

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КМР. 2119 “С” 2021.12.21. 014 ПЗ

Турмій Ярослав Ігорович

2022 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту

НУБІП України

УДК 005.5:336:631.11

ПОГОДЖЕНО **ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**
 Декан факультету Завідувач кафедри
аграрного менеджменту адміністративного менеджменту та
А. Д. Остапчук **ЗЕД**
 (підпис) (ПШ) (підпис) (ПШ) **В. В. Луцяк**

« » 2022 р. « » 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему **Управління земельним банком підприємства в умовах ринку землі**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
 (код і назва)
 Освітня програма **Адміністративний менеджмент**
 (назва)
 Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**
 (освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми
к.е.н., доц. **О.А. Ковтун**
 (науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПШ)
Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
к.е.н., доц. **О.С. Ралко**
 (науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПШ)

Виконав
к.е.н., доц. **Я.І. Турмій**
 (науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПШ)

КІЇВ – 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

В. В. Луцзяк

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ІПШ)

«__»

2021 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Турмії Ярослав Ігорович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

«Адміністративний менеджмент»

(назва)

Орієнтація освітньої програми

Освітньо-кваліфікаційна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **Управління земельним банком підприємства в умовах ринку землі**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «21»

12

2021 р. № 21/19

Термін подання завершеної роботи на кафедру

16.11.2022

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи законодавчі акти, навчальна та наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти та оперативні матеріали, дані міжнародної статистики та публікації наукових установ

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади управління земельним банком підприємства
2. Аналіз земельного банку та фінансового стану підприємства
3. Шляхи вдосконалення управління земельним банком підприємства в умовах ринку землі

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання

«__»

2021 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(підпис)

Рацько О.С.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Турмії Я.І.

(прізвище та ініціали студента)

НУБІП України

РЕФЕРАТ

НУБІП України

Магістерська кваліфікаційна робота «Управління земельним банком підприємства в умовах ринку землі» викладена на 84 сторінках, складається із 3 розділів, містить посилання на 73 літературні джерела.

НУБІП України

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи наведено аналіз наукових підходів до адміністративних, історичних та юридичних особливостей формування сучасного ринку землі в Україні.

НУБІП України

Другий розділ присвячений дослідженню особливостей формування банку землі на прикладі підприємства «УМАНЬ-АГРО».

У третьому розділі наведено пропозиції щодо удосконалення процесу управління земельним банком досліджуваного підприємства в умовах ринку землі в Україні.

НУБІП України

Робота містить висновки та рекомендації як державним органам, які займаються питаннями регулювання ринку землі в Україні, так і агрокомпаніям.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: РИНОК ЗЕМЛІ, ЗЕМЕЛЬНИЙ БАНК, АГРОКОМПАНІЯ, УПРАВЛІННЯ

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗЕМЛІ, ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ	9
1.1 Поняття та сутність землі, як економічної категорії	9
1.2 Державне регулювання використання земель сільськогосподарського призначення	14
1.3 Історичні передумови формування ринку землі в Україні	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Умань-агро»	26
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Умань-Агро» і його техніко-економічні показники	26
2.2 Аналіз підсистеми економічного керівництва земельним банком ТОВ «Умань-Агро» та показники ефективності роботи відділів	32
2.3 Зведений кошторис витрат та характеристика системи економічних показників, по яких планується й оцінюється використання земельного банку ТОВ «Умань-Агро»	44
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМ БАНКОМ НА ТОВ «УМАНЬ-АГРО» ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЇХ ДОЦІЛЬНОСТІ	56
3.1 Розробка стратегії управління земельним банком на ТОВ «Умань-Агро»	56
3.2 Основні підходи оптимізації управління земельним банком на ТОВ «Умань-Агро»	64
3.3 Заходи по підвищенню ефективності роботи структурних підрозділів, які впливають на ефективність управління земельним банком на ТОВ «Умань-Агро»	70

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні попит на більшість товарів досить сильно реагує на зміну цін. У таких умовах має зростати роль цінової конкуренції у підприємницькому середовищі, оскільки зниження цін із більшою ймовірністю призведе до збільшення попиту й вигаші зрештою з допомогою збільшення обсягів реалізації. Однак такий сценарій не може бути спроектований на діяльність сільськогосподарських підприємств, по-перше, через те, що щодо сільськогосподарської продукції досить часто застосовуються механізми регулювання процесів ціноутворення, а по-друге, через високу величину витрат на виробництво, зберігання, переробку та реалізацію своєї продукції, сільськогосподарські виробники не можуть знижувати ціну, оскільки це призведе до серйозного погіршення фінансових результатів діяльності, що не може бути компенсовано за рахунок збільшення обсягів продажу. Таким чином, виробникам сільськогосподарської продукції необхідно все більше уваги приділяти величині своїх витрат: забезпечувати їх постійний моніторинг та аналіз, правильно управляти земельним банком.

Під стратегічним управлінням земельним банком розуміється аналітична система для співвіднесення значної фінансової інформації зі стратегією фірми.

Дані про земельний банк використовуються для розробки стратегії, спрямованої на створення та реалізацію сталої конкурентної переваги.

Таким чином, актуальність теми обумовлена:

- постійним зростанням конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції;
- ефективне управління земельним банком на сільськогосподарському підприємстві є ключовим фактором підвищення ефективності його організаційно-господарської діяльності;
- ефективне управління земельним банком на сільськогосподарському підприємстві дозволяє розширити виробництво, вийти на нові ринки.

Дослідженням даної тематики займалися наступні вчені: Алексєєва А.В., Баришевська І.В., Банькович А.С., Біла О.Г., Богиня Д.П., Бойчик І.П.,

Галиця І.О., Гой І.В., Дайновський Ю.А., Даценко Г.В., Дергач А.П., Донець Л.І., Дробишева О.О., Друкер П., Емерсон Е., Жигалов В.Г., Задоя А.О., Зубовський В.М., Карпов В.А., Коляденко С., Коробов М.Я., Кравченко М.В., Кучеренко Т.Є., Лаврів Л.А., Майорова Т.В., Нагорна І.В., Назаренко Т.П. та інші.

Мета дослідження: провести аналіз управління земельним банком підприємства в умовах ринку землі.

Для досягнення мети було сформовано наступні завдання:

- визначити поняття та сутність землі, як економічної категорії;
- дослідити державне регулювання використання земель сільськогосподарського призначення;
- розглянути історичні передумови формування ринку землі в Україні;
- надати загальну характеристику ТОВ «Умань-Агро» і його техніко-економічні показники;
- проаналізувати підсистеми економічного керівництва земельним банком ТОВ «Умань-Агро» та показники ефективності роботи відділів;
- дослідити зведений кошторис витрат та визначити характеристику системи економічних показників, по яких планується й оцінюється використання земельного банку ТОВ «Умань-Агро»;
- розробити Стратегію управління земельним банком на ТОВ «Умань-Агро»;
- запропонувати основні підходи оптимізації управління земельним банком на ТОВ «Умань-Агро»;
- рекомендувати заходи по підвищенню ефективності роботи структурних підрозділів, які впливають на ефективність управління земельним банком на ТОВ «Умань-Агро».

Об'єкт дослідження: процес управління земельним банком ТОВ «Умань-Агро» в умовах ринку землі.

Предмет дослідження: управління земельним банком підприємства в умовах ринку землі.

Теоретико-методологічною основою дипломної роботи є загальні положення економічної теорії; наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців з оптимізації витрат.

У роботі використовуються такі **методи та прийоми дослідження**: методи критичного аналізу та синтезу, індукції та наукової абстракції; методи теоретичного узагальнення та порівняння; економіко-статистичний аналіз (зокрема, індексний, кореляційно-регресійний, трендовий і дисперсійний аналіз); метод формалізації; метод групування (матричний метод); методи теорії ймовірностей і математичної статистики; метод економіко-математичного моделювання; системно-комплексний, ситуативний та монографічний підходи.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти України, навчально-методичні, наукові джерела (зокрема, періодичні видання та монографічна література), а також бухгалтерська, фінансова та інша звітність, що відображає господарську діяльність ТОВ «Умань-Агро».

Основним результатом дипломної роботи є запропоновані заходи та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління земельним банком підприємства. Запропоновані в роботі висновки та пропозиції, що носять прикладний характер, можуть бути використані на сільськогосподарських підприємствах цього типу.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 73 найменувань. Робота викладена на 76 сторінках машинописного тексту, містить 11 таблиць, 20 рисунків. Обсяг основного тексту роботи складає 70 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗЕМЛІ, ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ

1.1 Поняття та сутність землі, як економічної категорії

Земельні ресурси – це землі, які використовуються або можуть бути використані для ведення сільського або лісового господарства (фермерського господарства, містобудування тощо). В Україні сільськогосподарські угіддя становлять 70% площі всіх угідь, серед них рілля – у середньому 55%, а в окремих районах – понад 80%. Більше половини всіх сільськогосподарських угідь і 60% ріллі становлять чорноземи [10].

Україна вирізняється надвисоким рівнем розвитку сільського господарства. Проте співвідношення в різних природних зонах неоднакове. У зоні мішаних лісів сільське господарство розвинене слабше, ніж у лісостеповій і степовій зонах. Але в цій зоні 25,5% сіножатей і пасовищ, 40% лісів України. Розораність земель у лісостеповій зоні становить майже 70%. Висока сільськогосподарська освоєність степу – понад 80%; тут найбільше поширене зрошення. Значні площі є в Українських Карпатах – під лісами, луками; ділянки з орною землею поширені в передгір'ях, ущелинах і долинах річок. У Кримських горах висока лісистість, тому орних земель мало [22, с. 50].

За категоріями землі в Україні розподіляються таким чином. Найбільші площі займають сільськогосподарські угіддя. У населених пунктах 80% земель – присадибні ділянки. Підводні угіддя становлять 3,9% території – водосховища на річках, ставки. В Україні збільшуються площі меліорованих земель.

Рациональне використання земельних ресурсів вимагає попередження несприятливих фізико-географічних процесів (ерозії, заболочення, пересолення, посушливості, залущення тощо).

Поняття «земля» залежно від контексту вживається в багатьох значеннях: (1) як планета, (2) як земля, (3) як ґрунт – верхній шар земної поверхні, придатний для життя рослин (4) як економічна категорія – загальний засіб праці

і основний засіб виробництва в сільському господарстві (5) як територія з чиеюсь землею, територія з правовим режимом і т. д. При цьому можуть бути також різні підходи до наповнення поняття «земля» конкретним змістом [17, с. 44].

У статті 1 Закону України «Про охорону земель» земля визначається як земний пил із ґрунтами та корисними копалинами та іншими взаємопов'язаними елементами.

Слід зазначити, що нормативне значення таких визначень є дуже обмеженим, вони лише певною мірою ілюструють зміст, у якому розглядається термін «земля» у земельному законодавстві.

А саме «певною мірою» — адже насправді навіть у тих актах, де дається визначення, ці терміни можуть вживатися (і вживаються) в іншому значенні. Наприклад, стаття 33 Закону України «Про охорону земель» відносить до земель водного фонду, до яких власне й належать земельні ділянки під водними об'єктами (отже, не лише «земельна поверхня», як зазначено у ст. 1 ст.).

Земельні ресурси мають ряд специфічних особливостей, які суттєво відрізняють його від інших засобів виробництва та мають значний вплив на економіку сільськогосподарських підприємств. Земля є продуктом природи і лише в процесі виробничої діяльності людини стає засобом виробництва, а інші

— результатом людської праці. Не будучи продуктом людської праці, земля не має вартості і не може бути відтворена. Останнє пояснюється тим, що, за різними оцінками, для створення 1 см шару ґрунту потрібно від 50 до 100 років. При

використанні землі не проводяться амортизаційні відрахування, а значить, вона ще не бере участі у формуванні собівартості сільськогосподарської продукції.

Помічаючи функціональну роль землі як безпосереднього творця споживчих вартостей, землю неможливо замінити (принаймні на сучасному етапі виробництва) нічим, без неї не може здійснюватися процес виробництва.

Впровадження гідропоніки не спростовує цього положення, оскільки функції ґрунту тут виконують суміші землі з водою або водними розчинами [14, с. 100].

Але, по-перше, з економічної точки зору водні розчини вже давно прирівняні до землі як такої, а по-друге (і головне), незмінними залишаються

функції, їх джерела та результати реалізації. Земля є продуктом природи і лише в процесі виробничої діяльності людини стає засобом виробництва, а інші результати людської праці. Не будучи продуктом людської праці, земля не має вартості і не може бути відтворена. Останнє пояснюється тим, що, за різними оцінками, для створення 1 см шару ґрунту потрібно від 50 до 100 років.

При використанні землі не проводяться амортизаційні відрахування, а значить, вона ще не бере участі у формуванні собівартості сільськогосподарської продукції. Помічаючи функціональну роль землі як безпосереднього творця споживчих цінностей, землю неможливо замінити (принаймні на сучасному етапі виробництва) нічим, без неї не може здійснюватися процес виробництва. Впровадження гідропоніки не спростовує цього положення, оскільки функції ґрунту тут виконують суміші землі з водою або водними розчинами.

Але, по-перше, з економічної точки зору водні розчини вже давно прирівняні до землі як такої, а по-друге (і головне), незмінними залишаються функції, їх джерела та результати реалізації. Земля територіально обмежена, її поверхня не може бути збільшена. В особистих селянських господарствах земельні ресурси визначені межами, але в цілому на планеті вони обмежені поверхнею землі. Із загальної площі суші 20 % займають пустелі, 30 % — ліси, решта — ґори. Сільськогосподарські землі в усьому світі займають не більше 10 відсотків землі; з них 10% — рілля, 17% — пасовища та сіножаті, 23% — ліси, 42% вважаються непридатними для сільськогосподарського використання через відсутність достатньої кількості тепла, 8% земель займають населені пункти та промислові підприємства. Використання земельної ділянки пов'язане з її постійним місцем розташування. Земельні ділянки не можна переносити з місця на місце, на відміну від використання інших засобів і предметів праці, пов'язаних з постійним місцем. Наприклад, трактори, автомобілі, комбайни, верстати тощо можна використовувати в різних місцях, переміщувати їх при необхідності в просторі і на будь-які відстані. Земельні ділянки неоднорідні. Вони відрізняються не тільки вмістом поживних речовин у ґрунті, а й рельєфом та іншими характеристиками. Це об'єктивний фактор. Його необхідно враховувати

при складанні виробничих планів і порівнянні економічної оцінки діяльності окремих підприємств, так як при однакових вкладеннях праці і коштів на одиницю площі результати за обсягом отриманої продукції можуть бути різними.

Під впливом людини ці відмінності можуть згладжуватися або поглиблюватися, позначаючись на рівні продуктивності праці, собівартості продукції та інших показниках економічної ефективності сільськогосподарських підприємств. Нецільове використання землі може зрештою звести нанівець роль і значення всіх інших факторів виробництва.

При правильному використанні земля не зношується і не псується, а, на відміну від інших засобів виробництва, створених працею людини, навпаки, вдосконалюється і підвищує свою продуктивність. Така особливість землі обумовлена її здатністю насичувати рослини необхідними поживними речовинами і формувати урожай.

Усі особливості землі як засобу виробництва помічаються як у теорії, так і в практиці її раціонального використання. Зусиллями людини можна активно впливати на підвищення родючості ґрунтів.

Цей рівень залежить від того, як розвиваються продуктивні сили, на якому рівні використовуються у виробництві досягнення науки і техніки, передові технології [11, с. 30].

Земля України є важливим ресурсом з точки зору соціально-економічного та екологічного підходів. Понад 95% виробництва продуктів харчування та понад 65% виробництва споживчих товарів в країні виробляється із використанням земельних ресурсів. При цьому частка земельних ресурсів у загальній структурі продуктивних сил країни досягає близько 40%. Крім того, земля становить близько 20% вартості виробничих фондів.

Залежно від цільового призначення землі законодавство визначає правовий режим власності на землю та землекористування, а також порядок обліку та оцінки земель.

Крім цільового призначення, земельні ресурси можуть визначатися за ознаками господарської діяльності, формами власності та організаційними формами використання землі. Ресурсний підхід до використання землі найбільшою мірою трактує її як територіальний ресурс – вона здатна визначати локалізацію певного об'єкта, характеризувати його фізико-географічні та екологічні умови існування чи функціонування.

Земельний кодекс України визначає 9 основних категорій цільового призначення земель (рис. 1.1).

