

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Кваліфікаційна робота

на тему:

«Управлінський облік у системі менеджменту підприємства»

Виконала: студентка групи: БЗМНск-22

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Марина МІХЕСЬКА

Керівник: к.е.н., доц.

Наталія БУГАС

Київ-2024

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ**

**Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій
Спеціальність 073 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О.
07 червня

2024року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Міхеевій Марині Іванівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управлінський облік в системі менеджменту підприємства
2. Науковий керівник роботи Бугас Наталія Валеріївна, к.е.н., доцент.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.03.2024 року №49 уч.
Строк подання студентом роботи 07 червня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності Компанії «Агроф'южн», комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи організації управлінського обліку у системі менеджменту підприємства. 1.1. Роль управлінського обліку та проблеми його організації на підприємстві. 1.2. Взаємозв'язок системи управління з управлінським обліком. Розділ 2. Аналіз розвитку компанії Агроф'южн. 2.1 Загальна характеристика компанії «Агроф'южн». 2.2 Оцінка фінансово-економічної діяльності. 2.3. Моніторинг складу і структури системи персоналу. Розділ 3. Стратегічні напрями розвитку компанії «Агроф'южн». 3.1 Розробка стратегій розвитку підприємства. 3.2. Обґрунтування перспективних напрямів розвитку компанії.

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 1	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 2	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 3	Бугас Н.В., доцент		
Висновки	Бугас Н.В., доцент		

6. Дата видачі завдання 01.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2024	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи організації управлінського обліку у системі менеджменту підприємства	21.03- 15.04.2024	виконано
3	Розділ 2. Аналіз розвитку компанії Агроф'южн	16.04-31.04.2024	виконано
4	Розділ 2. Аналіз розвитку компанії Агроф'южн	02.05 – 26.05.2024	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2024	виконано
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2024	виконано
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 07.06.2024	виконано

Студент

Марина МІХЕСВА

(підпис)

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

Наталія БУГАС

(підпис)

(ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

Алла КАСИЧ

(підпис)

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Міхеєва М.І. Управлінський облік у системі менеджменту підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено вивченню теоретичних та практичних питань управлінського обліку та проблем його організації на підприємстві. Досліджено процеси розвитку підприємства. Проведено комплексний фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. Досліджено кадрову політику підприємства. Обґрунтовано перспективні напрями розвитку досліджуваного підприємства. Надано умови розробки стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: управлінський облік, менеджмент, стратегічні напрями, розвиток, стратегії.

ABSTRACT

Mikheeva M.I. Management accounting in the enterprise management system. - Manuscript.

Qualification work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2024.

The qualification work is devoted to the study of theoretical and practical issues of management accounting and problems of its organization at the enterprise. The processes of enterprise development were studied. A comprehensive financial and economic analysis of the enterprise's activity was carried out. The company's personnel policy was studied. The prospective directions of the development of the enterprise under study are substantiated. The conditions for the development of an enterprise development strategy have been provided.

Keywords: management accounting, management, strategic directions, development, strategies.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Роль управлінського обліку та проблеми його організації на підприємстві

1.2. Взаємозв'язок системи управління з управлінським обліком

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ АГРОФ'ЮЖН

2.1 Загальна характеристика компанії «Агроф'южн»

2.2 Оцінка фінансово-економічної діяльності

2.3. Моніторинг складу і структури системи персоналу

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «АГРОФ'ЮЖН»

3.1 Розробка стратегій розвитку підприємства

3.2. Обґрунтування перспективних напрямів розвитку компанії

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність дослідження. Поступовий перехід України до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку вимагає докорінного перегляду традиційного відношення до фінансової інформації як ретроспективного, так і стратегічного характеру. Ефективна робота сучасного підприємства неможлива без добре налагодженої системи управлінського обліку і звітності на всіх рівнях управління.

В умовах посилення конкуренції на вітчизняному ринку питання про необхідність налагодження системи управлінського обліку на підприємствах для багатьох прогресивних керівників уже не постає. Підвищена увага до управлінського обліку зумовлена факторами, специфічними для сучасного бізнесу: постійним зростанням концентрації капіталу, високим рівнем конкуренції, непередбачуваністю інфляційних рухів навіть у країнах зі стабільними грошовими системами, значним збільшенням виробничих витрат. Для зміцнення позицій підприємства на ринку і його розширення необхідно грамотно управляти грошовими потоками, виробництвом та інвестиційними проектами. Очевидно, що традиційних методів бухгалтерського обліку вже недостатньо.

З розвитком технологій та промисловими змінами у виробничих системах, підприємства та організації стикаються зі складними та глибокими змінами. Дуже важливо, щоб управлінська інформаційна система була створена для реальної допомоги керівництву з метою встановлення цілей, виявлення проблем, пошуку можливих шляхів їх вирішення, їх оцінки, вибору оптимального рішення.

Саме інформація забезпечує всі стадії управлінського циклу: аналіз, контроль, планування, прогнозування, тому від її якості залежить ефективність управлінських рішень, а від них, своєю чергою, ефективність функціонування суб'єкта господарювання в майбутньому.

З точки зору управлінського обліку первинною метою менеджменту є прийняття рішень, які можуть бути класифіковані як виробничі, маркетингові та фінансові. Відповідно, кожний елемент в управлінській звітності є

результатом рішення або низки рішень. Для кожного рішення існує інструмент управлінського обліку, однак інструменти управлінського обліку можна використовувати тільки в тому випадку, якщо бухгалтер з управління вірно використовує інформацію, яку вимагає конкретний інструмент.

Саме управлінський облік можна розглядати як інформаційну базу підтримки прийняття управлінських рішень. Умовою використання даних обліку є належна його організація з врахуванням поставленої мети та завдань управління, специфіки діяльності конкретного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесів імплементації управлінського обліку у систему менеджменту підприємства

Виходячи з поставленої мети у роботі будуть вирішуватись ключові завдання:

- розкрити роль управлінського обліку та проблеми його організації на підприємстві;

- розкрити взаємозв'язок системи управління з управлінським обліком;

- надати комплексну техніко-економічну характеристику діяльності підприємства;

- оцінити результати фінансово-економічної діяльності підприємства;

- дослідити соціальні аспекти та кадрову політику підприємства;

- визначити процеси розроблення стратегії розвитку підприємства;

- обґрунтувати перспективні напрями розвитку підприємства.

Предметом є процеси використання даних управлінського обліку в процесі управління розвитком підприємства. **Об'єктом** дослідження є процеси розвитку підприємства компанії «Агроф'южн».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Роль управлінського обліку та проблеми його організації на підприємстві

Управлінський облік, як і фінансовий, має свою багатовікову історію. Зародження управлінського обліку відбулося в другій половині XVIII ст. у зв'язку з переходом окремих розрізнених господарств від індивідуальної форми розвитку підприємницької діяльності до численних промислових, сільськогосподарських, будівельних, торговельних фірм. Також вагомим чинником розвитку даного обліку був посилений ріст конкуренції.

У зв'язку із цим з'явилася необхідність проводити аналіз отриманої інформації про витрати на виробництво і реалізацію продукції та про величину отриманого прибутку [1]. Стійка конкурентна боротьба між товаровиробниками і потреба зберегти та розширити свій бізнес не тільки змусили власників майна і капіталу використовувати у своїй діяльності досягнення науково-технічного прогресу, знаходити шляхи отримання коштів у позику, постійно підвищувати ефективність роботи управлінського персоналу, а й призвели до поділу бухгалтерії на дві частини — фінансову та управлінську, тобто для зовнішніх та внутрішніх користувачів [2].

Важливо розглянути управлінський облік через трактування самої дефініції у розрізі його функцій. У науковій літературі можна відстежити багатогранність тлумачень поняття управлінського обліку.

Так, М. Чумаченко трактував управлінський облік не як результат «штучного поділу», а цілеспрямований розвиток усього бухгалтерського обліку, який має перетворитися в надійного постачальника інформації для потреб управління, тобто через призму інформаційної функції [1].

С. Голов та В. Єфіменко розглядають поняття «управлінський облік» як

процес виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, що використовується управлінською ланкою для планування, оцінки і контролю всередині організації та для забезпечення відповідного підзвітного використання ресурсів, тобто зі сторони планування, оцінки та контролю [2].

Карпова Т. визначає управлінський облік як інтегровану систему обліку витрат і доходів, нормування, планування, контролю та аналізу, що систематизує інформацію для оперативних управлінських рішень і координації проблем майбутнього розвитку підприємства, тобто враховує його прогностичну функцію [3, с. 29].

О. Волкова розглядає управлінський облік через комунікативну функцію, а саме як систему інформаційного обміну в організації, призначену для ухвалення управлінських рішень, направлених на досягнення цілей всієї організації [4].

У загальному розумінні управлінський облік, як стверджують науковці з Румунії С. Брічіу та С. Капушняну, є невід'ємною частиною управління, який займається визначенням, поданням та інтерпретацією інформації, яка використовується для стратегії, прийняття рішень, ресурсів оптимізації, плануванням захисту активів та контролем діяльності підприємства [5].

Згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», управлінський облік – це система обробки та підготовки інформації про діяльність підприємства для внутрішнього користування у процесі управління підприємством [6].

В економічній літературі підходи до визначення сутності управлінського обліку поділяють на чотири типи:

- 1) як інформаційна система, основна мета якої – комунікації;
- 2) як система обліку витрат і система калькулювання, головна мета якої – збір і надання інформації про витрати;
- 3) як підсистема бухгалтерського обліку, що забезпечує необхідною інформацією управлінський персонал;

4) як механізм взаємодії різних підсистем системи управління і методів управління.

Як зазначають З.-М. В. Задорожний та Я. Ф. Аверкин: «управлінський облік потрактовують через призму систематизації й аналізу даних, вважаючи його системою підготовки і економічної інтерпретації інформації для формування стратегічних рішень. Управлінський облік – це інтегрована система збору, обробки та передачі інформації внутрішнім користувачам щодо доходів і витрат підприємств з метою забезпечення ефективного управління собівартістю та отримання позитивного фінансового результату»[7, с.117].

З точки зору Н. Данілочкіної «управлінський облік – це підсистема управління на підприємстві, яка призначена для збору і агрегування облікових даних, спрямована на вирішення конкретної управлінської задачі. Це може бути, наприклад, обробка фінансової інформації про бізнес-процеси, що протікають на підприємстві, перетворення її до вигляду, зручного для оперативного прийняття управлінських рішень, і надання підготовленої таким чином інформації менеджерам підприємства»[8].

Як видно з вищевикладеного, категорія «управлінський облік» розуміється в більш широкому сенсі як інформаційна підсистема системи управління підприємством (фірмою), здатна об'єднати в собі різні методи управління і підпорядкувати їх досягненню єдиної мети.

Управлінський облік є складовою системи управління підприємством, яка виходить за межі бухгалтерського обліку, і призначений для забезпечення персоналу інформацією для ефективного бізнес- планування, обліку, оцінки, аналізу, контролю та, відповідно, прийняття управлінських рішень. Він посідає вагоме місце в системі управління підприємством, є засобом прямого і зворотного зв'язку між різними управлінськими рівнями господарюючого суб'єкта, а також внутрішнім і зовнішнім середовищем його існування, виступає свого роду інструментом реалізації функцій управління.

Фінансовий та управлінський облік пов'язані між собою, вони мають як відмінні, так і спільні ознаки. Зокрема, виділяють такі їх відмінності: мета,

регламентація, основний об'єкт дослідження, спрямованість у часі, зв'язок з іншими функціями управління, залежність від виду діяльності, принципи побудови обліку, методологія, основні користувачі, склад і періодичність подання звітності, вимірники, які використовуються, вимоги до відкритості і точності інформації, контроль відповідності даних, групування витрат [3].

1.2. Взаємозв'язок системи управління з управлінським обліком

Управлінський облік є складовою системи управління підприємством, яка виходить за межі бухгалтерського обліку, і призначений для забезпечення персоналу інформацією для ефективного бізнес- планування, обліку, оцінки, аналізу, контролю та, відповідно, прийняття управлінських рішень. Він посідає вагоме місце в системі управління підприємством, є засобом прямого і зворотного зв'язку між різними управлінськими рівнями господарюючого суб'єкта, а також внутрішнім і зовнішнім середовищем його існування, виступає свого роду інструментом реалізації функцій управління.

Організація управлінського обліку передбачає необхідність урахування низки факторів, що носять першочерговий вплив та зумовлені специфікою діяльності суб'єкта господарювання. Кожне підприємство розробляє систему управлінського обліку виходячи із власних потреб і специфіки роботи [4]. Зв'язки, що поєднують управлінський облік із фінансовим обліком, плануванням, контролем, а також (опосередковано) мотивацією і регулюванням, утворюють замкнутий контур із прямим і зворотнім зв'язком (рис. 1.1).

Сучасні умови господарювання вимагають прийняття рішень на усіх рівнях управління підприємством – від керівників структурних підрозділів до власника підприємства. Прийняття рішення – це завершальний етап управління, який полягає у визначенні конкретного шляху вибору з кількох альтернативних варіантів. Такий вибір ґрунтується на результатах аналізу функціонування того, чи іншого підрозділу або підприємства в цілому, проведеного на основі певних показників, прийнятних для конкретних умов господарювання.

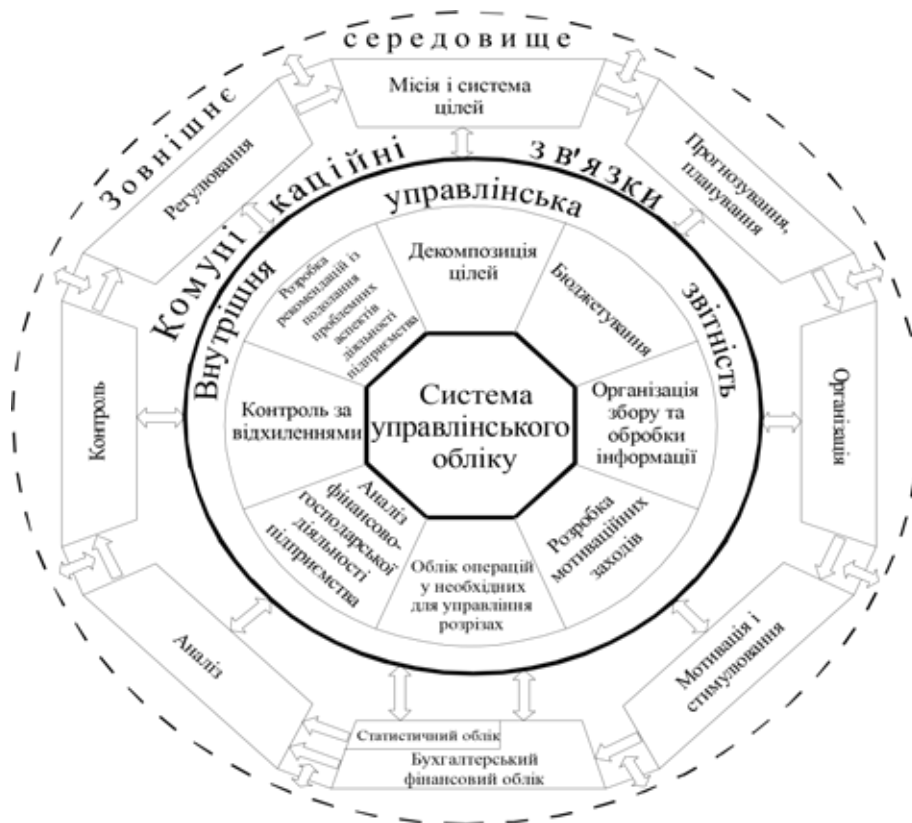


Рис. 1.1. Модель взаємозв'язку системи управління з управлінським обліком

Для ефективного ведення управлінського обліку потрібно:

- забезпечити фахівців усією необхідною інформацією, оскільки за неповного володіння інформацією управлінський облік утрачає будь-який сенс;
- розробити специфічну для кожного підприємства методологію. Така методологія повинна включати параметри управлінського обліку, облікову політику, форми звітності, процедури отримання інформації.

