі в обробітку та урожайність цукрового буряку в сільськогосподарських підприємствах за 2012-2014рр

Підприємства, що мали с/г. угіддя у т.ч. площею, га	Кількість підприємств, од			Валовий збір, тис. т			Урожайність, ц/га		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Усього	**1652**	**904**	**1116**	**16838**	**9102**	**14599**	**420,6**	**419,4**	**490,2**
до 50,00	767	502	502	482	343	451	353,8	373,1	479,6
50,01 - 100,00	249	116	181	745	377	669	388,5	415,1	470,7
100,01 – 250,00	296	126	188	1866	901	1544	390,9	421,1	507,2
250,01 – 500,00	151	67	111	2313	957	1871	435,3	391,9	478,1
500,01 – 1000,00	91	39	56	2773	1195	2043	432,1	423,9	488,4
1000,01 – 2000,00	61	30	50	3595	1692	3379	407,8	410,8	502,9
Більше 2000,00	37	24	28	5064	3636	4643	442,9	434,1	485,5

Джерело: [107] з 2013року без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та зони проведення АТО

Таблиця 3

Кількість землі в обробітку та урожайність соняшнику в сільськогосподарських підприємствах за 2012-2014рр

Підприємства, що вирощують соняшник площею, га	Кількість підприємств, од			Валовий збір, тис. т			Урожайність, ц/га		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Усього	**21913**	**22718**	**21649**	**7131**	**9446**	**8682**	**17,4**	**22,8**	**20,5**
до 50,00	11629	12362	11617	276	418	328	10,7	15,0	12,4
50,01 - 100,00	2778	2822	2669	313	426	360	15,1	20,3	18,0
100,01 – 250,00	3147	3271	3105	912	1262	1060	17,5	23,2	20,6
250,01 – 500,00	2158	2097	2068	1435	1800	1578	18,6	**24,0**	21,2
500,01 – 1000,00	1410	1395	1334	1789	2311	1982	17,9	23,7	21,0
1000,01 – 2000,00	619	574	655	1534	1856	1921	18,5	**24,0**	21,6
2000,01 – 3000,00	108	127	116	434	698	599	16,9	23,1	21,7
Більше 3000,00	64	70	85	438	674	853	16,8	22,2	21,6

Джерело: [107] з 2013року без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та зони проведення АТО

Таблиця 4

Виробництво та урожайність зернових та зернобобових в сільськогосподарських підприємствах за 2012-2014рр

Підприємства з виробництвом зернових та зернобобових обсягом, т	Кількість підприємств, од			Зібрана площа, тис.га			Урожайність, ц/га		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Усього	**35602**	**37200**	**34443**	**10794**	**11544**	**10507**	**33,4**	**43,0**	**47,5**
до 5,0	3557	2297	1743	22	10	6	4,4	6,8	8,5
5,1 - 10,0	3194	2643	2081	34	20	13	7,1	10,3	12,4
10,1 – 20,0	3784	3559	3150	65	45	33	8,7	12,0	14,7
20,1 – 50,0	5698	5895	5544	166	132	111	11,3	15,1	17,0
50,1 – 200,0	7177	8532	8046	517	439	356	14,5	20,4	23,4
200,1 – 500,0	3568	3977	3811	676	540	451	17,0	23,7	27,4
500,1 – 1000,0	2304	2597	2461	814	704	579	20,2	26,6	30,5
1000,1 – 2000,0	2170	2347	2263	1372	1116	956	22,7	30,4	34,1
2000,1 – 5000,0	2385	2831	2774	2545	2555	2227	30,0	35,8	40,3
Більше 5000,0	1765	2522	2570	4582	5985	5777	47,0	54,8	58,1

Джерело: [107] з 2013року без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та зони проведення АТО

Таблиця 5

Виробництво та урожайність цукрового буряку в сільськогосподарських підприємствах за 2012-2014рр

Підприємства з виробництвом цукрових буряків обсягом, т	Кількість підприємств, од			Зібрана площа, тис. га			Урожайність, ц/га		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Усього	**1652**	**904**	**1116**	**400,3**	**217**	**298**	**420,6**	**419,4**	**490,2**
до 5,0	12	8	4	0	0	0	121,6	65,9	89,7
5,1 - 10,0	13	6	1	0	0	0	151,1	103,6	100,0
10,1 – 20,0	20	11	13	0	0	0	129,5	119,9	145,8
20,1 – 50,0	56	32	23	0,1	0	0	166,1	146,5	145,7
50,1 – 200,0	156	96	95	1,0	1	1	178,1	221,2	240,6
200,1 – 500,0	193	115	96	2,8	2	1	230,7	273,7	321,7
500,1 – 1000,0	155	115	101	4,0	3	2	285,6	297,5	397,8
1000,1 – 2000,0	195	114	124	9,2	5	5	304,7	309,2	383,0
2000,1 – 5000,0	292	142	227	27,0	12	14	352,0	390,0	439,8
Більше 5000,0	560	265	432	356,2	195	273	432,6	427,7	497,0