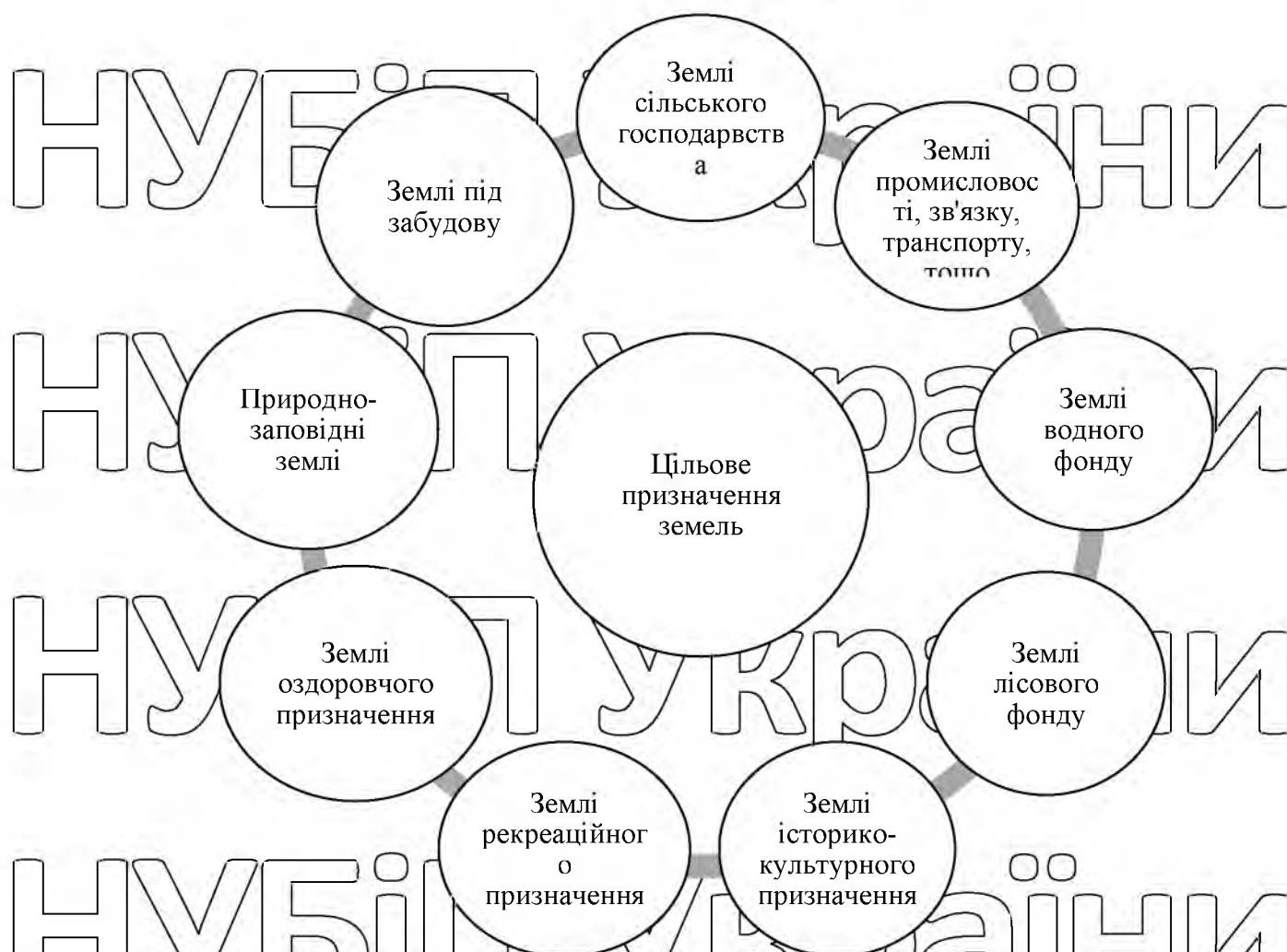


Рис. 1.1. Категорії цільового призначення земель відповідно до Земельного кодексу України

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Саме ці умови значною мірою визначають продуктивність земельних ресурсів, впливають на їх стан, обсяг, характер використання. Земельні ресурси

України у фізико-географічному відношенні розташовані в географічному центрі Європи, переважно на сході Європейської рівнини. Рельєф території переважно рівнинний (більше 95% площі займають рівнини) з переважанням низовин (близько 70% площі). Піднесення займає близько 25% території країни, гори - близько 5%. Враховуючи близькість гір до кордонів країни, загальний рівнинний рельєф є зручним для використання земельних ресурсів у сільському господарстві [28].

Отже, у широкому розумінні земельні ресурси розглядаються не лише як природне утворення, а й як основа життєдіяльності людини. Тому вони є середовищем реального природного і суспільного (соціального) життя. Таким чином, термін «земельні ресурси» має кілька значень: від надзвичайно широкого, що охоплює всі природні компоненти (включаючи ґрунти, води, надра тощо), до надзвичайно вузького, обмеженого їхньою роллю як виробничого ресурсу. Для розміщення продуктивних сил земельні ресурси належать до універсальної категорії, що виражає певну сукупість природних, а також соціально-економічних об'єктів та їх властивостей. У системі економічних відносин вони виступають основою економіки, а земля розглядається як один із чотирьох елементів виробництва поряд з працею, капіталом і управлінням.

1.2 Державне регулювання використання земель сільськогосподарського призначення

Земля як фундаментальний об'єкт матеріального світу є особливим і стратегічно важливим національним ресурсом, без якого неможливо забезпечити продовольчу безпеку будь-якої держави. Тому раціональне та ефективне використання земельних ресурсів має стати одним із основних напрямків державного регулювання України у сфері використання земель сільськогосподарського призначення. Цільове використання земельних ресурсів створить сприятливі умови для використання сільськогосподарських угідь, що сприятиме підвищенню продуктивності землі, отриманню найбільшої кількості

продукції з одиниці земельної площі з мінімальними затратами праці та витрат, дотриманням науково обґрунтованих технологій виробництва сільськогосподарської продукції, захист навколишнього середовища від негативного впливу, вжиття заходів щодо охорони земельних ресурсів, задоволення потреб суспільства в екологічно чистих харчових продуктах.

Результатом такого землекористування буде дотримання більшості аспектів продовольчої складової, отже, забезпечення національної безпеки держави.

Державне регулювання використання земель сільськогосподарського призначення включає вирішення таких завдань, як збереження та захист навколишнього природного середовища від негативних впливів, захист від виникнення порушень екологічної рівноваги, що створює загрозу здоров'ю та життю суспільства, запобігання екологічним та природним катастрофам, техногенним та соціальним загрозам - економічного походження, що призведе до забруднення навколишнього середовища, а також матиме негативний вплив на здоров'я людей.

У свою чергу, в контексті використання земель сільськогосподарського призначення виникає необхідність вирішення таких проблем, як формування та розвиток ринку земель сільськогосподарського призначення, забезпечення правової системи захисту прав власності на земельні

ділянки, функціонування система раціонального використання земельних ресурсів, вирішення питань земельних відносин, поліпшення екологічного стану довкілля, реабілітації техногенно забруднених територій, забезпечення суспільства якісною та екологічно безпечною сільськогосподарською продукцією [29].

Вітчизняні дослідники В.Д. Немцов, Л.С. Довгань [33], розглядаючи теоретичні основи реформування земельних відносин, зазначають, що вирішення цього питання обтяжене підвищенням екологічної рівноваги земельного фонду та природним відтворенням ґрунтів, що призводить до

негативних економічних, екологічних та соціальних наслідків, а також пов'язаний з курсом на євроінтеграцію та впровадження передових технологій використання земельних ресурсів. Науковці дійшли висновку, що ринок землі

має виконувати два основні завдання: по-перше, забезпечити дотримання принципу раціонального та ефективного землекористування, максимізувати прибуток з кожної земельної ділянки за науково обґрунтованих витрат, по-друге, сприяти збереженню землі як особливої цінності та підвищенню її родючості.

Дослідник Х. Горкнану своїй роботі [63] зазначає, що право власності на землю сільськогосподарського призначення не повинно обмежуватись декількома великими корпораціями чи фінансовими інвесторами, а тому виликає необхідність розподілу власності на землю за критерієм економічного розвитку і соціальної стабільності в Європі, прояв солідарності з європейськими фермерами, полегшення доступу для компаній, що розвивають органічне землеробство, і тих, хто хоче почати власне виробництво, а також підтримка молодих фермерів і нових прихильників сільськогосподарського сектора.

Ринки землі мають певні характеристики, оскільки вони не є ані вільними, ані досконалими. Часто ринки надто локалізовані, сегментовані та керовані політикою просторового планування, щоб визначити обмеження на використання землі. Крім того, земельні структури розвиваються як у офіційному, так і в неофіційному контекстах. Місцеві звичаї, історичний фон і системна підтримка змушують власників діяти способами, які здаються інтуїтивними на перший погляд, але мають сенс у ширшому розумінні забезпечення інвестицій і створення тривалої самодостатності.

Оскільки в нашому дослідженні ми розглядаємо державне регулювання з позиції використання земельних ресурсів, слід зазначити, що державна політика в даному випадку має бути спрямована на ефективне використання земель сільськогосподарського призначення для забезпечення населення України продуктами харчування, оскільки також як запровадження заходів, пов'язаних з охороною земель, особливо збереженням і відтворенням родючості ґрунтів.

Одним із головних завдань країни має бути створення найкращих умов для посилення правових напрямків матеріальної зацікавленості власників і користувачів земельними ділянками в раціональному використанні та вжиття заходів щодо їх захисту [53].

Вирішення питання раціонального використання та охорони земельних ресурсів, на нашу думку, є сьогодні дуже важливим у процесі державного регулювання, спрямованого на забезпечення раціонального використання землі

як одного з найважливіших засобів виробництва, створення належних умов для поліпшення якості властивостей ґрунтів, забезпечення зростання обсягів

виробництва. Планування державного регулювання у сфері раціонального використання землі відбувається на основі цінового та податкового регулювання, стимулювання суб'єктів господарювання шляхом надання дотацій,

субсидій, кредитів та страхування. Для запобігання нерациональному

використанню земель та забезпечення заходів щодо їх охорони наша держава використовує екологічну експертизу, моніторинг, страхування та аудит.

У системі державного регулювання охорони земельних ресурсів використовуються стандартизація, нормування та правила використання земель.

Слід зазначити, що основним способом державного регулювання у сфері земельних відносин та вирішення питань раціонального використання земель є програмно-цільове планування, розробка та реалізація природоохоронних Державних цільових програм.

На нашу думку, для забезпечення організації ефективного державного регулювання розвитку аграрного сектору необхідно, насамперед, удосконалити механізм державного регулювання щодо раціонального використання земель сільськогосподарського призначення, а також їх оцінки і захист. Передумовою

цього має бути виявлення та врахування причин, що призводять до погіршення якісних властивостей земель, поширення деградаційних процесів та їх забруднення [51].

Такі види земельних відносин, як правові, адміністративні, економічні, екологічні та соціальні, виникають між різними групами населення при використанні та розпорядженні земельними ресурсами. Розвиток і реалізація

таких відносин відбувається безпосередньо через систему взаємопов'язаних адміністративно-правових та економічних державних важелів впливу на їх суб'єктів, що задовольняють права власників і землекористувачів, забезпечують

умови для раціонального та екологічно безпечного землекористування та охорони земель.

Багато науковців вважають, що на шляху формування ринкового обороту землі сільськогосподарського призначення необхідно розвивати систему автоматизованого обліку землі, іпотеки, а також збільшувати площу ринку землі, оскільки її відсутність свідчить про незавершеність еволюції земельних відносин.

Ринок землі в Україні знаходиться на стадії становлення. Однак це не означає, що земельні ресурси потрібно використовувати неефективно чи нераціонально. Для того, щоб використання земельних ресурсів здійснювалося на належному та безпечному рівні, необхідна участь держави в регулюванні землекористування, насамперед як одного з основних власників землі, сприяння розвитку ринкових процесів, у яких вона бере участь.

Сьогодні поняття «ринок землі» означає не лише процес її купівлі чи продажу. Розвиток земельних відносин відбувається на основі економічних законів і вирішення певних спорів, що виникають у процесі землекористування. Основними законами ринку є закон вартості та закон попиту та пропозиції, однак на ринку землі вони виявляють своєрідну взаємодію, демонструючи поєднання споживчої вартості та вартості з іншими економічними категоріями.

Характеристику функцій ринку земель сільськогосподарського призначення з метою з'ясування його сутності наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Функції ринку сільськогосподарських земель

Функція	Зміст
Контролю	Ринок контролює привласнення земельних ділянок, а також порівняння матеріальних доходів із вартістю земельних ділянок.
Розподілу	Розподіл доходів окремих власників земельних ділянок через цінний механізм і, як наслідок, поділ населення за доходами
Інформування	Ринок надає інформацію учасникам процедури купівлі-продажу земельної ділянки про попит та пропозицію, вартість земельної ділянки, її місцезнаходження.
Ціноутворення	Формування цін на земельні ділянки на основі збалансування попиту та пропозиції. Мається на увазі відчуження майна при продажу землі, а

Стимулююча	також зменшення або збільшення величини прибутку через ціновий механізм. Ринок спонукає землекористувачів застосовувати новітні технології та обладнання для покращення якісних властивостей землі та отримання найкращих результатів її діяльності за допомогою різноманітних інструментів (субсидій, пільг, кредитів тощо)
Регулятивна	Відбувається перерозподіл землі в сільському господарстві. Тобто ринок визначає пропозиції щодо використання землі для задоволення потреб сільського населення.

Джерело: сформовано автором на основі [10]

Еволюція та розвиток земельних відносин у ринкових умовах за рахунок власного ринку як економічного процесу є майже нереальним, оскільки цей процес має низку недоліків як суспільного, так і соціального характеру, а тому необхідно запровадити ефективні нормативно-правові акти на державному рівні для розвитку земельних відносин, забезпечення раціонального використання земельних ресурсів та їх охорони, формування і розвитку ринку землі в державі, задоволення державних потреб і потреб населення. Слід зазначити, що з питання «організація регулювання земельних відносин в аграрному секторі» [с] першість залишається за державою, оскільки саме державні органи відіграють основну та організаційну роль у структурі системи регулювання в Україні.

1.3 Історичні передумови формування ринку землі в Україні

Ефективне функціонування впровадженого ринку землі в Україні є об'єктивно необхідним заходом державної ваги, який забезпечить вирішення комплексу існуючих проблем, головною з яких є легалізація, контроль та регулювання операцій з купівлі-продажу землі, що практично відбувалося, але було неконтрольовано, а також можливість використання земельних ділянок як реальної застави для отримання кредиту в іпотеку землі. Реалізація цього заходу була можлива лише завдяки ефективній державній земельній та аграрній політиці в цілому. Ринкова економічна система господарювання сама по собі не здатна вирішити цю проблему. Запровадження ринку землі є важливим логічним

кроком у вдосконаленні земельних відносин та підвищенні ефективності використання землі.

Під ринком земель сільськогосподарського призначення слід розуміти організаційне, економічне та правове середовище, що забезпечує здійснення громадянами, юридичними особами та державою цивільно-правових угод щодо переходу права власності на земельну ділянку або права користування нею в порядку, встановленому законодавством [71].

Ринок землі, який є основою будь-якої людської діяльності, стає концентрованим вираженням взаємодії, з одного боку, виробництва, а з іншого – розподілу та споживання створених благ і послуг. На ринок землі впливають усі сторони суспільного життя, в тому числі існуюча соціальна структура суспільства, його політична і духовна сфера. У свою чергу, суттєвий, а подекуди і вирішальний вплив на функціонування та розвиток ринку землі має економічне життя суспільства і, насамперед, спосіб суспільного виробництва.

Відомий американський економіст А. Сміт в одній зі своїх праць описав чотири рівні, які утворюють розвинутий ринок землі та відрізняються один від одного ступенем впливу на функціонування ринку [72]:

- організація взаємодії із зовнішнім середовищем пов'язана з культурними цінностями, сформованими в межах конкретної країни;
- державні структури (структури управління) впливають на формування цін на землю, відіграють певну роль у створенні «правил гри» на ринку, встановлюють обмеження щодо виду використання землі;

- розподіл ресурсів описує фактичні операції, що відбуваються на ринку землі, взаємодію між учасниками ринку та визначення ціни землі;

- економічне та правове середовище (інституційне середовище) складається з правової бази, кадастрової системи, системи податку на землю та фінансового ринку.

Слабке економічне та правове середовище може перешкоджати та навіть паралізувати ефективне функціонування ринку землі.

Саме покращення економічного та правового середовища та злагоджене функціонування всіх чотирьох рівнів сприятиме формуванню внутрішнього ринку землі та збільшенню податкових надходжень до державного бюджету.

Яскраві приклади досвіду розумного та виваженого підходу до здійснення земельних перетворень та формування ринку землі, а також приклади протилежного характеру можна знайти в багатьох країнах світу. Аналіз цього досвіду дає змогу зробити висновок, що успіх земельних реформ, ефективність впровадження та функціонування ринку землі залежить від рівня їх наукової обґрунтованості, ступеня збалансованості державного регулювання та ступеня координованості інтересів учасників перетворень та операцій на ринку землі [65].

Адже ринок землі є в усіх країнах. Інша справа, що його реалізація в будь-яких конкретних умовах здійснюється з урахуванням цих умов.

Основними складовими ефективного формування та стабільного функціонування ринку земель сільськогосподарського призначення в країнах ЄС є: державне регулювання, земельний кадастр, спеціалізовані земельні установи, ринковий механізм оцінки земель та орендних відносин.