Для досягнення позитивних результатів у поставленні управлінського обліку необхідно звернути увагу на спосіб автоматизації такого обліку та вибрати один із декількох варіантів взаємодії управлінського і бухгалтерського обліку.

Річ у тому, що обидва види обліку знаходяться в одному інформаційному полі, але їх взаємозв'язок може бути різним, наприклад:

1-й варіант — управлінський облік являє собою комплексну систему, що включає також і бухгалтерський облік. Принцип ведення: облік ведеться на

основі первинних документів. Бухгалтер, роблячи проведення в бухгалтерському обліку, присвоює кожній операції додаткові аналітичні коди, які дають змогу потім розподіляти цю інформацію в податковому, управлінському та у фінансовому обліку за МСФЗ.

2- й варіант — паралельне і майже незалежне один від одного ведення обліку. Цей варіант неефективний із позиції трудових затрат, проте процедура дублювання підвищує надійність інформації.

3- й варіант — частина даних у бухгалтерському та управлінському обліку збігаються, проте у цілому це різні системи. Програма, у якій вестиметься управлінський облік, повинна бути інтегрована із системою бухгалтерського обліку. Відповідно, вся фінансова інформація повинна надходити з бухгалтерської системи до управлінської автоматично [5].

Принциповою особливістю управлінського обліку є його оперативність, яка дає змогу аналізувати діяльність підприємства щодня. Затрати на розроблення та подальшу експлуатацію облікової системи не повинні перевищувати економічну вигоду від її впровадження, тому необхідно визначити, яку саме і наскільки деталізовану інформацію потрібно відобразити у звітах.

Внутрішня управлінська звітність повинна бути:

- оперативною, короткою (але достатньою) і корисною, тобто поданою саме тоді, коли вона необхідна для прийняття конкретних управлінських рішень, і без зайвої інформації, щоб можна було оперативно оцінити її зміст;
- доцільною, достовірною та об'єктивною;
- адресною та зрозумілою, тобто керівники центрів відповідальності повинні отримувати звітність, що містить ту інформацію, у якій зацікавлені саме вони;
- порівняною з іншими звітами та аналітичною, тобто керівник повинен мати можливість проаналізувати звітність, затративши мінімум часу.

Одним із головних аспектів складання звітів є розроблені форми тематичних звітів за ключовими показниками підприємства. Такі звіти можуть подаватися як з установленою періодичністю, так і в міру виникнення відхилень

(табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові показники для підготовки звітів

Типи ключових показників	Критерії ефективності	Ключові показники діяльності підприємства
Показники, що характеризують ефективність бізнесу в цілому	Задоволеність власників	Рентабельність активів, рентабельність грошового потоку, вартість компанії
	Задоволеність клієнтів	Кількість претензій від клієнтів, кількість постійних клієнтів, плинність клієнтів
	Задоволеність та ефективність персоналу	Продуктивність праці одного співробітника, плинність кадрів
Показники, що характеризують ефективність окремих бізнес процесів і напрямків	Ефективність закупівель	Час проходження товарів, індекс якості закупівель, вартість втрат при перевезенні
	Ефективність зберігання і переміщення товарів	Швидкість товарного обороту, вартість утрат під час зберігання та перевезення
	Ефективність виробництва	Обсяг виробництва, номенклатура виробництва, якісні показники випуску, частка втрат від браку, обсяги виконаної роботи, величина та структура собівартості
	Ефективність продажів	Обсяги продажів, обсяги грошових надходжень, стан дебіторської заборгованості, затрати на реалізацію, частка знижки у продажах, середній рівень націнки, рентабельність продажів, охоплення клієнтської бази
	Ефективність нових розробок	Тривалість життєвого циклу нового продукту, кількість нових продуктів у розробленні

Ці ж показники забезпечать організацію бюджетування на підприємстві, що являє собою механізм розподілу ресурсів, їх планування, фактичного аналізу, оцінки та контролю. Багато залежить від фінансової структури підприємства.

Основними проблемами під час формування концепції сучасного управлінського обліку для українських підприємств є впровадження нових систем обліку витрат і розроблення нових підходів до калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг). Проблемами функціонування управлінського обліку на українських підприємствах є:

вибір варіанту побудови системи;

робота над побудовою системи управлінського обліку фінансового департаменту;

відсутність продуманої організаційної структури підприємства, невизначеність із виконавцями та користувачами інформації призводитиме до

конфлікту даних та неможливості не тільки отримувати результати роботи, але й здійснювати їх контроль;

невизначеність кваліфікаційних вимог до спеціалістів, які відповідають за постановку та ведення управлінського обліку;

складність у технічному функціонуванні системи.

Також слід відзначити, що суттєвим гальмом поширення управлінського обліку в країні залишається відсутність чіткого визначення переліку складників даного обліку. Завдяки управлінському обліку бухгалтер за потребою, крім власне обліку та калькулювання собівартості продукції, займається нормативним плануванням, економічним аналізом та підготовкою управлінських рішень.

Вирішення проблем управлінського обліку необхідно здійснювати й на рівні держави: допомога у формуванні єдиної методологічної бази управлінського обліку, яка повинна бути тісно пов'язана з процесами вдосконалення корпоративного управління; формування «прошарку» кваліфікованих професіоналів у сфері управлінського обліку.

Що стосується впровадження системи управлінського обліку, то для успішного здійснення цього процесу необхідні три невід'ємні складники: спеціальні ресурси для реалізації цього завдання; фахівці; участь у процесі постановки.

Впровадження системи управлінського обліку в практику підприємств повинно передбачати поетапне здійснення основних заходів (рис 1.2).

Процес упровадження (вдосконалення) системи управлінського обліку необхідно проводити обмірковано, поетапно, з оцінкою ефективності кожної стадії і ретельним плануванням наступної, оскільки витрати на вдосконалення системи управління повинні призвести до безперечного і відчутного ефекту для підприємства. Обов'язковою умовою дієвості системи управлінського обліку є взаємоузгодженість роботи всіх служб і підрозділів підприємства, постійна командна співпраця у напрямі реалізації узгоджених загальних цілей підприємства. Відсутність одного з вищенаведених заходів унеможливило функціонування цілісної системи управлінського обліку [11, с. 112].

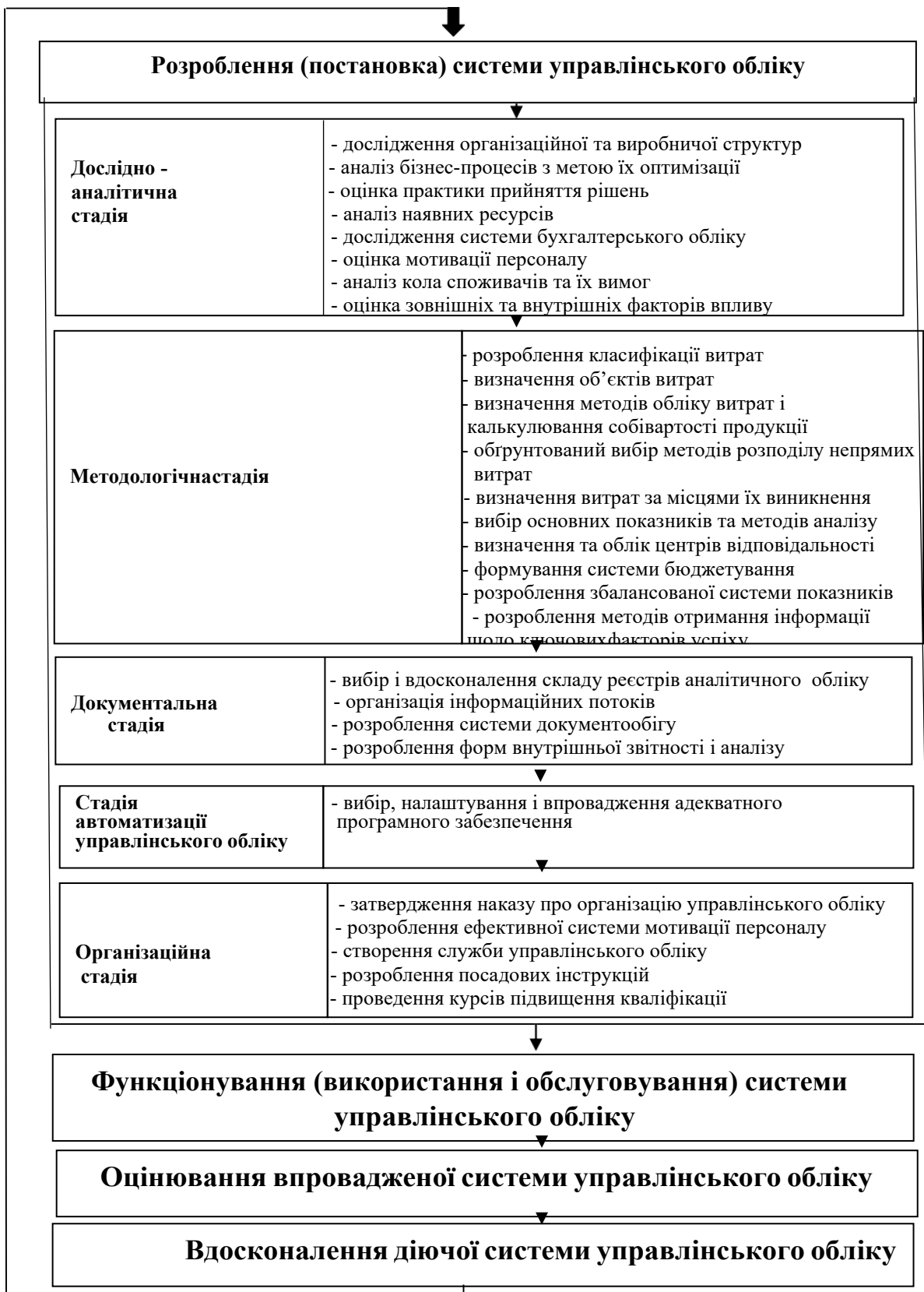


Рис. 1.2. Алгоритм впровадження і розвитку управлінського обліку

Створення системи управлінського обліку для конкретних цілей відбувається в три етапи, на кожному з яких вирішуються свої специфічні завдання (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Створення системи управлінського обліку для конкретних цілей

№	Зміст етапу	Дії по етапу
I етап	Формування управлінського рішення облікового завдання або аналіз й опис наявного	1) визначаються управлінські завдання та порядок їх управлінського вирішення; 2) визначається перелік даних, необхідних для її вирішення, система їх збирання та правила документообігу; 3) визначаються результати, яких планується досягти, та призначаються відповідальні особи за досягнення визначених результатів
II етап	Ув'язка прийнятих рішень з наявними управлінськими рішеннями, обліковою політикою, бухгалтерською практикою	1) узгоджуються дані управлінського обліку з даними фінансового; 2) вносяться зміни до облікової політики або купується нове програмне забезпечення з відповідними функціями;
III етап	Впровадження облікових технологій	1) офіційно покладається відповідальність на конкретних працівників за збирання та аналіз даних; 2) відбувається розроблення посадових інструкцій для виконавців

Ефективність етапу функціонування управлінського обліку є основною метою впровадження цієї системи. Оцінювання ефективності функціонування діючої системи управлінського обліку можна проводити в такому порядку: оцінка на відповідність визначеній меті підприємства; порівняння отриманих вигод із понесеними витратами для впровадження цієї системи; порівняння діючої системи з еталоном (системою управлінського обліку провідних фірм відповідної галузі).

Враховуючи те, що підприємство під час своєї діяльності постійно виявляє нові потреби зростання ефективності інформаційного забезпечення, виникає потреба у пошуку нових шляхів для вдосконалення системи управлінського обліку [3].

Управлінський облік є ефективним інструментом управління, тому що створює конкурентні переваги в ринковому середовищі, а саме забезпечує підприємство ключовою інформацією. Досвід підприємств України свідчить, що практичне застосування управлінського обліку, на жаль, ще не набуло належного поширення у зв'язку з невирішеним колом проблем. У сучасних умовах це питання вкрай актуальне і потребує свого дослідження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ АГРОФ'ЮЖН

2.1 Загальна характеристика компанії «Агроф'южн»

«Агроф'южн» – це українська вертикально-інтегрована компанія, розташована на півдні України. Компанія має спрямованість B2B (business-to-business). Основний профіль діяльності – вирощування та переробка томатів на томатну пасту з подальшою реалізацією вітчизняним та іноземним виробникам томатної продукції. На підприємствах, що входять до «Агроф'южн» забезпечуються всі цикли виробничої діяльності: вирощування розсади в теплицях, вирощування томатів та їх переробка у високоякісну томатну пасту торгової марки Інагро.

В склад компанії Агроф'южн входять підприємства:

- ПСП «Агрофірма Роднічок» займається вирощуванням томатів та зернових культур на 18 000 га площі в районах Миколаївської та Херсонської областей.
- ПП «Органік Системс» - вирощування органічної продукції на 14 000 га у Голопристанському, Калачанському та Чаплинському районах Херсонської області.
- ФГ «Органік Системс» - вирощування розсади (122 млн. саджанців за сезон) та завод по переробці томатної пасти потужністю 500 000 тонн томатів.
- ФГ «Інтегровані агросистеми» - вирощування розсади (70 млн. саджанців за сезон) та завод по переробці томатної пасти потужністю 250 000 тонн томатів.
- ПП «АГРО ЛІГА» та ПП «Роксолана» - мають потужний машинно-тракторний парк, парк вантажівок, частково займаються вирощуванням овочів та баштанів, зернових та олійних культур, надають послуги зі збирання врожаю та обробки сільськогосподарських угідь.

- ТОВ «Фьюжн» займається консультуванням з питань комерційної діяльності та керування, надає послуги компанії «Агроф'южн» у сфері бухгалтерського обліку та оподаткування, фінансового лізингу, бізнес-управління, маркетингу, геології та геодезії тощо.

У 2005 році було засновано перше підприємство компанії «Агроф'южн» – фермерське господарство «Інтегровані агросистеми» в Голопристанському районі Херсонської області.

У 2007 році було збудовано тепличний комплекс «Південний», а в 2008 році розпочав роботу переробний завод «Південний» та було зареєстровано торгову марку «Інагро».

У 2009 році розпочав роботу «Північний» переробний завод, в 2010 – збудовано тепличний комплекс «Північний». З 2014 по 2015 роки відбувалась модернізація «Південного» заводу.

У 2017 році розпочав роботу «Східний» переробний завод та було розпочато виробництво органічної томатної пасти.

У 2019 році завершилось будівництво та розпочато роботу лінії з сушіння овочів та виробництво томатного порошку на «Східному» заводі.

На даний час, до складу «Агроф'южн» входить 10 відділень, 2 теплиці, 3 заводи по виробництву томатної пасти, підприємства оброблюють 32 тис. га сільгоспугідь, в компанії працює 1500 працівників.

Розглянемо детальніше заводи по виробництву томатної пасти компанії «Агроф'южн»:

- Південний завод - виробнича потужність 4000 тон томатів за добу; місцезнаходження – м. Гола Пристань, Херсонська область. Асортимент продукції:

- органічна томатна паста;
- томатна паста СВ (Cold Break) – виготовляється при низьких температурах, застосовується при виробництві соків та томатних соусів;
- томатна паста НВ (Hot Break) – виготовляється при високих температурах, застосовується при виробництві соків, томатних соусів та кетчупу;

- томатна паста SHB (Super Hot Break) – паста високої концентрації, застосовується при виробництві густих соусів та кетчупів.
- Північний завод - виробнича потужність 4000 тонн томатів за добу; місцезнаходження – с. Шевченкове, Миколаївська область; виготовляють томатну пасту за технологією СВ (Cold Break).
- Східний завод - виробнича потужність 4000 тонн томатів за добу; місцезнаходження – смт. Снігурівка, Миколаївська область; виготовляють томатну пасту типу СВ, НВ та томатний порошок типу СВ, НВ.

