

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Управління розвитком аграрного підприємства

Назва теми

(на прикладі ПП «АГРО-СУР», с. Василівка, Одеська обл.)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування

Назва

Шифр ДРБА.013713.05.00.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група МО(в,мб) \_\_\_\_\_

Шифр

Підпис

Микола СКУБИШ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., професор \_\_\_\_\_

Науковий ступінь, звання

Підпис

Ніла ТЮРИНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**

Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування \_\_\_\_\_

Підпис

Ніла ТЮРИНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 2022 р.

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент  
шифр і назва

Освітня програма Бізнес-адміністрування

Спеціалізація Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Завідувач кафедри

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

Скубиш Микола Миколайович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління розвитком аграрного підприємства (на прикладі ПП «АГРО-СУР», с.Василівка, Одеська обл.)

керівник роботи Тюріна Ніла Марківна, проф., зав. кафедри МА  
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 липня 2022р. № 83 дод. 17д

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні засади управління розвитком аграрних підприємств. 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «АГРО-СУР». 3. Управління розвитком ПП «АГРО-СУР».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Система управління розвитком сільськогосподарського підприємства: взаємозв'язок стратегії та виробничої діяльності.

2. Функціональна характеристика відділу стратегічного розвитку сільського господарства підприємства. 3. Підходи до управління розвитком аграрних підприємств. 4. Показники вирощування зернових та технічних культур ПП «АГРО-СУР» за 2016-2021 рр. 5. Врожайність зернових та технічних культур ПП «АГРО-СУР» за 2016-2021 рр. 6. Показники прибутковості ПП «АГРО-СУР» у 2019-2021 рр. 7. Показники платоспроможності ПП «АГРО-СУР» у 2019-2021 рр. 8. Показники фінансової стійкості ПП «АГРО-СУР» у 2019-2021 рр. 9. Показники ділової активності ПП «АГРО-СУР» у 2019-2021 рр. 10. SWOT-аналіз для ПП «АГРО-СУР». 11. Регресійна модель для виявлення факторних зв'язків на прикладі ПП «АГРО-СУР». 12. ABC-аналіз продукції для ПП «АГРО-СУР». 13. Матриця БКГ для ПП «АГРО-СУР».

## 6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Тюріна Н.М., проф., зав. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Тюріна Н.М., проф., зав. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Тюріна Н.М., проф., зав. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст..викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2022р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2022	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2022	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2022	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2022	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2022	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2022	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2022	
9.	Підготовка висновків	листопад 2022	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2022	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2022	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2022	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2022	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2022	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2022	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2022	

Студент

\_\_\_\_\_

Підпис

\_\_\_\_\_

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

Підпис

\_\_\_\_\_

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Скубиш М.М. Управління розвитком аграрного підприємства (на прикладі ПП «АГРО-СУР», с.Василівка, Одеська обл.). Керівник роботи – к.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування Тюріна Н.М. Дипломна робота магістра: 65 с., 8 рисунків, 16 таблиць, 19 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО; УПРАВЛІННЯ; РОЗВИТОК; УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.

Досліджено теоретико-методичні засади управління розвитком аграрного підприємства. Визначено сутність поняття «управління розвитком підприємства». Проведено аналіз методів та процесів управління підприємством. Досліджено підходи до управління розвитком аграрних підприємств.

Досліджено фінансово-господарську діяльність ПП «АГРО-СУР». Здійснено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності аграрного підприємства та проведено SWOT-аналіз досліджуваного аграрного підприємства.

Побудовано регресійну модель для виявлення факторних зв'язків на прикладі ПП «АГРО-СУР». Визначено напрямки оптимізації для управління розвитком аграрного підприємства.

\_\_\_\_\_

підпис

\_\_\_\_\_

дата

\_\_\_\_\_ 2022 р.

## ЗМІСТ

	С.
ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1 Сутність поняття «управління розвитком підприємства».....	7
1.2 Методи та процеси управління підприємством.....	13
1.3 Підходи до управління розвитком аграрних підприємств.....	22
Висновки до першого розділу.....	30
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «АГРО-СУР».....	31
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	31
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності аграрного підприємства.....	36
2.3 SWOT-аналіз аграрного підприємства.....	42
Висновки до другого розділу.....	46
3 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПП «АГРО-СУР».....	47
3.1 Побудова регресійної моделі для виявлення факторних зв'язків на прикладі ПП «АГРО-СУР».....	47
3.2 Напрямки оптимізації для управління розвитком аграрного підприємства.....	51
Висновки до третього розділу.....	59
ВИСНОВКИ.....	61
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	63
ДОДАТКИ.....	66

## ВСТУП

Механізм управління аграрними підприємствами в ринкових умовах знаходиться на стадії становлення господарювання. Динамічність зовнішнього середовища зумовлює появу сучасних методів, підходів та систем до управління. В теперішній час вітчизняні сільськогосподарські підприємства працюють у важкопрогнозованому та швидкозмінному середовищі, у зв'язку з чим виникає нагальна потреба у використанні на практиці методів стратегічного управління.

Теоретичні засади стратегічного розвитку аграрних підприємств досліджували Саблук П.Т., Гудзинський О.Д., Завадський Й.С., Андрійчук В.Г. та інші.

Метою роботи є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо управління розвитком аграрного підприємства.

Основними завданнями в дипломній роботі є:

- визначити теоретико-методичні засади управління розвитком аграрних підприємств;
- дослідити поняття «управління розвитком підприємства»;
- розглянути методи та процеси управління підприємством;
- визначити основні підходи до управління розвитком аграрних підприємств;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники ПП «АГРО-СУР»;
- провести SWOT-аналіз ПП «АГРО-СУР»;
- побудувати регресійну модель для виявлення факторних зв'язків на прикладі ПП «АГРО-СУР»;
- запропонувати напрямки оптимізації для управління розвитком аграрного підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси управління розвитком аграрного підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів управління розвитком аграрного підприємства.

Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі були використані такі методи: узагальнення, синтез, порівняння, економіко-статистичний, систематизація, аналітичний, абстрактно-логічний.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1 Сутність управління розвитком аграрних підприємств

Розвиток – це результат змін людини, предметів праці та засобів праці. Ці зміни супроводжуються появою нової якості, яка встановлює стабільність та гармонію функціонування економічної системи або створює при цьому принципово нові умови. У результаті праці змінюються умови експлуатації. Чинниками розвитку є: підвищення продуктивності праці, підвищення мотивації праці, застосування нових технології та інші.

Розвиток сільськогосподарського підприємства як об'єктивна необхідність перебуває під прямим впливом зовнішніх динамічних процесів, але в той же час його форма залежить від певного співвідношення виробничих ресурсів та результатів діяльності, а також від швидкості протікання – від відповідності управлінської системи цілям розвитку підприємства та його зовнішнім умовам. Головною передумовою інноваційного розвитку суб'єктів господарювання є первісне постійне оновлення менеджменту на інноваційній основі.

Основними елементами, що забезпечують розвиток сільськогосподарських підприємств, є:

- правова база, що регулює права та обов'язки суб'єктів господарювання;
- державна та регіональна сільськогосподарська, інноваційно-інвестиційна та бюджетно-фінансова політика, регіональні програми розвитку агропромислового комплексу;
- ресурсний та виробничий потенціал, підготовлений управлінський персонал усіх рівнів керування [1].

На сучасному етапі функціонуванні сільськогосподарських підприємств для забезпечення сталого економічного зростання в довгостроковій перспективі, стратегічне стає все більш необхідним шляхом розвитку. На першому плані – стратегічні аспекти діяльності. Управління економічною діяльністю не може зводитися лише до прийняття поточних управлінських рішень лише певних її аспектів.

На наш погляд, найбільш повним є розгляд стратегічного управління як системи взаємопов'язаних елементів, що включають в себе мету, завдання, аналіз, планування, спілкування, мотивація, оцінка, прийняття рішень, контроль та спрямованість на реалізацію загальної концепції розвитку сільськогосподарського підприємства та забезпечують збалансування інтересів підприємства у майбутньому прибутку із завданням поточного виробництва, які приносять прибуток у теперішній час.

Такий підхід був сформований на основі положення Р.Каплана та Д.Нортон [2] про те, що однією з умов успішної реалізації стратегії є використання системного підходу, який би встановлений зв'язок між стратегією, плануванням та виробничою діяльністю. Таке управління, тобто комплексна інтегрована система управління, враховує стратегічне планування та оперативна діяльність не як дві різні галузі діяльності підприємства, а як етапи однієї системи, які пов'язані між собою спільними цілями, показниками, ресурсами, потоки даних та інформації (рисунок 1.1).

Шість процесів управління складають основу інтегрованої та всеосяжної системи із замкнутим циклом, який пов'язує стратегічне планування з виробничим плануванням, заходами, реалізацією планів, зворотнім зв'язком та виявлення проблем та можливостей.

Найбільш адекватною сучасним вимогам є комплексна інтегрована система управління, яка працюватиме цілісно, а не фрагментарно, за умови створення нового структурного підрозділу – відділу стратегічного розвитку на сільськогосподарському підприємстві. Зазначимо, що у науковій літературі є низка пропозицій щодо назви такого підрозділу – відділ

стратегічного управління, відділ стратегічного планування, відділ стратегічного розвитку, управління стратегічного планування та бізнес-аналізу і т.д. Але ми вважаємо, що, враховуючи вітчизняні особливості та традиції господарювання, запропонована назва відділу є найбільш прийнятною.

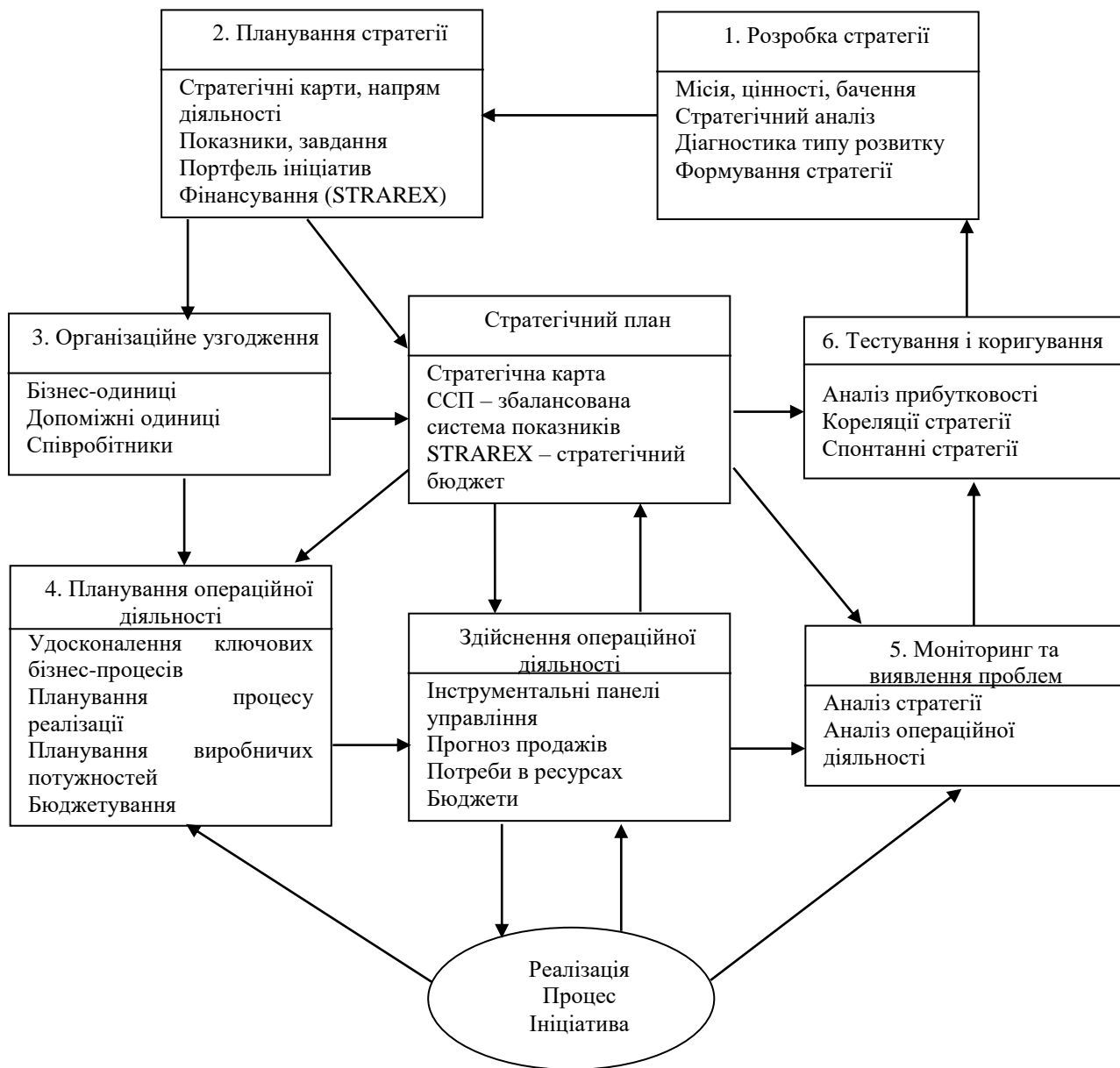


Рисунок 1.1 – Система управління розвитком сільськогосподарського підприємства: взаємозв'язок стратегії та виробничої діяльності

Департамент стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства має координувати та інтегрувати діяльність усіх підрозділів, забезпечуючи відповідність між стратегією та виробництвом. При цьому

функціональний відділ стратегічного розвитку із забезпечення цілей відповідний тип розробки має бути більше орієнтований на продуктивність функції інтегрування (таблиця 1.1). Загалом відділ стратегічного розвитку аграрного підприємства виконує дуже багато функцій та несе значну відповідальність, зокрема [2]:

1) як архітектор використовує інтегровану модель управління для розробки та впровадження стратегічного та оперативного управління в організаційній системі процеси управління, яких недостатньо для досягнення цілей розвитку; пов'язує все необхідні замкнені процеси;

2) виступає у ролі менеджера кількох процесів стратегічного та оперативного управління, таких як розробка та планування стратегій, розробка механізмів, координація зустрічей менеджерів старший рівень для аналізу стратегії;

3) інтегрує багато видів поточної діяльності: зв'язок стратегії з плануванням фінансові ресурси та розробка бюджетів; узгодження планів та допоміжних ресурсів підрозділи; комунікація між підрозділами та інформування співробітників про стратегічні питання; управління стратегічними ініціативами; зв'язок із ключовими виробничими процесами; обмін досвідом.