Основною функцією ринку землі в ринковій економіці є сприяння передачі землі від неефективних виробників до ефективних. Метою ринку землі сільськогосподарського призначення є перетворення землі на капітал, який можна використати для створення додаткового капіталу землевласників. Лише тоді, коли реалізується право власності на землю як капітал, земля стає активним економічним ресурсом. Ефективність, справедливість та економічна безпека ринку землі для України в кінцевому підсумку залежатиме від того, в чийх інтересах діятиме цей ринок і хто представлятиме інтереси держави в процесі державного регулювання діяльності на ринку землі.

Процес становлення вітчизняного ринку земель сільськогосподарського призначення вже пройшов свій первинний етап, який завершився видачею власникам земельних ділянок відповідних документів, що посвідчують право власності. Наступним кроком стала реальна реалізація права землевласників на

розпорядження своїми земельними ресурсами, у тому числі, насамперед, можливості вільної купівлі-продажу цих земельних ділянок. Ефективність такого ринку залежатиме від відповідного правового та економічного середовища, інфраструктурного забезпечення ринку, економічної мотивації виходу на ринок продавців і платоспроможних покупців землі.

Цікавим для аналізу та оцінки напрямів і методів земельної реформи в Україні є досвід реформування сільського господарства та запровадження ринку землі сільськогосподарського призначення в низці країн світу. Коротко розглянемо досвід аграрних реформ, зупинившись на основних рисах аграрних реформ.

Зарубіжна практика характеризується різноманітністю підходів до вирішення земельних питань: багато залежить від історичного досвіду конкретної країни та її національних особливостей. Проте в усіх без винятку розвинених країнах прагнуть гармонізувати земельні відносини, що зумовлює сильний регулятивний вплив держави та цегнучість основоположних принципів земельного законодавства.

Загалом головними умовами успішних земельних реформ є політична воля та вдосконалення наукових засад формування ринку землі, які забезпечують сталий розвиток аграрного сектору економіки. Однією з цілей земельних реформ, особливо для країн, що розвиваються, було знищення найбіднішого класу в селі. Це завдання було вирішено шляхом надання права розпорядження землею та створення інфраструктури, що забезпечує розвиток ринку земель сільськогосподарського призначення.

Роль держави в земельних відносинах велика в будь-якій розвиненій країні незалежно від форми власності на землю, зокрема в США, Канаді, Німеччині, де відповідно 98, 96 і 90% сільськогосподарських угідь перебувають у приватній власності або, наприклад, у Швеції де практика оренди державної, міської та приватної землі залишається основною. Практично скрізь існують чіткі правила і норми, закріплені в державному законодавстві. Вони обмежують обіг земель сільськогосподарського призначення та покликані запобігти дробленню земель

сільськогосподарського призначення, можливого їх відчуженню зі зміною цільового призначення.

Державні заповідники здійснюють контроль за раціональним використанням земель і виконанням їх власниками своїх зобов'язань. Ця процедура діє в Данії, Німеччині, Іспанії, Італії, Норвегії, Швеції, Франції. Італія передбачає санкції за недобросовісне використання землі аж до їх примусової передачі (продажу) іншим більш ефективним користувачам. У Канаді відчуження землі, зміна характеру її використання може здійснюватися лише за рішенням асамблеї та уряду провінції. У разі відчуження землі для комунального призначення держава бере на себе зобов'язання викупити землю у селянина за ринковою вартістю [58].

Слід звернутися до досвіду Австралії, Данії, Іспанії, США, Франції, Швеції та інших країн щодо особливостей функціонування в них ринку землі сільськогосподарського призначення. До превентивних заходів відносяться: заборона на продаж землі на певний період (Данія, Франція, США), вимоги щодо отримання державного дозволу на купівлю землі сільськогосподарського призначення (Швеція), встановлення максимальної суми у власності сім'ї (Данія), передача землі з однієї категорії в іншу лише з дозволу відповідних органів державної влади тощо. Часто необхідною умовою для набуття права оренди або права придбання землі є вимога, щоб орендар або покупець був місцевим жителем, мав професійну підготовку, досвід роботи та необхідний капітал для ефективного використання наявної землі отримує у власність або користування (Данія, Німеччина, Фінляндія, Нідерланди, Італія).

Загалом світовий досвід показує, що ринковий обіг земельних ресурсів скрізь лібералізований, але різниця полягає в ступені державного контролю над цим ринком. Повністю вільним можна вважати ринок землі Латвії, Литви та Естонії, майже вільним – Молдови, Грузії та Польщі: у цих державах мінімізовані обмеження на операції купівлі-продажу та експерти відзначають, що попит на землю поступово зростає. Номінально ринок землі запроваджено в Бразилії, але в першій значного перерозподілу не відбувається через бюрократне

та відсутність економічних стимулів у населення купувати землю, а в другій через концентрацію власності в руках вузького кола власників. В Угорщині, де операції із землею суворо контролюються та обмежуються державою, ринок не працює належним чином, оскільки попит і пропозиція не збігаються.

Ціни на землю сільськогосподарського призначення в державах-членах ЄС вображають не лише суттєві відмінності в якості землі та її місцезнаходження, а й попит на землю. Вартість сільськогосподарських угідь у різних країнах наведено на рис. 1.2.

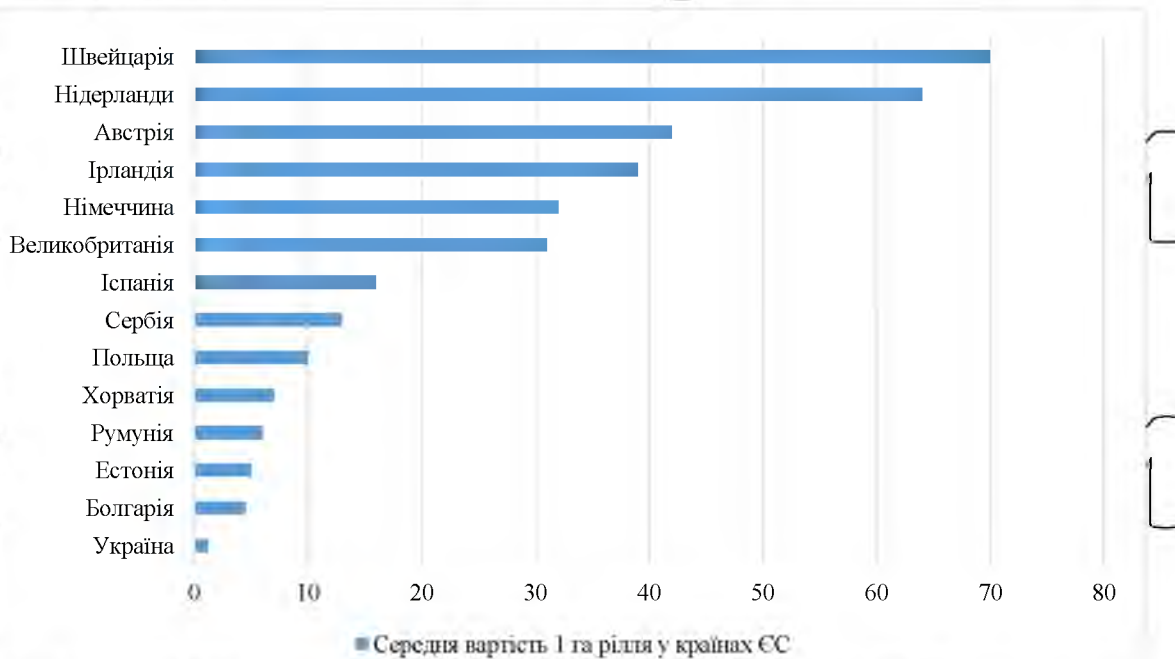


Рис. 1.2. Ціни на 1 га рілля країнах ЄС

Джерело: сформовано автором на основі [57].

Тому вільний ринок землі – справа дуже індивідуальна для кожної держави, і не всюди він призвів до однакових наслідків і соціального розшарування. У Молдові, наприклад, через складні соціальні умови землі цікавляться не громадяни Молдови, а іноземці. У Латвії реституція пройшла легко і успішно, а в сусідній Естонії виникли конфлікти навколо найродючіших земель через втрату історичних даних. У Грузії та Бразилії значною проблемою було самозахоплення землі селянами. Такий суперечливий досвід показує, що

ключову роль у земельній реформі відіграє не ринок землі як такий, а законодавство та конкретні правила, на основі яких він запроваджується.

Таким чином, місце землі в економічній науці визначається тим, що вона є важливою ланкою всіх виробничих процесів, основним джерелом багатства, яке має грошову оцінку і може бути об'єктом купівлі-продажу. Потреби, що задовольняються землею як продуктом, об'єднані у свідомості людей у певну ієрархію та підкоряються принципу відносного домінування. Задовольняючи ці потреби, земля стає основою для самореалізації, саморозвитку потенціалу людини.

На сучасному етапі земельної реформи важливо, перш за все, провести відповідні ґрунтові спостереження на загальнодержавному рівні, які є визначальними для встановлення справедливої ціни на землю сільськогосподарського призначення. Ці спостереження будуть важливими для самих землевласників, які за їх якісними показниками зможуть оцінити вартість землі та вибрати самостійно розпоряджатися нею чи передавати її у власність (користування) іншим суб'єктам господарювання.

Необхідність запровадження ринку землі в Україні та його державного регулювання була очевидною, вона зумовлено зростанням масштабів операцій із землею щодо відчуження та викупу землі в обхід чинного мораторію на такі операції. Визнання ринкового обороту землі, перш за все, має працювати в напрямку вдосконалення форм господарювання, методології ціноутворення на землю, економічного механізму господарювання, залучення інвестицій через іпотеку землі та міжгалузевого регулювання народногосподарського комплексу України.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УМАНЬ-АГРО»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Умань-Агро» і його техніко-економічні показники

Товариство з обмеженою відповідальністю «Умань-Агро» (далі ТОВ «Умань-Агро») створено у жовтні 2016 року. Товариство знаходиться в Уманському районі Черкаської області [37].

Основним видом діяльності підприємства є виробництво сільськогосподарської продукції та її реалізація.

Серед напрямів діяльності ТОВ «Умань-Агро» можна виділити:

- 1) вирощування зернових та технічних культур;
- 2) вирощування овочевих та баштанних культур для продовольчого харчування;
- 3) розведення великої рогатої худоби;
- 4) розведення свиней;
- 5) розведення птиці [37].

Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання і здійснює виробничо-господарську діяльність самостійно, силами трудового колективу.

ТОВ «Умань-Агро» обробляє 4160,98 га ріллі. У своїй сільськогосподарській діяльності ТОВ спеціалізується на вирощуванні зернових (пшениця, ячмінь, кукурудза) і технічних культур (соняшник).

Також підприємство має міцну кормову базу та займається виробництвом молока і м'яса.

Для доїння корів застосовується молокопробід фірми «Делаваль». Створені сприятливі умови утримання худоби, де технологія однотипної годівлі тварин (монокорм), надій на одну фуражну корову складає більше 9000 кг. Також підприємство займається вирощуванням свиней.

ТОВ «Умань-Агро» за останні роки вийшло на високий рівень застосування сучасних, передових технологій виробництва в рослинництві. Ще

в 1995 році запроваджені в рослинництві технології No-till та мінімальний обробіток ґрунту. Вастосовуючи нові технології, а також використовуючи комплексну новітню техніку господарство працює в економічному режимі - це економія пального, трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці.

Такі технології дають змогу отримати рентабельність сільськогосподарської продукції від 30 % до 50%.

Сівба за технологією нульового обробітку вимагає спеціального набору технологій і техніки, що значно економить паливе, робочий час людей та машин.

В господарстві ТОВ «Умань-Агро» використовується така техніка і технології:

- трактори і комбайни фірми Case, JohnDeer;

- посівні комплекси Sunflower, Flexicoil, сівалки ROMINATA

METROMTR24 фірми Гаспардо та PRONTO12 NT фірми HORSCH;

- при внесення мінеральних добрив та засобів захисту рослин застосовується STS-12 UPFRONT (ХАГГІ).

Дана техніка добре зарекомендувала себе в виробничому процесі, тому підприємство зацікавлено і надалі співпрацювати з фірмами-виробниками цієї техніки. Використання надійної та високоефективної техніки суттєво зменшує виробничі затрати, а отже і собівартість продукції.

Для отримання високих врожаїв повинні бути сприятливі погодні умови, але на жаль у кліматичній зоні, в якій працює ТОВ «Умань-Агро», опади по роках нестабільні. Тому в умовах недостатньої вологості ґрунту найкраще себе зарекомендувала технологія мінімального обробітку ґрунту разом з посіданням новітньої техніки.

Тільки технологія і дотримання всіх агротехнічних вимог надає можливість підприємству працювати на високому рівні і при цьому підвищувати продуктивність праці.

Також ТОВ «Умань-Агро» дотримується принципів соціально відповідального та етичного бізнесу, зокрема, на чолі із генеральним директором

Саприкіним С.П. приймає активну участь у житті Уманського району, вирішує питання благоустрою, надає посильну допомогу школам, надає благодійну допомогу, підтримує молодих спеціалістів та випускників навчальних закладів.

Проведемо аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Умань-Агро», із застосуванням моделі «п'яти сил конкуренції» М. Портера.

У табл. 2.1 узагальнимо основні сили конкуренції (вплив конкурентів, ринкова влада покупців, ринкова влада постачальників, загроза вторгнення нових учасників, небезпека появи товарів-замінників) та визначимо характер їх впливу на діяльність ТОВ «Умань-Агро».

Таблиця 2.1
Чинники зовнішнього середовища та характер їх впливу на конкурентоспроможність ТОВ «Умань-Агро»

Групи факторів	Фактори, які надають найбільший вплив	Фактори, вплив яких сприятливий або відсутній
Вплив конкурентів	Значна конкуренція на ринку зростання ринкової частки провідних конкурентів, що спеціалізуються на вирощуванні пшениці та соняшника Основні конкуренти ТОВ «Умань-Агро», мають сильні конкурентні переваги Ситуація навколо пандемії коронавірусу нового типу суттєво ускладнила проведення польових робіт для с/г підприємства Висока еластичність попиту на сільськогосподарську продукцію.	Досліджуваний ринок є немонополізованим ТОВ «Умань-Агро», – с/г підприємство є фірмою із сильною конкурентною позицією
Вплив споживачів	Сільськогосподарська продукція є такою, що швидко псується та потребує якісної та дорогої логістики Сегмент b2b, на якому працює ТОВ «Умань-Агро», дає клієнтам можливість переходу до іншого виробника без витрат.	Зростає попит на пшеницю, сою соняшник та, відповідно, зростає ціна на реалізацію Переробні підприємства, зокрема, масложирові заводи віднесені до підприємств, котрі працювали під час карантину, а отже – мають потребу у соняшниковій сировині.
Вплив постачальників	ТОВ «Умань-Агро», успішно побудувала довгострокові взаємовигідні відносини із постачальниками, а також диверсифікувала поставки	Значну частку необхідних рослинних ресурсів, насіння тощо для своїх потреб ТОВ «Умань-Агро», виробляє самостійно

	найбільш важливих ресурсів. Отже, вплив постачальників не становить загрози для підприємства	України
Вплив товарів-замінників	Замінником аграрної продукції, котру виробляє ТОВ «Умань-Агро», можуть бути лише імпортна продукція. Отже, можна вказати, що вплив товарів-замінників є мінімальним, оскільки за умов валютних коливань купувати імпортне для споживачів не є доцільним	України
Поява нових конкурентів	Існує загроза появи нових конкурентів, оскільки культури, які вирощує ТОВ «Умань-Агро», зокрема, соя, пшениці та соняшник, відносяться до високо рентабельних, тому це може привабити інші аграрні підприємства. Крім того, прогнозується підвищення попиту на світових ринках на агропродукцію	України

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

Після дослідження чинників зовнішнього середовища та характеру їх впливу на конкурентоспроможність ТОВ «Умань-Агро», проведемо діагностику конкурентоспроможності ТОВ «Умань-Агро», із використанням індикаторного методу. Відповідно, для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Умань-Агро», використаємо чотири індикатори:

– позиціонування аграрного підприємства ТОВ «Умань-Агро», на ринку

(I₁);

– наявність позитивних відгуків про роботу компанії і позитивні рекомендації від клієнтів (I₂);

– бездоганна ділова репутація (I₃);

– наявність гнучкого підходу до ціноутворення, гарне співвідношення

ціни і якості пропонованої продукції (I₄)

В результаті загальний фактичний рівень конкурентоспроможності ТОВ «Умань-Агро», за індикаторним методом складатиме:

де $K = \frac{I_1 + I_2 + I_3 + I_4}{I_{1n} + I_{2n} + I_{3n} + I_{4n}}$ (2.1) – бальні оцінки значень індикаторів конкурентоспроможності, що аналізуються;

$I_{1n}, I_{2n}, I_{3n}, I_{4n}$ – бальні оцінки значень індикаторів базового рівня для дослідження конкурентоспроможності.