Джерело: [107] з 2013року без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та зони проведення АТО

Таблиця 6

Виробництво та урожайність соняшнику в сільськогосподарських підприємствах за 2013-2015рр

Підприємства з виробництвом соняшнику обсягом, т	Кількість підприємств, од			Зібрана площа, тис. га			Урожайність, ц/га		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Усього	**21913**	**22718**	**21649**	**4107**	**4137**	**4226**	**17,4**	**22,8**	**20,5**
до 5,0	2536	1239	1970	29	10	20	2,5	4,2	3,2
5,1 - 10,0	2260	1874	2021	40	22	31	4,4	6,6	5,0
10,1 – 20,0	2857	2832	2697	70	51	60	6,0	8,4	6,8
20,1 – 50,0	3434	4276	3627	138	130	128	8,2	10,9	9,3
50,1 – 200,0	4257	4892	4352	394	333	347	11,7	15,5	13,4
200,1 – 500,0	2770	2951	2761	624	481	524	14,5	20,0	17,2
500,1 – 1000,0	1835	2043	1911	768	665	694	17,0	22,1	19,7
1000,1 – 2000,0	1237	1519	1323	896	889	862	19,1	2,39	21,4
2000,1 – 5000,0	626	908	803	847	1035	972	21,5	26,3	24,7
Більше 5000,0	101	184	184	300	523	587	25,2	27,9	25,9

Джерело: [107] з 2013року без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та зони проведення АТО

Додаток Д

Таблиця 1

Розподіл сільськогосподарських підприємств за кількістю наявного поголів'я великої рогатої худоби у 2012-2014рр

Підприємства з поголів'ям ВРХ, голів	Кількість підприємств, од			Чисельність поголів'я, тис. гол			В середньому одне під-во, гол		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Усього	***3802***	***3500***	***3040***	***1507***	***1438***	***1310***	***396***	***411***	***431***
до 49	1283	1123	903	22	20	15	17	17	17
50 – 99	384	345	307	27	25	22	71	71	71
100 – 299	726	664	598	135	121	110	185	182	184
300 – 499	441	441	411	174	174	163	394	395	396
500 – 999	551	528	453	389	371	321	707	702	708
1000 – 1999	307	293	273	430	405	388	1401	1382	1422
Більше 2000	110	106	95	329	323	292	2994	3047	3069

Джерело: [107] з 2013року без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та зони проведення АТО. Та власні розрахунки автора

Таблиця 2

Розподіл сільськогосподарських підприємств за кількістю наявного поголів'я фуражних корів у 2012-2014рр

Підприємства з поголів'ям фуражних корів, голів	Кількість підприємств, од			Чисельність поголів'я, тис. гол			В середньому одне під-во, гол		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Усього	3432	3201	2802	575	565	529	168	177	189
до 29	1170	1055	865	11	11	9	10	10	10
30 – 99	701	627	559	41	37	34	59	59	60
100 – 299	947	920	809	168	166	145	177	180	179
300 – 499	337	314	296	127	118	111	376	375	374
500 – 999	222	228	210	148	149	141	665	655	670
Більше 1000	55	57	63	80	85	91	1458	1482	1444

Джерело: [107] з 2013року без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та зони проведення АТО. Та власні розрахунки автора

Таблиця 3

Розподіл сільськогосподарських підприємств за кількістю наявного поголів'я свиней у 2012-2014рр

Підприємства з поголів'ям свиней, голів	Кількість підприємств, од			Чисельність поголів'я, тис. гол			В середньому одне під-во, гол		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Усього	3741	3264	2729	3557	3879	3733	951	1188	1368
до 39	787	615	483	13	10	8	17	17	17
40 – 99	695	555	487	47	37	33	67	66	68
100 – 299	913	826	645	163	149	115	179	181	178
300 – 499	390	365	292	152	144	112	389	394	385
500 – 999	426	345	333	302	243	233	709	703	699
1000 – 1999	268	255	214	374	353	308	1396	1384	1438
2000 – 5999	156	182	165	514	608	554	3294	3343	3355
Більше 6000	106	121	110	1992	2335	2371	18796	19293	21555

Джерело: [107] з 2013року без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та зони проведення АТО. Та власні розрахунки автора