Практичні дослідження доводять, що на сьогоднішній день виконання цих функцій сільськогосподарських підприємств, що навіть входять до двадцятки найбільших агрохолдингів, здебільшого зосереджені у директорах чи власниках, але постійне збільшення числа інформаційні потоки та необхідність випереджального реагування на зовнішні виклики потребує створення відділів стратегічного розвитку.

Таблиця 1.1 – Функціональна характеристика відділу стратегічного розвитку сільського господарства підприємства

Посада підрозділу стратегічного розвитку	Процеси стратегічного управління	Обов'язки відділу стратегічного розвитку
Архітектор	Визначення моделі стратегічного управління відповідно до типу розвитку підприємства. Розроблення процесу управління стратегічного розвитку.	Керує процесом
«Власник» процесу	Розроблення стратегії розвитку підприємства. Планування стратегії розвитку підприємства. Становлення організації до стану відповідності до стратегії розвитку.	Керує процесом
Інтегратор	Зв'язок з оперативним плануванням та складання бюджету.	Інтеграція з процесами заступника директора з фінансових питань
	Зв'язок з ключовими операційними процесами.	Інтеграція з процесами заступника директора по виробництву, логістиці та схожих операціях
	Зв'язок з відділом управління персоналом, техніко-технологічним відділом	Інтеграція з процесами заступника директора по управлінню персоналу, по техніко-технологічному розвитку
	Зв'язок з стратегією розвитку.	Інтеграція з процесами підрозділу комунікацій
	Управління стратегічними ініціативами.	Інтеграція з процесами підрозділу управління програмами
Обмін власним досвідом	Інтеграція з процесами заступника директора з питань управління знаннями	

Вважаємо, що особливості створення відділів стратегічного розвитку та їх кадрова кількість залежатиме не так від типу розвитку сільськогосподарського підприємства, як від його розмір, тому:

- для великих підприємств доцільно створення повноцінного відділу із включенням до нього менеджери з відділів планування, фінансів, управління якістю, персоналу, технічного технологічного розвитку, керівників проектів, оскільки діяльність таких підприємств різнобічний і потребує обліку та узгодження різних факторів та напрямів діяльності;

- середні підприємства можуть обмежитися створенням відділу з одного-двох співробітників, але з відповідним програмним забезпеченням, яке дозволить своєчасно відстежувати, аналізувати, доводити інформацію;

- на малих підприємствах зазначені функції може виконувати власник підприємства, але з урахуванням необхідності інтеграції всіх його дій та комплексного підходу до прийняття рішення

Основними, на наш погляд, є компетенції, які будуть мати співробітники відділу та, особливо, його завідувач. Тому необхідно розробити посадову інструкцію начальника відділу стратегічного розвитку агропідприємства, який враховує професійні та кваліфікаційні якості, знання бізнесу, вміння мислити стратегічно, комунікабельність, досвід, ініціативність тощо.

Тому створення ефективної системи організаційно-економічного механізму реалізації стратегії розвитку аграрних підприємств мають комплексно реалізовуватись на державному рівні, регіональному та мікрорівні. При цьому у центрі сільськогосподарського підприємства головну роль відіграє організаційний механізм, що забезпечує створення гарної та приємної культури та клімату, реалізує організаційну та аналітичну функції, що підвищує загальний стратегічний потенціал підприємства та його готовність до ризику.

## 1.2 Методи та процеси управління підприємством

Характеризуючи методи управління, насамперед, необхідно охарактеризувати їх спрямованість, зміст та організаційну форму. Спрямованість методів управління спрямовано на систему (об'єкт) управління.

У практиці управління, зазвичай, одночасно застосовують різні методи, які органічно доповнюють одне одного, перебувають у стані динамічного рівноваги.

Існує кілька підходів до класифікацій методів управління. Вчені вважають за необхідне розрізняти загальні та специфічні методи управління. Загальні методи визначають шляхи досягнення основних цілей та завдань функціонування всієї системи та її підсистем. Будучи сукупністю окремих методів та способів впливу, загальні методи не призначені безпосередньо для вирішення конкретних завдань. Вони не відповідають на запитання: як впливати на той чи інший елемент системи у конкретній ситуації? Проте загальні методи глибше відбивають сутність системи впливів, вони спрямовані на рішення основних проблем, допомагають у вирішенні особистих завдань [4].

Значна кількість методів управління вимагає їх відповідного оформлення з урахуванням низки критеріїв.

Як правило, вчені виділяють такі найбільш загальні методи управління:

- економічні – передбачають розробку планово-економічних показників та механізми їх досягнення. Через матеріальну зацікавленість вони стимулюють ініціативу та відповідальність працівників за результати прийнятих рішень.

- організаційно-розпорядчий – на основі повноважень та підпорядкованості;

- соціально-психологічні - виступають як сукупність конкретних способів на міжособистісні відносини та зв'язку, що підвищують соціальну активність людей;

- евристичний – протиставляється формальним методам, що базуються на точних математичних моделях;

- ідеологічні та ін. конкретні методи за своєю суттю є проявом загальних методів.

Економічні методи управління – це методи впливу на людей на основі економічних механізмів мотивації та стимулювання активної виробничої діяльності з урахуванням їх економічних інтересів. Економічні інтереси утворюють у суспільстві складну систему, що складається з інтересів держави, суб'єкта господарювання та особистості. Між цими різними інтересами існують постійні протиріччя, тому проблема їхнього поєднання завжди була однією з найскладніших.

Ф. Тейлор та А. Файоль одними з перших обґрунтували необхідність та значення методів управління економікою. У своїх наукових працях вони багато уваги приділяли одному з елементів економічних методів – оплаті праці, а також обґрунтуванню значення спонукальних мотивів заробітної плати. Будь-яка робота, що виконується працівниками, повинна оплачуватись відповідно до плану, що передбачає хорошу винагороду за добре виконану роботу. Вони детально описали принцип заохочення добрих співробітників, які працюють продуктивно [5].

Метод можна зарахувати до економічних методів господарювання. економічне стимулювання, основою якого є формування доходів підприємств і закупівельних організацій, і навіть працівника залежно від особистих вкладів.

У основі побудови економічних стимулів лежать такі принципи:

- взаємозв'язок та узгодження цілей економічного стимулювання з метою розвитку організації;

- диференціація економічних стимулів, вкладених у здійснення необхідних змін у структурі виробництва;
- поєднання методів економічного стимулювання з іншими методами мотивації;
- поєднання економічних стимулів з економічними санкціями, які передбачають відповідальність організацій та громадян працівників [6].

Досить важлива роль у системі методів управління належить організаційно-адміністративним методам управління. До них відносяться прийоми та способи впливу суб'єкта управління (керівників) на об'єкт управління (підлеглих) за допомогою влади та авторитету. В основі організаційно-управлінських методів управління лежать організаційні відносини, що існують у будь-якому суспільстві, будь-якій суспільно-економічній системі, на основі яких різні відносини управління. У принципі, будь-які організаційні відносини — це, передусім, суб'єктно-об'єктні відносини, яких ставляться відносини правий і обов'язків, повноважень, компетенції. Організаційні відносини дають можливість побудувати ієрархію повноважень, саме співвідношення прав та обов'язків у всій ієрархічній системі організаційних відносин.

Методи управління організаційно-управлінського напрямку виражають прямий директивний вплив на керовані системи органів влади, невиконання якого вважається прямим порушенням виконавчої дисципліни та тягне за собою санкції.

Організаційно-адміністративні методи управління засновані на таких системах:

- законодавчі акти держави;
- розробка у створенні планів, програм, завдань;
- нормативні документи вищих структур управління;
- оперативне керівництво.

До системи законодавчих актів країни входять закони, укази, постанови, накази, державні стандарти, інструкції, положення та інші

нормативні правові документи, що затверджуються вищими органами управління (президентом, урядом, парламентом) для обов'язкового застосування по всій країні.

До системи нормативних документів вищих управлінських структур входять стандарти, положення, методики, інструкції, постанови міністерств та відомств, а також накази, розпорядження, що затверджуються керівництвом цих державних органів, та чинні у всіх організаціях, установах, буд., до яких приєдналося це міністерство чи агентство.

Система розробки планів, програм, завдань у цій організації носить нормативно-розпорядчий характер всіх ланок і працівників цього підприємства, регламентує їх діяльність, спрямовану на досягнення поставлених цілей і завдань, а також спрямовану на підвищення ефективності її діяльності.

Система оперативного регулювання включає накази, заохочення, санкції, участь в управлінні і передачу повноважень і відповідальності зверху вниз по службовій ієрархії. Організаційно-розпорядче управління здійснюється за такими основними видами:

- пряма адміністративна вказівка, обов'язкова до виконання, адресована конкретним об'єктам управління або особам, впливає на конкретну ситуацію;
- встановлення правил, що регулюють діяльність підлеглих (нормативне регулювання), розробка типових процедур адміністративний вплив;
- розробка та впровадження рекомендацій щодо організації та вдосконалення окремих процесів, що підлягають організаційно-управлінському впливу;
- контроль та нагляд за діяльністю підприємств та окремих працівників.

Організаційно-управлінські методи переважно стосуються повноважень керівника, його прав, властивих дисципліни організації, а також відповідальності. На будь-якій організації можливі такі форми організаційно-управлінських методів управління:

- обов'язковий порядок – наказ, заборона тощо;
- рекомендації, побажання – порада, пояснення, пропозиція- договірні методи;
- консультація, дозвіл на компроміс.

Щодо методів організаційно-розпорядчого впливу, то вони здійснюються через загальні та індивідуальні організаційно-розпорядчі акти управління (розпорядження) відповідних суб'єктів. Вони покликані розробити та конкретизувати, забезпечити певну форму організаційного регулювання. Серед цих способів можна виділити наказ, вказівку, установку, розпорядження, рішення.

Поруч із організаційно-управлінським методам ставляться дисциплінарні методи. Такі методи управління застосовуються у разі, коли має місце невиконання вищевказаних організаційно-розпорядчих управлінських актів, порушення встановлених правил та норм поведінки, які пред'являються суб'єктом управління до виконавців. звинувачення

Соціально-психологічні методи управління являють собою сукупність способів на суспільну та індивідуальну свідомість, соціальну активність з метою підвищення ефективності керованого об'єкта. До них відносяться конкретні методи на процес формування та розвитку колективу, на процеси, що відбуваються в ньому. Дані методи засновані на використанні соціально-психологічного механізму, що діє в колективі, який включає формальні та неформальні групи, роль і статус особистості, систему взаємовідносин, соціальні потреби та інші соціально-психологічні аспекти.

Соціально-психологічні методи є певним видом мистецтва. Ці методи управління різняться за своїми мотиваційними характеристиками, визначальним спрямованість процесів. Детермінуючі мотиваційні методи – це методи переконання, створені задля спонукання об'єкта управління до здійснення бажаних суб'єктом дій. До них відносяться: спонукання, скасування, заохочення, наслідування, навіювання, залучення, метод особистого прикладу, інформування, засудження тощо.

Кожна з них демонструє великі можливості менеджера в управлінні поведінкою та свідомістю людей. Так, наприклад, метод виведення полягає в тому, що суб'єкт управління за допомогою різних аргументів і фактів переконує виконавця в доцільності виконання завдання та схиляє його діяти саме так, як пропонує суб'єкт. Основною формою реалізації є рекомендація, тобто керівний вплив, заснований на свідомості виконавця, його моральної відповідальності та виконавчої дисципліни, досвіду та професійної кваліфікації.

Метод спонукання несе у собі ще більше мотиваційне навантаження, ніж попередній метод, оскільки передбачає спонукання виконавця до деяких дій й не так з інтересів суб'єкта управління, як із потреб виконавця. Формами реалізації цього методу є рада та прохання. Рада – це вплив, у якому суб'єкт управління спонукає виконавця до вибору шляху розв'язання проблеми, використовуючи накопичений досвід, прецеденти, спонукаючи виконавця діяти самостійно, до пошуку відповідей виникаючі питання. Прохання - це контролюючий вплив, заснований на спонуканні виконавця до дії, виходячи з характеру відносин, що склалися між ними. Як правило, це ввічлива форма замовлення.