Томатна паста торгової марки «Інагро» представлена у 45 країнах світу та продовжує розширювати географію своєї присутності (рис. 2.1).

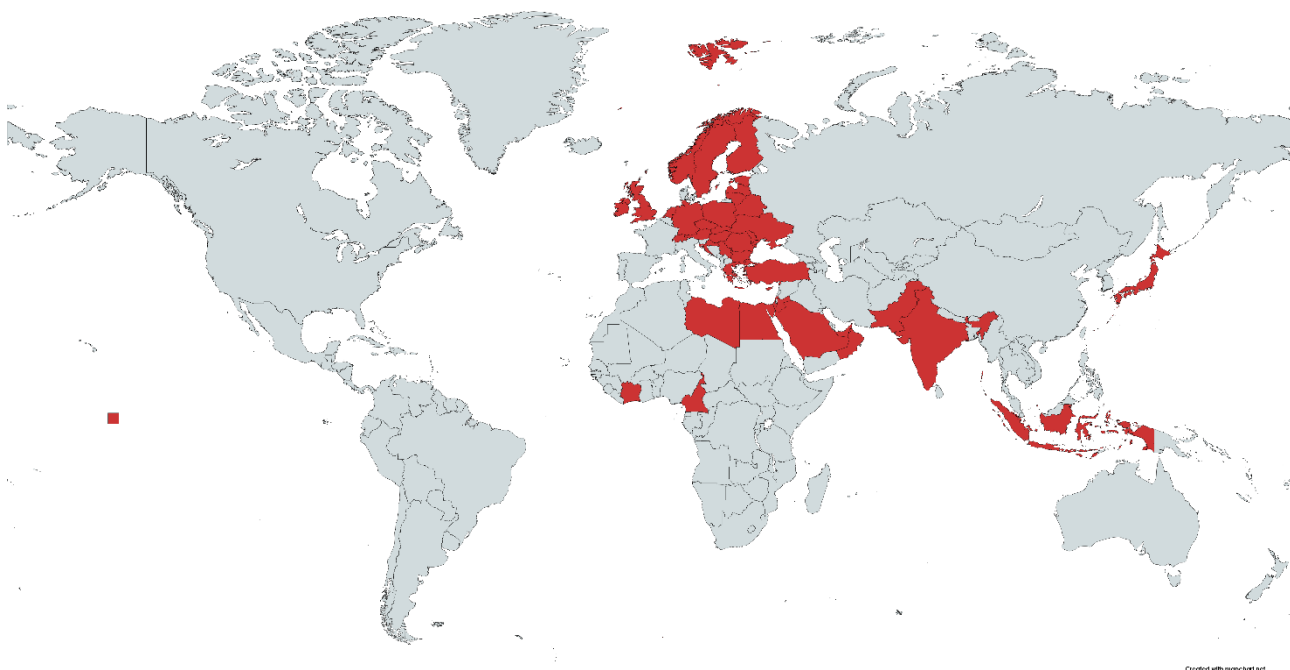


Рисунок 2.1 – Географія присутності компанії «Агроф'южн» на світових ринках

Джерело: сформовано з використанням [20].

Структура продажів продукції компанії «Агроф'южн» на закордонних ринках представлена на рисунку 2.2:

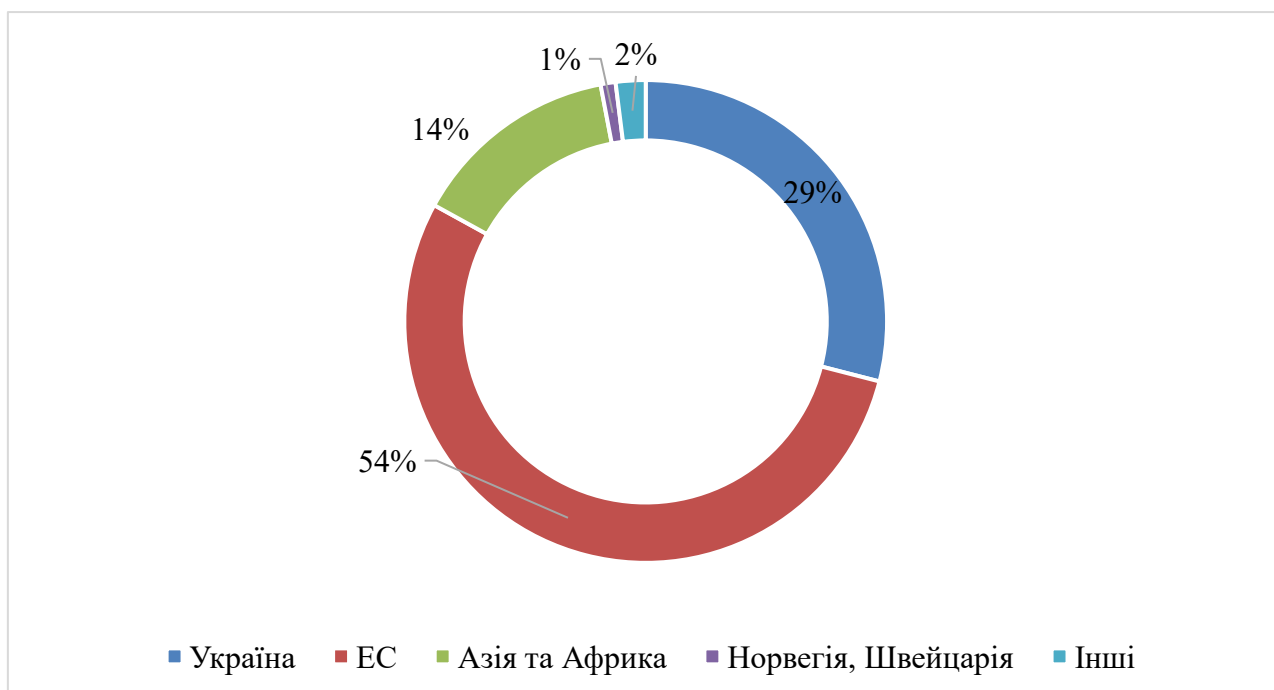


Рисунок 2.2 – Структура реалізації основної продукції компанії «Агроф'южн»

Місія компанії «Агроф'южн»: «Вирощувати томатну пасту «Інагро» преміальної якості задля успішного розвитку бізнесу наших клієнтів» [8].

У своїй діяльності компанія «Агроф'южн» дотримується принципів:

- екологічних - урахування та упередження екологічних змін, зумовлених виробничою діяльністю: зменшення використання води та викидів CO₂; раціональне споживання енергії та утилізація відходів; підтримка навколишнього середовища та збереження біорізноманіття.
- соціальних - організація програм соціального партнерства - підтримка місцевих шкіл, дитячих садочків та громад; постійне підвищення рівня кваліфікації співробітників для досягнення найвищої ефективності;
- економічних - забезпечення повного контролю на всіх етапах виробництва, інвестиції в стандарти Global G.A.P., сучасні очисні споруди й дотримання стандартів якості та безпеки .

Цінності «Агроф'южн»:

- чесність, відкритість, довіра — основа внутрішніх та зовнішніх комунікацій;

- соціальна відповідальність - кожне рішення та дія направлені на розвиток України та краще майбутнє наступних поколінь;
- свобода особистості - головне місце в компанії Агроф'южн належить особистості, яка має змогу сама вирішувати, що відповідає її інтересам;
- дотримання принципів сталого розвитку - дотримання балансу між задоволенням сучасних потреб та захистом навколишнього середовища;
- цілісність - команда професіоналів об'єднаних спільною метою.

Цілі та завдання - це те, як підприємство збирається досягти свого бачення; вони напряду залежать також від його місії та цінностей.

До цілей компаній «Агроф'южн» можна віднести:

- розширення діяльності на міжнародних ринках;
- виробництво високоякісної томатної пасти та пошук та дослідження нових способів її виготовлення;
- ефективна розробка та провадження маркетингової діяльності з метою повного задоволення потреб клієнти та споживачів.

На чолі компанії «Агроф'южн» стоїть її власник та генеральний директор Сипко С.О., він же одноосібний засновник та бенефіціар підприємств, що входять до складу компанії. Характер бенефіціарного володіння - прямий, частка - 100%. Органи управління та контролю юридичної особи – загальні збори.

На підприємствах, що входять в групу компаній «Агроф'южн» керуючими є директори, які координують діяльність свого підприємства. У їх компетенції знаходяться всі питання поточної діяльності, за винятком питань, віднесених до компетенції загальних зборів.

Організація процесів управління компанії «Агроф'южн» характеризується лінійно-функціональною структурою. Ця структура поширюється та взаємодіє зі всіма підприємствами, що входить до складу компанії (рис. 2.3)

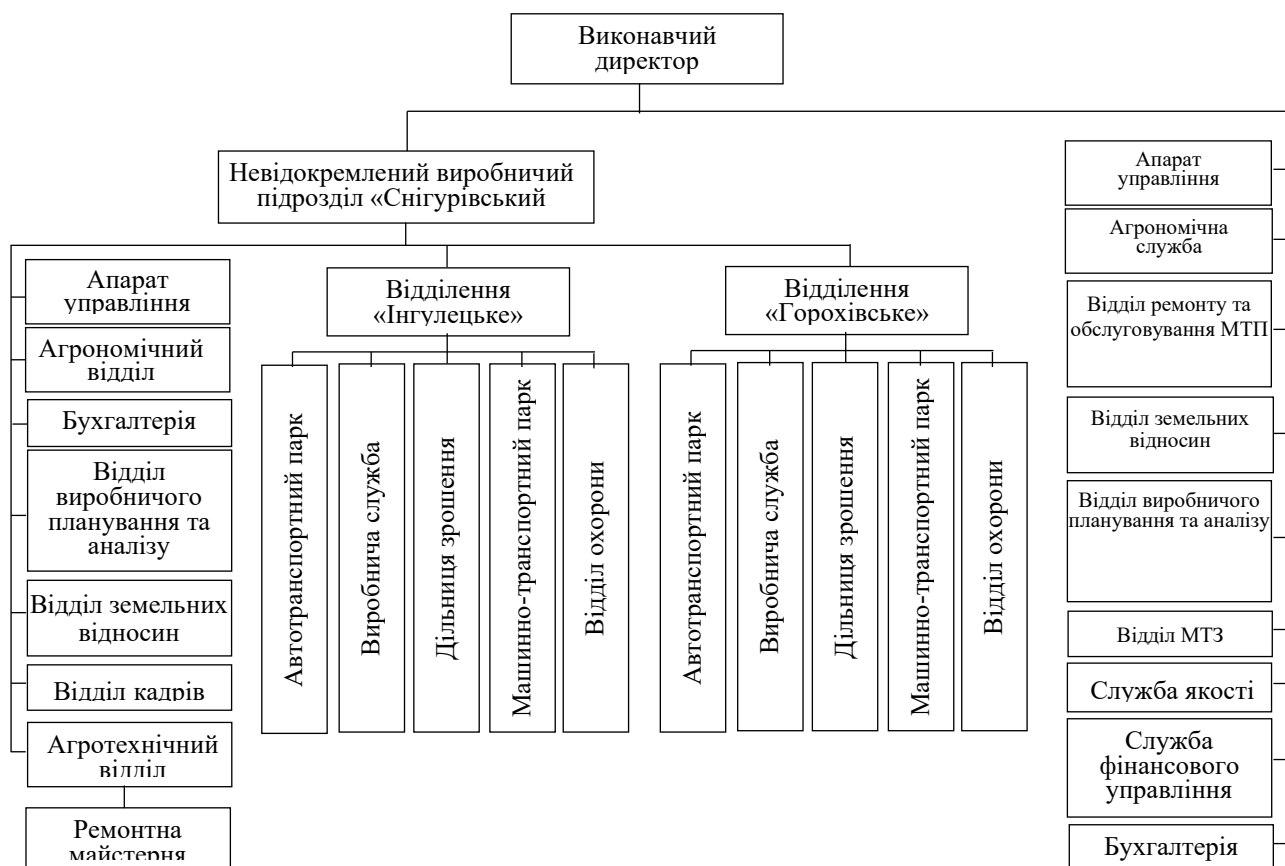


Рисунок 2.3 – Організаційна структура компанії «Агроф’южн»

Функціональна структура управління підприємства виражається в тому, що при кожному виробничому секторі створено спеціалізовані, по виконуваних функціях, відділи. Підрозділи поділяються, у відповідності з виконуваними функціями, на декілька секторів (виробничий, технічний, збутовий тощо). Кожен сектор включає в себе ряд відділів, які розподілені за принципом спеціалізації. У підсумку, виробничий сектор має відділи, що займаються випуском продукції, освоюють нові технології, координують роботу працівників, тобто займаються організацією діяльності підприємства, а також обслуговують фірму.

В організаційній структурі підприємств, що входять до складу компанії, виділяються підрозділи, що виконують певне коло функцій та мають право приймати і забезпечувати виконання відповідних управлінських рішень в межах своєї компетенції, визначеної виконавчим директором.

Всі сектори компанії «Агроф’южн» при виконанні своїх функцій націлені на досягнення спільної мети - ефективна робота підприємства, тому їх діяльність взаємозалежна. В цілому ж організаційна структура компанії, поділ секторів і

відділів відповідає її спеціалізації, цілям, завданням та місії.

Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника (стосовно господарського використання його майна та отримання прибутку) і самоврядування трудового колективу. Власник підприємства здійснює свої права по управлінню безпосередньо сам та через уповноважені ним органи. Останні вправі делегувати це право органу управління, передбаченому установчими документами органу. Безпосередньо у всіх зовнішніх правовідносинах інтереси підприємств представляє керівник-власник.

Рішення по соціально-економічним питанням стосовно діяльності підприємства розробляються та приймаються його органами управління за участю трудового колективу.

Виконавчі функції по управлінню підприємством здійснює вибране загальними зборами правління, повноваження якого визначаються установчими документами. Обов'язки, права і відповідальність посадових осіб підприємства щодо управління визначаються кваліфікаційними посадовими інструкціями.

Як було зазначено, Агроф'южн - це вертикально-інтегрована компанія, що займаються вирощуванням томатів та виготовленням томатної пасти. Основними постачальниками насіння є Heinz, Nunhems, Syngenta. До основних постачальників засобів захисту рослин є Syngenta, Bayer та ін.

Більшість готового продукту – томатної пасти – Агроф'южн реалізує на експорт, а близько 30% продає на ринку України. Томатна паста Інагро є сировиною для виготовлення соків та соусів більшості українських торгових марок, таких як «Чумак», «Верес», «Торчин», а також міжнародних марок Heinz, Nestle, PepsiCo, Coca Cola тощо. Кінцевими споживачами продукції Агроф'южн є переробні заводи України, Європи, Азії та Африки.

Процес вирощування томатів в Агроф'южн починається із планування економічних показників, із укладання угод з продажу готової сировини, а потім розраховують необхідну кількість розсади, що потрібно закласти, обсяги виробництва томатної пасти та томатного порошку. На зміну попиту впливають

ціни на насіння, добрива, трудові ресурси; кількість та смаки споживачів (у випадку B2B бізнесу – клієнтів), а також інші зовнішні фактори – політичні, економічні тощо. Моніторингом та реагуванням на ці процеси займається маркетинговий відділ компанії.