Таблиця 4

Розподіл сільськогосподарських підприємств за кількістю наявного поголів'я птиці всіх видів у 2012-2014рр

Підприємства з поголів'ям птиці, голів	Кількість підприємств, од			Чисельність поголів'я, тис. гол			В середньому одне під-во, гол		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Усього	663	646	531	117889	132073	122078	177811	204447	229902
до 199	155	157	112	9	14	7	59	87	62
200 – 999	80	71	61	41	33	32	514	461	520
1000 – 3999	111	107	90	249	255	219	2240	2379	2428
4000 – 9999	45	51	36	278	336	222	6167	6582	6169
10000 – 24999	53	40	40	911	674	657	17183	16838	16430
25000– 49999	42	42	33	1562	1541	1169	37181	36695	35415
Більше 50000	177	178	159	114840	129221	119773	648814	725962	753287

Джерело: [107] з 2013року без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та зони проведення АТО. Та власні розрахунки автора

Таблиця 5

Розподіл сільськогосподарських підприємств за обсягом виробництва молока коров'ячого у 2012-2014рр

Обсяг виробництва молока, т	Кількість підприємств, од			Вироблено, тис. т			В середньому одне під-во, т		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Усього	*3490*	*3317*	*2893*	*2535*	*2582*	*2646*	*726*	*778*	*915*
до 100,0	1412	1337	1046	38	38	31	27	28	30
100,1 – 500,0	890	835	749	230	222	203	259	265	271
500,1 – 1500,0	712	658	594	638	599	543	896	911	914
1500,1 – 2500,0	217	216	221	418	413	423	1926	1913	1912
2500,1 – 4500,0	169	173	164	554	574	541	3279	3317	3296
4500,1 – 5000,0	12	14	22	58	67	104	4825	4771	4714
Більше 5000,0	78	84	97	598	670	802	7672	7971	8272

Джерело: [107] з 2013року без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та зони проведення АТО. Та власні розрахунки автора