Надзвичайно важливим є особистий приклад керівника, який демонструє приклади бажаної поведінки або вказує на зразкових співробітників. Безумовно, сам керівник, перш за все, повинен відповідати тим вимогам, які він висуває своїм підлеглим, демонструючи єдність слова та справи. Якщо поведінка керівника є зразком для підлеглих, то спосіб особистого прикладу спрацьовує автоматично. При використанні цього методу важливо враховувати, що приклад доступний для навчання та використання, а сам керівник не демонструє своєї переваги над підлеглими.

Сьогодні велике значення набуває орієнтація на повагу до себе, гідність людей, визнання їхньої власної цінності та значущості. Методи заохочення покликані забезпечити чіткий зв'язок між результатами праці та її стимулюванням. Методи заохочення припускають знання менеджерами

психологічних особливостей співробітників, спрямованість на розвиток їх потреб у самореалізації та творчості. Багато видів заохочень активізують процес диференціації окремих працівників і вимагають розвиненої системи оцінки індивідуального вкладу, і навіть оцінок, сформованих колективі взаємовідносин.

Метод інформування передбачає цілеспрямоване управління впливом суб'єкта управління на об'єкт управління для отримання бажаного результату шляхом відбору, обробки та розповсюдження інформації, необхідної для того, щоб об'єкт краще орієнтувався в ситуації та вибирав оптимальний спосіб дій для досягнення результату.

Психологічні методи управління спрямовані на регулювання відносин між людьми за допомогою оптимального підбору та розміщення кадрів. До них належать методи гуманізації кадрів дрібної праці, професійного відбору та навчання та ін.

Залежно від етапів та елементів процесу управління можна виділити такі методи управління:

- вплив на контрольовані об'єкти;
- прийняття та прийняття рішень;
- інформаційна підтримка управління;
- організація самої системи управління;
- контроль, оцінка, аналіз тощо.

У межах цієї класифікації виділяють певні методи управління:

- проблемно-організаційні;
- програмно-цільові;
- організаційне регулювання;
- функціональні;
- організаційний аналіз;
- організаційний дизайн тощо;
- організаційне регулювання.

Залежно від різноманіття функцій, для реалізації яких використовуються ті чи інші методичні прийоми та методи управління, їх поділяють на три основні групи:

- методи керування функціональними підсистемами;
- методи виконання управлінських функцій;
- методи ухвалення управлінських рішень.

Способи управління функціональними підсистемами вирішальною мірою визначаються структурою керованого об'єкта (системи), в якій існує функціональний поділ управлінської роботи на такі види роботи, як виробнича, фінансова, кадрова, маркетингова, інноваційна і т. д. Отже, наприклад, у процесі управління виробничою діяльністю керованого об'єкта використовуються такі методи, як:

- побудова сценаріїв їх зміни у найближчому чи більш віддаленому майбутньому;
- діагностика трудових, матеріальних та інших ресурсів цієї організації;
- контроль якості продукції та матеріалів;
- аналіз діяльності;
- програмування, планування, контроль виробничих процесів тощо.

Способи виконання функцій управління пов'язані з вирішенням завдань, що стоять перед суб'єктом управління у процесі його впливу на об'єкт на шляху до наміченої мети. Серед них відзначимо специфічні методи планування, організації, координації, контролю та мотивації діяльності.

Так, наприклад, група методів планування розробляє прогнози, включає методи екстраполяції, регресійного аналізу, мозкового штурму, експертних оцінок, факторного аналізу, формування дерева проблем і рішень та ін.

Експертна оцінка, чи метод Дельфі — одне із найпоширеніших методів управління — передбачає залучення у процес прогнозування групи людей, які у ролі експертів. Цей метод ґрунтується на досягненні угоди між ними. Зазвичай фахівці, що спеціалізуються в різних взаємозалежних сферах

діяльності, заповнюють докладну анкету про проблему і записують свою думку про способи її вирішення. Кожен експерт отримує набір відповідей від інших експертів та просить переглянути свій прогноз для внесення коригувань. Процедура повторюється три-чотири рази, поки експерти не дійдуть єдиної думки. Основною перевагою цього методу є те, що прогноз складається в гранично стислий термін і містить широкий спектр думок із спірних питань, а також відображає внутрішню оцінку стороннього спостерігача. До його недоліків можна віднести можливу високу вартість експертних послуг, крім того, суб'єктивна думка іноді може бути помилковою, навіть якщо вона висловлюється експертом.

Однією з поширених різновидів цього є «мозковий штурм» — колективна робота фахівців, спрямовану пошук найкращого варіанта управлінських дій. Експертам пропонується обговорити складну проблему, потім висуваються та обговорюються пропозиції щодо її вирішення. Умовою обговорення ідей є заборона на їхню критику, що забезпечує можливість висловлювання найнесподіваніших ідей. Як і у випадку з методом Дельфі, метою мозкового штурму є вироблення колективно узгоджених речень.

Методи прийняття управлінських рішень виступають як сукупність етапів і процедур, необхідні вирішення тієї чи іншої завдання, що виникає перед підсистемою управління.

На етапі постановки завдання провідну роль грають методи збирання, зберігання, обробки та аналізу інформації, методи фіксації найважливіших подій, їх опису та оцінки, аналізу, аналогії, моделювання тощо.

Етап вирішення проблеми також пов'язаний із використанням методів збору інформації; з іншого боку, цьому етапі активно використовуються інформаційні технології як комп'ютеризовані методи аналізу процесів прийняття рішень. Інші методи застосовуються на етапі вибору рішення. Серед них насамперед використовується метод оптимізації.

На етапі організації реалізації рішення, крім методів прямого впливу (накази, розпорядження тощо), використовуються і непрямі методи

управління - матеріальне та моральне стимулювання, формування соціально-психологічної готовності працівників до виконання завдань.

На етапі контролю використовуються такі специфічні методи, як діагностичні, корекційні та ін.

### 1.3 Підходи до управління розвитком аграрних підприємств

Для ефективного управління розвитком сільськогосподарських підприємств за умов нестабільності важливо визначити та систематизувати фактори дестабілізації. Зазвичай серед основних макроекономічних чинників прийнято виділяти: випадковий збіг обставин, що не визначається характером економічних відносин у суспільстві; складне та унікальне для кожного окремого випадку поєднання факторів; кредитна експансія; зміни, що відбуваються у грошовій системі; незбалансованість, властива ринковій економіці; помилки у державному управлінні; процеси фізичного зносу та оновлення основних фондів; коливання граничної ефективності капіталу; виникнення різноманітних конфліктів інтересів; кризові трансферти та ін.

До основних дестабілізуючих факторів мікроекономогенезу належать: управлінські прорахунки, а також інженерні, проектні та фінансові помилки; навмисні дестабілізуючі дії конкурентів, постачальників, споживачів та інших контрагентів у найближчому оточенні; аварії, техногенні катастрофи; конфліктні ситуації виробничого та соціально-психологічного характеру; відсутність оборотних засобів та джерел їх формування; незадовільний стан основних виробничих потужностей, низький рівень їх оновлення та модернізації; незадовільна забезпеченість капіталом та відсутність джерел фінансування; низька врожайність та рентабельність, незадовільний рівень рентабельності; нераціональна структура витрат, незадовільний операційний важіль; невідповідність внутрішніх характеристик функціонування

підприємства вимогам довкілля; неефективна система звітності та відсутність ефективного контролю та інших. Ці фактори впливають на функціонування та розвиток всіх суб'єктів господарювання незалежно від сфери економіки [7].

У той же час в аграрному секторі проявляються специфічні фактори. Дослідженнями встановлено, що до основних з них на макроекономічному рівні належать:

- регулярні коливання економічної ситуації, зокрема короткі та середні цикли, а також довгі цикли економічної ситуації;

- відносна інертність сільського господарства на тлі прискорення НТП та чергової хвилі розвитку інноваційних технологій виробництва сільськогосподарської продукції;

- відкритість економічних систем країн та регіонів світу, що поряд зі створенням можливостей для розширення ринків збуту, встановлення нових економічних зв'язків, поширення сучасних технологій та інших рушійних сил розвитку, іноді призводить до деструктивних процесів та тенденцій та до лавиноподібного поширення дестабілізуючих процесів;

- нерівномірні коливання динаміки, що виникають внаслідок зміни погодно-кліматичних умов, торгових воєн у продовольчій сфері, запровадження митно-тарифних обмежень та ін.;

- значну залежність від державної підтримки в умовах обмежених фінансових можливостей бюджету.

Зазвичай макроекономічні чинники непадконтрольні керівництву підприємств, для усунення їх негативного впливу необхідно забезпечити державне регулювання діяльності сільськогосподарських товаровиробників. Поряд з макроекономічними факторами дестабілізації в даний час значного значення набувають регіональні, до яких належать:

- вагома залежність від стану місцевих ринків, а також загального розвитку регіону;

- занепад деяких сільських територій, невідповідність умов їхнього проживання середньостатистичним стандартам якості життя;
- залежність від змоги вирощування сільськогосподарських культур, а також розведення тварин та птиці, опираючись на природно-кліматичні умови регіону та ін.
- незадовільний стан дорожньої інфраструктури та недостатня забезпеченість транспортом;
- старіння населення та багаторічна демографічна криза сільської місцевості.

Галузеві дестабілізуючі фактори, котрі роблять розвиток підприємств більш складним, впливають із специфіки аграрного сектору та його місця в економіці країни. Вони визначають нетиповість перебігу дестабілізаційних процесів, а також його детермінованість у часі та пояснюють відставання реакції аграрної сфери на кризу проти іншим сферам економічної діяльності, зазвичай велику глибину деструктивних явищ [8].

До основних галузевих факторів належать:

- 1) використання у виробничому процесі живих організмів, що ускладнює маневрування обсягами та видами діяльності в умовах кризи, унеможлиблює швидку перебудову виробництва та зниження собівартості, призводить до більшої глибини деструктивних процесів порівняно з іншими галузями активності;
- 2) використання землі як основного засобу виробництва, що призводить до залежності від кон'юнктури ринку землі, ускладнює процеси ефективної реструктуризації, частково спотворює реальну ефективність управління, а також потребує додаткових витрат на якісний утримання та утримання землі;
- 3) залежність від природно-кліматичних умов, які можуть як перешкоджати поширенню нестабільності у сприятливі роки, так і поглиблювати її у несприятливі, викликаючи нетиповість курсу порівняно з народним господарством;

4) структурне розшарування на велику кількість підгалузей та видів діяльності, що сприяє формуванню суттєвих відмінностей у тенденціях дестабілізаційних процесів та одночасно створює додаткові захисні механізми за рахунок реструктуризації;

5) сезонність, яка місцями унеможливорює швидке реагування на зміни кон'юнктури ринку та економічних тенденцій, сприяє подовженню тривалості періоду нестабільності та формуванню лага запізнювальної реакції галузі на дестабілізуючі процеси;

6) залежність від просторового місцезнаходження, що ускладнює вихід на додаткові ринки та зменшує можливості оновлення виробничого обладнання та залучення додаткових ресурсів.

Регіональні й галузеві фактори здебільшого некеровані чи умовно підконтрольні керівництву сільськогосподарських підприємств, тому для усунення їх негативного впливу доцільно використання механізмів державного впливу та запровадження спеціальних стабілізаційних заходів на рівні товаровиробників.

На відміну від макроекономічних, регіональних та галузевих факторів дестабілізації, внутрішньогосподарські процеси залежать від умов управління у середині підприємства, а тому значною мірою контролюються керівництвом. За результатами кластерного аналізу сільськогосподарських підприємств лісостепової зони відібрали найбільш значущі з них. Зокрема, до внутрішніх факторів відносяться:

- формування неоптимальної структури джерел фінансування;
- відсутність власних джерел фінансування;
- відсутність власних оборотних засобів та погіршення маневреності оборотних коштів;
- нераціональне розміщення коштів у активах та незабезпечення оптимального співвідношення оборотних та основних засобів;
- недостатня забезпеченість активами та їх окремими елементами на одиницю використовуваної земельної площі;

- низький рівень інвестицій;
- неефективне управління господарською діяльністю, використанням землі та майна, зокрема основних засобів;
- незабезпечення оптимального співвідношення між оборотними коштами та поточними зобов'язаннями та ін.

Тому будь-які дестабілізуючі фактори, незалежно від їхнього походження, потенційно можуть вплинути на життєздатність сільськогосподарських підприємств. При цьому макроекономічні фактори насамперед діють у сфері формування фінансових ресурсів, інтенсивності діяльності, розрахунків із контрагентами; регіональні впливи на постачання виробничих ресурсів та формування територіальних та соціально-культурних економічних умов; галузеві в основному визначають ефективність управління та внутрішньогалузеву структуру виробництва; внутрішньогосподарські - впливають на процеси формування власних фінансових джерел, формування активів, забезпечення економічної ефективності та платоспроможності. Управління розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах економічної нестабільності має бути спрямоване на усунення негативного впливу мікроекономічних факторів, а також на уникнення впливу макроекономічних, галузевих та регіональних процесів або на адаптацію до економічних умов, що змінилися під їх тиском [9]. Таке управління має ґрунтуватися на реалізованих заходах превентивної дії, покликаних не допустити поглиблення дестабілізуючих процесів та створити умови для розвитку в майбутньому. Його основними завданнями є:

- 1) оцінка ризику поглиблення дестабілізаційних процесів та прогнозування їх можливих наслідків;
- 2) визначення сильних та слабких сторін компанії;
- 3) виявлення резервів для фінансової стабілізації;
- 4) розробка програми профілактичних профілактичних заходів;
- 5) забезпечення виконання профілактичних заходів;

б) оптимізація організаційної структури та створення системи швидкого реагування;

7) посилення контролю над діяльністю, рухом коштів, витратами тощо.