До комунікаційних заходів маркетингу Агроф'южн відносяться:

- прямий маркетинг - підприємство звертається до клієнтів безпосередньо без використання інформаційних посередників; такий вид маркетингу спрямований на конкретного клієнта, а не на групу;

- брендінг - процес створення, розвитку та просування на ринку ідеї або образу конкретного товару (томатної пасти) та послуги (B2B бізнес), які в свідомості людей (клієнтів) асоціювалися б з компанією; метою брендингу є не тільки підвищення впізнаваності бренду і просування його на ринку, але і побудова позитивного іміджу;

- спонсорство - фінансування будь-якої діяльності фізичних або юридичних осіб без мети одержання матеріальної вигоди;

- стимулювання збуту – проведення різних демонстрацій і виставок (екскурсій на заводи тощо), орієнтоване більше на канали розподілу.

Логістична система Агроф'южн досить коротка: теплиці – поля – заводи. В компанії створені певні кластери навколо 3-х переробних заводів – теплиці та поля знаходяться на відстані близько 2-х годин функціонування транспорту.

2.2 Оцінка фінансово-економічної діяльності

Одним з найбільш крупних підприємств компанії «Агроф'южн» є підприємство ПСП «Агрофірма «Роднічок». Підприємство дотримується державних вимог, є платником податків (внесені до реєстру великих платників податків 2019 та 2020 року) та єдиного внеску VI групи. ПСП «Агрофірма Роднічок» було зареєстроване у 2000 році, знаходиться в с. Миколаївське Миколаївської області. До основних видів діяльності відноситься:

- 01.13 вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;
- 01.11 вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- 01.61 допоміжна діяльність у рослинництві;
- 01.63 післяурожайна діяльність;
- 01.64 оброблення насіння для відтворення;
- 46.21 оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 70.22 консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- 73.1 рекламна діяльність;
- 73.2 дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Основні показники виробництва ПСП «Агрофірма «Роднічок» наведені в табл. 2.1).

Таблиця 2.1 Динаміка показників виробництва у ПСП «Агрофірма «Роднічок» компанії Агрофюжн

Показники	Роки			2020 р. у % до 2018
	2018	2019	2020	
Вартість валової продукції сільського господарства (в постійних цінах 2016р.), млн.грн	2866,00	3127,53	3768,60	131,5
Грошова виручка від реалізації сільськогосподарської продукції, млн.грн	619,37	667,68	896,86	144,8
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	604	653	621	102,8
Середньорічна вартість основних виробничих фондів і оборотних засобів, млн.грн	289,07	600,21	647,59	224,0
Площа сільськогосподарських угідь, га	9725,0	13750,9	13750,9	141,4

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Проаналізувавши дані таблиці, можна стверджувати, що підприємство ПСП «Агрофірма «Роднічок» за своїми розмірами є великим підприємством, та щороку відбуваються процеси розширення виробництва. Так, 2020 році вартість

вальної продукції в постійних цінах 2016 року зросла на 31,5%, грошова виручка збільшилась на 44,8%, вартість основних виробничих фондів зросла в 2,24 рази, а площа сільськогосподарських угідь - на 41,4%

Про спеціалізацію підприємства свідчить показник складу та структури грошової виручки, що наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Розмір та структура грошової виручки від реалізації в
ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Галузі та види продукції	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Зернові та зернобобові	164753,0	26,6	157572,0	23,6	188301,7	21,0
Ріпак	-	-	-	-	1825,9	0,2
Соняшник	-	-	4673,7	0,7	-	-
Овочі відкритого ґрунту	451522,2	72,9	501426,2	75,1	701003,6	78,2
Разом по рослинництву	616275,1	99,5	663671,9	99,4	891131,1	99,4
Всього по с.-г. виробництву	616275,1	99,5	663671,9	99,4	891131,1	99,4
Виконання робіт, послуг	3096,9	0,5	4006,1	0,6	5724,9	0,6
Всього по підприємству	619372,0	100	667678,0	100,0	896856,0	100,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Розрахуємо рівень спеціалізації підприємства за формулою:

$$K_c = \frac{100}{\sum U_T \cdot (2i - 1)},$$

де K_c — коефіцієнт спеціалізації; U_T — частка товарної продукції окремих галузей; i — порядковий номер частки товарної продукції у ранжованому ряду, побудованому за спадаючою ознакою: перше місце присвоюють галузі з найбільшою питомою вагою в структурі товарної продукції, а останнє — з найменшою.

$$K_c = \frac{100}{\sum 78,2 \cdot (2 \cdot 1 - 1) + 21 \cdot (2 \cdot 2 - 1) + 0,2 \cdot (2 \cdot 3 - 1)} = 0,7$$

Коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,7, що свідчить про поглиблену спеціалізацію підприємства.

За результатами розрахунків можна сказати, що ПСП «Агрофірма «Роднічок» спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, а саме на вирощуванні овочів відкритого ґрунту, виручка від реалізації яких складає 78,2%

в структурі грошових надходжень.

Проаналізуємо рівень товарності продукції підприємства ПСП «Агрофірма «Роднічок» у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Рівень товарності продукції ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Культури	2018 рік			2019 рік			2020 рік		
	Валовий збір, ц	Кулькість реалізованої продукції, ц	Рівень товарності, %	Валовий збір, ц	Кулькість реалізованої продукції, ц	Рівень товарності, %	Валовий збір, ц	Кулькість реалізованої продукції, ц	Рівень товарності, %
пшениця	212038	194980	92,0	236520	209092	88,4	237489	236942	99,8
ячмінь	99688	94112	94,4	169608	161401	95,2	160287	150105	93,7
горох	2820	195	6,9	11758	5962	50,7	15070	10695	71,0
ріпак	-	-	-	-	-	-	1764	1758	99,7
соняшник	-	-	-	3097	3084	99,6	-	-	-
томати	3063809	2859226	93,3	3317392	3117587	94,0	4030906	3958917	98,2

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПСП «Агрофірма «Роднічок»

За досліджуваний період спостерігається достатньо високий рівень товарності вирощуваних культур. Найнижчий рівень товарності при виробництві гороху, оскільки цю культуру вирощують з метою покращення сівобороту.

Економічна ефективність вирощуваних на підприємстві культур наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Економічна ефективність вирощування культур у ПСП «Агрофірма «Роднічок» за 2020 рік

Культура	Урожайність, ц/га	Собівартість виробництва 1ц, грн	Собівартість реалізації 1ц, грн	Ціна реалізації 1ц, грн	Прибуток на 1ц, грн	Рівень рентабельності, %
пшениця	42,62	369,54	360,45	500,52	140,07	38,9
ячмінь	58,40	235,19	222,41	395,47	173,07	77,8
горох	23,55	597,86	302,49	401,05	98,56	32,6
ріпак	22,55	821,88	819,27	1035,07	215,79	26,3
томати	854,74	155,36	152,88	173,91	21,03	13,8

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПСП «Агрофірма «Роднічок»

У 2020 році виробництво продукції рослинництва в ПСП «Агрофірма «Роднічок» було ефективним. Найвищий рівень рентабельності спостерігається при виробництві ячменю – 77,8%. Це обумовлено достатньо високим рівнем

урожайності ячменю – 58,4 ц/га, що вплинуло на зниження собівартості виробництва 1 ц до 235,19 грн. Низький рівень рентабельності томатів обумовлено тим, що основна їх частина вирощується як сировина для подальшої переробки на заводах компанії, тому їх реалізація відбувається за собівартістю.

Площа сільськогосподарських угідь ПСП «Агрофірми «Роднічок» у 2020 році становила 13751 га, що складає 43,7% в загальному земельному банку компанії «Агроф'южн». Під посіви томатів щороку відводиться до 35% посівних площ.

Таблиця 2.5 Структура земельної площі компанії Агроф'южн

Показники	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	га	%	га	%	га	%
Агроф'южн	18201	100,0	31417	100,0	31491	100,0
в т.ч. томати	7159	39,3	7183	22,9	7200	23,0
ПСП "Агрофірма Роднічок"	9725	53,4	13751	43,8	13751	43,7
в т.ч. томати	3019	16,6	3508	11,2	4716	15,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Для здійснення виробничої діяльності підприємству потрібно мати потужну матеріально-технічну базу. Розглянемо склад та структуру основних засобів ПСП «Агрофірма «Роднічок» в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 Розмір та структура основних виробничих фондів в ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Показники	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Темп росту, %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Матеріальні активи в т.ч.	288922	99,9	327561	54,6	386033	59,6	133,61
- будівлі, споруди та передавальні пристрої	75177	26,0	92274	15,4	101804	15,7	135,42
- машини, обладнання та інвентар	196192	67,9	74667	12,4	89464	13,8	45,60
- транспортні засоби	10166	3,5	125608	20,9	154132	23,8	1516,19
- інші необоротні матеріальні активи	7388	2,6	35012	5,8	40633	6,3	550,02
Нематеріальні активи	149	0,1	272653	45,4	261560	40,4	175543,6
Всього	289071	100,0	600214	100,0	647593	100,0	224,03

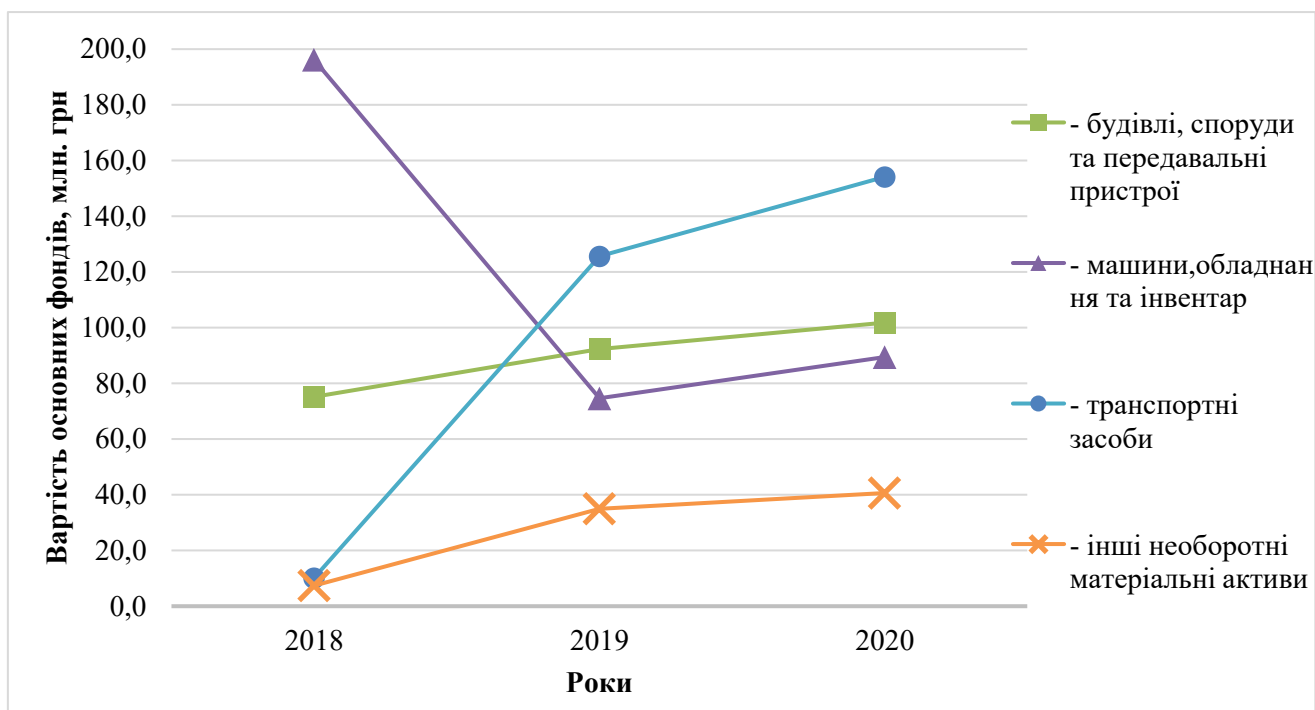


Рисунок 2.4. Динаміка зміни вартості основних виробничих фондів ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ПСП «Агрофірма Роднічок»

В структурі основних виробничих засобів найбільшу питому вагу мають транспортні засоби – до 35,6%. Господарство має потужний парк вантажних автомобілів. На другому місці – будівлі та споруди (до 24%), що представлені теплицями для вирощування розсади томатів. За досліджуваний період майже вдвічі зросла вартість нематеріальних активів, що обумовлено зростанням гудвілу.

Розглянемо показники ефективності використання основних засобів на підприємстві у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 Забезпеченість основними фондами та ефективність їх використання у ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Темп росту, %
Фондовіддача	9,91	5,21	5,82	58,7
Фондомісткість	0,10	0,19	0,17	170,4
Фондозабезпеченість, тис.грн/га	29,72	43,65	47,09	158,4
Фондоозброєність, тис.грн/чол	478,40	919,16	1042,82	218,0
Норма прибутку (збитку),%	55,0	6,0	22,4	-32,6 в.п.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПСП «Агрофірма «Роднічок»

В 2020 році на 100 га сільськогосподарських угідь припадало 47,09 тис. грн вартості основних виробничих фондів, що на 58,4% більше, ніж у 2018 році.

Фондоозброєність в 2020 році складає 1042,82 тис. грн на 1 середньорічного працівника підприємства та також має тенденцію до зростання – в 2,2 рази більше у звітному році порівняно з базисним.

У звітному році фондівіддача зменшилась на 41,3%, а фондомісткість, навпаки, зросла на 70,4%. Це відбулось за рахунок збільшення вартості основних виробничих фондів - темпи зростання цього показника були значно більші, ніж темпи зростання вартості валової продукції.

Отже, можна зробити висновок, що забезпеченість основними виробничими фондами господарства зростає, але ефективність їх використання має тенденцію до зменшення. Норма прибутку у 2020 році зменшилась на 32,6 в.п. порівняно з 2018 роком.

Дохід від реалізації в розрахунку на одного працівника у звітному році порівняно з базисним збільшився на 40,9%., а валовий прибуток, навпаки, зменшився на 11,3%.

Економічна безпека певної організаційної структури характеризується як стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації, технологій, прав, техніки, устаткування) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування та динамічного розвитку при запобіганні негативним внутрішнім та зовнішнім впливам.

Під фінансовою безпекою підприємства розуміють такий фінансовий стан, що характеризується, по-перше, збалансованістю та якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, які використовуються підприємством, по-друге, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію його фінансових ресурсів, по-четверте, забезпечувати розвиток цієї фінансової системи [14].

Динаміка фінансових результатів господарської діяльності ПСП

«Агрофірма «Роднічок» наведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 Динаміка фінансових результатів господарської діяльності
ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Показники	Фінансові результати, тис.грн			2020 р. у % до	
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018р.	2019р.
Чистий дохід від реалізації	619372	667678	896856	144,8	134,3
Собівартість реалізованої продукції	460434	631506	751994	163,3	119,1
Валовий прибуток	158938	36172	144862	91,1	в 4р.
Інші операційні доходи	70281	55691	72213	102,7	129,7
Адміністративні витрати	21268	19290	19318	90,8	100,1
Витрати на збут	42853	47892	52510	122,5	109,6
Інші операційні витрати	20939	37706	93397	в 4,4р.	в 2,5р.
Прибуток від операційної діяльності	144159	-13025	51850	36	в -4р.
Інші доходи (фінансові витрати)	-4746	-59126	-66020	в 14р.	111,7
Чистий прибуток	139413	-72151	-14170	-10,2	19,6

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПСП «Агрофірма «Роднічок»

За досліджуваний період значно погіршились фінансові результати господарської діяльності підприємства. В 2020 році було отримано 14 млн. грн збитку. Це пов'язано із значним ростом інших операційних витрат – в 2,5 рази порівняно з попереднім роком.

В 2020 році порівняно з 2018 роком виручка від реалізації продукції зросла на 44,8%, а собівартість реалізованої продукції на 63,3%, внаслідок чого валовий прибуток зменшився на 8,9%.