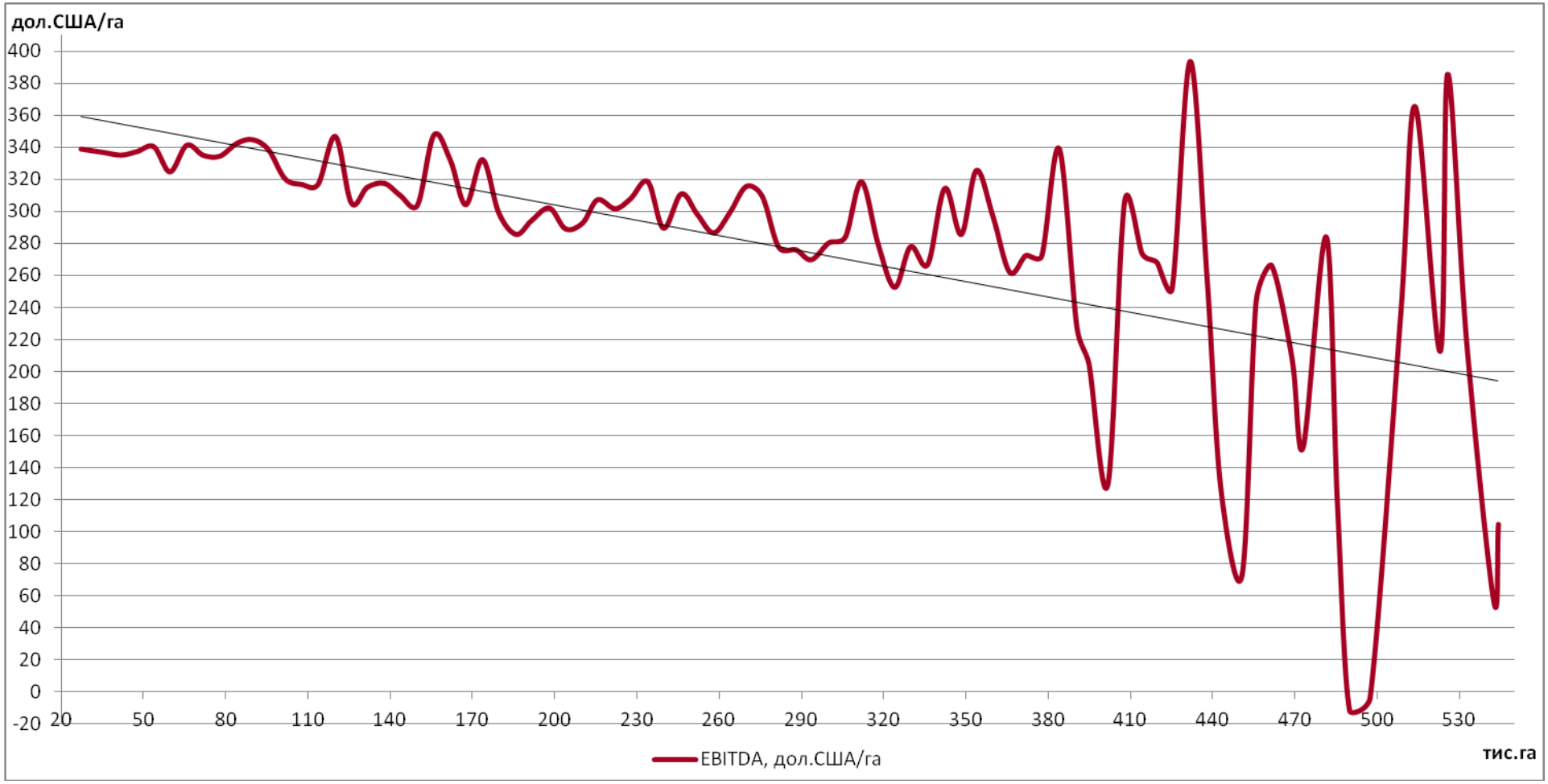
Таблиця 6

Розподіл сільськогосподарських підприємств за обсягом виробництва яєць за 2012-2014рр

Обсяг виробництва яєць, млн. шт.	Кількість підприємств, од			Вироблено, млн. шт.			В середньому одне під-во, тис. шт.		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Усього	504	485	425	11977	12234	12536	23765	25225	29497
до 10,0	166	156	122	1	1	1	3	3	4
10,1 – 100,0	101	96	99	4	4	4	39	40	40
100,1 – 1000,0	66	70	60	22	25	21	338	353	345
1000,1 – 10000,0	71	65	58	313	293	270	4411	4500	4657
10000,1 – 50000,0	45	46	36	1092	1163	947	24276	25283	26308
Більше 50000,0	55	52	50	10545	10750	11294	191729	206725	225876

Джерело: [107] з 2013року без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та зони проведення АТО. Та власні розрахунки автора