Моніторинг довкілля, аналіз та контроль внутрішньогосподарських процесів є важливою складовою управління сільськогосподарським підприємством в умовах економічної нестабільності. Це дозволить завчасно виявити фактори та ризики, що провокують дестабілізацію, та створити систему їх запобігання та усунення негативних наслідків. Ключовими показниками аналізу мають бути: рівні старіння дебіторської та кредиторської заборгованості, темпи зростання боргового навантаження, показники покриття відсотків та основної суми поточних та середньострокових боргових зобов'язань, індекс співвідношення рентабельність активів та середньозважена вартість капіталу, показники ефективності та інтенсивності основних видів діяльності. Потрібно визначити сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, а також додаткові можливості й загрози, що формуються в залежності від зовнішнього середовища, виявити та оцінити наявні резерви фінансової та економічної стабілізації. За результатами оцінки потрібно розробити програму профілактичних заходів та забезпечити її виконання.

У разі поглиблення економічної нестабільності впровадження превентивних заходів впливу змінює нормальний порядок роботи підприємства та зумовлює переведення їх у особливий режим управління з підвищеним контролем і відповідальністю. Основними напрямками внутрішнього контролю мають бути обсяг заборгованості, обсяг витрат, рентабельність, а також рівень мобільності активів. Оскільки ці показники відображають можливість зниження платоспроможності в майбутньому і показують можливість підприємства протистояти кризі. У зовнішньому середовищі керівництво підприємства має постійно відстежувати ціни на основні види продукції, обсяги реалізації та їх зміну, рівень ділової активності в сільськогосподарському секторі ринку, тенденції, котрі

супроводжують функціонування ринку кредитів, наприклад, зміни відсоткових ставок.

Виникає необхідність зміни загальної стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства на оборонну, провідним критерієм ухвалення управлінських рішень якої є фінансова стійкість. Оборонна стратегія – відмова від тих господарських операцій, які мають високу ймовірність ризиків або мають невизначеність результатів, можуть сприяти фінансовим втратам або дестабілізувати виробничі, фінансові та економічні відносини [10].

В умовах реалізації даної стратегії аграрному підприємству варто переглянути потребу в реалізації ризикових та довгострокових проектів або заходів, які можуть сприяти імобілізації ресурсів й консервації достатньої частини потужностей у разі поглиблення нестабільності. Насамперед це відноситься до ризикованого будівництва об'єктів тваринництва, багаторічних насаджень, початку переробки сільськогосподарської продукції або будь-яких інших видів діяльності, які не дають швидку окупність або позитивних фінансових результатів. При цьому в рамках реалізації оборонної стратегії варто здійснювати впровадження нових видів діяльності або господарських операцій, які сприятимуть стабілізації грошових потоків у майбутньому, забезпечать сільськогосподарському підприємству додаткові резерви стійкості в разі виникнення й поширення кризових явищ.

В цілому управління сільськогосподарським підприємством в умовах економічної нестабільності в основному спрямоване на забезпечення здатності підприємства протистояти негативним змінам, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також на формування стабілізаційних резервів у майбутньому. Тому основними напрямками його реалізації мають стати оптимізація видів та структури виробничо-господарської діяльності, перегляд критеріїв доцільності господарських операцій та ефективності проектів, зниження витрат та раціоналізація використання ресурсів, перегляд стратегій стимулювання власних товарів на

ринку з урахуванням дестабілізаційних процесів, а також зміни платоспроможності, ритмічності та інших характеристик функціонування основних споживачів, оптимізації структури джерел фінансування та мінімізації середньозваженої вартості капіталу тощо.

Інколи доцільно змінити стиль управління сільськогосподарським підприємством. Якщо в стабільних умовах найбільш ефективним є автономний, тобто делегування повноважень, і демократичний стиль, то за умов економічної нестабільності слід віддавати перевагу демократичному чи навіть організаційному стилю, де влада є централізованою, контроль посилюється. Варто відмітити, що впровадження певного стилю залежить від низки умов – індивідуальних якостей керівника, готовності виконавців виконувати свої функції в умовах ризику, відносин, що сформувалися у внутрішньому середовищі тощо.

Зміна стратегії компанії та стилю управління вимагає оптимізації організаційної структури з певним ступенем централізації. Одночасно зі змінами в організаційній структурі підприємства варто змінювати внутрішні комунікаційні процеси, створювати систему ефективну інформаційного забезпечення, налагоджувати роботу інформаційних каналів, які відіграють важливу роль у забезпеченні виконання всіх функцій управління. Основою удосконалення інформаційного забезпечення в цьому випадку є впровадження системи контролю, бюджетування та короткострокового фінансового планування.

Реалізація вищезгаданих підходів до управління підприємствами аграрної сфери дозволить звести до мінімуму негативний вплив економічної нестабільності на результати та умови господарювання. А, у свою чергу, забезпечення стабільності є основною умовою для можливості розвитку сільськогосподарських підприємств у майбутньому.

## Висновки до першого розділу

Розвиток сільськогосподарського підприємства як об'єктивна необхідність перебуває під прямим впливом зовнішніх динамічних процесів, але в той же час його форма залежить від певного співвідношення виробничих ресурсів та результатів діяльності, а також від швидкості протікання – від відповідності управлінської системи цілям розвитку підприємства та його зовнішнім умовам. Головною передумовою інноваційного розвитку суб'єктів господарювання є первісне постійне оновлення менеджменту на інноваційній основі.

В цілому управління сільськогосподарським підприємством в умовах економічної нестабільності в основному спрямоване на забезпечення здатності підприємства протистояти негативним змінам, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також на формування стабілізаційних резервів у майбутньому.

Тому основними напрямками його реалізації мають стати оптимізація видів та структури виробничо-господарської діяльності, перегляд критеріїв доцільності господарських операцій та ефективності проектів, зниження витрат та раціоналізація використання ресурсів, перегляд стратегій стимулювання власних товарів на ринку з урахуванням дестабілізаційних процесів, а також зміни платоспроможності, ритмічності та інших характеристик функціонування основних споживачів, оптимізації структури джерел фінансування та мінімізації середньозваженої вартості капіталу тощо.

Реалізація підходів до управління підприємствами аграрної сфери, які згадані в першому розділі дипломної роботи, дозволить звести до мінімуму негативний вплив економічної нестабільності на результати та умови господарювання. А забезпечення стабільності є основною умовою для можливості розвитку сільськогосподарських підприємств у майбутньому.

## 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «АГРО-СУР»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Приватне підприємство «АГРО-СУР» створене та функціонує у відповідності до Законів України, «Про підприємства в Україні», «Про власність», «Про підприємництво», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та на підставі Земельного кодексу, нормативних документів діючого законодавства України.

ПП «АГРО-СУР» створене 3 березня 2014 року. Знаходиться підприємство в селі Василівка Миколаївського району Одеської області. Засновником підприємства є Аветісян Роланд Ванікович.

Основною метою діяльності ПП «АГРО-СУР» є здійснення виробничої, комерційної та посередницької діяльності, а також задоволення громадських потреб у продукції, роботі, послугах та реалізації на основі здобутого прибутку соціальних та економічних інтересів Засновника.

Свою господарську діяльність підприємство здійснює за рахунок власної та орендованої землі, які знаходяться в селі Олексіївка, селі Левадівка, селі Новопетрівка, селі Антонюки та селі міського типу Миколаївка Одеської області, загальною площею 662 га.

ПП «АГРО-СУР» є юридичною особою, має свій самостійний баланс, має власні основні засоби та власні оборотні кошти, має різні види банківських рахунків (розрахунковий, валютний та інші).

Предметом діяльності приватного підприємств «АГРО-СУР» є:

- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (01.11);
- Будівництво доріг і автострад (42.11);

- Інші роботи із завершення будівництва (43.39);
- Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів (45.20);
- Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (46.21).

Підприємство «АГРО-СУР» вирощує зернові та технічні культури. В 2021 році підприємство вирощувало озиму пшеницю та озимий ячмінь (зернові культури), а також соняшник (технічна культура).

В таблиці 2.1 представлено показники врожайності культур, площі засадження, а також скільки тон було зібрано з даної площі землі за період 2016-2021 рр. Відмітимо, що кожного року підприємство засаджувало різні культури. В 2016 році ПП «АГРО-СУР» вирощувало кукурудзу, просо, пшеницю, ячмінь та соняшник. В 2017 році – не вирощувало просо. В 2018 році вирощувало кукурудзу, пшеницю, ячмінь озимий та ярий, соняшник. В 2019 та 2021 роках – не вирощувало кукурудзу. В 2020 році вирощувало кукурудзу, пшеницю, ячмінь та соняшник.

Таблиця 2.1 – Показники вирощування зернових та технічних культур ПП «АГРО-СУР» за 2016-2021 рр.

Культура	2016			2017			2018			2019			2020			2021		
	Площа, га	Врожайність, ц/га	Зібрано, т	Площа, га	Врожайність, ц/га	Зібрано, т	Площа, га	Врожайність, ц/га	Зібрано, т	Площа, га	Врожайність, ц/га	Зібрано, т	Площа, га	Врожайність, ц/га	Зібрано, т	Площа, га	Врожайність, ц/га	Зібрано, т
Кукурудза	50	50	250	50	35	175	30	29	87	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Просо	20	10	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Пшениця озима	50	25	125	70	50	340	100	68	679	80	33	264	40	25	112	410	8	320
Ячмінь озимий	50	25	125	50	40	194	40	73	291	50	25	125	40	47	186	50	10	50
Ячмінь ярий	-	-	-	-	-	-	20	78	155	20	25	50	170	33	561	-	-	-
Соняшник	130	30	390	130	30	390	226	20	452	226	22	500	157	17	260	74	30	220

ПП «АГРО-СУР» вирощувало кукурудзу лише до 2018 року, при чому у 2018 році площа засадження зменшилась у порівнянні з попередніми роками і склала 30 га. Щодо врожайності, то вона також зменшувалась протягом 2016-2018 рр. Просо підприємство вирощувало лише в 2016 році, врожайність склала 10 ц/га. Пшеницю та ячмінь озимий досліджуване підприємство вирощувало щороку протягом 2016-2019 рр. Площа засадження пшениці озимої то зростала, то зменшувалась, в 2016 році підприємство засадило 50 га, а в 2021 – 410 га. Щодо врожайності, то найкраща врожайність була в 2018 році. А в 2021 році вона склала лише 8 ц/га. Площа засадження ячменю озимого значно не змінювалась протягом досліджуваного періоду. В 2016 та в 2021 роках вона склала 50 га. Щодо врожайності, то найкращий врожай цієї культури був також в 2018 році і склав 73 ц/га. В 2021 році врожайність ячменю озимого склала 10 ц/га. Ячмінь ярий підприємство вирощувало лише 2018-2020 рр. Площа засадження даною культурою у 2018-2019 рр. була в розмірі 20 га, а в 2020 році – 170 га. Найкраща врожайність цієї культури була в 2018 році і склала 78 ц/га. А в 2020 році вона склала 33 ц/га.

З технічних культур ПП «АГРО-СУР» протягом 2016-2021 рр. вирощувало лише соняшник. Площа засадження протягом досліджуваного періоду була різною – від 74 га (в 2021 році) до 226 га (в 2018 та 2019 рр.). Врожайність цієї культури приблизно складає 30 ц/га протягом всього періоду (найменша врожайність була в 2020 році – 17 ц/га).

Для наочності представимо показники вирощування культур у вигляді діаграм (рисунок 2.1-2.3).

Як видно з рисунку 2.3 найкраща врожайність усіх засаджених культур була у 2018 році, найгірша – у 2021 році. Всі чинники, які мають вплив на врожайність, діють спільно, можуть взаємодіяти один з одним, нашаровуватись, тим самим збільшуючи або зменшуючи врожайність. Погода – це основний лімітуючий фактор впливу на врожайність. На жаль, аграрії не можуть впливати на погодні умови. Керівники аграрних

підприємств можуть лише використовувати сучасні онлайн-прогнози для передбачення погоди та складання прогнозів урожайності, що і робить на практиці керівник ПП «АГРО-СУР» [12].