Ріст витрат на збут на 22,5% та інших операційних витрат в 4,4 рази обумовило зменшення розміру прибутку від операційної діяльності на 64%. Також значно зросли фінансові витрати підприємства. Вплив всіх перелічених факторів обумовив отримання збитку у 2020 році.

Ліквідність та платоспроможність підприємства відображають його фінансові можливості щодо зобов'язань – здатність погашати заборгованість в даний момент та в майбутньому. Показники ліквідності та платоспроможності ПСП «Агрофірма «Роднічок» наведені в таблиці 2.10.

Чистий, або власний, оборотний капітал підприємства зменшився на 29% у звітному році порівняно з базисним.

Коефіцієнт покриття показує чи досить у підприємства коштів, що можуть бути направлені на погашення поточної заборгованості підприємства. У ПСП «Агрофірма «Роднічок» цей коефіцієнт у звітному році менше, ніж в базисному та складає 1,77. На практиці, значення цього показника, наближеного до 2,0 вважають нормою для більшості форм діяльності, тому що такий його рівень забезпечує компанії надійне покриття короткострокової заборгованості навіть у випадку скорочення розміру поточних активів до 50%.

Таблиця 2.10 Динаміка показників ліквідності та платоспроможності у ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Темп росту, %
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	488681	333531	347516	71,1
Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу	0,01	0,01	0,1	в 15р.
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	1,27	2,00	2,58	203,6
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	3,39	1,87	1,77	52,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,44	1,35	1,21	49,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,01	0,08	494,8
Частка оборотних активів в активах підприємства	0,70	0,54	0,55	78,6
Частка власних оборотних коштів в оборотних активах	0,71	0,47	0,44	61,8
Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,28	0,28	0,32	112,4
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат	2,51	1,65	1,38	55,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Коефіцієнт швидкої ліквідності на підприємстві у звітному році вдвічі менший, ніж в базисному і складає 1,21. Чим більше значення цього коефіцієнту, тим більша ймовірність погашення поточних зобов'язань. На практиці вважається, що оптимальне значення цього коефіцієнту повинно сягати близько 1,0.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує яка частка поточних зобов'язань може бути погашена негайно за рахунок найліквіднішої частини оборотних активів – грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень. Теоретично, цій коефіцієнт має бути в межах 0,25-0,3, але слід враховувати специфіку діяльності та галузеву незалежність підприємства. Оскільки ПСП

«Агрофірма Роднічок» в складі компанії Агроф'южн є досить галузево незалежним підприємством із поглибленою спеціалізацією, показник абсолютної ліквідності в 0,08 можна вважати оптимальним для даного підприємства.

Частка оборотних активів в активах підприємства складає 55% у звітному році, що на 21% менше, ніж в базисному, а частка виробничих запасів в оборотних активах зростає – на 12% більше у звітному році, чим у базисному. Частка власних оборотних коштів в оборотних запасах підприємства має тенденцію до зменшення, як і частка у покритті запасів і затрат – зменшилась на 45%. Це відбулось більшою мірою через збільшення вартості запасів і затрат.

Під фінансовою стійкістю підприємства прийнято розуміти його здатність до стійкого економічного росту у довгостроковій перспективі за наявності впливу факторів зовнішнього середовища. Показники фінансової стійкості ПСП «Агрофірма «Роднічок» наведені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 Показники фінансової стійкості та стабільності у
ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Показники	Норма	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2020р. у % до 2018 р.
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5-0,8	0,76	0,51	0,49	64,9
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2-0,5	0,24	0,49	0,51	в 2,1р.
Коефіцієнт незалежності	1,0-4,0	3,14	1,06	0,97	30,9
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,25-1	0,32	0,94	1,03	в 3,2р.
Коефіцієнт фінансової залежності	1,25-2,0	1,32	1,94	2,03	154,0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05-0,10	0,61	0,11	0,09	14,7
Коефіцієнт структури залученого капіталу		0,14	0,40	0,39	в 2,7р.
Коефіцієнт інвестування	>1,0	2,54	1,13	1,1	43,2
Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	0,6-0,8	2,34	0,38	0,25	10,8
Коефіцієнт прогнозу банкрутства	в динам.	0,49	0,25	0,24	48,6
Коефіцієнт фінансової стійкості		3,67	1,78	1,58	43,1

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Коефіцієнт фінансової незалежності показує питому вагу власного капіталу у сумі ресурсів підприємства та характеризує залежність підприємства

від зовнішніх позик чи кредитів. Чим менше значення, тим більше заборгованості у підприємства, тим більший ризик неплатоспроможності.

Рекомендоване значення цього показника – 0,5-0,8 і ПСП «Агрофірма «Роднічок» відповідає цьому значенню, але показник має тенденцію до зменшення.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу показує яка частка активів підприємства фінансується за рахунок власного капіталу. Показники досліджуваного підприємства відповідають рекомендованій нормі.

Коефіцієнт незалежності показує питому вагу власних коштів у в загальній сумі залученого капіталу. У 2018 та 2019 роках на підприємстві цей показник відповідає нормі 1,0-4,0, але у звітному році зменшився та становить 0,97, що нижче норми.

Коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталу показує скільки залучених коштів припадає на 1 грн. власного капіталу. Зростання цього показника в динаміці свідчить про підвищення залежності від зовнішніх інвесторів та кредиторів, тобто про деяке зниження фінансової стійкості. Така тенденція спостерігається на досліджуваному підприємстві – у звітному році значення цього показника збільшилось у 3,2 раза та дещо виходить за рамки рекомендованої норми 0,25-1.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до коефіцієнта автономії, а зростання цього показника в динаміці свідчить про збільшення частки залучених коштів у фінансуванні підприємства. Ця тенденція також спостерігається на ПСП «Агрофірма «Роднічок» - у звітному році цей показник збільшився у порівнянні з базисним на 54% та склав 2,03, що перевищує рекомендовану норму 1,25-2,0.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує яка частина власного капіталу вкладена в оборотні кошти. Рекомендоване значення 0,05-0,10 і на підприємстві у звітному році цей показник складає 0,09, тобто відповідає рекомендованій нормі.

Коефіцієнт структури залученого капіталу показує частку довгострокової

заборгованості в загальній сумі заборгованості. На підприємстві «Агрофірма «Роднічок» ця частка становить 14% у базисному році та 39% у звітному, що є негативною тенденцією з точки зору зменшення заборгованості.

Коефіцієнт прогнозу банкрутства показує частку оборотного капіталу у загальній сумі активів підприємства. Аналізується в динаміці та зменшення цього показника є небезпечною тенденцією, що і спостерігається на підприємстві ПСП «Агрофірма «Роднічок».

Коефіцієнт фінансової стійкості показує яка частина поточних зобов'язань може бути погашена власним капіталом підприємства. У ПСП «Агрофірма «Роднічок» цей показник зменшився на 67% у звітному році, ніж в базисному та має стійку тенденцію до зменшення через зростання вартості залученого капіталу.

Таблиця 2.12 Динаміка показників ділової активності у ПСП «Агрофірма «Роднічок» Вітовського району

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення, +/-
Чистий дохід	619372	667678	896856	277484
Чистий прибуток	139413	-72151	-14170	-153583
Оборотність власного капіталу	0,83	0,99	1,26	0,43
Оборотність активів	0,63	0,51	0,62	-0,01
Оборотність запасів (оборотів)	2,37	3,13	2,99	0,62
Період обертання запасів, днів	152	115	120	-32
Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	0,80	0,77	0,57	-0,23
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	1,25	1,31	1,76	0,50
Період обертання дебіторської заборгованості, днів	288	275	205	-83
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	26	45	26	0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Ділова активність характеризує динаміку розвитку підприємства за ринкових умов, ефективність використання фінансових ресурсів та активів, а в широкому розумінні – сукупність зусиль, спрямованих на зростання прибутковості та інвестиційної привабливості підприємства. Показники ділової активності ПСП «Агрофірма «Роднічок» наведені в таблиці 2.12.

Оборотність власного капіталу, активів та запасів має тенденцію до збільшення, що є позитивною тенденцією. Найбільше зростає оборотність запасів, а чим вище цей показник, тим менше коштів знаходиться в цій найменш ліквідній групі. Підвищення оборотності та зменшення запасів є найбільш актуальним при наявності значної заборгованості в пасивах підприємства. По тому, що на підприємстві за досліджуваний період по рокам одночасно збільшується оборотність запасів та значення в пасивах, можна зробити проміжний висновок, що погашення заборгованості за рахунок запасів є нормальним, але не дуже ефективним способом розрахунку з боргами.

Період обертання запасів на підприємстві скорочується - у звітному році становить 120 днів, що на 31 день менше, ніж у базисному; як і період обертання дебіторської заборгованості – один цикл обороту зменшився на 83 дні та складає у звітному році 205 днів. Період обертання кредиторської заборгованості – 26 днів у звітному році.

Оборотність дебіторської заборгованості має тенденцію до збільшення. Вважається, що чим більше значення цього показника, тим більші можливості підприємства по сплаті своїх зобов'язань з кредитором.

2.3. Моніторинг складу і структури системи персоналу

На сучасному етапі всі українські підприємства знаходяться в умовах жорсткої конкуренції і ринкової ситуації, що швидко змінюється, тому вони повинні акцентувати свою увагу не лише на сфері виробництва, але й розробляти оптимальну кадрову стратегію, оскільки саме персонал є ключовим чинником, який визначає успіх діяльності будь-якого підприємства.

Трудові ресурси є резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, вони впливають на його конкурентоспроможність та є важливою частиною стратегічного потенціалу, що визначає подальший напрям розвитку.

Проаналізуємо ефективність використання трудових ресурсів у підприємстві ПСП «Агрофірма «Роднічок» у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 Ефективність використання трудових ресурсів ПСП
«Агрофірма «Роднічок»

Показники	Роки			2020 р. у % до	
	2018	2019	2020	2018р.	2019р.
Валова продукція в постійних цінах 2016 р., млн.грн.	2866,00	3127,53	3768,60	131,5	120,5
Затрати праці, тис.люд-год.	1129	1152	1048	92,8	90,9
Середньорічна чисельність працівників	604	653	621	102,8	95,1
Річний фонд оплати праці, млн.грн	102,00	139,78	154,36	151,3	110,4
Припадає валової продукції в постійних цінах 2016р., тис.грн. на:					
- 1 працівника	4743	4789	6069	127,9	126,7
- 1 люд-год	2,54	2,71	3,60	141,6	132,5
Припадає на одного середньорічного працівника, тис.грн.:					
- основних виробничих фондів	478,40	919,16	1042,82	218,0	113,5
- оплати праці	168,80	214,06	248,56	147,3	116,1
Припадає оплати праці на 100 грн. вартості валової продукції (в постійних цінах 2016 р.), грн.	3,56	4,47	4,10	115,1	91,6
Дохід від реалізації на одного робітника, тис.грн	1025,03	1022,48	1444,21	140,9	141,2
Валовий прибуток на одного робітника, тис.грн.	263,03	55,39	233,27	88,7	421,1

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Затрати праці на підприємстві зменшились у звітному році порівняно з базисним на 7,2%. Середньорічна чисельність працівників, як і річний фонд оплати праці, мають тенденцію до збільшення – фонд оплати праці збільшився майже вдвічі.

Зменшення затрат праці одночасно зі збільшенням кількості працівників можна пояснити процесами автоматизації та механізації виробничої діяльності, що впроваджуються на підприємстві.

Розглянемо наявність та рух трудових ресурсів підприємства за останні роки (табл. 2.14). З урахуванням специфіки сезонної роботи господарства, спостерігається плинність кадрів. Господарство на час основного виробничого процесу наймає сезонних працівників.

Таблиця 2.14 Наявність та рух трудових ресурсів у ПСП «Агрофірма
«Роднічок»

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2020р. у % до	
				2018р.	2019р.
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	604	653	621	102,8	95,1
Прийнято на роботу протягом року, осіб	167	177	167	100,0	94,4
Вибуло працівників, осіб	183	174	196	107,5	112,6
Коефіцієнт обороту					
- з приймання	0,276	0,271	0,269	97,3	99,2
- зі звільнення	0,302	0,267	0,316	104,6	118,4
Коефіцієнт плинності кадрів	0,302	0,267	0,316	104,6	118,4
Коефіцієнт загального обороту	0,578	0,538	0,585	101,1	108,7

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПСП «Агрофірма «Роднічок»

В цілому, різниця по роках щодо найму та звільнення працівників невелика, можна стверджувати, що підприємство стабільно веде кадрову політику.

Коефіцієнт обороту з приймання мають тенденцію до зменшення – на 0,7% у звітному році порівняно з базисним. Коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт загального обороту та обороту зі звільнення, навпаки, мають тенденцію до збільшення.

Розглянемо детальніше процес плинності кадрів на підприємстві поквартально у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 Наявність та рух трудових ресурсів поквартально у
ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Показники	Квартали				В середньому
	I	II	III	IV	
2018 рік					
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	453	875	757	332	604
Кількість прийнятих працівників, осіб	78	529	57	4	167
Кількість звільнених працівників, осіб	19	107	175	429	183
Коефіцієнт плинності кадрів	0,042	0,122	0,231	1,292	0,302
2019 рік					
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	477	910	881	344	653
Кількість прийнятих працівників, осіб	167	494	36	11	177

Кількість звільнених працівників, осіб	22	61	66	548	174
Коефіцієнт плинності кадрів	0,046	0,067	0,075	1,593	0,267
2020 рік					
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	431	924	902	227	621
Кількість прийнятих працівників, осіб	117	508	22	21	167
Кількість звільнених працівників, осіб	30	15	44	696	196
Коефіцієнт плинності кадрів	0,070	0,016	0,049	3,066	0,316

Джерело: розраховано за даними звітності ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити висновки, що підприємство наймає велику кількість сезонних робітників у II кварталі, а вивільняє у IV кварталі, що відповідає потребам у трудових ресурсах згідно технології вирощування продукції рослинництва. Найменше значення плинності кадрів на підприємстві спостерігається у I кварталі, а найбільше - у IV кварталі. В динаміці цей показник має тенденцію до зростання у I та IV кварталах – на 2,8% та 177,4% відповідно більше у 2020 році ніж в 2018 р.. У II та III кварталах – навпаки – коефіцієнт плинності кадрів зменшується на 11% та 18% відповідно. В середньому плинність кадрів становить 29,5%.

Розглянемо структуру заробітної плати у ПСП «Агрофірма «Роднічок» на рис.2.5 на основі таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 Склад фонду оплати праці та інші виплати в середньому поквартально за рік у ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2020 у % до	
				2018 р.	2019 р.
Фонд оплати праці штатних працівників	101996,70	139781,30	154358,50	151,3	110,4
Фонд основної заробітної плати	68099,2	92484,2	103824,1	152,5	112,3
Фонд додаткової заробітної плати	25729,2	39192,6	48697,3	189,3	124,3
з нього:					
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	5710,4	8722,8	10598,6	185,6	121,5
- премії та винагороди, що носять систематичний характер	12534,7	20625,7	26858,4	214,3	130,2
- виплати, пов'язані з індексацією	26,2	65,7	10,4	39,7	15,8
Заохочувальні та компенсаційні виплати	8168,2	8104,6	1837,2	22,5	22,7
Оплата за невідпрацьований час	7432,6	9683,1	11229,3	151,1	116,0

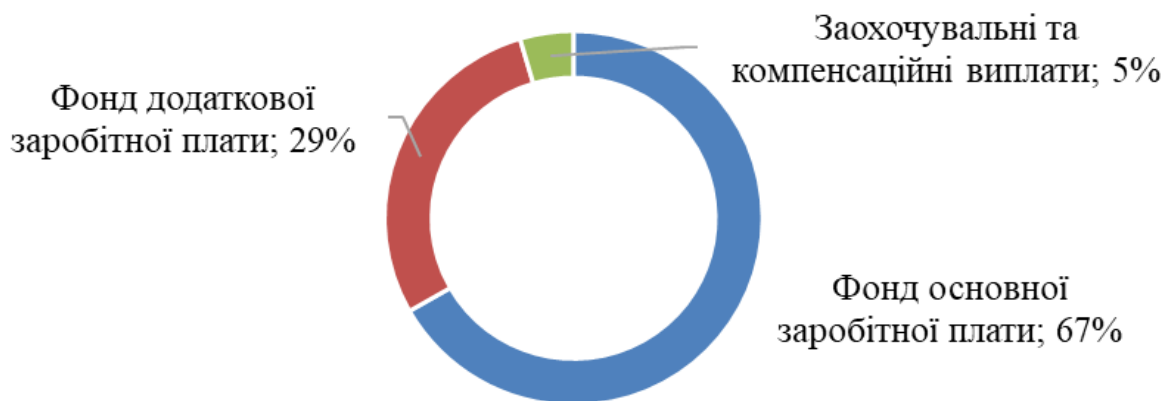


Рис. 2.5 Структура фонду оплати праці у ПСП "Агрофірма «Роднічок» за в середньому за 2018-2020 роки

Найбільшу питому вагу в фонді оплати праці має основна заробітна плата – 67%. Фонд додаткової оплати праці займає 29%. Заохочувальні та компенсаційні виплати – в межах 5%, але мають тенденцію до зменшення.