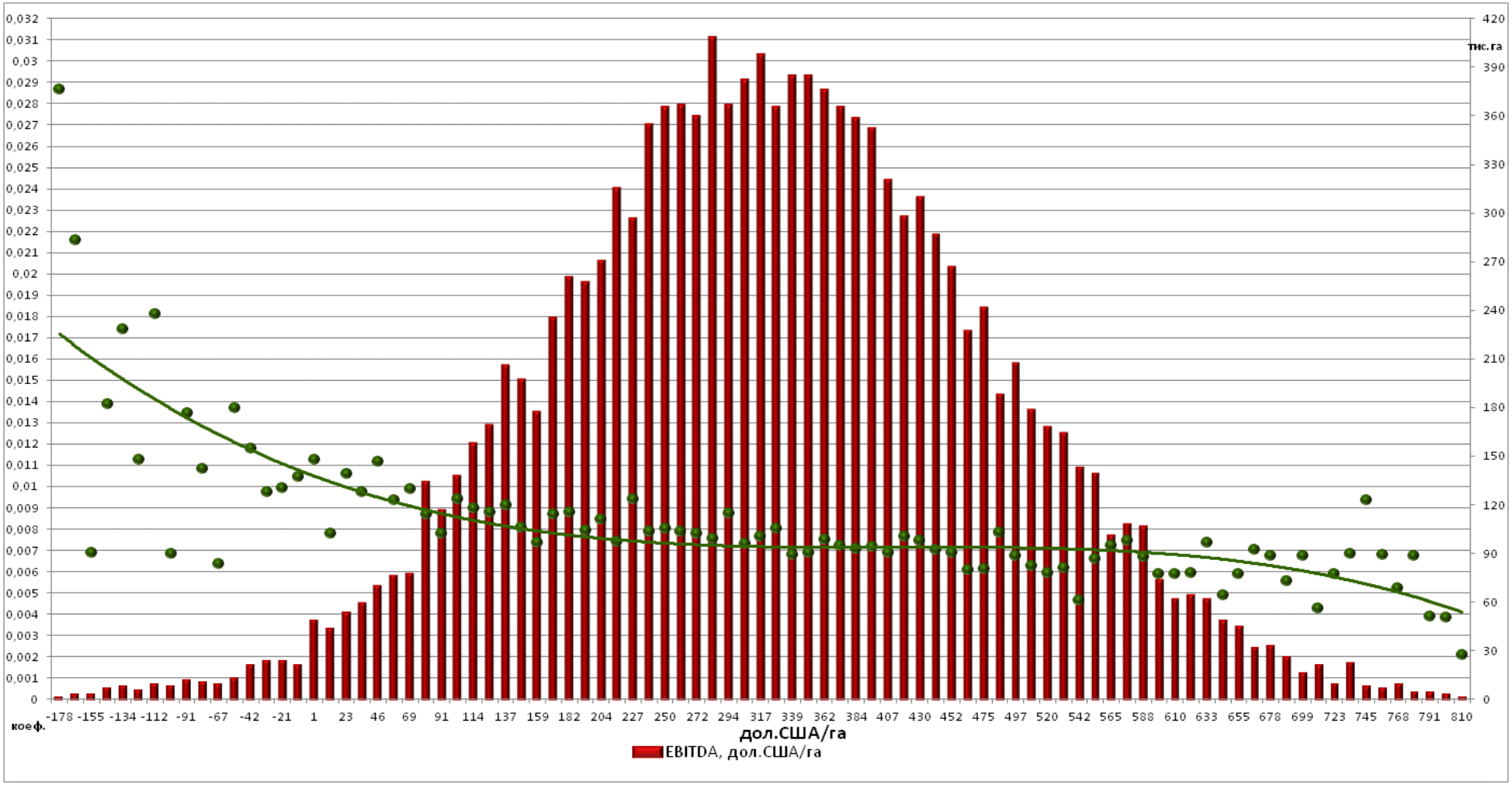
Додаток Е



Залежність EBITDA від оброблюваної площі за результатами імітаційного моделювання на основі досліджуваних ВАФ (2014 р.)