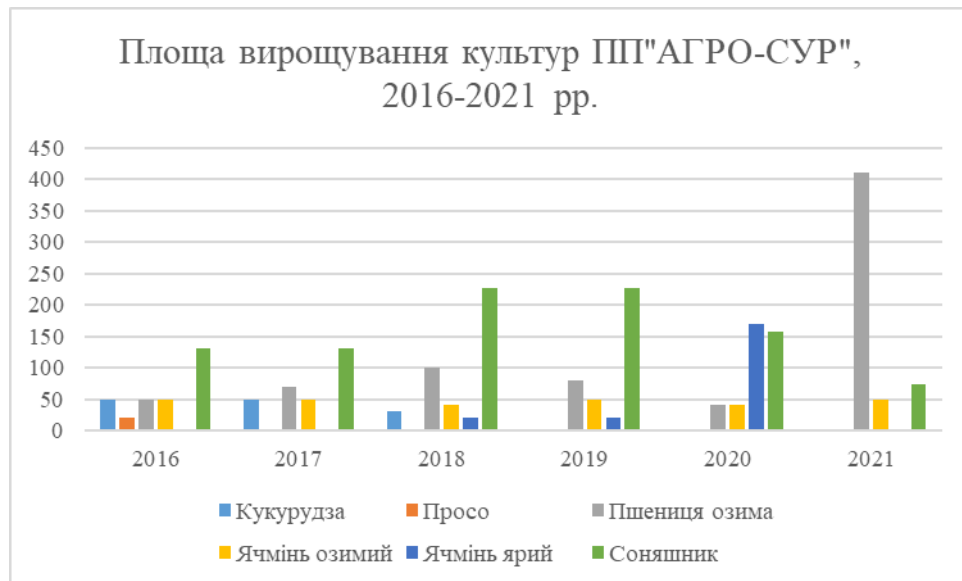


Рисунок 2.1 – Площа вирощування зернових та технічних культур ПП «АГРО-СУР» за 2016-2021 рр.



Рисунок 2.2 – Обсяг зібраних зернових та технічних культур ПП «АГРО-СУР» за 2016-2021 рр.

Як показує діаграма з рисунку 2.3, найкраща середня врожайність по всім культурам, що були тогоріч засаджені, була у 2018 році, а найгірша – у 2021 році.



Рисунок 2.3 – Врожайність зернових та технічних культур ПП «АГРО-СУР» за 2016-2021 рр.

ПП «АГРО-СУР» для своєї діяльності використовує власний транспорт. А саме: трактори, вантажні автомобілі, плуги, культиватори, борони, машини посівні, машини для захисту сільськогосподарських культур, комбайни зернозбиральні.

Досліджуване підприємство співпрацює з такими підприємствами: Фермерське господарство «АНАСТАСІЯ-А» та ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-3», які також розташовані в Миколаївському районі Одеської області.

ПП «АГРО-СУР» – це невелике агропромислове приватне підприємство, діяльність якого базується на приватній власності засновника та керівника підприємства, де працюють наймані працівники. Тому в процесі діяльності оптимальну організацію управління визначає саме керівник ПП «АГРО-СУР». В статуті підприємства відображені основні засади управління.

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності аграрного підприємства

Аналіз фінансового та економічного стану підприємства проводиться з метою виявлення основних показників діяльності підприємства, а також для визначення поточного стану суб'єкта господарювання по кожному конкретному аспекту.

Результати цього аналізу відіграють істотну роль в процесі прийняття рішень як співробітників фінансового відділу самого підприємства та його засновників, так і постачальників, замовників, банків, інвесторів тощо.

Основні показники фінансового та економічного доцільно згрупувати за об'єктами оцінки у наступні групи:

- Аналіз прибутковості;
- Аналіз платоспроможності;
- Аналіз фінансової стійкості;
- Аналіз ділової активності.

Розглянемо основні показники ПП «АГРО-СУР» для кожної з вищевказаних груп за період 2019-2021 рр. Таблиці з розрахованими показниками для досліджуваного підприємства представлені нижче (таблиці 2.2-2.5).

Аналіз прибутковості підприємства базується на основі відносних показників співвідношення показників ефективності діяльності (прибутку, чистого прибутку) до окремих статей балансу. Тобто, ці показники відображають, скільки гривень прибутку на рік було отримано за рахунок вкладень у ті чи інші активи.

Результати розрахунків показників прибутковості за період 2019-2021 рр. представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники прибутковості ПП «АГРО-СУР» у 2019-2021

рр.

Показник	Роки			Абсолютний приріст		Темп зростання	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід	10552,6	14569,3	26719,5	4016,7	12150,2	1,38	1,83
Собівартість реалізованої продукції	9120	13567,3	7944	4447,3	-5623,3	1,49	0,59
Чистий прибуток	282,6	695,5	19423,5	412,9	18728	2,46	27,93
Рентабельність активів	3,45%	5,79%	62,54%	2,34%	56,75%	-	-
Рентабельність власного капіталу	4,12%	8,50%	181,56%	4,38%	173,06%	-	-
Рентабельність продукції	3,10%	5,13%	244,51%	2,03%	239,38%	-	-
Рентабельність продажу	2,68%	4,77%	72,69%	2,10%	67,92%	-	-

За досліджуваний період відбувалося зростання показників прибутковості ПП «АГРО-СУР», що спричинило динаміку зростання показників рентабельності підприємства. В 2021 році показники прибутковості досягли максимального значення.

На рисунку 2.4 для наочності представлено динаміку основних показників прибутковості ПП «АГРО-СУР» за 2019-2021 рр., які показують ефективність діяльності підприємства в цілому.

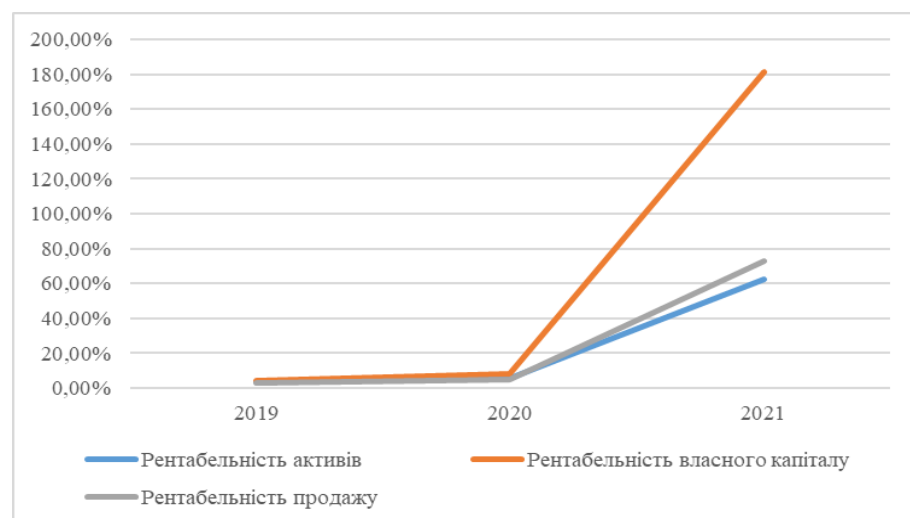


Рисунок 2.4 – Основні показники прибутковості ПП «АГРО-СУР» за 2019-2021 рр.

Показники платоспроможності показують відношення активів різної ліквідності до зобов'язань підприємства і, таким чином, демонструють здатність підприємства погасити свою заборгованість у обмежені терміни (таблиця 2.3). Динаміка показників платоспроможності для ПП «АГРО-СУР» за 2019-2021 рр. розрахована та представлена на рисунку 2.4.

Таблиця 2.3 – Показники платоспроможності ПП «АГРО-СУР» у 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Абсолютний приріст		Темп зростання	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Поточні активи	2950,5	2813,8	14924,7	-136,7	12110,90	0,95	5,30
Поточні зобов'язання, тис грн	0	1308	217,6	1308	-1090,40	0	0,17
Чистий оборотний капітал, тис грн	2950,5	1505,8	14707,1	-1444,7	13201,30	0,51	9,77
Коефіцієнт поточної ліквідності	0	2,15	68,59	2,15	66,44	0	31,88
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0	0,05	8,67	0,05	8,62	0	184,10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	-0,05	-3,57	-0,05	-3,53	0	75,89

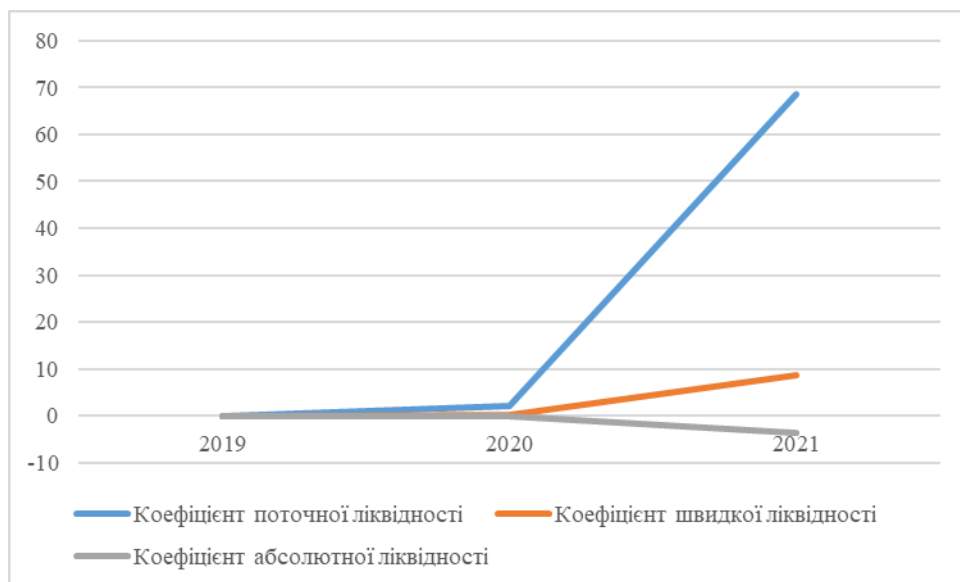


Рисунок 2.5 – Показники платоспроможності ПП «АГРО-СУР» за 2019-2022 рр.

Нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності –  $\geq 1,0$ . Цей показник показує рівень покриття короткострокових пасивів оборотними активами, дає можливість оцінити здатність підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Для ПП «АГРО-СУР» у 2020-2021 рр. значення цього коефіцієнта відповідало умові норми. Нормативне значення коефіцієнта швидкої ліквідності знаходиться в діапазоні  $\geq 0,7$ . Протягом досліджуваного періоду лише в 2020 році коефіцієнт швидкої ліквідності був більший нормативного значення. Щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, то норма  $\geq 0,2$ . Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє оцінити миттєву платоспроможність і показує, яку частину поточних зобов'язань і забезпечень підприємство має можливість негайно погасити високоліквідними оборотними активами (грошима і поточними фінансовими інвестиціями). З норми останнього показника робимо висновок, що ПП «АГРО-СУР» на разі не забезпечене потрібною кількістю ліквідних активів (грошових коштів) [13].

Фінансова стійкість будь-якого підприємства характеризується такими показниками, як співвідношення власних та позикових коштів. Іншими словами показники цієї групи показують на скільки підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування. Розраховані показники фінансової стійкості для ПП «АГРО-СУР» відображені у таблиці 2.4.

Коефіцієнт автономії розраховується – відношення власного капіталу до вартості майна підприємства і, на думку різних авторів та вчених, має бути в межах 0,4 – 0,6. З рисунку 2.6 та таблиці 2.4 видно, що для ПП «АГРО-СУР» характерне незначне переважання позикового капіталу над власним. Нормативне значення коефіцієнта маневреності власного капіталу також в межах 0,4-0,6. Для ПП «АГРО-СУР» за 2019-2021 рр. цей показник показав тенденцію зростання від 0,3 до 0,5, що свідчить про низьку гнучкість капіталу в забезпеченні діяльності аграрного підприємства. Коефіцієнт оборотних засобів описує наявність в підприємства оборотних засобів задля забезпечення його фінансової стійкості, іншими словами – це відношення

власного обігового капіталу до поточних активів. З рисунку 2.6 бачимо, що цей показник для ПП «АГРО-СУР» має тенденцію до зменшення, що є негативним явищем.

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості ПП «АГРО-СУР» у 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Абсолютний приріст		Темп зростання	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Позиковий капітал	0	1308	933,9	1308,00	-374,10	0,00	0,71
Власний капітал	2950,3	1505,8	14707,1	-1444,50	13201,30	0,51	9,77
Коефіцієнт фінансування	0	0,12	0,03	0,12	-0,09	0,00	0,25
Коефіцієнт автономії	0,36	0,13	0,47	-0,24	0,35	0,35	3,78
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,36	0,26	0,50	-0,10	0,23	0,73	1,88
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами	1,81	1,09	1,20	-0,72	0,11	0,60	1,10

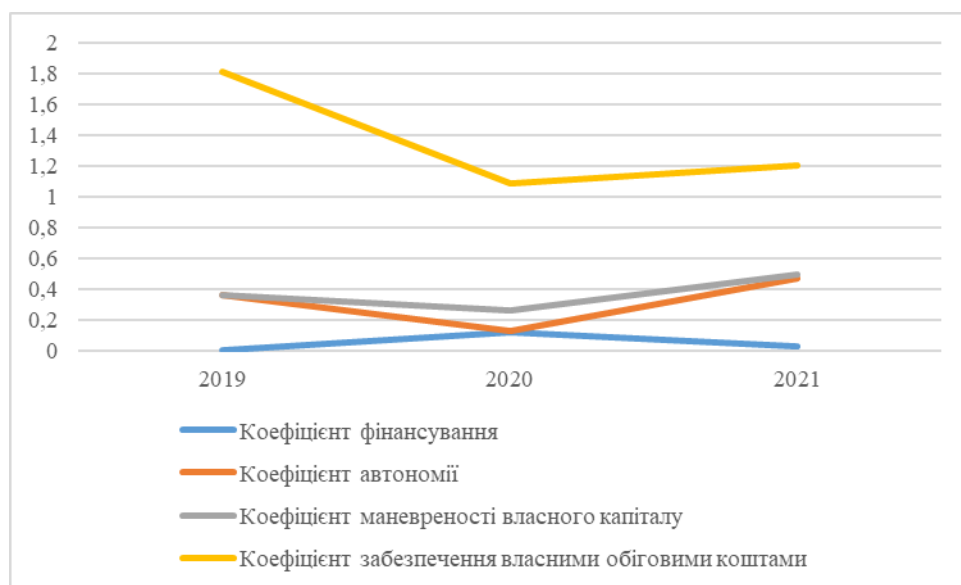


Рисунок 2.6 – Показники фінансової стійкості ПП «АГРО-СУР», 2019-2021 рр.