Складемо таблицю для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Умань-Агро», за індикаторним методом (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Конкурентоспроможність ТОВ «Умань-Агро», за індикаторним методом

Індикатор	Значення для підприємства (I)	Базовий рівень (In)
Розумне позиціонування аграрного підприємства ТОВ «Умань-Агро», на ринку	3	5
Наявність позитивних відгуків про роботу компанії і позитивні рекомендації від клієнтів	4	5
Бездоганна ділова репутація підприємства	5	5
Наявність гнучкого підходу до ціноутворення, гарне співвідношення ціни і якості пропонованої продукції	4	5
Разом	16	20

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

Отже:

$$K = \frac{3+4+5+4}{5+5+5+5} = 0,8$$

Слід зазначити, за означеною оцінкою, ТОВ «Умань-Агро», реалізує свою конкурентоспроможність, відповідно до індикаторного методу, на 80%.

Цей показник слід вважати позитивним, але підприємство має потенціал для зростання конкурентоспроможності.

За підсумками наведених досліджень, наведемо SWOT-аналіз для ТОВ «Умань-Агро», в розрізі його внутрішнього та зовнішнього середовища в контексті виявлення потенційних можливостей, ризиків і загроз функціонування з урахуванням існуючого спектру факторів впливу (табл. 2.3).

НУБІП України

SWOT-аналіз для ТОВ «Умань-Агро» Таблиця 2.3

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Розміщення в Черкаській області, що надає переваги з точки зору гарної ресурсної бази для ТОВ «Умань-Агро», (кормові жнива, виробники продукції тваринництва, що розташовані неподалік)</p> <p>Висока якість продукції – зокрема, пшениці та соняшнику, а також свинини</p> <p>Наявність чистого прибутку протягом досліджуваного періоду внаслідок досконалого управління господарською діяльністю та фінансами</p>	<p>Скорочення попиту на продукцію скотарства внаслідок значної девальвації національної валюти, зростання цін та скорочення платоспроможного попиту</p> <p>Політика пасивних продажів ТОВ «Умань-Агро», поки що не напрацювала клієнтську базу та вимушене орієнтуватися на послуги посередників у збуті продукції</p> <p>Ситуація із посередниками змушує агрофірму погоджуватися на пропоновану закупівельну ціну продукції</p> <p>Швидкість розвитку агротехнологій потребує постійних та значних вкладень в розвиток</p>
Можливості	Загрози
<p>Зайняти міцні позиції на ринку, поширюючи та зміцнюючи свою присутність в довгостроковій перспективі.</p> <p>Розширення переліку сортів продукції рослинництва, зокрема, соняшнику, який має стійкі тенденції до зростання цін на світових ринках як один з найперспективніших напрямів.</p> <p>Відокремити як окремий бізнес-напрямок розвиток власних логістичних потужностей</p> <p>Підвищити власну конкурентоспроможність на ринку за рахунок порівняльних переваг (значно вища якість продукції тощо)</p>	<p>Демпінг з боку крупних агрофірм, які реалізують стратегію витіснення конкурентів з ринку</p> <p>Зростання витрат внаслідок знецінення національної валюти, зростання вартості палива та енергії.</p> <p>Загальне зниження купівельної активності та бюджетів клієнтів, як наслідок зниження обсягів продажів.</p> <p>Складнощі із державною підтримкою аграрної галузі, що може призвести до стагнції кризових явищ для ТОВ «Умань-Агро»</p>

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

Отже, ТОВ «Умань-Агро», незважаючи на ризики, має можливості скористатися можливостями шляхом розвитку власних логістичних потужностей, а також розширення вирощування соняшника з метою постачання високоякісної сировини масложировим заводам та продажу за кордон.

НУБІП України

2.2 Аналіз підсистеми економічного керівництва земельним банком ТОВ «Умань-Агро» та показники ефективності роботи відділів

Розглянемо тепер організаційну структуру ТОВ «Умань-Агро», яка зображена на рис. 2.1.

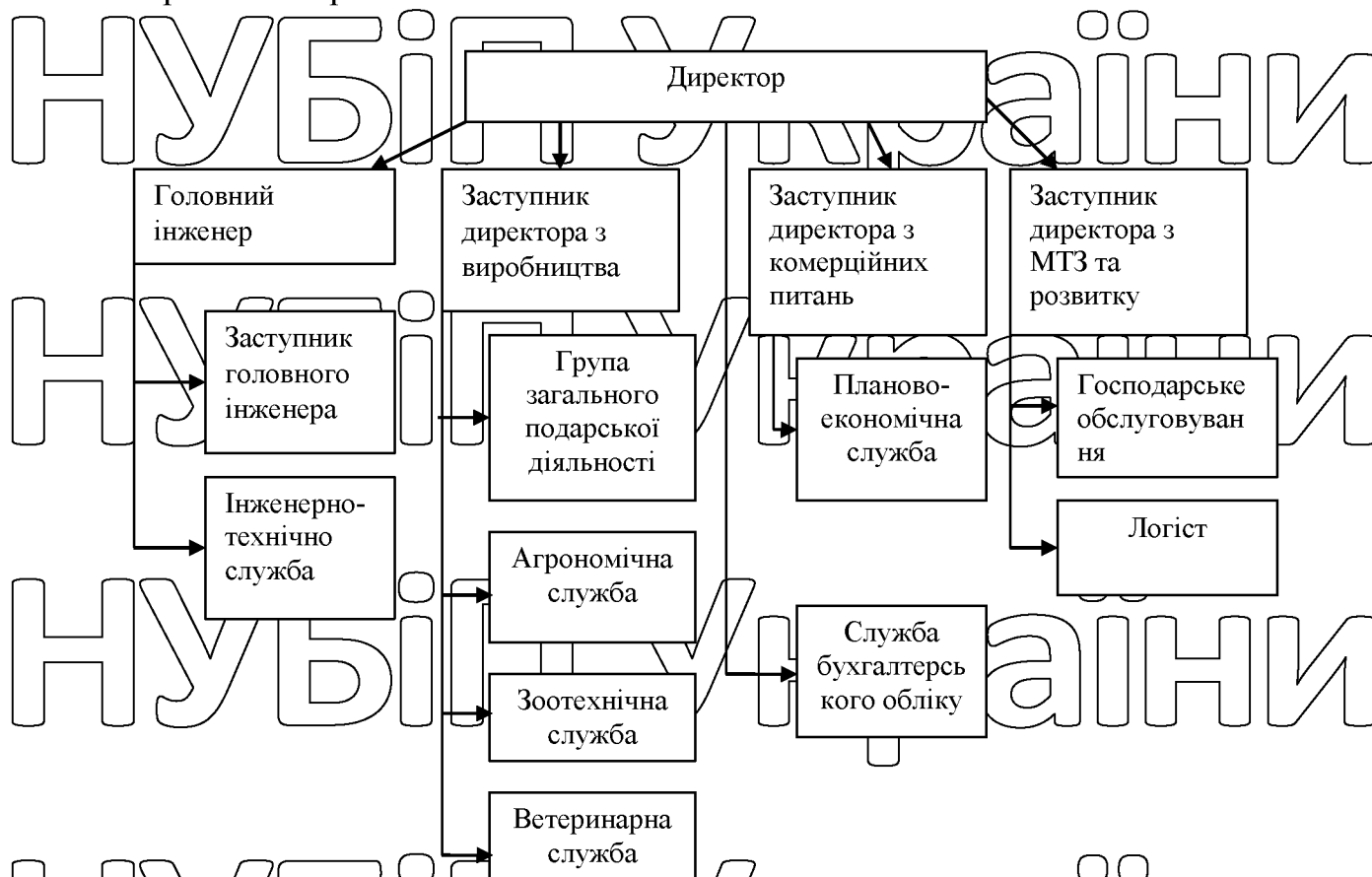


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Умань-Агро»

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

Як видно з наведеної схеми, структура управління ТОВ «Умань-Агро» складається із директора, заступників директора, бухгалтерії, виробничих, фінансових та збутових відділів, а також підрозділів, що відповідають за логістику та маркетинг.

Зокрема, відповідно до штатного розпису станом на 01.01.2021 року структура ТОВ «Умань-Агро» включає:

- 1) групу загальногосподарської діяльності;
- 2) агрономічна служба;

3) зоотехнічна служба;

4) ветеринарна служба;

5) інженерно-технічна служба;

6) планово-економічна служба;

7) служба бухгалтерського обліку;

8) господарське обслуговування.

Слід зазначити, організаційна структура ТОВ «Умань-Агро» побудована за лінійно-функціональною ознакою.

Отже, до підсистеми економічного керівництва ТОВ «Умань-Агро» відносяться планово-економічна служба та служба бухгалтерського обліку.

Така організаційна структура, безперечно, має свої переваги, котрі полягають у простоті і зрозумілості, кожен працівник займає своє місце і розуміє завдання, яка на нього покладаються.

Водночас складність даної організаційної структури полягає у розподілі обов'язків, передачі інформації керівництву та підлеглим, порядку взаємодії підрозділів.

За такої структури складно оцінити обсяг реально виконуваних робіт, їх важливість та необхідність для організації.

Слід зазначити, що недоліком даної структури є розділення організації управління виробництвом ТОВ «Умань-Агро» на дві складові (рис. 2.2):

1) інженерно-технічну службу, яку уособлює головний інженер та до функцій і завдань якої входить ремонт, обслуговування техніки, обслуговування і ремонт виробничих приміщень, енергетичного обладнання, управління технологічною лабораторією,

2) сфера безпосереднього управління виробничими процесами, що очолена заступником директора з виробництва до завдань якого входить управління проведенням польових робіт, управління агрономічною службою, службою зоотехніки, ветеринарною службою, забезпечення діяльності господарського обслуговування тощо.

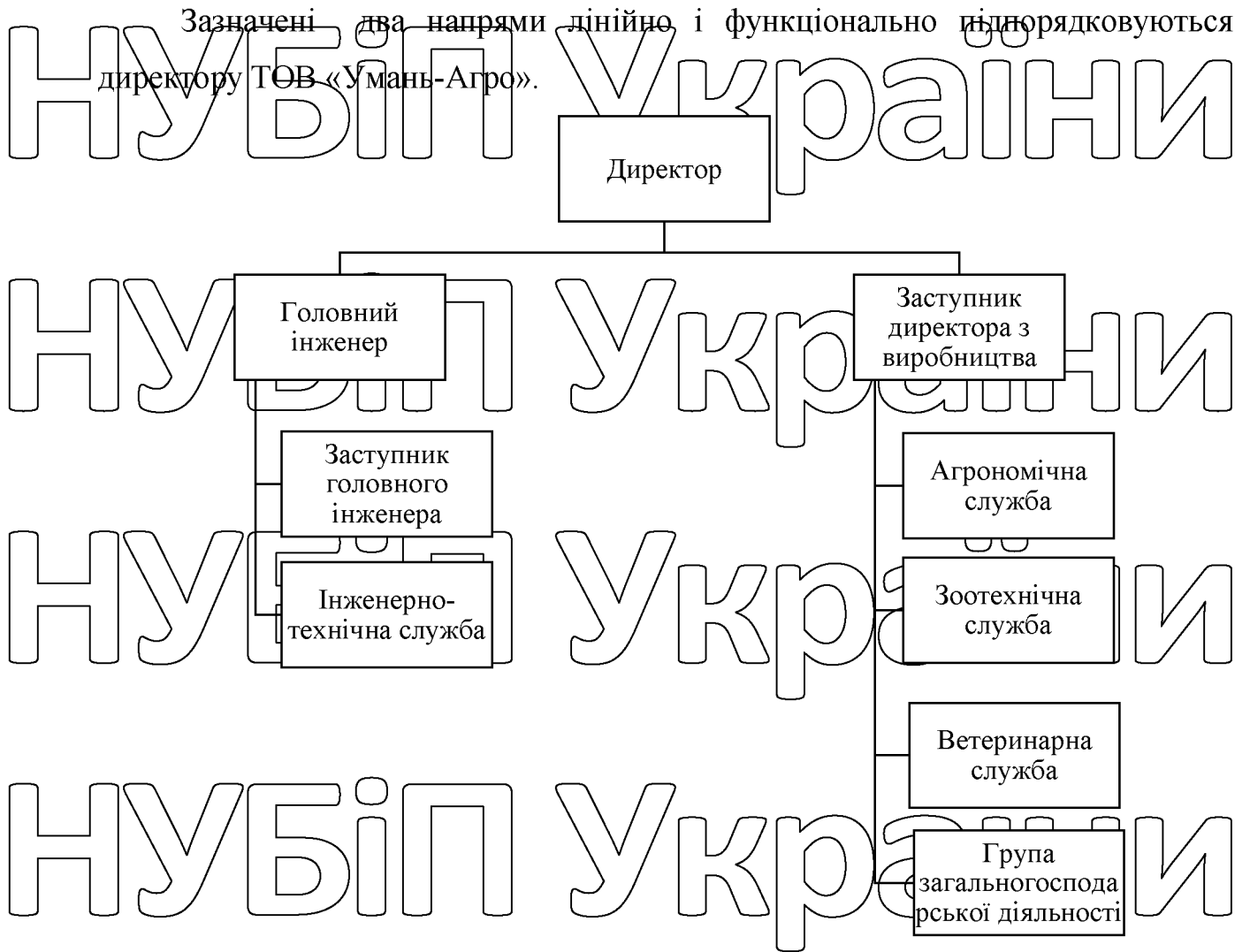


Рис. 2.2. Управління виробничими бізнес-процесами у ТОВ «Умань-Агро»

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

При цьому керівник планово-економічної служби функціонально та лінійно підпорядковуються заступнику директора з комерційних питань; водночас головний бухгалтер підпорядковуються напряму директору ТОВ «Умань-Агро».

Отже, для ТОВ «Умань-Агро» сформована організаційна структура має ряд недоліків і з точки зору організації системи управління бізнес-процесами. Як можна побачити, виробничі процеси, як основні, так і допоміжні – розподілені за двома напрямками та підпорядковані головному інженерові та заступнику директора з виробництва. Сфера матеріально-технічного забезпечення, у свою

чергу, також виділена у окремий напрямок та підпорядкована заступнику директора з МТЗ та розвитку.

При цьому процеси управління, планування та розвитку реалізують: дирекція, планово-економічна служба та бухгалтерія. На наш погляд, слід об'єднати управлінські підрозділи за напрямами виробництво, планування та розвиток і забезпечення. При цьому на кожному рівні управління необхідно створювати точки компетенції, що акумулюють та фільтрують інформацію, що надходить у ТОВ «Умань-Агро». Подібну систему управління можна назвати збалансованою (рис. 2.3).

Рис. 2.3. Принцип побудови збалансованої структури управління

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

У збалансованій системі управління на кожному рівні відсівається зайва інформація та виникаючі питання або проблеми вирішуються на найможливішому низькому рівні компетенції, що дозволяє вищому керівництву зосередитися на найбільш складних та важливих для організації завданнях і проблемах. При цьому організаційна структура стає максимально плоскою, рівень прийняття рішень спускається нижче у структурі ієрархії, тим самим підвищуючи швидкість та обґрунтованість прийняття рішень.

Побудова збалансованої системи управління передбачає перехід від функціонального принципу побудови організаційної структури підприємства до процесно-орієнтованого який здійснюється відповідно до бізнес-процесів ТОВ «Умань-Агро».

Дослідимо показники ефективності роботи відділів економічного керівництва підприємства ТОВ «Умань-Агро» на підставі даних фінансової та статистичної звітності, що наведені у додатках.

Склад та структура посівних площ ТОВ «Умань-Агро» наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Склад та структура посівних площ в ТОВ «Умань-Агро» у 2017-2021 рр.

Культури	2017		2018		2019		2020		2021		2021 до 2017%
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Зернові і бобові	2008	54,2	1973	51,7	1859	46,9	2170,2	53,3	2357	56,6	17,4
Соя	-	-	-	-	86	2,2	95	2,3	99	2,4	-
Соняшник	379	10,2	552	14,5	561	14,2	685	16,8	779	18,7	105,5
Картопля	12	0,3	9	0,2	6	0,2		0,0	10	0,2	-16,7
Овочі відкритого ґрунту	18	0,5	14	0,4	18	0,5	8	0,2	26	0,6	44,4
Баштанні	39	1,1	52	1,4	108	2,7	129	3,2	190	4,6	387,2
Кормові коренеплоди	29	0,8	21	0,6	22	0,6	12	0,3	-	-	-
Багаторічні трави	119	3,2	177	4,6	188	4,7	125	3,1	129	3,1	8,4
Однорічні трави	144	3,9	135	3,5	234	5,9	265	6,5	219	5,3	52,1
Кукурудза на силос	960	25,9	880	23,1	882	22,3	582	14,3	351,8	8,5	-63,3
Разом площа посіву	3708	100	3813	100	3964	100	4071,2	100	4160,98	100	12,2

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

За даними таблиці, можна зробити висновок, що загальна площа посіву сільськогосподарських культур за останні п'ять років збільшилася, а саме на 452,98 га, тобто на 12,2% (рис. 2.4).

У тому числі посівна площа зернових і бобових збільшилась на 349 га (17,4%). Посівна площа соняшнику збільшилась на 400 га (105%).

Рис. 2.4. Динаміка посівних площ в ТОВ «Умань-Агро» у 2017-2021 рр., га

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

Значно збільшилась посівна площа баштанних культур. А саме на 151 га, тобто на 387,2%.

Збільшилась і площа посіву багаторічних трав, а саме на 10 га (8,4%). Посівна площа однорічних трав збільшилась на 75 га (52,1%). Значне зменшилась посівна площа кукурудзи на силос. Різниця 2021 року з 2017 роком становить 608,02 га, тобто 63,3% [37].