Джерело: розроблено автором

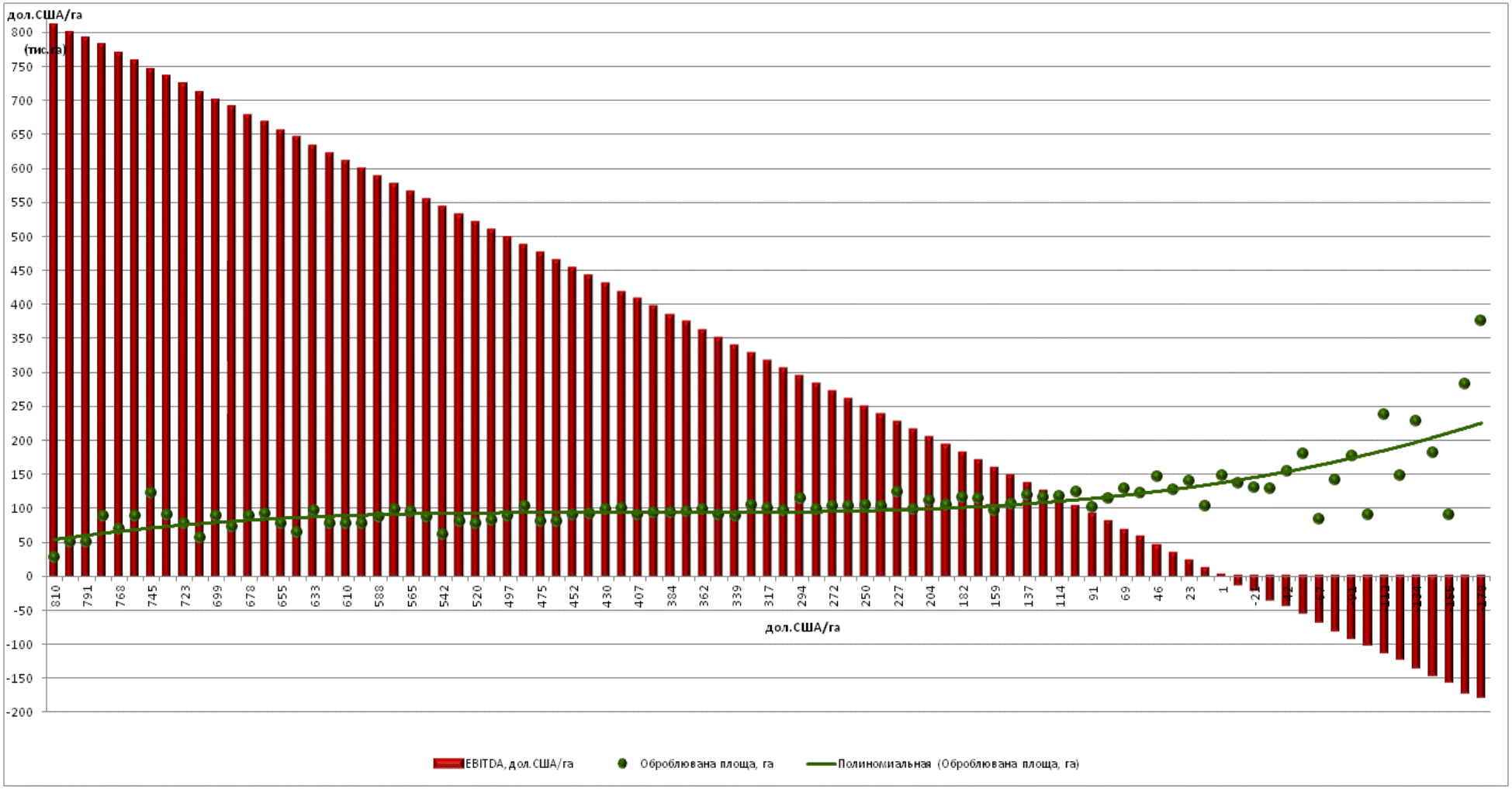
Додаток К



Розподіл EBITDA та оброблювана площа за результатами імітаційного моделювання на основі досліджуваних ВАФ (2014р.)