Наступна група показників – показники ділової активності підприємства. Ділову активність підприємства можна оцінити такими показниками – оборотність та період обороту. Оборотність показує кількість виробничих циклів, які проходить категорія та за який період. Період обороту показує відношення тривалості періоду до коефіцієнта оборотності.

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності ПП «АГРО-СУР» у 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Абсолютний приріст		Темп зростання	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт оборотності активів	3,68	5,06	3,01	1,37	-2,04	1,37	0,60
Тривалість обороту активів	97,80	71,22	119,50	-26,58	48,28	0,73	1,68
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0	2242,53	8,35	2242,53	-2234,18	0	0
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	0	0,16	43,14	0,16	42,97	0	268,70
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0	20,75	10,41	20,75	-10,33	0	0,50
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	0	17,35	34,57	17,35	17,21	0	1,99
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,96	1,88	0,63	-0,08	-1,25	0,96	0,33
Тривалість обороту основних засобів	183,75	191,40	573,78	7,65	382,39	1,04	3,00
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,09	9,01	0,54	5,92	-8,47	2,91	0,06
Тривалість обороту власного капіталу	116,46	39,96	666,48	-76,50	626,53	0,34	16,68

З даних таблиці 2.5, робимо висновок, що кредиторська та дебіторська заборгованості мають тенденцію до зниження протягом досліджуваного періоду, що свідчить про меншу кількість розрахунків із споживачами й постачальниками і в цей період ПП «АГРО-СУР» частіше розраховувалося за своїми зобов'язаннями.

Таким чином, у результаті загального аналізу основних техніко-економічних показників ПП «АГРО-СУР» у 2019-2021 рр. було відмічено зростання показників прибутковості ПП «АГРО-СУР», що спричинило динаміку зростання показників рентабельності підприємства; показники поточної та швидкої ліквідності перевищували нормативне значення в 2021 році, а щодо абсолютної ліквідності, то ПП «АГРО-СУР» не забезпечене потрібною кількістю ліквідних активів; показники ділової активності показали, що негативну динаміку коефіцієнту дебіторської заборгованості, на відмінну від коефіцієнту кредиторської заборгованості; показники фінансової стійкості показують в більшій мірі позитивну динаміку (власний капітал в 2021 році значно зріс, коефіцієнт фінансування зменшився і це є позитивною тенденцією, інші показники цієї групи показали негативну тенденцію).

З усього зазначеного робимо висновок, що фінансово-економічний стан ПП «АГРО-СУР» є задовільним, без гострих загроз для діяльності підприємства.

### 2.3 SWOT-аналіз аграрного підприємства

Ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств у ринкових умовах передбачає можливість їх адаптації до змін зовнішніх умов, використання на практиці стратегічного мислення, що являє собою сутність бізнесу та спрямовує всі зусилля підприємства на досягнення кращих показників діяльності. Для більш ефективної та прибуткової роботи

підприємства АПК повинні мати правильну маркетингову стратегію, яка б дозволила підприємству нейтралізувати загрози та слабкі сторони, а також дозволила реалізувати можливості підприємства та переваги. Для цього використовується методика для проведення SWOT-аналізу. SWOT-аналіз покликаний визначити стратегію розвитку підприємства з врахуванням впливу одночасно внутрішнього та зовнішнього середовища.

Щоб обрати правильну маркетингову стратегію необхідно використати наступний комплекс наукових підходів: ситуаційний, системний та інтеграційний, в основі яких лежить SWOT-аналіз [14]. Методика SWOT-аналізу вимагає постійного спостереження та оцінювання факторів, встановлення взаємозв'язків між ними, виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз компанії, їхнє оцінювання та порівняння. Для отримання достовірної та всебічної інформації про визначення сильних і слабких сторін підприємства аграрної сфери, необхідно розглянути ринок збуту підприємства та інформацію про обсяги реалізації його продукції. Виходячи з цих аспектів, виділимо наступні елементи аналізу (таблиця 2.6) для досліджуваного агропромислового підприємства.

Після складання переліку слабких та сильних сторін ПП «АГРО-СУР» настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих взаємозв'язків необхідно створити саму матрицю SWOT-аналізу.

На основі вищепредставленої інформації робимо висновок про те, що, аграрне підприємство має сильні та слабкі сторони. Слабкі сторони мають негативний вплив на діяльність підприємства, бо вони сповільнюють об'єми реалізації продукції та масштаби проведених операцій. А сильні сторони мають позитивний вплив, підвищуючи потенціал у розвиток підприємства і дає можливість отримати додатковий дохід.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз для ПП «АГРО-СУР»

Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
<b>1. Маркетинг</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Правильне поєднання якісно-цільових характеристик вирощеної продукції;</li> <li>- Розміщення реклами на сайті Tripoli.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів;</li> <li>- Відсутність заходів, які спрямовувались на вивчення ринку та його потреб;</li> <li>- Недостатнє фінансування маркетингових заходів.</li> </ul>
<b>2. Виробництво</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливість збільшення розміру виробництва агропромислової продукції;</li> <li>- Задовільний стан технічної бази підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність власних розробок продукції;</li> <li>- Відсутність конкретних цілей та стратегій;</li> <li>- Достатньо велика енергомісткість виробництва продукції.</li> </ul>
<b>3. Технологія</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Достатньо висока якість продукції..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- У виробництві використовуються застарілі технології.</li> </ul>

Щодо вивчення зовнішнього середовища можливостей та загроз для досліджуваного підприємств можна виділити:

1. Економічні:

– можливості зовнішнього середовища: підприємство має прагнути зайняти певну нішу на світовому ринку;

– загрози зовнішнього середовища: низький рівень конкурентоспроможності підприємства.

2. Політичні:

- можливості зовнішнього середовища: політична підтримка; розробка нормативно-правової бази.

- загрози зовнішнього середовища: недосконала державна податкова система.

### 3. Природні:

- можливості зовнішнього середовища: сприятливі природні умови.

- загрози зовнішнього середовища: нестабільність погодних умов.

Аналізуючи цей перелік, варто відмітити, що досліджуване підприємство опинилося в ситуації, яка є складною для розвитку. Причина цьому є недосконалістю державної системи оподаткування та законодавчої бази. Тому надалі державі варто реформувати внутрішнє законодавство для підтримки цього сектора та сприяти розвитку таких підприємств шляхом надання їм різної фінансової допомоги.

Проведення SWOT-аналізу дозволяє отримати структуровану інформацію про внутрішні та зовнішні фактори; дозволяє визначити конкурентні переваги, а також сформувані стратегічні пріоритети; дозволить періодично здійснювати діагностику ринку та ресурсів сільськогосподарських підприємств.

Таким чином, проведений в дослідженні SWOT-аналіз дозволив визначити, які слабкі сторони є у ПП «АГРО-ТУР», а також виявити його можливості. Це дозволить посилити конкурентні позиції підприємства за одночасного усунення слабких місць у його діяльності. ПП «АГРО-СУР» варто зосередитись на зниженні рівня витрат та на покращенні якості вирощеної продукції за рахунок покращення ефективності використання матеріальних та трудових ресурсів підприємства.

## Висновки до другого розділу

ПП «АГРО-СУР» – це невелике агропромислове приватне підприємство, діяльність якого базується на приватній власності засновника та керівника підприємства, де працюють наймані працівники. Тому в процесі діяльності оптимальну організацію управління визначає саме керівник ПП «АГРО-СУР». В статуті підприємства відображені основні засади управління.

У результаті загального аналізу основних техніко-економічних показників ПП «АГРО-СУР» у 2019-2021 рр. було відмічено зростання показників прибутковості ПП «АГРО-СУР», що спричинило динаміку зростання показників рентабельності підприємства; показники поточної та швидкої ліквідності перевищували нормативне значення в 2021 році, а щодо абсолютної ліквідності, то ПП «АГРО-СУР» не забезпечене потрібною кількістю ліквідних активів; показники ділової активності показали, негативну динаміку коефіцієнту дебіторської заборгованості, на відмінну від коефіцієнту кредиторської заборгованості; показники фінансової стійкості показують в більшій мірі позитивну динаміку (власний капітал в 2021 році значно зріс, коефіцієнт фінансування зменшився і це є позитивною тенденцією, інші показники цієї групи показали негативну тенденцію).

В цілому фінансово-економічний стан ПП «АГРО-СУР» є задовільним, без гострих загроз для діяльності підприємства.

Проведений в другому розділі SWOT-аналіз дозволив визначити, які слабкі сторони є у ПП «АГРО-ТУР», а також виявити його можливості. Це дозволить посилити конкурентні позиції підприємства за одночасного усунення слабких місць у його діяльності. ПП «АГРО-СУР» варто зосередитись на зниженні рівня витрат та на покращенні якості вирощеної продукції за рахунок покращення ефективності використання матеріальних та трудових ресурсів підприємства.

### 3 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПП «АГРО-СУР»

#### 3.1 Побудова регресійної моделі для виявлення факторних зв'язків на прикладі ПП «АГРО-СУР»

В пункті 2.1 поточного дослідження аналізувались показники врожайності зернових та технічних культур, які вирощувало ПП «АГРО-СУР» (таблиця 2.1). За допомогою регресійного аналізу оцінимо вплив на показник результату діяльності досліджуваного підприємства урожайності однієї з культур, яку вирощує аграрне підприємство та площі, яку підприємство засаджує цією культурою. Застосування регресійного аналізу допоможе визначити ті фактори, зміна яких буде суттєвою та найбільш доцільною при розробці рекомендацій щодо покращення показників діяльності суб'єкта нашого дослідження.

Щодо культури, то обрано показники врожайності соняшника та площі його засадження, оскільки це єдина культура, яку підприємство вирощувало щороку. В якості результативного фактора (Y) обрано розмір виручки від реалізації продукції. Для побудови факторного аналізу заповнимо таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для побудови регресійного аналізу

Роки, р.	Виручка від реалізації продукції, тис.грн. (Y)	Площа засадження, га (X <sub>1</sub> )	Врожайність кукурудзи, ц/га (X <sub>2</sub> )
2016	4225,0	130	30
2017	4658,2	130	30
2018	8764,0	226	20
2019	10552,6	226	22
2020	14569,3	157	17
2021	27722,4	74	30

За допомогою надбудови «Пакет аналізу», функція «Описова статистика» MS Excel здійсимо аналіз і отримаємо статистичні показники для результативного показника  $Y$  та факторів  $X_1$  та  $X_2$  (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Статистичні показники факторного аналізу

Показник	$Y$	$X_1$	$X_2$
Середнє значення	11748,6	157,2	24,8
Стандартна похибка	3560,6	24,4	2,4
Медіана	9658,3	143,5	26,0
Мода	#Н/Д	130	30
Стандартне відхилення	8721,6	59,8	5,9
Дисперсія вибірки	76067043,4	3573,8	34,6
Ексцес	2,3	-1,1	-2,4
Асиметричність	1,5	0,1	-0,3
Інтервал	23497,4	152	13
Мінімум	4225	74	17
Максимум	27722,4	226	30
Сума	70491,5	943	149
Рахунок	6	6	6
Рівень надійності (95,0%)	27722,4	226	30

Наступним етапом при побудові факторного аналізу є отримання показників регресійної статистики, які дають змогу оцінити достовірність отриманої моделі. За допомогою надбудови «Пакет аналізу», функція «Регресія» MS Excel отримано такі показники, як коефіцієнт кореляції, коефіцієнт детермінації.

Таблиця 3.3 – Показники регресійної статистики

Показник	Значення
Множинний R	0,65
R-квадрат	0,42
Нормований R-квадрат	0,03
Стандартна похибка	8574,94
Спостереження	6

Основний показник з таблиці 3.3 – множинний R. Він і є коефіцієнтом кореляції. Коефіцієнт кореляції становить між нашими факторами 0,65, тобто 65%. Якщо коефіцієнт кореляції знаходиться в межах 0,66-0,99, то говорять про тісний зв'язок між факторами. В нашому випадку розраховане значення кореляції знаходиться на нижній межі «тісного зв'язку», тому робимо висновок про те, що між виручкою від реалізації продукції, з одного боку, та площею засівних земель, що знаходяться в розпорядженні підприємства, а також врожайністю такої культури як соняшник на ПП «АГРО-СУР» існує середній зв'язок.