Якщо в цілому подивитися на наявне зростання посівних площ ТОВ «Умань-Агро», то спостерігається стале зростання протягом всього періоду, що

означає поступове покращення діяльності аграрного підприємства, оскільки воно бере у оренду все більші обсяги рілля.

Отже, ключовими виробничими напрямками, котрі активно розвиває ТОВ «Умань-Агро» є: соняшник, зернові та бобові, баштанні культури та однорічні трави.

На рис. 2.5-2.6 наведемо порівняння структури посівних площ ТОВ «Умань-Агро» у 2017 році та у 2021 році

Рис. 2.5. Структура посівних площ в ТОВ «Умань-Агро» у 2017 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

Рис. 2.6. Структура посівних площ в ТОВ «Умань-Агро» у 2021 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

Як видно з рис. 2.5 та рис. 2.6, як у 2017 році, так і у 2021 році переважною культурою для ТОВ «Умань-Агро» є зернові та бобові – 54,15 % та 56,65% відповідно. Однак, якщо у 2016 році другою за значущістю культурою була кукурудза на силос (25,89%), то у 2020 році її частка становила лише 8,46%. У 2021 році другу позицію посідав соняшник – 18,72% загального обсягу посівів (для порівняння, його частка у 2017 році становила 10,22%). Третьою за значущістю культурою для ТОВ «Умань-Агро» у 2017 був саме соняшник, а у 2021 році цю позицію зайняла кукурудза на силос (8,46%) [37].

Таким чином, протягом зазначених п'яти років ТОВ «Умань-Агро» більше став приділяти уваги вирощуванню саме зернових та бобових, а також вирощуванню соняшнику.

Розглянемо тепер кадровий зріс підприємства. Динаміка чисельності працівників ТОВ «Умань-Агро» за статистичною звітністю, що наведена у додатках до звіту, представлена на рис. 2.7

Рис. 2.7. Динаміка чисельності працівників ТОВ «Умань-Агро» у 2017-2021 рр.

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

Отже, як можна побачити з рис. 2.7, якщо у 2017 році персонал ТОВ «Умань-Агро» становив 143 особи, то у 2021 р. його чисельність зростає на 4 особи та становило 147 осіб, у відсотках це зростання становило 2,8%.

За даними підприємства видно, що чисельність працівників змінювалася неоднорідно, так, у 2017-2018 рр. та незначно у 2019-2020 рр. Такі коливання пояснюються сезонністю та специфікою сільськогосподарського виробництва.

Далі розглянемо збутову діяльність ТОВ «Умань-Агро». Функції управління маркетингом та збутовою діяльністю ТОВ «Умань-Агро» покладені на планово-економічну службу, що входить до складу структури управління підприємством.

На рис. 2.8 наведемо динаміку витрат на збут, до яких входять витрати на маркетинг. Вихідні дані – фінансова звітність ТОВ «Умань-Агро», що представлена у додатках.

Рис. 2.8. Динаміка витрат на збут ТОВ «Умань-Агро» у 2017-2021 рр., тис. грн.

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

Отже, протягом досліджуваного періоду відбулося зростання витрат ТОВ «Умань-Агро» на збут відбулося на 378 тис. грн. або 70,4% (з 537 тис. грн. до 915 тис. грн.). Це відбулося внаслідок оптимізації політики підприємства щодо логістики – важливим рішенням було створити посаду логіста у штатному розписі та працювати над подальшим поширенням логістичних потужностей.

При цьому ТОВ «Умань-Агро» робить ставку на підвищення комерціалізації та клієнтоорієнтованості, що вимагає побудови сучасних каналів продажів, спрямованих на b2b сегмент аграрного ринку. В цілому слід зазначити,

що підприємство скорочувало витрати на збут лише у 2017-2018 рр. 2019-2020 рр., протягом інших років відбувалося стійке зростання витрат на збут.

Досліджуючи роботу відділів економічного керівництва підприємства ТОВ «Умань-Агро» також важливо визначити витрати на діяльність керівництва ТОВ «Умань-Агро» відповідно до визначеної раніше організаційної структури (рис. 2.9)

Рис.2.9. Динаміка адміністративних витрат ТОВ «Умань-Агро» у 2017-2021 рр., тис. грн.

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

Управлінський персонал ТОВ «Умань-Агро» складається із директора, заступників директора, головного бухгалтера, інженера, керівників служб.

Як можна помітити з наведених даних, підприємство скорочувало витрати на управління, починаючи з 2019 року, коли відбулося зменшення адміністративних витрат з 8704 тис. грн. до 570 тис. грн. – на 93,43%. Таке скорочення викликано економією на невиробничих витратах та обумовлено від'ємною динамікою чистого прибутку підприємства. Зокрема, якщо у 2017 році чистий прибуток становив 40 324 тис. грн., то у 2018 році його значення впало до 23 806 тис. грн., а у 2019 році – 14 894 тис. грн. [37]

Це дає підстави стверджувати, що ТОВ «Умань-Агро» прагне до раціональної господарської діяльності.

Далі розглянемо результативність діяльності планово-економічної служби за даними фінансової звітності, що наведена у додатках та на рис. 2.10 наведемо основні фінансові показники ТОВ «Умань-Агро» за 2017-2021 рр.

Рис. 2.10. Динаміка адміністративних витрат ТОВ «Умань-Агро» у 2017-2021 рр., тис. грн.

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

Отже, як видно з наведеного розрахунку, чистий дохід ТОВ «Умань-Агро» за 2017-2020 рр. значно зріс – на 78,11% (+52 377 тис. грн.). При цьому, основна діяльність, здійснення якої є основною метою функціонування підприємства, за аналізований період була прибутковою (прибуток від операційної діяльності у 2021 році склав 41 892 тис. грн.).

Тобто, в результаті здійснення операційної діяльності за 2021 рік аграрне підприємство отримало прибуток, який на 2,54% більше аналогічного показника за 2017 рік. Якщо порівняти із минулим, 2020 роком, то відбулося зростання прибутку від операційної діяльності на 89,5% [37]. В цілому слід зазначити, що ТОВ «Умань-Агро» мало досить стійке зростання прибутку від операційної діяльності протягом 2019-2021 рр.

Це, безумовно, свідчить про покращення виробничої та збутової діяльності ТОВ «Умань-Агро» та сприятливу ринкову кон'юнктуру, котра дозволяє підприємству нарощувати обсяги аграрного виробництва та реалізації.

Що стосується показника чистого прибутку, то у 2021 році він становив 40 105 тис. грн., для порівняння, за підсумками 2020 року чистий прибуток склав 21 346 тис. грн. Тобто, у 2020-2021 рр. ТОВ «Умань-Агро» отримало на 87,89% більше чистого прибутку, ніж роком раніше [37].

Однак в цілому за період підприємство отримало скорочення показнику чистого прибутку – на 219 тис. грн., що на 0,54% менші, ніж за підсумками 2017 року.

Однак наявність незначного скорочення прибутковості все одне не свідчить, що працювало підприємство неефективно. Слід зауважити, що деяке скорочення спричинене зростанням витрат на виробництво за умов сталого зростання чистого доходу.

2.3 Зведений кошторис витрат та характеристика системи економічних показників, по яких планується й оцінюється використання земельного банку ТОВ «Умань-Агро»

Проведемо аналіз складу та динаміки доходу ТОВ «Умань-Агро», а також витрат на виробництво реалізованої продукції.

Аналіз та оцінку формування доходу підприємства виконаємо, виходячи з аналізу динаміки та складових виручки ТОВ «Умань-Агро» із ПДВ (товарообороту) – рис. 2.11.

Рис. 2.11. Динаміка товарообороту ТОВ «Умань-Агро» у 2017-2021 рр.

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

Отже, за наведеними даними щодо товарообороту ТОВ «Умань-Агро» за останні п'ять років, слід визначити, що мінімальний показник товарообороту спостерігався в 2017 році – 80 471 тис. грн., у 2018 р. його величина зросла на 11,4% і склала 89 646 тис. грн. У наступні роки товарооборот демонстрував впевнене зростання – зростання на 9,67% та 17,8% відповідно у 2019-2020 р. та зростання на 23,7% у 2021 р. В цілому зростання за період становило 62 852 тис. грн., що складає +78,11% [37].

У табл. 2.5 наведемо складові доходу та собівартості ТОВ «Умань-Агро» у 2017 та 2021 рр. на підставі даних статистичної звітності.

Як видно з наведеної таблиці, протягом відбулося зростання прибутковості виробництва основної продукції. Причому, якщо від продукції рослинництва значення прибутку змінилося з 27 957 тис. грн. у 2017 році до 30 381 тис. грн. у 2021 році (+8,67%), то для продукції тваринництва значення прибутку збільшилося з 1 172 тис. грн. у 2017 році до 1 874 тис. грн. (+59,9%).

Таблиця 2.5

Складові доходу та собівартості ТОВ «Умань-Агро» у 2017 та 2021 рр.,

тис. грн.

Стаття	Виручка від реалізації		Собівартість реалізації		Фінансовий результат (+ прибуток, - збиток)	
	2017	2021	2017	2021	2017	2021
Продукція рослинництва - усього, у тому числі	47 272	79 420	19 315	49 039	27 957	30 381
зернові та бобові	30 806	57 325	13 791	35 592	17 015	21 733
з них:						
пшениця	18 635	40 156	7 150	22 930	11 485	17 226
соя	225		227		-2	
соняшник	16 211	21 778	5 310	13 188	10 901	8 590
ріпак	-	-	-	-	-	-
цукрові буряки	-	-	-	-	-	-
картопля	-	-	-	-	-	-
плоди (зерняткові, кісточкові)	-	-	-	-	-	-
інша продукція рослинництва	255	301	214	248	41	53
Продукція тваринництва - усього у тому числі	17 923	39 398	16 751	37 524	1 172	1 874
Приріст живої маси, усього	-	-	-	-	-	-
з нього	-	-	-	-	-	-
великої рогатої худоби	2 188	2 462	2 006	2 289	122	173
свиней	4 606	8 535	4 503	9 095	103	-560
молоко	11 115	26 204	10 174	23 989	941	2 215
вовна	-	-	-	-	-	-
яйця	-	-	-	-	-	-
інша продукція тваринництва	14	4	8	4	6	
Разом сільськогосподарської продукції	65 195	118 818	36 066	86 563	29 129	32 255

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

Незважаючи на значний приріст прибутку від тваринництва, за часткою продукція тваринництва значно поступається прибутковості продукції рослинництва. Що стосується собівартості, яка показана на рис. 2.12.

Рис. 2.12. Обсяги собівартості виробництва продукції рослинництва та тваринництва ТОВ «Умань-Агро» у 2017 р. та 2021 р.

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

Як видно з наведених даних, у 2021 році відбулося значне зростання собівартості виробництва всіх видів продукції, але найзначніше зростання відбулося для пшениці (більш ніж у 3 рази протягом всього періоду) та для молока (у 2,4 рази у 2021 році порівняно із 2017 роком). При цьому один з найприбутковіших видів продукції, соняшник, наростив собівартість майже у 2,5 рази, при цьому обсяг прибутку від його виробництва при цьому скоротився на 21,2%.

На рис. 2.13 унаочнено питому вагу чистого прибутку підприємства ТОВ «Умань-Агро» у чистому доході від реалізації.

Рис. 2.13. Динаміка частки чистого прибутку ТОВ «Умань-Агро» у чистому

доході за 2017-2021 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

Отже, як можна побачити за даних рисунку 2.13: якщо у 2017 році чистий прибуток становив 60,1% від загального обсягу чистого доходу, то у 2019 році це значення скоротилося до 18,2%, а у 2021 році становило 33,6%; сумарне скорочення частки чистого прибутку становить 26,6 процентні пункти [37].

Вказане свідчить про випереджаюче зростання собівартості реалізації для ТОВ «Умань-Агро» порівняно із чистими доходами від реалізації. Причому «переламним» моментом є 2019 рік, коли частка чистого прибутку у чистому доході мало мінімальне значення.

Наведене означає, що підприємство має проблеми із збільшенням обсягів реалізації при зростанні витрат. Отже, важливим напрямом удосконалення діяльності ТОВ «Умань-Агро» щодо збільшення прибутковості – є вжиття заходів щодо підвищення обсягу його товарообороту та скорочення витрат. Це є

необхідним, зважаючи на динаміку витрат та чистого прибутку у досліджуваному періоді.

У табл. 2.6 наведено оцінку структури прибутку ТОВ «Умань-Агро» по основних видах продукції у 2017 р. та 2021 р.

Таблиця 2.6

Структура чистого прибутку ТОВ «Умань-Агро» у 2017 р. та 2021 р. за основними видами продукції

Продукція	2017		2021		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
зернові та бобові	17 015	58,4	21 733	67,38	4 718	8,97
соняшник	10 901	37,4	8 590	26,63	-2 311	-10,79
інша продукція рослинництва	41	0,1	53	0,16	12	0,02
велика рогата худоба	122	0,4	173	0,54	51	0,12
свині	103	0,4	-560	-1,74	-663	-2,09
молоко	941	3,2	2 215	6,87	1 274	3,64
Разом	29 129	100	32 255	100	3 126	0,00

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

Як видно з табл. 2.6, найзначніше зростання показав чистий прибуток для продукції рослинництва, зернових та бобових – 8,97 процентних пунктів у загальній масі чистого прибутку у 2021 році порівняно із 2017 роком.

Також позитивна динаміка спостерігається для молока – частка прибутку від його виробництва та реалізації збільшилася на 3,64 процентних пунктів у 2021 році; інші види продукції показали скорочення за часткою прибутку у 2021 році порівняно з 2017 роком.

Якщо розглядаги структуру чистого прибутку за складовими, то слід зазначити, що як у 2017 р., так і у 2021 р. найзначніша частка чистого прибутку була отримана внаслідок виробництва та реалізації зернових та бобових – 58,4% та 67,38% відповідно.

Друге місце посідає також продукція рослинництва, соняшник. Частка прибутку від його виробництва та реалізації у 2017 році становила 37,4%, а у 2021 році – 26,63% у загальній масі чистого прибутку. Серед продукції

тваринництва лише молоко має суттєвий показник чистого прибутку – 3,2 % у 2017 році та 6,7% у 2021 році [37].

Отже, найзначніший вклад у формування чистого прибутку ТОВ «Умань-Агро» протягом досліджуваного періоду створювала продукція рослинництва, зокрема, пшениця та соняшник. Серед продукції тваринництва найбільш прибутковим є виробництво та продаж молока.

В якості системи економічних показників, по яких планується й оцінюється діяльність основних і допоміжних цехів підприємства наведемо аналіз рентабельності діяльності підприємства.

Розрахуємо показники рентабельності ТОВ «Умань-Агро». У табл. 2.7 наведемо алгоритм розрахунку наведених показників.

Таблиця 2.7

Алгоритм розрахунку основних показників рентабельності

Назва показника	Формула розрахунку
Коефіцієнт рентабельності активів (всього капіталу)	Чистий прибуток/ Середня величина активів підприємства (валюти балансу)
Коефіцієнт рентабельності реалізації 1	Прибуток від реалізації продукції / Чистий дохід від реалізації продукції
Коефіцієнт рентабельності реалізації 2 (Операційна рентабельність продажу)	Чистий прибуток/ Чистий дохід від реалізації продукції
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	Прибуток від реалізації продукції/ Собівартість реалізованої продукції
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток/ Середня величина власного капіталу

Джерело: сформувано автором на основі документації підприємства

Таким чином, розрахунок показників ефективності господарської діяльності ТОВ «Умань-Агро» наведений у табл. 2.8.

За розрахованими даними слід визначити, що всі без виключення коефіцієнти рентабельності виявили скорочення протягом періоду, оскільки

ТОВ «Умань-Агро» у 2021 році отримало значення чистого прибутку (40 105 тис. грн.), яке було меншим за показник 2017 року (40 324 тис. грн.) [37].

Таблиця 2.8

Розрахунок показників ефективності господарської діяльності ТОВ «Умань-Агро» у 2017-2021 рр.

Коефіцієнти	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	80,15	38,51	33,33	26,97	36,21	-43,94
Коефіцієнт рентабельності реалізації	44,49	27,80	25,00	21,24	26,58	-17,91
Операційна рентабельність продажу	60,13	31,87	18,19	22,13	33,58	-26,55
Коефіцієнт рентабельності активів	32,41	16,56	8,73	11,31	18,16	-14,25
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	32,94	16,85	8,89	11,50	18,54	-14,4

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

Динаміку наведених показників рентабельності представимо на рис. 2.14.