Джерело: розроблено автором

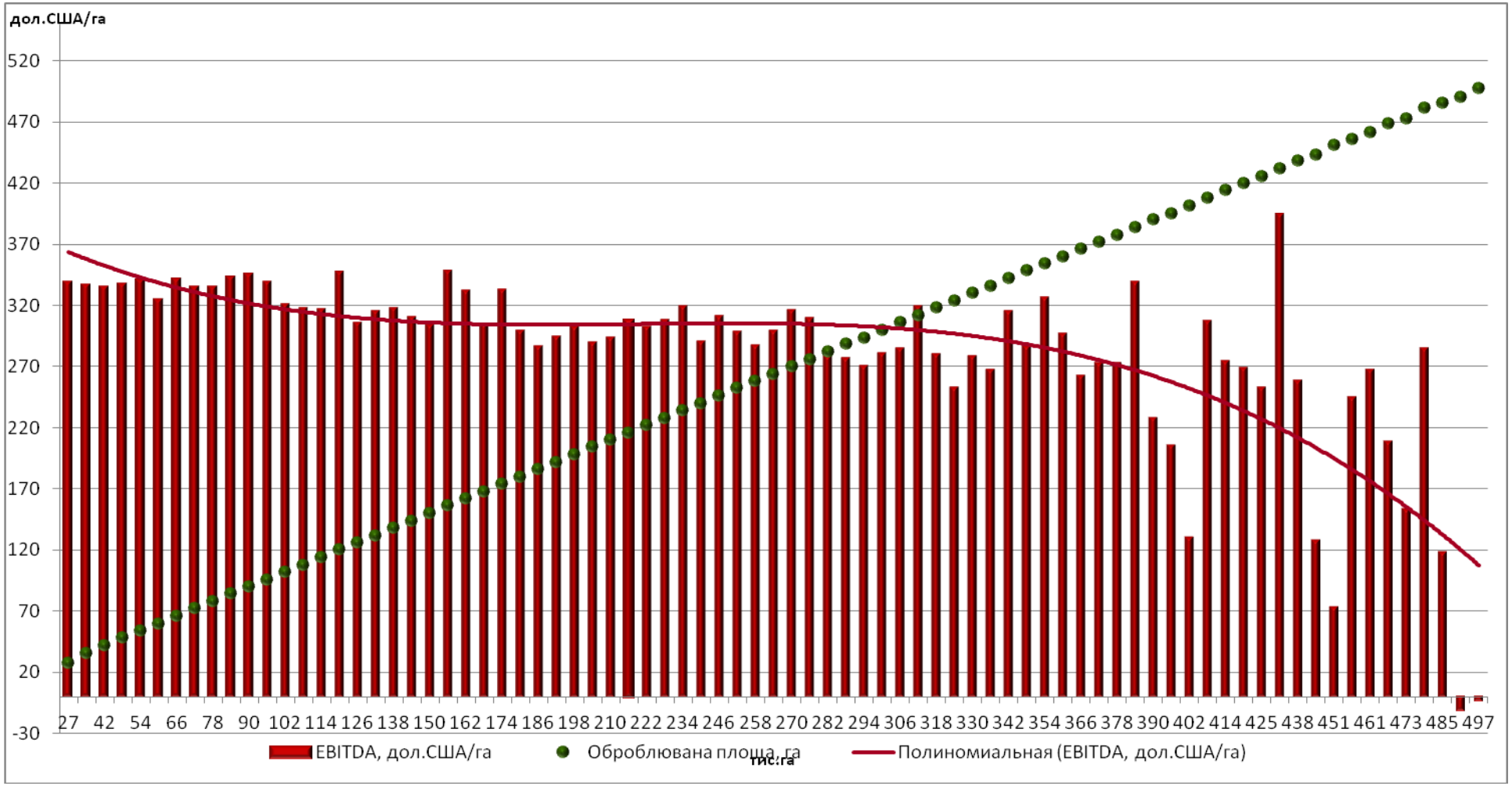
Додаток Л



Залежність оброблюваної площі від EBITDA (дол.США/га) за результатами імітаційного моделювання на основі досліджуваних ВАФ (2014р.)

Джерело: розроблено автором

Додаток М



Залежність EBITDA (дол.США/га) від оброблюваної площі за результатами імітаційного моделювання на основі досліджуваних ВАФ (2014р.)

Джерело: розроблено авторм

Додаток Н

Розрахунок ефективності впровадження рекомендованої моделі організаційної будови групи на прикладі створення філії «Парафіївка» на базі ПАТ «Блок-Агросвіт» та ПСП «Агро-Вам» (на основі 2014 р.)

Показник / посада	Примітки	За умов функціонування ПАТ «Блок-Агросвіт» та «Агро-Вам»	За умов функціонування філії «Парафіївка»
Директор → Керівник, грн/міс	Скорочення двох штатних одиниць "директор" та створення однієї штатної одиниці "керівник філії"	2 штат.од.	1 штат.од.
		21 054,27	15 790,71
Головний бухгалтер → Старший обліковець, грн/міс	Скорочення двох штатних одиниць директорів та створення одного керівника філії	2 штат.од.	1 штат.од.
		11 843,03	9 474,42
Старший бухгалтер філії "Парафіївка", грн/міс	Створення посади старшого бухгалтера у штаті територіального підприємства		1 штат.од.
			9 474,42
Штат бухгалтерії → штат обліковців, грн/міс	Скорочення посад "бухгалтер" та створення посад "обліковець", за рахунок зменшення кількості юридичних осіб від двох до однієї	9 штат.од.	5 штат.од.
		39 082,00	21 712,22
Головний агроном → Старший агроном філії, грн/міс	Скорочення двох штатних одиниць «головний агроном» та створення однієї штатної одиниці "старший агроном" філії	2 штат.од.	1 штат.од.
		10 198,16	8 158,53
Економіст з фінансової роботи, грн/міс	Скорочення посади "економіст з фін.роб.", за рахунок передачі функцій до територіального підприємства	2 штат.од.	0,25 штат.од.
		2 171,22	1 085,61
Фахівець з землевпорядкування, грн/міс	Скорочення посади "економіст з фін.роб.", за рахунок передачі функцій до територіального підприємства	2 штат.од.	0,5 штат.од.
		6 250,38	4 687,78
Адміністративні витрати, тис.грн	Скорочення витрат на утримання адміністративних приміщень за рахунок відмови від експлуатації другого поверху офісу	270	135
	Всього адміністративних витрат	4 497	4 119
	Всього витрат які зміняться	1 357	980
Скорочення адміністративних витрат за функціонування філії, тис.грн		378	
Скорочення адмінстартивних витрат за функціонування філії, %		9,17	
EBITDA, тис. грн (підвищення рівня EBITDA, %)		12 991	13 369 (+2,9 %)

Джерело: власні розрахунки автора

БОГУСЛАВСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ

Україна, Київська область,
м. Богуслав, вул. Івана Франка, 4

Тел.: (04561) 5-13-36
Тел/факс: (04561) 5-15-51

15.02.2016 №2-2-19/2443
на №_____ від_____

ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Д О В І Д К А
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
Саса Олександра Олександровича
на тему:
«Управління великотоварними агропромисловими формуваннями»

Результати наукового дослідження використані управлінням агропромислового розвитку Богуславської районної адміністрації Київської області при розробці прогнозних планів економічного розвитку аграрного сектору регіону. Зокрема, використані результати здійсненого автором аналізу технології виробництва молока та рекомендовані ним удосконалення обліку галузі тваринництва аграрними підприємствами, що надало можливість розробити низку пропозицій щодо поліпшення рівня обліку та їх виробничої діяльності. Досить цінними є пропозиції автора щодо удосконалення організаційної структури управління в агропромислових формуваннях, що надає можливість значно поліпшити ефективність функціонування таких організацій в агропромисловому секторі.