Наступний важливий показник – R-квадрат. Він свідчить про якість моделі. У нашому випадку він становить 0,42, тобто 42%. Це поганий рівень якості моделі (нижче 50%).

Для того, щоб здійснити оцінку достовірності отриманої моделі, необхідно розрахувати критерій Фішера (або його ще називають F-критерій). Показники, які дозволяють оцінити достовірність, представлені в таблиці 3.4. Для їх розрахунку також користуємось надбудовою «Пакет аналізу», функція «Регресія» MS Excel.

Таблиця 3.4 – Показники оцінювання достовірності моделі

Дисперсійний аналіз					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>
Регресія	2	159746538,7	79873269,37	1,086274	0,441697577
Залишок	3	220588678,5	73529559,49		
Всього	5	380335217,2			

Як видно з таблиці 3.4, загальна сума квадратів відхилень складає 380335217,2 і до її складу входять дві складові: сума квадратів, яка обумовлена внутрішньо-груповим розкидом (220588678,5) і суми квадратів, що обумовлена різницею середніх значень між групами (159746538,7).

Четвертий стовпець таблиці – оцінка дисперсій. 79873269,37 – з врахуванням нульової гіпотези, 73529559,49 – без врахування нульової гіпотези і розраховується, як сума квадратів, поділена на відповідну кількість

ступенів волі (другий стовпчик). F-критерій розраховується відношенням передостаннього значення на останній і складає 1,086274. Оскільки значення F-критерію більше, ніж критичне значення розподілу Фішера (останній стовпчик таблиці 3.4), то робимо висновок про достовірність впливу факторів на результативний показник.

Відмітимо, що доцільність моделі може бути досягнута за рахунок окремих параметрів, а всі інші параметри можуть бути недостовірними тому варто здійснити оцінювання значущості кожного параметру моделі. Для цього необхідно розрахувати t-критерій (його ще називають критерієм Стьюдента) (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Параметри оцінки достовірності моделі

Показник	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%	Нижнє 95,0%	Верхнє 95,0%
Y-перетин	55919,39	34482,25	1,62	0,20	-53818,52	165657,29	-53818,52	165657,29
Змінна X <sub>1</sub>	-133,08	90,30	-1,47	0,24	-420,45	154,29	-420,45	154,29
Змінна X <sub>2</sub>	-936,46	918,15	-1,02	0,38	-3858,43	1985,52	-3858,43	1985,52

В таблиці 3.5 важливим показником є значення коефіцієнта в рядку «Y-перетин». Він вказує на те, яке значення буде у Y (виручка від реалізації у нашому випадку) при всіх інших факторах рівних нулю. Згідно розрахунків, цей показник рівний 55919,39.

Значення коефіцієнта в рядку «Змінна X<sub>1</sub>» показує рівень залежності Y від X<sub>1</sub> і рівне -133,08. Цей показник вказує на ступінь залежності виручки від реалізації продукції від площі засадження соняшнику.

Значення коефіцієнта в рядку «Змінна X<sub>2</sub>» показує рівень залежності Y від X<sub>2</sub> і рівне -936,46. Цей показник вказує на ступінь залежності виручки від реалізації продукції від врожайності соняшнику.

Таким чином, в результаті вищепредставлених розрахунків можемо побудувати рівняння двофакторної моделі регресії:

$$Y=55919,39-133,08X_1-936,46X_2. \quad (3.1)$$

Коефіцієнти регресії показують, на скільки зміниться розмір виручки від реалізації продукції за умови зміни певного фактора на одиницю його вимірювання та за умови фіксованих значень інших факторів, які є в рівнянні.

### 3.2 Напрямки оптимізації для управління розвитком аграрного підприємства

Для вдосконалення та розвитку системи управління на ПП «АГРО-СУР» необхідно визначити напрямки щодо оптимізації структури асортименту випущеної (вирощеної) продукції за рахунок раціоналізації сівозміни. З метою поліпшення структури товарного асортименту ПП «АГРО-СУР» скористаємося методом АВС-аналізу, який полягає у: «виявленні та оцінюванні кількісних значень небагатьох величин, частка яких у загальній сукупності вартісних показників найбільша. Завдяки цьому вдається сконцентрувати увагу на пріоритетних напрямках зниження собівартості продукції, а також визначити реальні шляхи підвищення обсягів реалізації» [17].

При прийнятті управлінських рішень щодо запасів на аграрному підприємстві потрібно використати ефективний метод контролю – АВС-аналіз, на основі якого можна значно покращити актуальність інформаційних даних. Регулярне застосування на практиці АВС-аналізу при стратегічному плануванні та контролі за виробничо-господарською діяльністю ПП «АГРО-СУР» дозволить: «вести облік витрат по кожному бізнес-процесу та місцю їх виникнення; приймати управлінські рішення по кожному бізнес процесу, виду діяльності, функціях, операціях та їх ефективності, а також здійснювати

порівняння з відповідними еталонами, що дає змогу застосовувати заходи щодо їх реінжинірингу; кваліфікувати частину непрямих витрат, зібраних по бізнес-процесах, видах діяльності, функціях та операціях, як умовно непрямих для обчислення собівартості конкретного виду продукції; забезпечити формування інформації про витрати по видах діяльності і бізнес-процесу; сформувати управлінську інформацію для забезпечення виконання загальних функцій управління» [18].

При цьому слід зазначити, що для проведення АВС-аналізу потрібно вести на підприємстві якісний аналітичний та бухгалтерський облік, оскільки підсумки аналізу та оцінки товарних запасів здійснюються за трьома групами - А, В, С.

Таким чином, ефективність застосування АВС-аналізу продукції реально значно підвищити, якщо застосувати апробовану у зарубіжній практиці класифікацію окремих видів:

1. А-сировина — вид продукції, частка яких припадає понад 50% витрат у загальній структурі закупівель;
2. В-сировина - вид продукції, частка яких припадає перевищує 25% витрат у загальній структурі закупівель;
3. С-сировина - інші види продукції, що мало впливають на собівартість.

Слід зазначити, що, на думку вчених, АВС-аналіз дозволяє отримати важливу інформацію, яка буде використана для планування, контролю та управління виробництвом. На думку вчених, він є: «ефективним інструментом управлінського обліку та контролю запасів на підприємстві, оскільки представляє ефективну можливість поліпшення системи стратегічного управління за рахунок оптимізації витрат на ресурси та зберігання продукції. Однак, аналіз запасів із використанням даного методу не є всеохоплюючим, а тому не слід відмовлятися від продукції, яка має найменшу економічну ефективність згідно з результатами дослідження,

оскільки виробництво сільськогосподарської продукції – це, перш за все, – продовольча безпека країни» [19].

АВС-аналіз використовується для пошуку шляхів зниження собівартості продукції та прийняття рішень. Метод АВС-аналізу також використовується для того, щоб оптимізувати товарний портфель продукції, що випускається та реалізується підприємством, а також щоб максимізувати обсяг реалізації продукції. При аналізі асортименту товарів критеріями групування може бути обсяг продажу чи обсяг прибутку.

АВС-аналіз, суть якого у виявленні та оцінці кількісних значень величин, що є найбільшими в загальній сукупності вартісних показників. Завдяки цьому можна наголосити на пріоритетних напрямках вирощування культур у ПП «АГРО-СУР», а також за рахунок цінової політики знайти реальні напрямки збільшення обсягу реалізації. З метою виявлення позицій окремих видів сільгосппродукції та знайти шляхи оптимізації структури продажу необхідно здійснити аналіз даних.

Таким чином, до класу А варто віднести продукцію до тих пір, поки її сумарна питома вага не буде 80 %, до класу Б — до 95 %, а решта – до класу С. Здійснимо АВС-аналіз продукції для ПП «АГРО-СУР» (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Вихідна інформація для АВС-аналізу продукції для ПП «АГРО-СУР»

Вид продукції	Обсяг реалізації в 2021 р., тис. грн.	Питома вага (до загальної суми), %	Питома вага наростаючим методом, %	Група продукції
Пшениця озима	13223,2	49,5	40,6	А
Соняшник	10468,3	39,2	88,7	В
Ячмінь озимий	3028,0	11,3	100,0	С
Всього по господарству	26719,5	100,0	100,0	

Методом ABC визначають види продукції, що належать до групи А (стратегічні основні культури), до групи Б (допоміжні галузі), до групи С (неконкурентне виробництво). До стратегічних основних культур належать продукти, що становлять до 80% всієї товарної продукції.

До групи стратегічного основного виробництва та реалізації (група А) входить такий види продукції, як озима пшениця. До категорії В входить соняшник. Їхня сумарна питома вага в річному обсязі продажів становить 88,7%. У категорію С включений такий вид продукції, як ячмінь озимий, його питома вага становить 11,3%, а це означає, що надалі він може бути або знятий з виробництва та замінений на більш продуктивну продукцію, яка буде користуватися попитом серед споживачів, або варто використовувати новітні технології вирощування цієї культури.

Цей вид виробництва не має впливу на вартість товарів в цілому та виступає додатковим впливом у конкурентній політиці підприємства. Він є менш цінним для діяльності підприємства, тому доцільно розглянути заміну цього виду продукції підприємства на ті, які мають високий попит у споживачів. Тому пропонуємо вирощування такої культури, як ранні сорти сої в якості продовження вирощення озимих культур (для ПП «АГРО-СУР» – озимого ячменю). Таким чином можна буде отримувати два врожаї на рік, (основну культуру – озимий ячмінь та поживну культуру – сою).

Для виявлення найкращих варіантів сільськогосподарської продукції на основі дослідження їх позицій щодо інших видів продукції рослинництва використаємо метод побудови матриці БКГ (Boston Consulting Group). Тому необхідно провести дослідження товарного портфеля ПП «АГРО-СУР». В матрицю БКГ для ПП «АГРО-СУР» покладено два параметри:

- частка продукції до загального обсягу продажів, %;
- темпи зростання обсягу реалізації продукції, %.

Користуючись матрицею БКГ для ПП «АГРО-СУР» можемо визначити яку сільськогосподарської продукцію варто розвивати зі стабільним

прибутком, а від якої варто відмовитися або хоча б змінити напрямок розвитку.

Існує чотири основні підходи до стратегічного планування:

- 1) матриця можливостей щодо продуктів/ринків,
- 2) матриця Boston Consulting Group;
- 3) вплив на прибуток ринкової стратегії;
- 4) загальна стратегічна модель Портера.

З метою аналізу товарного портфеля рослинних культур ПП «АГРО-СУР» було вивчено дані підприємств-конкурентів Миколаївського району Одеської області. Але спершу необхідно визначити позиції існуючої продукції підприємства-конкурента. Конкурентом обрано аграрне підприємство Одеської області ТОВ «АГРО ПРОВІЖН».

За всіх існуючих підходів до планування матриця Boston Consulting Group дає можливість класифікувати кожен асортимент за її часткою на ринку відповідно до конкурента та за темпом зростання галузі за рік.

У магістерській роботі використано наступний метод побудови матриці БКГ:

1. Визначити діапазон зміни щодо частки ринку. Відносна частка ринку кожного продукту розраховується шляхом відношення середньорічної частки ПП «АГРО-СУР» до середньорічної частки ринку підприємства-конкурента по певному виду продукту. Межі діапазону визначаються шляхом заокруглення найбільшого значення у більшу сторону і найменшого – в меншу сторону в меншу сторону. Далі відмічаємо отримані дані на горизонтальній осі.

2. Далі визначаємо діапазон зміни зростання товарного ринку. Для цього розраховуються ланцюгові темпи зростання обсягів за певний період, а згодом визначається середній темп зростання ринку за видами продукції. Межі діапазону визначаються шляхом заокруглення найбільшого значення в більшу сторону і найменшого – в меншу сторону до цілих чисел.

3. Далі розраховуємо середні темпи зростання чи зниження обсягу виробництва та середню відносну частку ринку всім продуктів, використовуючи метод простого середнього арифметичного.

4. Наступним етапом проводимо через знайдені точки горизонтальні та вертикальні лінії та розділяємо матрицю на чотири сегменти, кожен з яких має певні характеристики товарів у ньому. Значення, отримані в точках 1 і 2, служитимуть координатами продукції.

5. За одержаними результатами визначаємо подальшу стратегію розвитку продукції.

За запропонованою методикою визначаємо середню частку ринку продукції для ПП «АГРО-СУР» та підприємств-конкурентів (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 - Середня частка ринку ПП «АГРО-СУР» та його конкурентів

Вид продукції	Частка ринку, %								
	ПП «АГРО-СУР»				Середнє значення	ТОВ «АГРО ПРОВІЖН»			Середнє значення
	рр.			2019		рр.		2021	
	2019	2020	2021			2020	2021		
Пшениця озима	2,3	2,8	1,7	2,1	6,2	6,3	6,8	6,4	
Соняшник	1,5	0,8	0,7	1,0	5,5	4,0	3,6	4,4	
Ячмінь озимий	0,8	1,0	0,3	0,7	4,2	4,8	3,0	4,0	

Відповідно до методики відносна частка ринку визначається шляхом відношення середньорічної частки ринку ПП «АГРО-СУР» до середньорічної частки ринку основного конкурента за різними видами продукції (таблиця 3.8). Потім знаходимо зміну відносної частки ринку, заокруглюючи найбільше значення у більшу сторону, а найменше - у меншу сторону до десятих. Таким чином, межі діапазону дорівнюватимуть 0,2 та 0,5.