Таким чином, загальний підсумок за проведеним аналізом полягає у тому, що протягом 2021 року ТОВ «Умань-Агро» має наступні зміни за розрахованими показниками [37]:

- коефіцієнт рентабельності основної діяльності ТОВ «Умань-Агро» у 2021 році має значення, що є гіршим за попередні періоди: від 80,15% до 36,21%; означає, що у 2021 році прибуток від реалізації складав 36,21% у загальному обсязі собівартості – незважаючи на деяке зростання на за показником чистого доходу від реалізації, значення коефіцієнту скоротилося на 43,94 процентні пункти;

за показником коефіцієнту рентабельності реалізації також спостерігається погіршення – протягом 2020-2021 рр. показник скоротився з 44,49% до 26,58%; тобто, якщо у 2017 році прибуток від реалізації продукції становив майже 45% у загальному обсязі чистого доходу, то у 2021 році лише

26,58%. Як вже зазначалося, це відбулося внаслідок перевищення темпів зростання собівартості реалізації над доходами підприємства;

- небажаною тенденцією є й наявне скорочення операційної рентабельності продажу на 26,55 процентні пункти порівняно із 2017 роком;

негативною ознакою є той факт, що у 2017 році чистий прибуток становив 60,13% у чистому доході, а у 2021 році – лише 33,58 %;

- за показником коефіцієнту рентабельності активів спостерігається погіршення на 14,25 процентних пункти – якщо у 2017 році рентабельність активів становила 32,41%; тобто, на кожну гривню середньої вартості майна

приходилося 0,324 грн. чистого прибутку, то у 2021 році лише 0,1816 грн.;

що стосується коефіцієнту рентабельності капіталу, то він також виявив скорочення на 14,4 процентних пункти порівняно із 2017 роком; що

також потребує уваги керівництва підприємства.

Рис. 2.14. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Умань-Агро» у 2017-2021

рр., %

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

Підсумовуючи проведений аналіз, наведемо бенчмаркінгове порівняння ТОВ «Умань-Агро» із одним з лідерів ринку зернових та соняшника – компанією Нібулон.

Нібулон – одна з компаній-лідерів українського аграрного ринку, яка займається виробництвом та експортом зернових, логістикою, суднобудівництвом.

Нібулон займає значну частку в українському експорті за більшістю зернових і олійних культур – проведений аналіз показав її лідерство у експорті

пшениці. Компанія експортує продукцію до більш ніж 70 країн світу. У структурі

експорту домінує пшениця із часткою 44,7%; частка кукурудзи становить 38,1%, ячменю – 10%, ріпаку – 3,5%, сої – 2,8%, сорго – 0,9% [36].

У своїй стратегії компанія робить ставку на логістику, віддаючи перевагу річковим перевезенням. Так, саме Нібулон у 2017 році відправив першу партію херсонських кавунів до Києва по Дніпру.

Логістична мережа компанії складається з 25 перевантажувальних терміналів і комплексів з приймання, зберігання та відвантаження зернових та олійних – це 388 зерносховищ силосного типу.

Нібулон має приватний морський термінал з причалом, який розташований у Миколаєві. На терміналі функціонують комплекси з приймання, відвантаження, сушки та очищення зерна і склад підлогового зберігання з активним вентиляванням місткістю до 8 тис. т.

У травні 2019 року компанія ввела в експлуатацію новий елеваторний комплекс з перевалки зернових і олійних культур у складі перевантажувального терміналу ємністю 43 тис. т, загальна ємність зерносховищ, розташованих на території підприємства в Миколаєві, була збільшена до 173 тис. т. Це дозволяє роздільно і одночасно зберігати 10 різних культур. Також введено в експлуатацію реконструйований вантажний причал, який продовжений з 104 до 222 м. В результаті загальна довжина причального фронту на підприємстві становить зараз майже 800 м, що дає можливість одночасно обробляти до 5 судів.

Сьогодні Нібулон планує побудувати ще два річкові термінали – у с. Тернівка Вільнянського району Запорізької області (планований обсяг інвестицій – \$23 млн) та у Дніпропетровській області. Також потужності будуть збільшені ще на 5 підприємствах компанії.

Річковий флот компанії складається з 71 судна. Стратегічне завдання компанії – побудувати флот, який буде складатися із 100 судів, щоб транспортувати 4 млн т зерна річками.

Судноплавна компанія Нібулон, крім зерна, займається перевезенням херсонських кавунів і динь, металу, будівельних матеріалів, вугілля. Всього за час діяльності судноплавної компанії внутрішніми водними шляхами транспортовано понад 12 млн т вантажів.

У 2012 р компанія придбала майновий комплекс миколаївського суднобудівного заводу «Лиман» і створила на його базі новий підрозділ – суднобудівний-судноремонтний завод Нібулон, та цим забезпечила себе власними суднобудівельними потужностями. У 2021 році на заводі було збудовано 8 нових судів, таким чином, флот компанії сягнув позначки 80 одиниць.

Ключові складові успіху компанії Нібулон сформульовані на рис. 2.15.

Рис. 2.15. Ключові складові успіху компанії Нібулон

Джерело: сформовано автором на основі [36]

Таким чином, реалізуючи свою стратегію, Нібулон робить ставку на нарощування експорту зернових, розширюючи ринки збуту. Забезпечувати обсяги експорту холдингу допомагає власний річковий флот, а також елеваторні потужності. Нібулон також надає послуги з перевезення іншим трейдерам, диверсифікуючи свій бізнес. Задля свого розвитку Нібулон активно залучає міжнародне фінансування для реалізації інвестиційних проєктів з розвитку експорту, а також логістики та інфраструктури зі зберігання зернових.

Вважаємо, що для ТОВ «Умань-Агро» є доцільним застосування досвіду визначеної компанії Нібулон з метою вдосконалення власного бізнесу – зокрема, розширення експортної діяльності та створення власних логістичних потужностей.

Отже, ми надали загальну характеристику ТОВ «Умань-Агро» і його техніко-економічних показників, проаналізували підсистеми економічного керівництва ТОВ «Умань-Агро» та показники ефективності роботи відділів, дослідили зведений кошторис витрат та характеристику системи економічних показників, по яких планується й оцінюється діяльність основних і допоміжних цехів ТОВ «Умань-Агро». Отримана інформація дозволить визначити основні шляхи підвищення ефективності оптимізації витрат на ТОВ «Умань-Агро» та якісно обґрунтувати їх доцільність.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМ БАНКОМ НА

ТОВ «УМАНЬ-АГРО» ТА ОБІРУНТУВАННЯ ЇХ ДОЦІЛЬНОСТІ

НУБІП України

3.1 Розробка стратегії управління земельним банком на ТОВ «Умань-

Агро»

НУБІП України

Ефективне стратегічне управління відіграє важливу роль в успіху ТОВ «Умань-Агро». Зростання конкуренції на міжнародній арені, нові технології та

зміни в бізнес-процесах спричинили динамічність та важливість управління, ніж

раніше. Менеджери завжди повинні мати конкурентне ставлення, і для цього

важливою є конкурентна стратегія ТОВ «Умань-Агро». Стратегічне ставлення

змушує менеджера передбачати зміни та продукти, а їх виробничий процес буде

розроблений на основі передбачуваних змін у попиті та потребах клієнтів, у цій

ситуації важлива гнучкість.

НУБІП України

У розвинених країнах більшість організацій використовують дані управління витратами. Але ступінь їхньої опери на цю інформацію залежить від характеру конкурентної стратегії компанії. Багато компаній конкурують на

основі надання товарів і послуг за найнижчою собівартістю. Деякі компанії конкурують на основі того, що вони є лідерами у виробництві та пропонують найкращі та диференційовані продукти. Роль управління витратами полягає в підтримці корпоративної стратегії шляхом надання інформації, завдяки якій можна досягти успіху. Для досягнення корпоративної стійкості ми пропонуємо використовувати інструменти стратегічного управління витратами на ТОВ «Умань-Агро». Сьогодні менеджери використовують інструменти стратегічного управління витратами для реалізації стратегій та досягнення основних факторів успіху виробника.

Нижче наведемо інструменти стратегічного управління витратами, які можуть бути використані на ТОВ «Умань-Агро».

Найпоширенішою системою, яка використовується в багатьох компаніях, є система калькуляції витрат на основі діяльності, така система може бути використана на ТОВ «Умань-Агро». Система калькуляції витрат на основі діяльності, яка визначає ресурси, спожиті кожною діяльністю протягом відповідного періоду; і, таким чином, вартість кожного виду діяльності розраховується точно. Потім сукупні витрати будь-якої діяльності приписуються розглянутому продукту або клієнту залежно від споживання продукту або використання клієнтом цієї діяльності.

Іншим інструментом який може бути використаний на ТОВ «Умань-Агро» є бенчмаркінг. Бенч-маркінг — це процес, в якому компанії намагаються вибрати найкращу практику щодо правильної діяльності в порівнянні з провідними компаніями, а потім, враховуючи фактори успіху, процеси компанії покращуються до рівня продуктивності її конкурентів або навіть вийти на кращий рівень. Для визначення внутрішніх і зовнішніх факторів збоїв у ТОВ «Умань-Агро» ми пропонуємо використовувати методіку тотального управління якістю. Повне управління якістю — нова концепція, яка акцентує увагу на точному вимірюванні витрат та ідентифікації внутрішніх і зовнішніх факторів збоїв, за допомогою яких створюється шлях до зниження виробництва

(бережливого виробництва) шляхом постійного вдосконалення процесів компанії.

Для знаходження точних систем вимірювання собівартості корисними інструментами для ТОВ «Умань-Агро» є система своєчасного виробництва та кайдзен-калькулювання. Своєчасна виробнича система — це система, заснована

на обсязі попиту. У цій системі товар буде вироблений лише тоді, коли буде отримано ознаку його споживача. Це запобігає накопиченню інвентарю на робочих місцях. Серед основних цілей цієї системи можна назвати підвищення

якості та підвищення продуктивності з акцентом на концепції кайдзен. Кайдзен-

калькуляція — це управлінська техніка, завдяки якій керівники та співробітники

ТОВ «Умань-Агро» зможуть більш віддано виконувати програму постійного вдосконалення якості та інших ключових факторів успіху, на шляху постійного вдосконалення.

Етапи впровадження стратегічного управління витратами на ТОВ «Умань-Агро» включають аналіз ланцюга створення вартості, аналіз стратегічної ситуації та аналіз структурних та адміністративних факторів витрат.

Аналіз ланцюга створення вартості – це інструмент стратегічного аналізу, який допоможе ТОВ «Умань-Агро» краще зрозуміти конкурентні переваги.

Аналіз ланцюга створення вартості зосереджується на всьому ланцюжку вироблення вартості продукту. Основна концепція аналізу полягає в тому, що шляхом ретельного вивчення кожного з видів діяльності в ланцюжку створення

вартості можна виявити види діяльності, які для ТОВ «Умань-Агро» мають найбільший або найменший успіх з точки зору конкуренції, і спланувати відповідно.

На цьому етапі ТОВ «Умань-Агро» повинно визначити свій потенціал і поточну конкурентну перевагу шляхом вивчення цінних видів діяльності та факторів витрат, які були визначені на попередньому етапі. Компанії, які мають

конкурентну стратегію лідерства у витратах, наполегливо намагаються знизити свої витрати до рівня витрат на лідерство. Лідерство за вартістю зосереджується на зниженні витрат лише настільки, наскільки компанія гарантує, що вона є

лідером за ціною та власником найнижчої вартості на ринку. Зменшення витрат зазвичай здійснюється за рахунок підвищення продуктивності виробничого процесу, розподілу або загальних і адміністративних витрат. У цій стратегії управління підтримка стабільності є пріоритетом, і ТОВ «Умань-Агро» не буде шукати інновацій і ризиків, а буде шукати пропозиції продуктів і послуг за конкурентоспроможними цінами. У контрасті, конкурентна стратегія диференціації, дозволить ТОВ «Умань-Агро» підняти ціни на продукцію вище, ніж у конкурентів і без істотного зниження витрат, мати високу рентабельність. ТОВ «Умань-Агро» створюючи диференціацію між продуктами та створюючи нові функції, змусить клієнтів платити розумну ціну в результаті цієї диференціації. Використовуючи стратегію диференціації товару, можна знизити інтенсивність конкуренції, і для виробника не виникає загрози заміни продукту, оскільки всі покупці стають лояльними до компанії (створюючи диференціацію між продуктами та створюючи нові функції, ТОВ «Умань-Агро» змусить клієнтів платити розумну ціну в результаті цієї диференціації).

Стратегічний аналіз драйверів витрат допоможе ТОВ «Умань-Агро» покращити свою конкурентну ситуацію. Для полегшення прийняття операційних і стратегічних рішень використовуються драйвери структурних і виконавчих витрат (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1
Драйвери структурних і виконавчих витрат

Назва	Опис
Драйвер структурних витрат має стратегічний характер, оскільки включає програми та рішення, які	Складність продукції: компанії, які виробляють широкий асортимент продукції, мають високі витрати на планування та управління виробництвом, а також високі витрати на розподіл та після продажне обслуговування. Такі компанії зазвичай використовують калькуляцію витрат на основі діяльності для визначення ступеня рентабельності своєї продукції. Масштаб: наприклад, роздрібна компанія повинна визначити кількість нових магазинів, які вона відкриває протягом року, щоб досягти стратегічних цілей і досягти конкурентного успіху.

<p>мають довгостроковий ефект. У зв'язку з цим необхідно звернути увагу на наступні пункти</p>	<p>Технологія: нові технології можуть значно знизити витрати компанії. Наприклад, деякі виробничі компанії в розвинених країнах використовують комп'ютерні технології, щоб показати кількість продуктів, які використовують їхні клієнти (особливо великі роздрібні торговці), щоб щоразу, коли у клієнтів закінчуються запаси на складі, вони швидко надсилали за ними.</p>
<p>Драйвери адміністративних витрат - це фактори, за допомогою яких компанії можуть керувати ними</p>	<p>Відданість роботі: відданість роботі призводить до зниження витрат. Компанії, в яких існує сильна кореляція між співробітниками, можуть значно скоротити свої операційні витрати.</p>
<p>В короткостроковій перспективі за допомогою оперативних рішень щодо зниження витрат. Ці фактори включають</p>	<p>Проектування виробничого процесу: послідовне розташування обладнання та частота процесів призводять до прискорення виробничого процесу в компанії. Інновації технології виробництва дозволяють значно знизити витрати.</p>
	<p>Взаємовідносини з постачальниками сировини підприємства: компанії можуть значно знизити свої витрати за допомогою договорів з постачальниками сировини про якість, терміни поставки та інші характеристики необхідної їм сировини.</p>

Джерело: сформовано автором на основі [44]

Сьогодні стійкість робить акцент на різних аспектах організації в економічному, соціальному та екологічному плані, тому важливість цього питання є дуже важливою для нинішнього та майбутніх поколінь. Більшість компаній прийшли до висновку, що для підвищення ефективності та результативності стійкості виробництва їм необхідно контролювати, вимірювати характеристики сталого виробництва. Тому вимірювання стійкості виробництва стало важливим питанням у виробництві та операційній діяльності.

Розуміючи обмеженість і дефіцит ресурсів, підхід компаній-виробників включає придбання нових виробничих механізмів і технологій. Щоб отримати нові та інноваційні технології, пристосовані до їхніх виробничих процесів, щоб знизити витрати виробництва та збільшити свою частку на ринку, ці компанії провели дорогі дослідження. Одним із способів подолати дефіцит ресурсів для компаній є зниження їх витрат. Компанії, незалежно від розмірів і масштабів

діяльності, повинні враховувати економічні можливості в довгостроковій перспективі, обмежуючи можливості та включаючи інноваційні рішення.

Власники малого бізнесу стикаються з постійною проблемою, намагаючись збалансувати потребу обслуговування клієнтів і досягнення довгострокових бізнес-цілей, водночас контролюючи витрати на ведення

бізнесу. Стратегічна стратегія управління витратами, в якій рішення щодо витрат приймаються відповідно до вартості, яку вони додають як для бізнесу, так і для клієнта, часто є найефективнішою стратегією, яку може прийняти малий

бізнес. Хороші фінансові рішення виходять з ефективної стратегії управління

витратами, розробленої для максимізації вартості та мінімізації початкових і

поточних витрат. Незважаючи на те, що багато рішень компанії на основі витрат включають закупівлю, ціноутворення та управління запасами, для кожного

власника малого бізнесу також важливо враховувати витрати, пов'язані з підприємством.

У світі конкуренції пріоритетним є приділення уваги управлінню витратами для зниження витрат і підвищення задоволеності клієнтів. Сьогодні,

відзначаючи належну роль вибору якості та кількості факторів виробництва,

вибору між процесами користувача або капіталом у виробничому процесі та

вибором відповідної технології, у визначенні собівартості та випуску продукції,

що відповідає ціні, відповідно до вимог замовника купівельна спроможність з'являється більше, ніж раніше.

Забезпечення необхідної інформації управління витратами можливе лише

шляхом створення сучасної системи управлінського обліку, включаючи

розробку та використання різних інструментів управлінського обліку в

організації. Серед цих інструментів є калькуляція витрат на основі діяльності,

цільова калькуляція, кайдзен-калькулювання, калькуляція життєвого циклу

продукту. Стратегічне управління витратами є ефективним шляхом точної

оцінки та визначення витрат у створенні прибутку, прибутковості та створення

вартості для ТОВ «Умань-Агро».

Завдяки правильному розумінню своєї конкурентної ситуації та за допомогою інструментів управління витратами ТОВ «Умань-Агро» може зменшити ненотрібні витрати. Крім того, стратегічне управління витратами, надаючи менеджерам більш точні дані, допомагає їм у короткостроковому та довгостроковому прийнятті рішень для досягнення своїх стратегічних цілей.