Питання оплати праці на підприємстві ПСП «Агрофірма «Роднічок» регулюється Законом України від 24 березня 1995 року «Про оплату праці».

На підприємстві використовується тарифна система (оклад) оплати праці для робітників. Тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів установлюються підприємством в колективному договорі з дотриманням норм, передбачених законодавством, генеральною, галузевими (регіональними) угодами. Для працівників сільського господарства розроблено тарифну сітку, в якій виділено шість тарифних розрядів та встановлено відповідні їм тарифні коефіцієнти, на підставі яких здійснюється диференціація заробітної плати працівників від їхньої кваліфікації за окремими категоріями.

Через сезонний характер праці доцільніше буде розглянути наявність, рух та заробітну плату працівників поквартально за кожен досліджуваний рік. Розподіл штатних працівників ПСП «Агрофірма «Роднічок» за розмірами заробітної плати по роках та всього в середньому наведений в наступних таблицях.

Таблиця 2.17 Наявність, рух та оплата праці персоналу за 2018 рік
поквартально у ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Показники	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	В середньому	Структур а, %
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	453	875	757	332	604	
Кількість прийнятих працівників, осіб	78	529	57	4	167	
Кількість звільнених працівників, осіб	19	107	175	429	183	
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць	396	826	736	313	568	100,0
в тому числі у розмірі						
до мінімальної заробітної плати	28	3	1	19	13	2,2
від однієї мінімальної зарплати до 4 тис.грн	2	1	1		1	0,2
від 4 тис.грн до 5 тис.грн	39	7	21	3	18	3,1
від 5 тис.грн до 5,5 тис.грн	22	11	17	1	13	2,2
від 5,5 тис.грн до 6 тис.грн	25	22	27	2	19	3,3
від 6 тис.грн до 7 тис.грн	74	94	113	17	75	13,1
від 7 тис.грн до 8 тис.грн	53	61	61	41	54	9,5
від 8 тис.грн до 10 тис.грн	50	124	111	31	79	13,9
від 10 тис.грн до 15 тис.грн	56	342	210	63	168	29,5
від 15 тис.грн до 20 тис.грн	21	89	74	62	62	10,8
понад 20 тис.грн	26	72	100	74	68	12,0
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу	236	603	405	87	333	58,6

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПСП «Агрофірма «Роднічок»

У 2018 році більшість штатних працівників отримувала заробітну плату у межах від 10 до 15 тис.грн – майже 30% від загальної кількості працівників.

При тому, можна помітити, що більше 94% від середньоспискової чисельності працівникам було оплачено 50% та більше робочого часу, що свідчить про те, що підприємство точно та вчасно виплачує заробітну плату своїм робітникам. Мінімальна заробітна плата у 2018 році становила 3723 грн. Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, встановлену на місяць становить 59%.

Таблиця 2.18 Наявність, рух та оплата праці персоналу за 2019 рік
поквартально у ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Показники	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	V середньом у	Структура, %
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	477	910	881	344	653	
Кількість прийнятих працівників, осіб	167	494	36	11	177	
Кількість звільнених працівників, осіб	22	61	66	548	174	
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць	410	904	866	319	625	100,0
в тому числі у розмірі						
до мінімальної заробітної плати	30	27	24	21	26	4,1
від однієї мінімальної зарплати до 4,5 тис.грн	14		1	1	5	0,9
від 4,5 тис.грн до 5 тис.грн	8	1	2		4	0,6
від 5 тис.грн до 6 тис.грн	47	5	10	12	19	3,0
від 6 тис.грн до 7 тис.грн	27	33	48	23	33	5,2
від 7 тис.грн до 8 тис.грн	32	53	25	14	31	5,0
від 8 тис.грн до 10 тис.грн	53	53	61	26	48	7,7
від 10 тис.грн до 12 тис.грн	44	44	107	11	52	8,2
від 12 тис.грн до 15 тис.грн	74	146	128	20	92	14,7
від 15 тис.грн до 20 тис.грн	38	298	189	48	143	22,9
понад 20 тис.грн	43	244	271	143	175	28,1
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, встановлену на місяць	197	599	638	94	382	61,1

У 2019 році більшість штатних працівників отримували заробітну плату у розмірі понад 20 тис.грн – 28% від загальної кількості працівників. Як і в попередньому році, більше 94% від середньоспискової чисельності працівникам було оплачено 50% та більше робочого часу. Мінімальна заробітна плата у 2018 році становила 4173 грн. Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу становить 61% від загальної кількості працівників.

Таблиця 2.19 Наявність, рух та оплата праці персоналу за 2020 рік
поквартально у ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Показники	I квартал	II квартал)	III квартал	IV квартал	В середньо му	Структур а, %
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	431	924	902	227	621	
Кількість прийнятих працівників, осіб	117	508	22	21	167	
Кількість звільнених працівників, осіб	30	15	44	696	196	
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць	438	916	910	257	630	100,0
в тому числі у розмірі						
до мінімальної заробітної плати	28	20	16	35	25	3,9
від однієї мінімальної зарплати до 6 тис.грн	8	2	1	1	3	0,5
від 6 тис.грн до 6,5 тис.грн	9		1	1	4	0,6
від 6,5 тис.грн до 7 тис.грн	16	11	12		13	2,1
від 7 тис.грн до 8 тис.грн	21	10	21	3	14	2,2
від 8 тис.грн до 10 тис.грн	66	37	43	6	38	6,0
від 10 тис.грн до 12 тис.грн	40	64	81	1	47	7,4
від 12 тис.грн до 15 тис.грн	69	272	191	10	136	21,5
від 15 тис.грн до 20 тис.грн	96	322	238	41	174	27,6
від 20 тис.грн до 25 тис.грн	43	95	133	52	81	12,8
понад 25 тис.грн	42	83	173	107	101	16,1
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, встановлену на місяць	275	662	665	60	416	65,9

У 2020 році більшість штатних працівників отримували заробітну плату у розмірі понад від 15 до 20 тис. грн – майже 30% від загальної кількості працівників та 22% працівників - від 12 до 15 тис.грн. Слід зазначити, то заробітну плату понад 25 тис. грн. в господарстві отримувало 16,1% персоналу. Мінімальну заробітну плату в межах 5000 грн. у 2020 році отримувало 4,4% працівників. Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну

норму робочого часу становить 66% від кількості працівників - що на 7% більше, ніж у 2018 році.

За досліджувані роки на підприємстві майже в 2 рази збільшилась кількість працівників, що отримують мінімальну заробітну плату. В свою чергу, мінімальна заробітна плата збільшилась на 34%.

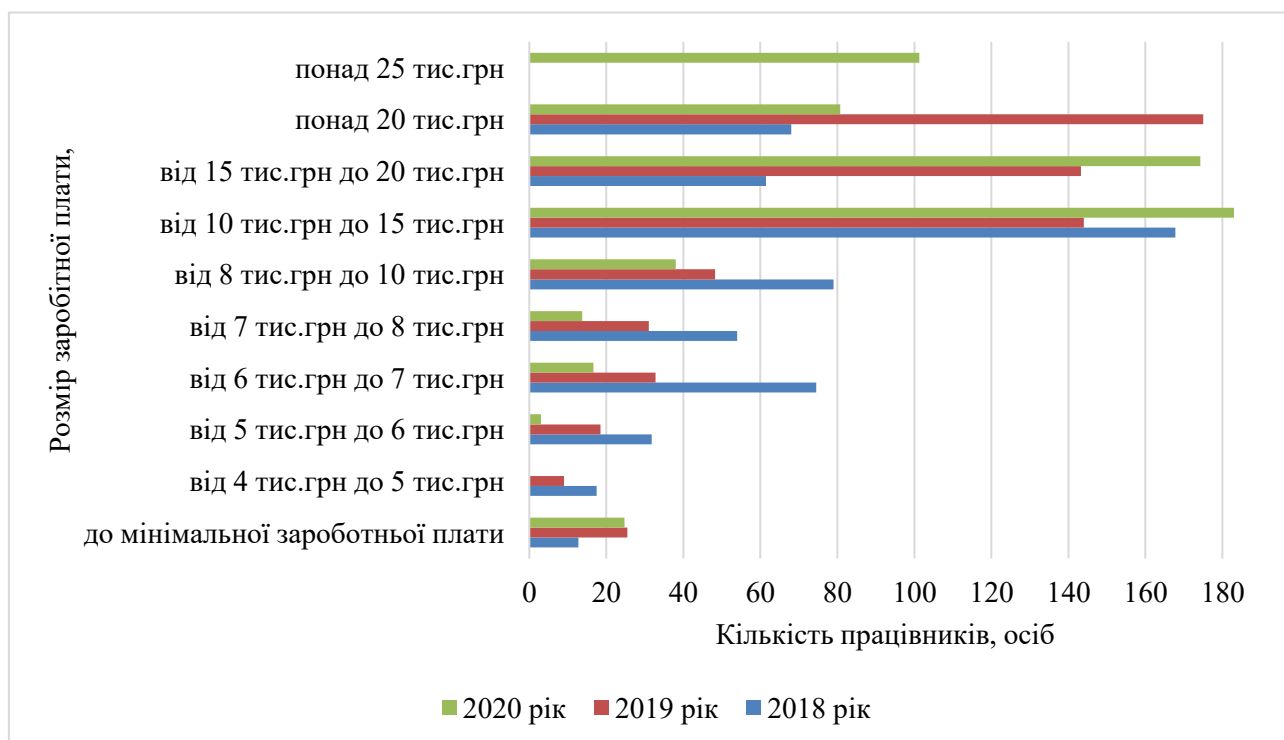


Рисунок 2.6 Розподіл штатних працівників за розміром заробітної плати у ПСП «Агрофірма «Роднічок»

З таблиць 2.15-2.17 бачимо, що найбільша чисельність штатних працівників спостерігається у II кварталі, тобто в сезон збору урожаю томатів, та у III кварталі у сезон збору зернових та технічних культур. Більшість працівників наймаються підприємством у II кварталі, а вивільняються у IV кварталі. Найбільші витрати на оплату праці підприємство має у II кварталі. В середньому більшість працівників отримують оплату праці в розмірі від 15 до 20 тис.грн. Динаміку оплати праці на підприємстві наведено в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 Динаміка рівня заробітної плати у ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2020р. у % до 2018р.
Річний фонд оплати праці, тис. грн	68099	92484	103824	152,5
Середньорічна чисельність працівників, чол	604	653	621	102,8
Середньомісячна заробітна плата 1 робітника сільського господарства, грн	9395,585	11802,48	13932,38	148,3

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПСП «Агрофірма «Роднічок»

На підприємстві річний фонд оплати праці збільшився на 52,5% у 2020 році порівняно з 2018 роком. Середньорічна чисельність працівників порівняно 2018 року збільшилась лише на 2,8%, а з 2019 року спостерігається зменшення. Середньомісячна заробітна плата має тенденцію до збільшення - на 48,3% у звітному році порівняно з базисним і становить 13,9 тис.грн, що 4,5 тис.грн більше, ніж у 2018 році. На це вплинули збільшення рівня мінімальної заробітної плати та нарощування обсягів виробництва підприємства.

Доплати і надбавки, які використовуються в ПСП «Агрофірма «Роднічок» наведено в табл. 2.21.

Щомісяця працівникам ПСП «Агрофірма «Роднічок»» виплачується надбавка за вислугу років.

Надбавки за вислугу років до посадових окладів і тарифних ставок встановлюються в залежності від стажу роботи в таких розмірах:

- від 1 до 5 років – 10%,
- від 5 до 10 років – 20%,
- від 10 до 20 років – 30%,
- 20 років і більше – 40%.

При виході у щорічну основну відпустку працівнику надається матеріальна допомога у розмірі залежно від стажу роботи і посадового окладу. За умови, що працівник пропрацював в системі ПСП «Агрофірма «Роднічок»» не менше 1-го року.

Таблиця 2. 21. Доплати і надбавки в ПСП «Агрофірма «Роднічок»

Найменування доплат і надбавок	Граничні розміри доплат і надбавок
Доплати	
За суміщення професій	Доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками та окладами суміщуваних працівників
За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт	Доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за окладами або ставками, які б могли виплачуватися при нормативній чисельності працівників
За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 100% окладу або тарифної ставки відсутнього працівника
За роботу у важких і особливо важких, шкідливих і особливо шкідливих умовах праці	За роботу у важких і шкідливих до 12%, за роботу у особливо важких і особливо шкідливих умовах праці до 24% окладу
За роботу у нічний час	40% посадового окладу чи ставки
На період освоєння нових норм трудових затрат	Підвищення відрядних розцінок до 20%, тарифних ставок до 10%
Надбавки	
За високу професійну майстерність	Диференційовані надбавки до тарифних ставок
За високі досягнення в праці	До 50% посадового окладу
За виконання особливо важливої роботи на строк її виконання	До 50% посадового окладу
Оплата праці у понаднормований час	У подвійному розмірі
За роботу у вечірній час з 18 до 22 години при багатозмінному режимі роботи	20% за кожну годину праці у цей час за рахунок коштів підприємства
За роз'їздний характер робіт при умові, що час проїзду на місце виконання робіт і повернення перевищує 2 години	40% посадового окладу або тарифної ставки
За вислугу років	До 40% залежно від стажу роботи

Висновки до розділу 2

Компанія «Агроф'южн» є великим суб'єктом господарської діяльності на ринку України. За спрямованістю це компанія типу B2B (business-to-business), основний профіль діяльності – вирощування та переробка томатів на томатну

пасту з подальшою реалізацією вітчизняним та іноземним виробникам томатної продукції. На підприємствах, що входять до «Агроф'южн» забезпечуються всі цикли виробничої діяльності: вирощування розсади в теплицях, вирощування томатів та їх переробка у високоякісну томатну пасту торгової марки Інагро.

Компанія має значні виробничі та фінансові потужності. Більшість виробленої продукції реалізує на закордонних ринках, а близько 30% - на ринках України.

Проведено аналіз виробничої та економічної діяльності підприємства ПСП «Агрофірма «Роднічок», що є одним з найбільших сільськогосподарських підприємств у складі компанії Агроф'южн. ПСП «Агрофірма «Роднічок» спеціалізується на вирощуванні овочевих, зернових та технічних культур.

Трудові ресурси є резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, вони впливають на його конкурентоспроможність та є важливою частиною стратегічного потенціалу, що визначає подальший напрям розвитку.