Таблиця 3.8 - Відносна частка ринку ПП «АГРО-СУР»

Вид продукції	Середньорічна частка ринку, %		Відносна частка ринку
	ПП «АГРО-СУР»	ТОВ «АГРО ПРОВІЖН»	
Пшениця озима	2,1	6,4	0,32
Соняшник	1,0	4,4	0,19
Ячмінь озимий	0,7	4,0	0,17

Далі розраховуємо темпи зростання обсягів продукції ПП «АГРО-СУР» у розрізі років (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 - Темп зростання обсягів продажу продукції ПП «АГРО-СУР»

Вид продукції	Темп зростання, %		
	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	Середнє значення
Пшениця озима	-208,9	9860	4825
Соняшник	3298	6245	4772
Ячмінь озимий	927,5	-3955	-1514

Далі визначаємо за середньою-арифметичною точки А та В, через які проходять лінії поділу матриці БКГ.

Щодо осі «відносна частка ринку»:

$$A = \frac{0,32+0,19+0,17}{3} = 0,23; \quad (3.2)$$

Щодо осі «швидкість зростання ринку»:

$$B = \frac{4825+4772+1514}{3} = 2272; \quad (3.3)$$

Керуючись інформацією про межі осьових діапазонів та точки, через які будуть проходити лінії поділу поля, можемо побудувати матрицю БКГ (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Матриця БКГ для продукції ПП «АГРО-СУР»

Матриця БКГ для аналізу товарної продукції ПП «АГРО-СУР» дає можливість зробити наступні висновки: Пшениця озима увійшла до категорії «А». Ця культура є лідером продуктового портфеля ПП «АГРО-СУР», характеризується швидким зростанням ринку. Найкращими стратегіями для цього виду продукції може бути вкладення прибутку на збільшення виробництва пшениці озимої (наприклад, розширення площі, вкладення коштів у новітні технології, в додаткове обладнання, трудові ресурси, паливо тощо).

Кукурудза входить до сегменту «С». Цей вид сільськогосподарської продукції характеризується швидким зростанням ринку та малою часткою ринку. Загалом цей вид продукції приносить ПП «АГРО-СУР» незначний прибуток, але має місце потенціал для збільшення частки ринку у майбутньому. Для кукурудзи найкращою буде стратегія розширення обсягів

виробництва, а також за рахунок інтенсивного збуту розширення частки ринку, а також перерозподіл грошових вкладень на її розвиток.

Озимий ячмінь ввійшов до сегменту «D». Цей сегмент характеризується як низькою відносною часткою ринку, і низькими темпами зростання. Тому товарний ринок розвивається слабо та подальші перспективи його розвитку неясні. Попит на цю продукцію ПП «АГРО-СУР» знижується через активну конкуренцію. Керівництву підприємства необхідно шукати нові рішення щодо управління цими культурами. Можна вибрати наступні стратегії:

1) впровадження в роботу новітні технології з вирощування ранніх сортів сої з використанням землі під дві культури, і, в результаті, одержання двох урожаїв на рік: основної культури – озимого ячменю та сої. У той же час озимий ячмінь має вегетаційний період: посів у жовтні-листопаді, а збір - в кінці червня-на початку липня. Соеві боби висівають в кінці червня - на початку липня, а збирають – в кінці вересня - на початку жовтня;

2) стратегія поетапного припинення вирощування цієї культури та звільнення землі для вирощування інших сільськогосподарських культур.

### Висновки до третього розділу

В третьому розділі дипломної роботи за допомогою регресійного аналізу оцінено вплив на показник результату діяльності досліджуваного підприємства урожайності однієї з культур, яку вирощує аграрне підприємство та площі, яку підприємство засаджує цією культурою. Застосування регресійного аналізу допомогло визначити ті фактори, зміна яких буде суттєвою та найбільш доцільною при розробці рекомендацій щодо покращення показників діяльності суб'єкта нашого дослідження.

В результаті розрахунків побудували рівняння двофакторної моделі регресії:  $Y=55919,39-133,08X_1-936,46X_2$ . Коефіцієнти регресії показують, на скільки зміниться розмір виручки від реалізації продукції за умови зміни певного фактора на одиницю його вимірювання та за умови фіксованих значень інших факторів, які є в рівнянні.

Користуючись матрицею БКГ для ПП «АГРО-СУР» визначили яку сільськогосподарську продукцію варто розвивати зі стабільним прибутком, а від якої варто відмовитися або хоча б змінити напрямок розвитку.

В підсумку запропонували наступні стратегії для досліджуваного підприємства:

- впровадження в роботу новітніх технологій з вирощування ранніх сортів сої з використанням землі під дві культури, і, в результаті, одержання двох урожаїв на рік: основної культури – озимого ячменю та сої. У той же час озимий ячмінь має вегетаційний період: посів у жовтні-листопаді, а збір - в кінці червня-на початку липня. Соєві боби висівають в кінці червня - на початку липня, а збирають – в кінці вересня - на початку жовтня;

- стратегія поетапного припинення вирощування цієї культури та звільнення землі для вирощування інших сільськогосподарських культур.

## ВИСНОВКИ

В цілому управління сільськогосподарським підприємством в умовах економічної нестабільності в основному спрямоване на забезпечення здатності підприємства протистояти негативним змінам, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також на формування стабілізаційних резервів у майбутньому.

ПП «АГРО-СУР» – це невелике агропромислове приватне підприємство, діяльність якого базується на приватній власності засновника та керівника підприємства, де працюють наймані працівники. Тому в процесі діяльності оптимальну організацію управління визначає саме керівник ПП «АГРО-СУР». В статуті підприємства відображені основні засади управління.

У результаті загального аналізу основних техніко-економічних показників ПП «АГРО-СУР» у 2019-2021 рр. було відмічено зростання показників прибутковості ПП «АГРО-СУР», що спричинило динаміку зростання показників рентабельності підприємства; показники поточної та швидкої ліквідності перевищували нормативне значення в 2021 році, а щодо абсолютної ліквідності, то ПП «АГРО-СУР» не забезпечене потрібною кількістю ліквідних активів; показники ділової активності показали, що негативну динаміку коефіцієнту дебіторської заборгованості, на відмінну від коефіцієнту кредиторської заборгованості; показники фінансової стійкості показують в більшій мірі позитивну динаміку (власний капітал в 2021 році значно зріс, коефіцієнт фінансування зменшився і це є позитивною тенденцією, інші показники цієї групи показали негативну тенденцію).

Проведений в другому розділі SWOT-аналіз дозволив визначити, які слабкі сторони є у ПП «АГРО-ТУР», а також виявити його можливості. Це дозволить посилити конкурентні позиції підприємства за одночасного усунення слабких місць у його діяльності. ПП «АГРО-СУР» варто

зосередитись на зниженні рівня витрат та на покращенні якості вирощеної продукції за рахунок покращення ефективності використання матеріальних та трудових ресурсів підприємства.

В третьому розділі дипломної роботи за допомогою регресійного аналізу оцінено вплив на показник результату діяльності досліджуваного підприємства урожайності однієї з культур, яку вирощує аграрне підприємство та площі, яку підприємство засаджує цією культурою. Застосування регресійного аналізу допомогло визначити ті фактори, зміна яких буде суттєвою та найбільш доцільною при розробці рекомендацій щодо покращення показників діяльності суб'єкта нашого дослідження.

В результаті дослідження запропонували наступні стратегії для досліджуваного підприємства:

- впровадження в роботу новітні технології з вирощування ранніх сортів сої з використанням землі під дві культури, і, в результаті, одержання двох урожаїв на рік: основної культури – озимого ячменю та сої. У той же час озимий ячмінь має вегетаційний період: посів у жовтні-листопаді, а збір - в кінці червня-на початку липня. Соеві боби висівають в кінці червня - на початку липня, а збирають – в кінці вересня - на початку жовтня;

- стратегія поетапного припинення вирощування цієї культури та звільнення землі для вирощування інших сільськогосподарських культур.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Сіренко Н. М. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України : монографія / Н. М. Сіренко. – Миколаїв, 2010. – 416 с.
2. Гуменюк А.В., Школенко О.Б. Маркетингове забезпечення процесу створення конкурентоспроможної продукції [Електронний ресурс] / А.В.Гуменюк, О.Б. Школенко // «Економіка та суспільство», № 12, 2017 р. – Режим доступу: [http://economyandsociety.in.ua/journal/12\\_ukr/39.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/39.pdf).
3. Чивві К. О. Системний підхід до стратегії управління підприємством / К. О. Чивві, О. О. Гасило. // Перспективні наукові досягнення – 2010 : збірник матеріалів Всеукраїнської наук.-практ. конф., 17 лютого 2010 року. – Миколаїв, 2010. – С. 41-43.
4. Бабчинська О.І. Імідж підприємства як елемент конкурентоспроможності / О.І. Бабчинська, І.О. Кудирко // Агробізнес сьогодні. – 2010. – № 19. – С. 8–9.
5. Маркетинг : навчальний посібник для студентів вищих навч.закладів. 2-ге вид., перероб. і доп. / І.Д. Падерін, К.О. Сорока, К.В. Комарова ; за ред. академіка АЕНУ Н.І. Редіної. – Дніпропетровськ : ДДФА, 2015. – 260 с.
6. Кравець К.В. Концепція стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області. - Режим доступу: [http://econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/447/pdf\\_114](http://econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/447/pdf_114)
7. Кундицький О.О. Чинники розвитку підприємства аграрного сектора України / О.О. Кундицький, Н.С. Чопко // Экономика и управление. – 2012. – № 6. – С. 54-58.
8. Куцина Л.В. Управління розвитком аграрної сфери на основі кластерного підходу [Електронний ресурс] / Л.В. Куцина // Вісник Харківського національного технічного університету сільського

господарства: Економічні науки. Вип.125. – Харків : ХНТУСГ. – 2012. – 340 с. Режим доступу : [http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_125/24.pdf](http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_125/24.pdf).

9. Гончаренко О.В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств у контексті формування інформаційної економіки / О.В. Гончаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 10(136). – С. 103-109.

10. Бутенко Т.В. Формування стратегії розвитку аграрної сфери з метою її адаптації до інноваційно-інвестиційних умов функціонування [Електронний ресурс] / Т.В. Бутенко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2011. – № 12. - Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=849>.

11. Бабаєва І.О. Державне регулювання розвитку аграрних підприємств [Електронний ресурс] / І.О. Бабаєва // Офіційний сайт Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. - Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2012-2/doc/2/04.pdf>.

12. Сайт <https://tripoli.land/>

13. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. – Полтава : ПДАА, 2016. – 432 с.

14. Багорка М.О. SWOT – аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств [Текст] / М. О. Багорка, І. А. Білоткач // АгроСвіт : Інформаційно-аналітичний журнал. 2010. № 6. С. 1723.

15. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. Глобальні та національні проблеми економіки, 2017, 17: 281-285. - Режим доступу: [file:///C:/Users/admin/Downloads/17\\_2015\\_Ivashina.pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/17_2015_Ivashina.pdf)

16. Бондарєва Ю.Г. Стратегічний аналіз умов розвитку сільськогосподарських підприємств / Ю.Г Бондарєва. - Режим доступу: [http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_112/18.pdf](http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_112/18.pdf).

17. Бутко М.П., Задорожна С.М., Іванова Н.В. Виробничий

менеджмент: підручник. Київ, 2019. 424 с.

18. Ліпич Л., Ющишина Л. Особливості формування бізнес-процесів на сільськогосподарських підприємствах. Вісник Львівського національного аграрного університету. 2009. № 16. - Режим доступу: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Visnyk-Lvivskogo-Nats-agrar-univer/Zem/2009/files/09llgae.pdf>.

19. Мартинюк Н. Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві. Національний університет біоресурсів і природокористування України. Режим доступу: <http://nubip.edu.ua>.

20. Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства / О.Ю. Гаркуша // Вісник Херсонського державного університету. — 2014. — Вип. 6. — Ч. 2. — С. 128—133.

21. Копчак Ю.С. Проблеми діагностики фінансового стану і стійкості функціонування підприємства. Вісник СумДУ. 2016. № 9(68). С. 23–34.

22. Лук'янова В.В., Лабунець О.О. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 2(07). С. 66–69.

23. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Арутюнян А.Р. Комплексна інтегрована оцінка рівня ефективності корпоративного управління на основі фінансово-економічних показників підприємства. Актуальні проблеми сучасного менеджменту : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.М. Варави. Кривий Ріг : Вид. Р.А. Козлов, 2018. 203 с.

24. Бахчиванжи Л.А., Пучко Н.С. Шляхи удосконалення методики аналізу і аудиту дебіторської заборгованості в аграрних акціонерних товариствах: економетричний аспект. Аграрний вісник Причорномор'я». Серія «Економічні науки». 2018. Випуск 89. С. 143–152.

25. Пармаклі Д.М., Деркач Т.В., Бахчиванжи Л.А. Методичний інструментарій прогнозування прибутку у бізнес-плануванні підприємницької діяльності підприємств аграрного сектора. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2020. Т. 25. Випуск 6(85). С. 158–166.

## ДОДАТКИ