З огляду на важливість розуміння витрат для тих, хто входить до організації та за її межами, наприклад, менеджери, аналітики ринку капіталу, інвестори та аудитори, надамо рекомендації щодо майбутніх досліджень:

- дослідження впливу змін у продажах на липкість витрат.
- дослідження зв'язку оптимізму керівництва з липкістю витрат у різних галузях.
- дослідження зв'язку між структурою витрат з поведінкою кожної витрати.

У зв'язку з введенням воєнного стану в Україні відбулися деякі зміни в земельному законодавстві сільськогосподарського призначення, спрямовані на спрощення роботи із землею, тому при формуванні стратегії управління земельним банком ТОВ «Умань-Агро» необхідно врахувати наступні зміни.

Значний вплив, на нашу думку, на управління земельним банком ТОВ

«Умань-Агро» мають п'ять основних змін:

- всі договори оренди, термін дії яких закінчився після 7 квітня 2022 року, автоматично продовжуються на 1 рік, без необхідності проходження додаткових етапів реєстрації;

- змінено порядок державної реєстрації договорів, тепер для реєстрації договору оренди не потрібно звертатися до державних реєстраторів;

- скасовано земельні аукціони, а територіальним громадам надано право оренди навіть несформованих земельних ділянок;

- суттєво обмежувалися контрольні функції державних органів у сфері землекористування;

- допускається передача права оренди та суборенди іншим користувачам без згоди власників землі.

З цих змін випливають численні переваги та можливості для ТОВ «Умань-Агро».

1. Збереження земельного банку. Ці зміни значно спростили роботу землевпорядників та земельних служб. Ті земельні ділянки, які були в користуванні минулого сезону, можуть залишитися в обробітку (спливаючі договори оренди автоматично продовжуються на 1 рік). Державну реєстрацію договорів оренди переведено в онлайн-формат (необхідно подати електронну заяву з копіями всіх документів).

2. Залучення нових земель. Суттєво спрощено можливість оренди державного комунального майна (аукціони скасовано). Якщо з будь-яких причин сусідні фермери не можуть або не хочуть обробляти свою землю, цю землю можна передати в оренду/суборенду на строк до одного року.

3. Послаблення державного контролю. Також держава перенесла час подання податкової звітності. Для регулювання застосування штрафних санкцій за несплату податків застосовано певні винятки. Якщо є конкретна проблема зі сплатою податків, нове законодавство дозволяє відстрочити сплату, поки не з'явиться можливість. Через форс-мажорні обставини (війна) допускається відстрочка орендної плати (але важливо попередити орендодавців заздалегідь).

Далі сформуємо труднощі, які можуть виникнути при формуванні стратегії управління земельним банком ТОВ «Умань-Агро».

Є й негативні зміни, які, однак, пов'язані не з прийнятими законами, а з безпековими та організаційними питаннями, пов'язаними з війною.

1. Книга реєстрації договорів оренди. Сьогодні всі договори оренди, укладені під час війни, фіксуються в книзі реєстрації. Книга існує в паперовому та Excel форматі, дані з неї передаються до державного земельного кадастру та вносяться до кадастру, але це відбувається не онлайн, а після накопичення даних.

Таким чином, ТОВ «Умань-Агро» фактично позбавлена доступу до цієї інформації та не має можливості працювати з нею до її передачі. У зв'язку з цим ТОВ «Умань-Агро» після реєстрації договору та подачі електронних документів

потрібно обов'язково перевіряти, чи зареєстровані договори у відповідних адміністраціях.

2. Процес вибору орендаря. Державний контроль за землекористуванням тепер обмежений, а контрольні функції державних органів зосереджені на цінах і податках. У зв'язку з тенденцією до зменшення контролю неврегульованим залишався процес обрання громадою орендаря. Поки що на цьому ринку немає чітко визначеної та прозорої конкуренції. Але це не повинно спонукати до порушення закону. ТОВ «Умань-Агро» повинно розуміти, що такі спрощення вводяться для того, щоб вони могли зосередитися на вирощуванні сільськогосподарської продукції, а не зловживати ситуацією. Також потрібно тісно спілкуватися з суспільством, щоб воно допомогло справедливо розподілити орендовану землю.

Для ефективної роботи із земельним банком ТОВ «Умань-Агро» необхідно, перш за все, відзначити важливість дотримання процедур. Якщо аграрії сьогодні не мають можливості сплачувати орендну плату (як за конкретні ділянки, так і загалом), важливо попередити про це власників ділянок (пайовиків). Підставою для розірвання договору може стати некоректне спілкування після війни. Незважаючи на численні спрощення, діяльність з управління земельним банком залишається дуже важливою для фермерських господарств. У випадках переїзду бізнесу, пошуку земельних ділянок або стратегії побудови відносин з орендарями стануть у нагоді аналітичні послуги з управління земельним банком.

Переїзд садівничого бізнесу - незважаючи на існуючі обмеження публічного доступу до реєстрів (зокрема, публічної кадастрової карти), завдяки технічним засобам, які дозволяють працювати через API та наявним у сервісі архівам, «VkursiZemli» надає зацікавленим компаніям послуги з пошуку землі, і відповідних місць для ведення бізнесу. ТОВ «Умань-Агро» за допомогою такого сервісу може шукати вільні землі в цільовому регіоні та продовжувати співпрацю з місцевою владою в процесі переміщення бізнесу.

Збереження посівних площ для господарської діяльності – головна турбота для ТОВ «Умань-Агро». Сьогодні пошук ділянок по сільських радах, областях, пошук вільної землі та моніторинг ситуації навколишніх фермерів – найчастіші запити користувачів. Законність землекористування та збереження стосунків із землевласниками є важливими для майбутнього повернення до нормального функціонування після нашої спільної перемоги.

3.2 Основні підходи оптимізації управління земельним банком на ТОВ

«Умань-Агро»

В сільськогосподарській сфері виробництва та існуючої української практики найбільш актуальним і найбільш перспективним на даний момент для ТОВ «Умань-Агро» є використання інструментів управління витратами стандарт-кост і абсорбційного - калькулювання.

Поєднання елементів нормування з розрахунком повних фактичних витрат, виявленням відхилень від норм, їх аналізом та вжиттям заходів щодо їх усунення є ефективним способом оптимізації витрат ТОВ «Умань-Агро» на виробництві. Тому вдосконалення технології управління витратами та підвищення культури управління на всіх рівнях в аграрному бізнесі має здійснюватися на принципах бюджетування (рис. 3.1).

НУБІП України

Рис. 3.1. Модель управління витратами центру відповідальності

Джерело: сформовано автором на основі [56]

Особливої актуальності набуває застосування сучасних моделей управління витратами на ТОВ «Умань-Агро». Перед аграрним бізнесом України стоять конкретні завдання щодо збільшення виробництва продукції рослинництва і тваринництва, забезпечення продовольчої незалежності країни.

Зростання обсягів виробництва на сучасному ринку повинно супроводжуватися оптимальним рівнем витрат і підвищенням фінансових результатів.

Органічне поєднання високої якості продукції з прийнятним рівнем виробничих витрат є важливим принципом управління витратами на ТОВ «Умань-Агро».

Фактично всі витрати, пов'язані з виробництвом продукції, вже є витратами на якість, але виробництво, що забезпечує подишення екологічних характеристик продукту, вимагатиме додаткових витрат (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Види та склад витрат на виробництво продукції з покращеними екологічними характеристиками на ТОВ «Умань-Агро»

Види витрат	Склад витрат
Інформаційна підтримка	- розробка комплексу документів, що відображають вартість якості; - розробка системи обліку витрат на якість; - розробка системи інформаційного забезпечення з використанням сучасних технологій.
Забезпечення якості насіння, добрив, кормів тощо.	- розробка вхідного контролю при отриманні насіння, мінеральних добрив, кормів тощо; - розробка заходів щодо зберігання насіння, мінеральних добрив, кормів тощо.
Забезпечення якості виробництва	- модернізація технологічного процесу; - розробка системи управління процесом; - усунення невідповідностей якості готової продукції.
Забезпечення якості при реалізації продукції	- розробка вимог до утримання складів, зберігання готової продукції, тари, - розроблення вимог щодо транспортування готової продукції до споживача.

Навчання персоналу	- розробка графіка підвищення кваліфікації, методики навчання персоналу та контролю якості навчання
Вивчення потреб товарного ринку	- розробка схеми збору та аналізу інформації про потреби ринку в продукції; - розробка схеми обробки претензій споживачів

Джерело: сформовано автором на основі [48]

Склад витрат на виробництво продукції з покращеними екологічними характеристиками не є закритим і може змінюватися залежно від галузевої специфіки. Важливо, щоб на ТОВ «Умань-Агро» була створена система обліку витрат на якість, яка є основою для застосування різноманітних інструментів управління цими витратами.

Процес управління собівартістю в методі target-costing оцінюється як взаємозв'язок процесів ціноутворення і реінжинірингу (рис. 3.2), і саме в цьому економісти бачать основну перевагу методу «targetcosting».

Посилення впливу зовнішніх факторів на події, що відбуваються на ТОВ «Умань-Агро», може призвести до використання цілої групи інноваційних методів, призначених для управління витратами виробництва. Зокрема, метод SCA (strate-giccostanalysis) на ТОВ «Умань-Агро» допоможе дослідити процеси, які відбуваються у зовнішньому середовищі і стосуються логістичних ланцюжків постачання сировини, а також логістичних ланцюжків постачання продукції. Метод LCC (lifecylecosting) на ТОВ «Умань-Агро» допоможе спрямовано оцінити витрати за стадіям життєвого циклу продукції. Цікаво, що у даного методу аналізуються як витрати виробника, так й витрати споживача.

НУБІП України

Рис. 3.2. Процес управління за цільовою собівартістю

Джерело: сформовано автором на основі [38]

НУБІП України

Управління витратами на ТОВ «Умань-Агро» на основі застосування адаптованих моделей управління, ефективно інтегрованих у загальну систему управління організаціями, забезпечить зростання обсягів та підвищення якості сільськогосподарської продукції ТОВ «Умань-Агро» при оптимальному рівні витрат виробництва в аграрному бізнесі.

НУБІП України

Облік і контроль витрат на виробництво продукції, сировини та продуктів харчування з покращеними екологічними характеристиками, що зменшують негативний вплив на навколишнє середовище та здоров'я людей, це дасть можливість приймати економічно обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на зарубіжних ринках.

НУБІП України

Для оптимізації управління земельним банком ТОВ «Умань-Агро» ми пропонуємо кілька напрямків:

НУБІП України

1. Створення облікових систем. Автоматизувати процес управління та підвищити інформаційну безпеку, ефективність земельної та юридичної служб ТОВ «Умань-Агро» можливо лише шляхом комплексного впровадження інформаційної системи, приведення всіх процесів до єдиних регламентів, а документів до єдиних стандартів. В іншому випадку виникають різні економічні та соціальні проблеми, які в кінцевому результаті можуть обернутися значними збитками для ТОВ «Умань-Агро».

НУБІП України

Геоінформаційна система може охоплювати всі сфери процесу управління, а користувачі отримують можливість синхронізувати процеси своєї діяльності. Усі реєстри за договорами оренди земельних паїв буде систематизовано, імпортовано в єдину базу та прив'язано до спеціально створеної електронної карти.

НУБІП України

Після цього об'єкти електронної карти відображаються певними кольорами відповідно до обраних критеріїв: правовий статус договорів оренди – зареєстровані/незареєстровані ділянки, невитребувані,

термін оренди земельних ділянок – до 6 місяців, від 6 до 12 місяців, понад рік тощо. При цьому створюються форми введення даних та шаблони звітів, шаблони подаються до договорів оренди, актів тощо, описані посади та інструкції. Окремим питанням є встановлення прав доступу до картографічної інформації та бази даних.

2. Електронна карта полів. Наступний крок – створення електронної карти поля та подальше підключення до кадастрової бази. Це дозволить ТОВ «Умань-Агро» вирішити питання контролю за рухом земельних ділянок як об'єктів права власності. А в поєднанні з інформацією про сівозміну, стан ґрунту – налагодити

моніторинг землі як одного з найважливіших виробничих ресурсів. Завдяки візуалізації карти поля та кадастрової карти ТОВ «Умань-Агро» на цьому етапі пов'язуються ще дві характеристики земельних ділянок – отримані шляхом обміну та передані шляхом обміну. Керівництво підприємства отримує

можливість контролювати процес обміну з точки зору матеріально-технічного забезпечення та відповідності площі отриманих площ, що передається. Також запускається підсистема моніторингу контурів полів відповідно до змін у земельному банку. Впровадження такої системи дасть ТОВ «Умань-

Агро» можливість картографувати всі орендовані земельні ділянки, які обробляє

ТОВ «Умань-Агро». Це дасть хорошу візуалізацію та повну аналітику щодо земельних ділянок, що дозволить швидко відстежувати зміни в земельному банку та планувати їх. Якщо у ТОВ «Умань-Агро» закінчується оренда землі,

автоматично змінюються контури поля, що дозволяє диспетчерам контролювати роботу сільгосптехніки лише на власних полях підприємства.

Як показує практика, такі проекти реалізуються протягом 3-6 місяців, а отримані результати повністю компенсують витрати компанії. Враховуючи невизначеність у контексті вітчизняного законодавства, ситуації в економіці країни, впровадження інформаційних систем управління земельним банком ТОВ

«Умань-Агро» буде актуальним ще тривалий час. Компанії, які вже впровадили інформаційну систему, можуть забезпечити ефективне управління земельним банком, підвищити інвестиційну привабливість і вартість бізнесу.

Протягом багатьох років в аграрному бізнесі України спостерігається тенденція до збільшення земельного банку агрохолдингів – у середньому на 10% щорічно. Винятком є останні роки, коли з об'єктивних економічних причин більшість підприємств перейшли на укрупнення та оптимізацію своїх земель.

3.3 Заходи по підвищенню ефективності роботи структурних підрозділів, які впливають на ефективність управління земельним банком на ТОВ «Умань-Агро»

Становлення та розвиток механізму орендних земельних відносин, що сприяє формуванню земельного банку, є одним із найбільш значних результатів трансформаційних процесів аграрного сектору України, які відбулися шляхом законодавчого відновлення приватної власності на землю. Тому формування земельних відносин слід розглядати як невід'ємну складову аграрну політику, яка не лише створює умови для ведення сільськогосподарського виробництва, а й спирається на їх соціально-економічні здобутки та водночас виступає фактором створення аграрної продукції.

Заходи підвищення ефективності функціонування підприємств можна також об'єднати в три напрямки (рис. 3.3).

Основні виробничі фонди, як відомо, функціонують у нерозривному зв'язку з оборотними коштами та забезпечують їх раціональне використання у процесі виробництва. У зв'язку з цим показник розміру поточних виробничих витрат у грошах у розрахунку на гектар земельної площі дозволяє глибше розкрити основний показник інтенсивності.

Рис. 3.3. Напрями підвищення ефективності роботи ТОВ «Умань-Агро»

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Як видно з рис. 3.3 всі заходи щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Умань-Агро» взаємопов'язані. Однак фактори, виділені третьою групою

(напрямок), мають першорядне значення, оскільки їх мобілізація передбачає визначення місця реалізації в системі управління діяльністю.

При прийнятті рішення про здійснення заходів щодо підвищення ефективності роботи структурних підрозділів ТОВ «Умань-Агро» слід враховувати ряд особливостей землеробства:

- невідповідність між робочим часом і часом виробництва (сезонність);
- переплетення біологічних та економічних процесів;

З цих причин це є результатом діяльності ТОВ «Умань-Агро» та його економічної ефективності, що впливає на функціонування підприємства в

цілому. Зараз через неефективне та нераціональне використання земель яскраво виражена сезонність ряду галузей, що викликає проблеми з використанням

робочої сили, не враховуючи всіх біологічних процесів та їх впливу на економіку ТОВ «Умань-Агро», в цілому більшість сільськогосподарських

товаровиробників не утримують прибутку або є повністю збитковими. Необхідно шукати шляхи вирішення цих проблем, одна з можливостей, яку ми

бачимо – це підвищення ефективності роботи структурних підрозділів ТОВ «Умань-Агро», які підвищують як ефективність ведення домашнього господарства, так і функціональність ТОВ «Умань-Агро» в цілому.

Підвищення ефективності структурних підрозділів шляхом відкриття інших сфер дії зменшує сезонність і пов'язані з цим негативні наслідки, які виникають на ТОВ «Умань-Агро». Підвищення ефективності структурних

напрямків забезпечує раціональне використання всіх наявних ресурсів для більшості компаній, що призводить до підвищення прибутковості всього підприємства.

Стратегічний розвиток ТОВ «Умань-Агро», виходячи з підвищення ефективності роботи структурних підрозділів сільськогосподарського підприємства, дозволяє найбільш повно і раціонально використовувати

природний і промисловий потенціал, розширюючи асортимент і збільшуючи обсяги виробництва. Стратегія підвищення ефективності структурних підрозділів ТОВ «Умань-Агро» спрямуватиме її на створення та стабілізацію

ефективної економіки, яка задовольняє потреби зовнішнього та внутрішнього соціально-економічного середовища.