З урахуванням специфіки сезонної роботи господарства, спостерігається плинність кадрів 18% у 2020 році порівняно з 2019 роком. Підприємство на час основного виробничого процесу наймає сезонних працівників. Найбільша чисельність штатних працівників спостерігається у II кварталі, тобто в сезон виробництва та переробки томатів, та у III кварталі у сезон збору зернових та технічних культур. В середньому у ПСП «Агрофірма «Роднічок» заробітна плата становить від 15 до 20 тис.грн. В середньому в «Агроф'южн» 68% працівників отримують заробітну плату понад 15 тис.грн.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «АГРОФЮЖН»

3.1 Розробка стратегій розвитку підприємства

Господарська діяльність аграрних підприємств має здійснюватися у відповідності до потреб цільового ринку та формування споживчого попиту, умов та специфіки виробництва в аграрному секторі економіки. Стратегічне управління є ефективною методикою забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємства з урахуванням стану внутрішнього та ступеня впливу зовнішнього середовища. Перехід підприємств до стратегічного управління забезпечує їм своєчасне та ефективне прийняття управлінських рішень, досягнення цілей та реалізацію стратегій [].

Процес стратегічного управління має певну послідовність. Першим етапом є визначення місії та бачення підприємства. Потім визначаються головні цілі, які підприємство прагне досягти та цінності – головні принципи діяльності. На наступних етапах проводиться аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. На основі цього формується корпоративна стратегія, яка в подальшому розповсюджується на нижчі рівні управління у вигляді ділових та функціональних стратегій. Після розробки стратегії наступними етапами є її реалізація, контроль та оцінка результатів. При наявності змін та відхилень від корпоративної стратегії здійснюється її коригування [38].

З розробкою стратегічного плану підприємства мають можливості:

- визначити пріоритетні види та напрями діяльності;
- об'єднати в єдину систему виробничу, фінансову, маркетингову та кадрову діяльність;
- встановити у кожному функціональному підрозділі конкретні та вимірювані цілі, що узгоджуються із загальною стратегією підприємства;

- визначити стратегічні альтернативи підприємства на довгостроковий період.

Перехід до стратегічного управління є необхідністю для подальшого розвитку підприємства, в особливості такої великої компанії як «Агроф'южн». Це дозволяє підвищити ефективність управління виробничими, кадровими, фінансовими процесами на всіх організаційних рівнях, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей компанії, а також вчасно відстежити та прорахувати загрози, які виникають з боку зовнішнього середовища.

Стратегічне управління в компанії «Агроф'южн» має певні особливості, а саме:

- прозорість місії, бачення та цінностей підприємства для зовнішньої аудиторії (ці складові є відкритими згідно політики компанії «Агроф'южн»);
- поінформованість про стратегії підприємства для суб'єктів зовнішнього середовища – як клієнтів, так і конкурентів;
- доступ персоналу до стратегічної інформації та планів підприємства (це можна використати як метод підвищення мотивації праці персоналу);
- прийняття занадто ризикованих або поспішних стратегічних рішень.

Для визначення стратегії управління компанії «Агроф'южн» проведемо аналіз зовнішнього середовища. Місія, бачення, цілі та цінності, а також фактори внутрішнього середовища компанії попередньо визначені у Розділі 2.

Аналіз зовнішнього середовища слугує інструментом, що допомагає контролювати зовнішні стосовно до організації чинники з метою прогнозування потенційних загроз та виявлення можливостей, розробки ситуаційних планів на випадок виникнення непередбачуваних обставин, перетворення потенційних загроз у вигідні можливості та інше [32].

Зовнішнє середовище встановлює вимоги до місії і цілей, процесу їхнього досягнення, впливає на поточні процеси діяльності. Кожне підприємство потребує оцінювання та прогнозування змін, що очікуються в майбутньому і як ці зміни можуть впливати на поточну діяльність. Реалізація визначених цілей підприємства відбувається в конкретних умовах впливу і стану зовнішнього

середовища, тому управлінці мають уміти виявляти істотні фактори в оточенні та оцінювати можливий їхній вплив на підприємство та враховувати їх у процесі прийняття управлінських рішень. Ступінь впливу зовнішнього середовища на підприємства неоднаковий, що обумовлено, по-перше, специфікою бізнесу, у якому діє підприємство, а, по-друге, внутрішнім потенціалом підприємства. Можливості підприємства стосовно задоволення потреб залежать від багатьох реальних чинників і подій зовнішнього середовища, що вносить свої корективи в систему ресурсів, необхідних для виконання підприємством своєї місії, визначає параметри виробничої системи.

Діагностика зовнішнього середовища проводиться шляхом аналізу та оцінки різних факторів та має назву PEST-аналізу, що призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. [26]. *Метою цього* аналізу є виявлення факторів зовнішнього середовища, що найбільше впливають на підприємство, а також прогноз динаміки впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

На першому етапі аналізу вивчатися політичні фактори, щоб вище керівництво підприємства мало чітке уявлення про політичні наміри органів державної влади і конкретні засоби і методи для здійснення цієї політики. Оскільки уряд постійно здійснює різні політичні і економічні ініціативи, то в межах стратегічного планування необхідно слідкувати за нормативними документами органів влади, фінансово-кредитною політикою держави, укладеними урядом міжнародними угодами в галузі тарифів і торгівлі, спрямованими проти інших країн або укладеними з ними [4].

Вагомий вплив на діяльність компанії «Агроф'южн» мають економічні фактори, що яких можна віднести: рівень заробітної плати, логістичні тарифи, курс валют, рівень інфляції, ставки банківського процента, ВВП, податкову політику, рівень економічного розвитку країни.

Аналіз зовнішнього середовища компанії «Агроф'южн» наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 PEST-аналіз зовнішнього середовища компанії «Агроф'южн»

Чинник зовнішніх загроз	Стан фактора загроз	Тенденції розвитку	Характер впливу на організацію	Можлива реакція
Економічні				
Рівень інфляції	високий	можлива стабілізація	- знецінення грошових коштів підприємства	підтримання купівельної спроможності заощаджень підприємства
Динаміка курсу гривні	курс нестабільний	тенденції не зрозумілі	- підвищення цін на продукцію; - збільшення собівартості; - підвищення тарифів	- зменшення собівартості продукції; - розширення спеціалізації (диверсифікація); - збільшення обсягів продажу
Політико-правові				
Політична ситуація в країні	нестабільна	вірогідна стабілізація	- ускладнення експорту; - несприятливий діловий клімат	налагодження міжнародних зв'язків
Зміна в законодавчому регулюванні	узгодження законодавства	тенденції невизначені	+ регулювання роботи бізнесу; – неясність у певних законодавчих актах	моніторинг змін в законодавстві
Технологічні				
Розвиток технологій	високий рівень наукового прогресу	тенденції прогнозовані	+ покращення процесу виробництва та удосконалення якості продукції; – можливість швидкого морального зносу технологій;	вкладення коштів у впровадження нових технологій
Соціальні				
Зростання соціальних вимог населення	зміна смаків і вподобань	можливе зменшення	- зростання соціальних витрат	регулювання цих процесів в межах кадрової політики підприємства
Міграція робочої сили	відтік висококваліфікованих кадрів та робочих професій закордон	зростаюча тенденція	- зменшення на ринку праці необхідних спеціалістів	впровадження методів мотивації та стимулювання персоналу
Зниження рівня освіти	проблеми освоєння нових технологій	освоєння нових технологій	- додаткові витрати на перекваліфікацію та навчання персоналу; + підвищення кваліфікації персоналу	інвестування коштів в навчання персоналу

Джерело: розроблено автором з використанням [8]

За допомогою PEST-аналізу було виявлено політико-правові, економічні,

технологічні та соціальні чинники зовнішнього середовища, які впливають на діяльність компанії в цілому. Аналіз показав, що на найбільш негативний вплив мають соціальні, економічні та політичні фактори. Це свідчить про політичну та економічну нестабільність в країні та наявність соціальних проблем.

До технологічних факторів, які впливають на компанію «Агроф'южн» можна віднести наступні: науково-технічний прогрес у сфері виробництва, вдосконалення існуючих і виробництво нових товарів.

Швидкі темпи науково-технічних змін вимагають значних капіталовкладень у ноу-хау, разом з тим вони сприяють підвищенню конкурентних позицій підприємства на ринку за рахунок використання сучасних інноваційних технологій. Основними складовим НТП є використання нових видів сировини, засобів матеріально-технічного призначення, обладнання, технологій тощо.

Зовнішнє середовище - це також і конкурентне середовище, де підприємство здійснює продаж своєї продукції, де на неї впливає значно більше факторів (окрім політичних, економічних, соціальних, технологічних). Тому для прийняття рішення щодо подальшого розвитку підприємства необхідно ретельно аналізувати та прогнозувати стан конкурентної середовища підприємства. Для виявлення конкурентних переваг компанії доцільно звернути увагу на внутрішнє середовище.

Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток. Обов'язковою передумовою формування стратегії розвитку є детальний аналіз внутрішнього середовища підприємства та виявлення зовнішніх загроз та можливостей, що доцільно сформулювати у вигляді таблиці SWOT-аналізу (табл. 3.2).

На думку багатьох науковців, побудова стратегії розвитку аграрних підприємств залежить від якості проведеного системного аналізу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Слід відмітити двоїстий характер стратегічного управління, який відображає прямий зв'язок ефективності

реалізації стратегії із забезпеченістю підприємства ключовими ресурсами, використанням прогресивних технологій, наявністю сучасної техніки та обладнання, використання прогресивних методів прийняття управлінських рішень, а також зворотній зв'язок досягнутого рівня стратегічного управління із здатністю підприємства впливати на чинники зовнішнього середовища [16].

Таблиця 3.2 SWOT-аналіз компанії «Агроф'южн»

■ Сильні сторони (S – strengths)	■ Слабкі сторони (W – weaknesses)
■ вертикально-інтегрована компанія, що дозволяє всім юридичним особам здійснювати взаємовигідну діяльність; ■ підприємства компанії володіють значними виробничими потужностями, які мають потенціал до подальшого розширення; ■ компанія Агроф'южн - провідний експортер томатної пасти в регіоні; ■ дотримання цілей сталого розвитку, стандартів якості і безпеки, наявність сертифікатів якості (Global G.A.P., ISO45001); ■ підвищення врожайності та обсягу виробництва щорічно, розширення виробництва; ■ сучасна система управління персоналом, автоматизований контроль за діяльністю робітників; ■ якісна система кластерів основного виробництва – логістичні перевезення від теплиць до поля та до заводів в межах 2 год часу; ■ повний контроль за виробництвом, наявність власної переробної промисловості; ■ міцні конкурентні позиції на ключових регіональних експортних ринках, географічна близькість до ключових експортних ринків.	■ цінова нестабільність через сезонний характер виробництва; ■ роль продавців і роздрібних торговців у фіксації цін; ■ висока собівартість виробництва томатної продукції; ■ дефіцит робочої сили за робітничими спеціальностями; ■ збитковість виробництва окремих підприємств, що входять до компанії «Агроф'южн».
■ Можливості (O – opportunities)	■ Загрози (T – threats)
■ вихід на нові міжнародні ринки, удосконалення маркетингової діяльності; ■ покращення автоматизації та механізації виробничих процесів; ■ диверсифікація товарної групи; ■ впровадження нових технологій та інновацій на виробництві та в управлінні.	■ робоча міграція, дефіцит робочої сили ■ зниження цін через зміни в експортній політиці; ■ конкуренція на міжнародному рівні; ■ агрономічні аспекти вирощування томатів (поява нових хвороб та шкідників).

Джерело: розроблено автором

На основі наведеної матриці проаналізуємо стратегічні проблеми та альтернативи в кожному із полів, де перетинаються сильні і слабкі сторони з

можливостями і загрозами. Перелік стратегічних проблем наведений в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем компанії «Агроф'южн»

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СiМ	1. Міцні конкурентні позиції та відсутність великих конкурентів на ринку України	3
	2. Використання інвестицій для розширення виробництва та нарощування виробничих потужностей	2
СЛiМ	1. Неефективне використання залучених інвестицій через значні фінансові витрати	2
	2. Цінова нестабільність на зовнішніх ринках через політико-економічні процеси	2
	3. Підвищення ефективності роботи персоналу за наявності дефіциту робочої сили	3
СiЗ	1. Поява нових конкурентів, посилення конкурентної боротьби на ринку	3
	2. Експорт продукції в умовах нестабільної торгівельної політики	3
СлiЗ	1. Неефективна фінансова політика в умовах економічної нестабільності	2
	2. Зменшення робочої сили на неприйняття персоналом нововведень	3

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Розглянуті стратегічні проблеми є основними у діяльності компанії Агроф'южн. Для їх вирішення та для визначення напрямів майбутньої діяльності за аналогічною схемою на основі матриці SWOT розробимо список стратегічних альтернатив розвитку у таблиці 3.4.

Отримані стратегічні альтернативи можуть бути використані для розробки функціональних та загальної стратегій компанії.

Правильний вибір пріоритетів і напрямків стратегії діяльності підприємства забезпечує його конкурентоспроможність не лише у короткостроковому, але й довгостроковому періоді. Проведений SWOTаналіз підтверджує, що є багато як позитивних, так і негативних тенденцій, які

необхідно враховувати під час розробки стратегії розвитку

Таблиця 3.4 Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив розвитку компанії «Агроф'южн

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СiМ	1. Розширення конкурентних переваг для підвищення конкурентоспроможності продукції на закордонних ринках	3
	2. Розширення виробничих можливостей за рахунок залучених інвестицій	2
СЛiМ	1. Використання інвестицій для підвищення ефективності діяльності підприємства (в т.ч. на оновлення виробничих фондів)	2
	2. Нівелювання дефіциту робочої сили шляхом підвищення ефективності використання трудових ресурсів	3
	3. Умови цінової нестабільності як можливості для входу на закордонні ринки	3
СiЗ	1. Підвищення конкурентних позицій у конкурентній боротьбі з міжнародними виробниками томатної пасти	3
	2. Експорт продукції в умовах нестабільної торгівельної політики як вікно для нових можливостей	3
СЛiЗ	1. Налагодження фінансової політики підприємства в умовах економічної нестабільності	2
	2. Підвищення мотивації праці персоналу та застосування ефективної системи управління персоналом	3

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Отже, компанія Агроф'южн за всі роки існування побудувала ефективну систему управління та виробництва, що дозволило перерахувати багато сильних сторін. Основні можливості та загрози пов'язані з маркетинговою (в основному міжнародною) діяльністю.

Розглянувши результати PEST- та SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що для компанії «Агроф'южн» доцільно буде застосувати стратегію зростання, оскільки в компанії є перспективи для розширення та вдосконалення діяльності. Дана стратегія визначає пріоритетні напрями росту компанії, методи досягнення поставлених цілей шляхом взаємодії функціональних стратегій (виробничої, фінансової, кадрової, маркетингової), розвиток корпоративної інфраструктури та інше.

Тільки детальний аналіз середовища, що вимагає уважного дослідження процесів, дозволяє бути упевненим у своєму майбутньому і контролювати його

вплив на поточну діяльність. Усе це свідчить про те, що компанія має постійно й уважно стежити за всіма змінами оточення, використовуючи для цього сучасні методи і прийоми.

3.2. Обґрунтування перспективних напрямів розвитку компанії

Стратегії розвитку є важливим елементом у системі управління компанії «Агроф'южн». Воно здійснюється поетапно в певній послідовності, що залежить від внутрішньої логіки розрахунків та особистих якостей керівництва.

Узагальнюючи дослідження щодо практики реалізації стратегії розвитку компанії «Агроф'южн», можна відмітити такі напрями: інтенсивний розвиток основної діяльності; інтеграційний розвиток шляхом укрупнення підприємства; диверсифікація шляхом впровадження нових сфер діяльності підприємства.