Начальник управління
агропромислового розвитку
Богуславської РДА **М.Г. Грузінов**

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "БЛОК АГРОСВІТ"

р/р 26008495091 у АТ «Райффайзен Банк Аваль», МФО 380805, код 00372612,
вул.Т.Шевченка, 123, смт.Парафіївка, Ічнянський район, Чернігівська область, 16730
тел.факс (04633) 2-41-21 E-mail: blok_agrosvit@mail.ru

Вих. №183 від 03.02 2016 р.

ДВНЗ «Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукового дослідження «Управління великотоварними агропромисловими формуваннями» аспіранта Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» Саса Олександра Олександровича

Результати наукового дослідження впроваджені в **Публічному акціонерному товаристві «Блок Агросвіт»** за такими напрямками:

- ведення оперативної (щоденної) звітності за напрямками «тваринництво», «жнива», «польові»;
- вдосконалення ведення обліку в галузі скотарства за статевовіковими групами і технологічними циклами виробництва;
- розрахунок собівартості приплоду за скоригованою вартістю 60-ти денного утримання корови;
- переведення поголів'я нетелів в основне стадо на основі даних програмного забезпечення зоотехнічного обліку.

Директор
ПАТ «Блок Агросвіт» В.В.Малюта

Публічне акціонерне товариство "БЛОК АГРОСВІТ" Ідентифікаційний код 00372612 Україна, Чернігівська обл., Ічнянський р-н., смт Парафіївка

УКРАЇНА
Приватне сільськогосподарське підприємство
" ЯНА ПЛЮС "

15222, Україна,Чернігівська обл.
Щорський р-н, с.Петрівка,
вул.Центральна, 16
Інд.подат.№ 323009925231
код 32300997,Св. № 200152161

Тел/факс 04654 21196, 23193
Р/р 26001500046367 в ПАТ «Креді Агріколь Банк» м. Київ
МФО 300614

Вих. № 67 від 10.02 2016 р.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукового дослідження «Управління великотоварними агропромисловими формуваннями» аспіранта Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» Саса Олександра Олександровича

Результати наукового дослідження впроваджені **Приватним сільськогосподарським підприємством «Яна Плюс»**. Зокрема, запропоновано підходи щодо підвищення ефективності управління галуззю молочного скотарства шляхом вдосконалення загальних принципів ведення обліку. Впроваджено облік галузі скотарства за статевовіковими групами від самого народження тварин та розрахунок собівартості приплоду за скоригованою вартістю 60-ти денного утримання основного стада. Також, з метою підвищення рівня контрольованості виробничого процесу впроваджено контроль переведення поголів'я нетелів в основне стадо за допомогою даних програмного забезпечення зоотехнічного обліку.

Директор
ПСП «Яна Плюс» Веселий О.Д.

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “ РОСЬ ”

КОД ЄДРПОУ 03753603

Україна
Київська область
Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю
«РОСЬ»
Ідентифікаційний код 03753603
«12» 02 2016р.
№ 72

Вих. №___від_____ 2016 р.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукового дослідження аспіранта Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» Саса Олександра Олександровича на тему: «Управління великотоварними агропромисловими формуваннями»

Результати наукового дослідження впроваджені в **СТОВ «Рось»** за наступними напрямками:

На підприємстві було використано наступний ряд рекомендацій:

- впроваджено щоденну звітність «рух грошових коштів» за підрозділами підприємства;
- впроваджено щотижневий контроль за дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства;
- розрахунок собівартості приплоду проводиться за скоригованою вартістю 60-ти денного утримання основного стада на раціоні сухостою;
- здійснюється переведення поголів’я нетелів в основне стадо в день отелу.

Директор
СТОВ «Рось» Г.В.Сімон

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з науково-педагогічної роботи ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
д. е. н., професор Колот А.М.
«9» лютого 2016р.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Перший проректор з науково-педагогічної та наукової роботи ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
д. е. н., професор Лук'яненко Д. Г.
«09» 02 2016р.

ДОВІДКА
про використання в навчальному процесі наукових результатів дисертаційного дослідження Саса Олександра Олександровича на тему:
«Управління великотоварними агропромисловими формуваннями»

Теоретичні та практичні аспекти дисертаційного дослідження Саса О.О. на тему «Управління великотоварними агропромисловими формуваннями» використані у навчальному процесі ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» для підготовки студентів за спеціальністю «Економіка підприємства», спеціалізацією «Економіка агропромислових формувань» при викладанні дисциплін «Менеджмент агропромислових формувань» для бакалаврського рівня підготовки та «Менеджмент витрат в АПК» для магістерського рівня підготовки.

Декан факультету економіки АПК
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
к. е. н., професор Коцупатрий М. М.