Природно, що конкурентоспроможність ТОВ «Умань-Агро» на ринку оренди землі залежить від платоспроможності за результатами ефективності сільськогосподарського виробництва. Отже, підвищення розміру орендної плати

має бути економічно обгрунтованим і доцільним. Нині домінує натуральна форма орендної плати за користування земельними паями (паями). Водночас при натуроплаті орендодавцям за оренду земельних часток (паїв) орендарі

завищують ціну сільськогосподарської продукції, яка в окремих випадках значно

перевищує середню ціну реалізації, що негативно позначається на фінансових

інтересах орендодавців. Вважаємо, що надалі в договорі оренди землі доцільно

зазначити форму розрахунків між орендарем та орендодавцем, де встановити

грошову форму розрахунків на рівні, передбаченому чинним законодавством, за

натуральну форму розрахунків. формі необхідно вказати хоча б орієнтований

перелік сільськогосподарської продукції та її вартість, а також вказати можливі

види послуг та їх вартість – розробити форму розрахунку.

Ще одним важливим чинником, який суттєво впливає на розвиток відносин

оренди землі, є встановлення строку оренди. Дійсно, оренда земельних часток

(паїв) на більш тривалий термін створює умови для більш ефективного

використання землі орендарем: впровадження раціональної сівозміни,

збільшення капітальних вкладень на поліпшення структури ґрунтів і

використання нові технології. для вирощування сільськогосподарських культур.

Для ефективного управління земельним банком ТОВ «Умань-Агро»

необхідно:

- консолідувати та продовжувати існуючу діяльність підприємства, не знижувати орендну плату, розширювати соціальні проекти;

- запровадити переукладення договорів оренди на тривалий термін,

- сформувати масиви з перспективою запровадження зрошення;

- використовувати можливості «точного землеробства»;

- проведення земельно-польового аудиту (аудит конкурентів);

НУБІП України

- зміна умов внесення орендної плати з усуненням недоліків в оформленні договорів оренди;

- переукладення договорів оренди, пов'язаних із залісненням ділянки на довший термін;

НУБІП України

- сплата орендної плати раніше конкурентів і в звичайні терміни шляхом підписання документів про відсутність претензій по договірних відносинах;

- провести правовий аудит договорів оренди (форма оплати, умови) при сплаті коштів за оренду та внести відповідні зміни;

НУБІП України

- запровадження єдиної електронної системи обліку полів, земельного банку та договорів оренди;

- орієнтація на розвиток авторитету, який потім працюватиме на економіку.

Виділимо важливі аспекти в управлінні земельним банком ТОВ «Умань-Агро»:

НУБІП України

1. Контроль земельного банку. Земельний ресурс є основою аграрного бізнесу, тому з нього потрібно починати впорядковувати економіку. З огляду на

відкриття ринку землі в Україні ця потреба стає дедалі гострішою. Дуже часто

НУБІП України

господарства, особливо ті, які ведуть весь облік на папері, після оцифрування всіх даних чекають певні «сюрпризи». Весь цей процес дозволяє швидко зрозуміти, що відбувається із земельним банком економіки, оцінити збитки та

ризики, спланувати чіткі дії. Коли всі дані зафіксовані на папері або розкидані по різних програмах, зробити таку оцінку досить складно.

НУБІП України

2. Касовий облік та історія всіх відносин з пайовиками. Основним інструментом у блоці управління земельним банком є карта з контурами полів та паїв.

Кожен з них має колір, що відповідає різним категоріям термінів оренди:

НУБІП України

менше року, до п'яти, до тридцяти років або без реєстрації. Проста і зрозуміла демонстрація агрегатів для роботи. Крім того, тут добре видно співвідношення площі, зареєстрованої на законних підставах, до тієї, яка фактично обробляється. Якщо клацнути по будь-якій частині, відкриється її окрема карта. Це виглядає як

якийсь аналог CRM-системи, де зручно зберігати всю історію спілкування з пайовиком: єуть домовленостей, соціальну допомогу від господарства, якщо вона є, і всі нюанси, які потрібно записати для подальшої успішної співпраці (навіть замітки про характер пайовика).

Там же записується фінансова історія – вартість оренди, усі нарахування та платежі. За фінансовим аспектом програма має можливість розділити інформацію про сплату орендної плати на сегменти, наприклад, по сільській раді, юридичній особі або за типом оплати (безготівковий, готівковий, товарний). До речі, програма автоматично розраховує всі суми платежів згідно з даними,

внесеними у виписку, і присвоює статус наявності або відсутності розрахунку – для всієї виписки або для окремих фізичних осіб. Є можливість прикласти платіжну відомість або будь-який інший документ.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки:

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «Умань-Агро» створено у жовтні 2016 року. Товариство знаходиться в Уманському районі Черкаської області. Основним видом діяльності підприємства є виробництво сільськогосподарської продукції та її реалізація.

Серед напрямів діяльності ТОВ «Умань-Агро»: вирощування зернових та технічних культур; вирощування овочевих та баштанних культур для продовольнього харчування; розведення великої рогатої худоби; розведення свиней; розведення птиці.

2. Структура управління ТОВ «Умань-Агро» складається із директора, заступників директора, бухгалтерії, виробничих, фінансових та збутових відділів, а також підрозділів, що відповідають за логістику та маркетинг.

До підсистеми економічного керівництва ТОВ «Умань-Агро» відносяться планово-економічна служба та служба бухгалтерського обліку.

3. Протягом зазначених п'яти років ТОВ «Умань-Агро» більше став приділяти уваги вирощуванню саме зернових та бобових, а також вирощуванню соняшнику.

4. Протягом 2017-2021 рр. відбулося покращення виробничої та збутової діяльності ТОВ «Умань-Агро» та сприятливу ринкову кон'юнктуру, котра дозволяє підприємству нарощувати обсяги аграрного виробництва та реалізації.

Наявність незначного скорочення прибутковості все одне не свідчить, що працювало підприємство неефективно. Слід зауважити, що деяке скорочення спричинене зростанням витрат на виробництво за умов сталого зростання чистого доходу. Отже, ТОВ «Умань-Агро» функціонувало ефективно, але підприємству слід і далі дотримуватися контролю виробничих витрат та шукати резерви їх скорочення.

5. Найзначніший вклад у формування чистого прибутку ТОВ «Умань-Агро» протягом досліджуваного періоду створювала продукція рослинництва,

зокрема, пшениця та соняшник. Серед продукції тваринництва найбільш прибутковим є виробництво та продаж молока.

6. За розрахованими даними слід визначити, що всі без виключення коефіцієнти рентабельності виявили скорочення протягом періоду, оскільки ТОВ «Умань-Агро» у 2021 році отримало значення чистого прибутку (40 105 тис. грн.), яке було меншим за показник 2017 року (40 324 тис. грн.)

7. Було проведене бенчмаркінгове порівняння ТОВ «Умань-Агро» із одним з лідерів ринку зернових та соняшника – компанією Нібулон. Нібулон займає значну частку в українському експорті за більшістю зернових і олійних культур

проведений вище аналіз показав її лідерство у експорті пшениці. Компанія експортує продукцію до більш ніж 70 країн. У своїй стратегії компанія робить ставку на логістику.

Отже, для ТОВ «Умань-Агро» є доцільним застосування досвіду визначеної компанії Нібулон з метою вдосконалення власного бізнесу – зокрема, розширення експортної діяльності та створення власних логістичних потужностей.

8. Як основу для ефективного управління земельним банком підприємству слід прийняти ABC-метод управління витратами, як такий, що найбільш повно відповідає зазначеному завданню. Комбінувати ABC-метод слід із теоретичними та методологічними підходами, що застосовуються в DC-методі, тому що тільки DC-метод пропонує методологічний інструментарій, заснований на CVP-моделі витрат і фінансових результатів, необхідний для управління витратами в умовах зміни обсягів виробництва.

Перехід України до нової економічної системи торкнувся підприємств усіх форм власності. Раніше керівники сільгоспідприємств навіть не думали про конкуренцію, про підвищення ефективності. Але зараз на ринку сільськогосподарської продукції багато конкурентів, тому від того, наскільки ефективно працює підприємство,

Тому підвищення ефективності управління земельним банком підприємства полягає у забезпеченні дуже вірогідного результату по кожній

одиниці витрачених трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Основними напрямками є забезпечення підприємств новітніми технологіями, удосконалення управління, організації виробництва і праці, ефективне використання ресурсів тощо. Тільки правильне використання системи цих факторів може забезпечити високі темпи зростання ефективності виробництва.

Таким чином, узагальнено теоретичну та практичну інформацію по темі дослідження. Отримана в ході роботи інформація може бути використана для подальшого, більш глибокого дослідження діяльності ТОВ «Умань-Агро», та самим підприємством для покращення його господарської діяльності.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева А. В. Удосконалення обліку витрат на виробництво та формування собівартості продукції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. №23. С. 5-9
2. Баришевська І. В. Теоретичні аспекти управління витратами на сільськогосподарських підприємствах. *ModernEconomics*, 2019 №13, С. 13-17
3. Бенюкович А. Є. Оптимізація витрат діяльності на підприємстві. *Проблеми економіки транспорту*. 2017. №13. С. 7-11.
4. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. Київ : Знання, 2018. 173 с.
5. Біла О. Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств. *Фінанси України*. 2017. № 4. С. 112–118
6. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2016. 560 с.
7. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Атіка, 2016. 543 с.
8. Варченко О. М. Методичні підходи до управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 19-26
9. Галиця І.О. Концептуальні основи та механізми забезпечення конкурентоспроможності в умовах «економіки стресу». *Вісник НАН України*. 2017. №11. С. 32-37
10. Гой І.В., Смедянська Т.П. Основи підприємницької діяльності. Навчально-методичний посібник. Харків: Ініціатива, 2018. 245 с.
11. Дайновський Ю. А. Ефективні рішення в мікроекономіці : 505 прийомів бізнесу. Львів: Ініціатива, 2018. 160 с.
12. Даценко Г. В. Шляхи оптимізації ведення обліку адміністративних витрат підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 2. С. 69-74
13. Дергач А. П. Стратегія оптимізації витрат на підприємстві в умовах кризи. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Економічні науки. 2017. № 24 (1246). С. 63-66

14. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 320 с.

15. Дробишева О. О. Сучасні методи управління витратами на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. №5 (17). С. 90-94

16. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер з англ. Київ: Україна, 2017. 241 с.

17. Економіка виробничого підприємства : навч. посіб. / за ред. Й.М.Петровича. Київ: Знання, 2016. 490 с.

18. Економіка підприємства : навч. посіб. / за ред. А. В. Шегди. Київ: Знання-Прес, 2018. 651 с.

19. Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності. Київ: Економіка, 1992. 250 с.

20. Жигалов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності. Київ: Вища школа, 2016. 223 с.

21. Задоя А. О. Формування системи нових ринкових відносин. *Економіст*. 2018. № 5. С. 44-50

22. Зубовський В.М. Економіка підприємства: Підручник. Київ: «Знання-Прес», 2016. 526 с.

23. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2019. 243 с.

24. Коляденко С. Економіко-математичне моделювання управління витратами підприємства. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2017. №38. С. 98-103

25. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. Київ: Знання, 2018. 276 с.

26. Кравченко М. В. Вдосконалення обліку витрат на виробництво продукції на аграрному підприємстві. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2019. № 4. С. 134-139.

27. Кучеренко Т. Є. Накладні і непрямі витрати підприємства як інструмент управлінського обліку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 949-954

28. Даврів Д. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2019. 320 с.

29. Майорова Г. В. Інвестиційна діяльність: Навч. посібник. Київ: ПУЛ, 2016. 376 с.

30. Нагорна І. В. Шляхи оптимізації витрат підприємства на прикладі ПРАТ «Українська залізниця». *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2020. № 11. С. 282-287.

31. Назаренко Г. П. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава* 2021. № 7. С. 83-89

32. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 227 с.

33. Немцов В. Д., Довгань Л. С. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. Київ: УВПК/Ексоб, 2016. 560 с.

34. Слєбфренко О. М. Методичний інструментарій оптимізації витрат на збут продукції інноваційно активних промислових підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 64-73

35. Організація виробництва: Навч. посібник / Онущенко В. О. Київ: Ліб-ро, 2016. 336 с.

36. Офіційний сайт компанії «Нібулон». URL: <https://www.nibulon.com/>

37. Офіційна сторінка у Facebook ТОВ «Умань-Агро»: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100063941074778>

38. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Підручник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2015. 528 с.

39. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Київ: КНЕУ, 2018. 123 с.

40. Попова Н. В., Белевцова Н. М. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 29. 2018. С. 359-363

41. Примак Т. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Вікар, 2019. 580 с.

42. Радіонова Н. Й. Напрями оптимізації витрат на заробітну плату через систему стратегічного управління підприємства. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5222>

43. Рудніченко Є. М. Перспективи використання нетрадиційних методів управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах. *Економіка і регіон*. 2015. № 5 (54). С. 40-46

44. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства. 2-е вид. Київ: Екоперспектива, 2017. 256 с.

45. Сопко В. В. Організація оцінки і обліку доходів та витрат в системі економічної безпеки підприємства. *Фінанси, облік і аудит*. 2013. №2. С. 241-251

46. Сухоняк С. О. Оптимізування витрат ресурсів підприємств шляхом залучення до співпраці аутсорсингових компаній. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2017. Випуск 2 (50). С. 223-229

47. Тарасова В. В. Метрологія, стандартизація і сертифікація: Підручник для вищих навчальних закладів, Мін-во освіти і науки України, Державний агроекологічний ун-т. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 262 с.

48. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник/Житомир: ЖДТУ, 2017. 580 с.

49. Удовиця О. Ф. Підвищення конкурентоспроможності на підприємствах виноробної галузі за рахунок оптимізації витрат. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №18. С. 218-221

50. Фещенко О. Л. Оптимізація витрат молокопереробних підприємств з використанням методів лінійного програмування. *Агросвіт*. 2020. № 17-18. С. 85-91

51. Фінанси підприємств : підручник. Київ: КНЕУ, 2016. 546 с.

52. Хотомлянський О. Л. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2019. №1. С. 111-117

53. Цигилик І.І., Криховецька З.М., Паневник Т.М. Основи підприємництва. Друге видання, перероблене та доповнене. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 224 с.

54. Чубірка Г. І. Методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2016. № 2(6). С. 118-124

55. Шахно А. Ю. Основні напрями оптимізації витрат на підприємстві. URL: <http://sur.l/bklijt>

56. Шило В. П. Фінанси підприємств: теорет.-практ. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2017. 288 с.

57. Astakhov, A.S., Milovidov, K.N. Oil and Gas Enterprise Management: Manual. 2008, Nedra Publishing House, 268 p.

58. Clark, J.B. Raspredelembogatstva. Distribution of wealth, 2017. 200 p.

59. Deyhle, A. Controller Praxis. Translated from German. Finance and Statistics Publishers, 2015. 336 p.

60. Drucker, P.F. The Practice of Management. New-York: Williams Publishing House, 2000. 398 p.

61. Dunda, S. P. Development of the enterprise and assessment of the factors influencing it. Effective Economy, 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329>

62. Gonchar, M. V. Substantiation of structuring the resource potential of the enterprise. *Scientific Bulletin of Palissy*, 2016. №2(6), pp. 108-113

63. Horngren K. Accounting: Management Aspect. Finance and Statistics Publishers, 2000. 416 p.

64. Keynes, J.M. Obshchayateoriyazanyatostiprotsentaideneg. General theory of employment of interest and money, 1978. 160 p.

65. Lebedov, V.G., Kravukhin, G.A. Cost management at the Enterprise: textbook, 2016. vol. 5, p. 582

66. Liberman, I.A. Cost management. Mart Publishing House, 2006. 624 p.

67. Marx, K. Kapital. Kritikapoliticheskoejekonomii: Protsessproizvodstvkapitala. Capital. Critique of political economy the/production Process of capital, 1983. 190 p.

68. Marx, K. Capital, 1978. vol. 3, part 1, p. 508.

69. Prisyazhnyuk,

L.G. Optimizatsiyavitratpidpriemstvmashinobudivnoigaluzizadopomogoyuinformatsiynikhtekhnologiyia optimizatsiupravlinnyazapasami. Optimization of the costs of machinery and equipment for the additional use of information technology and

optimization of inventory management. *Investments: practice and experience*, 2016.

№20, pp. 76-79

70. Ricardo, D. *Statirechi o denezhnomobrashcheniibankakh*. Articles and speeches on monetary circulation and banks, 1995. 180 p.

71. Shank, J., et al. *Strategic Cost Management*. (Translated from English). ZAO "Business/Micro", 1999. 268 p.

72. Smith, A. *Issledovanie oprirodeiprichinebogatstvanarodoy*. An inquiry into the nature and cause of the wealth of Nations, 2007. 240 p.

73. Tugan-Baranovskiy, M. *Osnovipolinichnoiekonomii*. The basis of the political economy. Lviv: Vid. Centr LNU im. Ivana Franka, 2003. 210 p.