У контексті зазначених напрямів реалізації стратегій розвитку вкрай необхідним додаткові вкладення в розвиток нових сфер діяльності, збільшення частки ринку, користування засобами та інструментами державної підтримки, залучення інвестицій, формування маркетингових стратегій збуту, інноваційна діяльність [16]

Через пандемію відбулись певні зміни у міжнародному бізнес середовищі, які відкривають для компанії нові можливості. На даний час певні країни змінюють умови торгівлі, що знижують бар'єри для входу на їх ринок. Це дозволяє компанії «Агроф'южн» розширити свою географію присутності на нових ринках. З цією метою необхідно провести додатковий аналіз українського та міжнародних ринків, конкурентів та країн, на яких можлива реалізація продукції за багатьма факторами, щоб оцінити ступінь готовності.

Дослідження закордонних аграрних ринків для подальшого обґрунтування вибору щодо експорту здійснено за методикою Валвурд, що полягає в оцінці можливостей проникнення на міжнародні ринки шляхом відбору або фільтрації. Цей процес передбачає збір релевантної інформації про кожен досліджуваний ринок та виключення менш бажаних ринків.

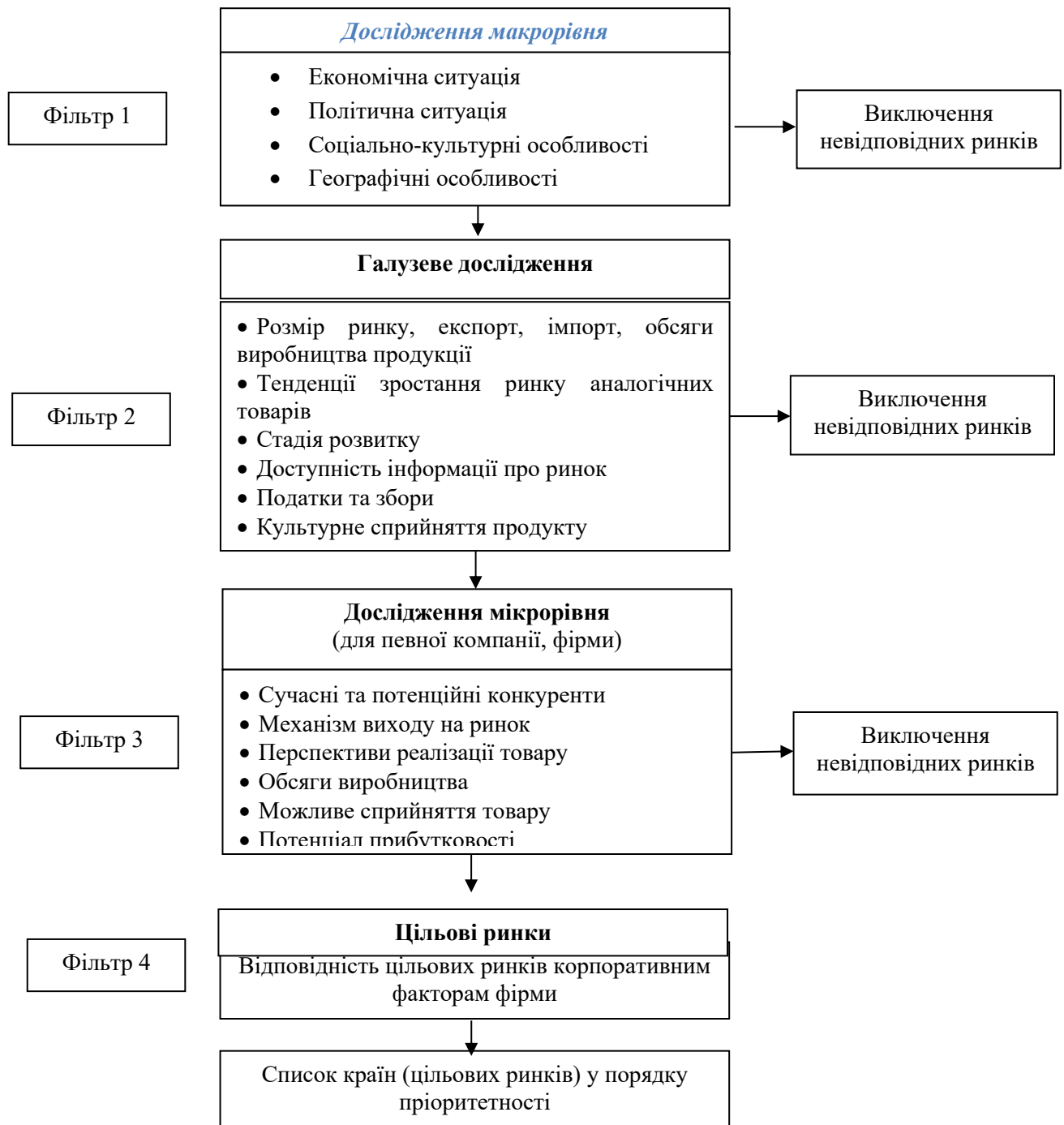


Рисунок 3.1 – Модель відбору зарубіжних ринків за Валвурд

Джерело: сформовано автором з використанням [1]

Процес відбору включає чотири фільтри, в яких непривабливі країни виключаються на основі загальних макроіндикаторів у першому фільтрі, щоб у наступних фільтрах детальніше зосередитись на більш обмеженому наборі експортних можливостей [1]. Алгоритм проведення відбору ринків за методикою Валвурд наведена на рисунку 3.1.

Для дослідження було обрано країни, на яких продукція компанії «Агроф'южн» ще не присутня, а саме: США, Канада, Мексика, Данія, Бельгія, Франція, Іспанія, Італія, Алжир, Південна Корея.

Таблиця 3.5 Фільтр 1 - Політико-правове середовище перспективних ринків збуту продукції «Агроф'южн»

Показники	США	Канада	Мексика	Данія	Бельгія	Франція	Іспанія	Італія	Алжир	Південна Корея
Захист прав власності (property rights)	79,7	84,5	53,4	86,7	84	82,2	76,4	75,7	34	80,7
Урядова цілісність (government integrity)	76,8	87,9	39,8	93,4	81,3	80,1	70,3	63,7	32,7	68,9
Юридична ефективність (judicial effectiveness)	72,4	73,3	35,9	86,9	70,2	69,2	65,4	62,3	41,6	63,4
Податковий тягар (tax burden)	76	76	76,1	43,7	46,5	50,7	61,7	58,1	67,2	63
Державні витрати (government spending)	62,2	49,8	79,8	23,1	18,4	6,3	48,1	28,9	55,4	86,9
Податкове «здоров'я» (fiscal health)	34,9	84,2	88,7	98,2	78,7	69	69,8	73	49,1	96,7
Свобода бізнесу (business freedom)	82,5	81,4	65,6	88,8	80,1	80,2	66,3	68,1	63,5	89,5
Свобода трудових стосунків (labor freedom)	87,1	72,4	58,2	73,8	61,1	44,8	57,9	50,5	51,3	55,8
Грошова свобода (monetary freedom)	81,1	76,1	72,1	84,5	82	77,3	83,5	84,2	84,3	84,4
Свобода торгівлі (trade freedom)	80,4	88,8	81,6	84	84	84	84	84	57,4	79
Свобода інвестицій (investment freedom)	85	80	75	90	85	75	85	80	30	60
Фінансова свобода (financial freedom)	80	80	60	80	70	70	70	50	30	60
Загальний індекс	74,8	77,9	65,5	77,8	70,1	65,7	69,9	64,9	49,7	74
Загальний рейтинг	3	1	8	2	5	7	6	9	10	4

Джерело: складено з використанням [7]

Таблиця 3.6 Фільтр 1 - Економічне середовище перспективних ринків збуту продукції «Агроф'южн»

Показники	США		Канада		Мексика		Данія		Бельгія		Франція		Іспанія		Італія		Алжир		Південна Корея	
	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг
ВВП на душу населення, дол	63416	1	43278	4	8347	9	60494	2	44529	3	39907	5	27132	8	31288	7	3263	10	31497	6
Чисельність населення, млн.чол	329,48	1	38,0	8	128,93	2	5,83	10	11,56	9	67,39	3	47,35	6	59,55	4	43,85	7	51,78	5
Темп прироста населення, %	0,4	5	1,1	2	1,1	3	0,3	6	0,6	4	0,2	7	0,05	9	-0,3	10	1,8	1	0,1	8
Рівень безробіття, %	8,1	5	9,6	8	4,4	2	5,6	3	5,6	4	8,2	6	15,5	10	9,1	7	14,2	9	3,9	1
Рівень інфляції, % до минулого року	1,2	8	0,7	7	3,4	10	0,3	3	0,4	4	0,5	6	-0,3	1	-0,1	2	2,4	9	0,5	5
Імпорт товарів в поточних цінах, млрд.дол	2351	1	419,1	5	383,38	6	101	9	297	8	583	2	324,99	7	423	4	44,3	10	435	3
Експорт товарів в поточних цінах, млрд.дол	1435	1	391,74	6	418	5	119	9	299	8	488	4	307	7	496	2	35,0	10	517	2
Прямі іноземні інвестиції, чистий приток, в поточних цінах, млрд.дол	302,2	1	45,087	3	29,4	5	5,6	8	1,2	10	57,48	2	14,813	6	31,185	4	1,381	9	9,634	7
Індекс економічної свободи	76,6	3	78,2	2	66	7	78,3	1	68,9	5	66	8	66,9	6	63,8	9	46,9	10	74	4
Сумма	26		45		49		51		55		43		60		49		75		41	
Рейтинг	1		4		6		7		8		2		9		5		10		3	

Таблиця 3.7 Фільтр 1 - Географічні особливості перспективних ринків збуту продукції «Агроф'южн»

Показники	США		Канада		Мексика		Данія		Бельгія		Франція		Іспанія		Італія		Алжир		П.Корея	
	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг
Площа, млн. га	914,74	3	896,6	2	194,39	4	4	9	3,028	10	54,76	5	49,96	6	29,77	7	238,1	3	9,752	8
Чисельність населення, млн.чол	329,48	1	38	8	128,93	2	5,83	10	11,56	9	67,39	3	47,35	6	59,55	4	43,85	7	51,78	5
Сільськогосподарська земля, у % до загальної земельної площі	44,4	6	6,5	10	55	2	65,8	1	44,7	5	52,3	4	52,4	3	41,7	7	17,4	8	16,9	9
Вихід до морів і океанів	+	1	+	1	+	1	+	1	+	1	+	1	+	1	+	1	+	1	+	1
Близкість до України	-	3	-	3	-	3	+/-	2	+/-	2	+/-	2	+/-	2	+/-	2	+/-	2	-	3
Всього балів	14		24		12		23		27		15		18		21		21		26	
Рейтинг	2		8		1		7		10		3		4		5		6		9	

Таблиця 3.8 Фільтр 1 - Соціально-культурне середовище перспективних ринків збуту продукції «Агроф'южн»

Показники	США		Канада		Мексика		Данія		Бельгія		Франція		Іспанія		Італія		Алжир		Півд.Корея	
	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг
Індекс розвитку людського потенціалу	0,93	2	0,93	2	0,78	6	0,94	1	0,93	2	0,9	4	0,9	4	0,89	5	0,75	7	0,92	3
Індекс процвітання	77,46	3	79,82	2	59,53	9	84,37	1	76,13	5	76,55	4	75,84	6	71,83	8	51,87	10	73,44	7
Індекс соціального прогресу	85,71	8	91,4	2	73,52	9	92,11	1	89,46	3	88,78	5	88,71	6	87,36	7	69,92	10	89,06	4
Індекс щастя	6,95	3	7,1	2	6,32	8	7,62	1	6,83	4	6,69	5	6,49	6	6,48	7	4,89	10	5,84	9
Індекс громадянських свобод	53	4	58	1	35	7	57	2	57	2	52	5	54	3	53	4	24	8	50	6
Індекс неміцності (демократичний тиск, біженці)	38,27	6	18,67	2	67,2	9	17,21	1	27,1	3	30,48	4	40,35	7	42,35	8	74,58	10	32,02	5
Індекс гендерного розриву	0,76	4	0,77	3	0,76	4	0,77	3	0,79	1	0,78	2	0,79	1	0,72	5	0,63	7	0,69	6
Індекс іноваційності	60,6	1	52,3	5	33,6	9	57,5	2	49,1	6	53,7	4	45,6	8	45,7	7	19,5	10	56,1	3
Індекс миру	2,31	9	1,3	2	2,57	10	1,28	1	1,5	3	1,93	7	1,71	5	1,69	4	2,29	8	1,83	6
Всього балів	40		21		71		13		29		40		46		55		80		49	
Рейтинг	5		2		9		1		3		4		6		8		10		7	

За фільтром 1 було досліджено макросередовище кожної країни – географічні особливості, економічну ситуацію, політико-правове середовище, соціально-культурне середовище. Аналіз показників за відповідним середовищем наведені в таблицях нижче. Для оцінювання використовується рейтингова оцінка, де 1 – найвища оцінка, 10 – найнижча.

За результатами проведеного аналізу макросередовища країн потенційних ринків збуту, рейтинг Алжиру та Італії в сукупності досліджуваних країн виявився найнижчим. Подальші дослідження будуть проводитись без цих двох країн.

Відповідно до методики, Фільтр 2 передбачає проведення аналізу галузі, в який працює підприємство, відповідно в кожній із країн. Для аналізу галузевої привабливості проаналізуємо наступні показники: обсяги виробництва, урожайність томатів, місткість ринку, обсяги експорту та імпорту, тенденції зростання та стадії розвитку ринку, рівень податків і зборів, доступність закордонних ринків та розвиток інфраструктури (транспорт, комунікації, інформаційна сфера тощо). Результати розрахунків наведені в таблиці 3.9.

Використання Фільтру 2 дає підстави виключити зі списку потенційних країн: Канаду – низька ціна на продукцію порівняно з іншими країнами, великі логістичні витрати та рівень податків, а також наявність крупних конкурентів в географічних рамках – США та Чилі; Данію – найменший рівень імпорту серед досліджуваних країн, ненасичений ринок, падіння ціни на продукцію; Франція – зменшення обсягу власного виробництва та ціни на продукцію, зменшення місткості ринку, великий рівень податків та культурні особливості.

За фільтром 3 досліджуємо можливості конкретної компанії Агроф'южн здійснювати експорт своєї продукції у США, Мексику, Бельгію, Іспанію та Південну Корею (таблиця 3.10).

Серед сучасних та потенційних конкурентів за часткою ринку та ступенем розвитку на міжнародному рівні можна виділити виробників з США, Китаю, Іспанії, Італії [7].

Таблиця 3.9 Фільтр 2 – Галузева привабливість на потенційних ринках компанії «Агроф'южн»

Показники	США		Канада		Мексика		Данія		Бельгія		Франція		Іспанія		Південна Корея	
	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг
Площа насаджень, га	110760	1	5906	5	87917	2	30	8	570	7	5660	6	56940	3	6460	4
Урожайність, т з га	98	4	83	6	48,6	8	392	2	473,9	1	125,3	3	87,8	5	65,1	7
Обсяг виробництва, тис. т	10859	1	490,3	5	4271,9	3	11,76	8	270,14	7	709,3	4	5000,6	2	420,6	6
Ціна продукції, дол/т	1093	3	170,4	8	450,6	6	1996,3	2	820,2	5	827,1	4	353,6	7	2817,65	1
Місткість ринку, млн. дол	11869	1	83,55	7	1924,92	2	23,48	8	221,57	6	586,66	5	1768,21	3	1185,10	4
Експорт																
2019р.	197107	3	176791	4	4023	6	441	7	4818	4	235180	2	774538	1	9	8
2018р.	216286		191369		3412		312		3717		223556		813875		112	
2017р.	203359		202165		2959		145		4646		230581		809612		30	
2016р.	208628		192618		2519		207		3459		247053		911106		10	
2015р.	200755		158250		3534		318		5290		243018		949366		55	
Імпорт																
2019р.	1861233	1	211739	3	74645	5	10367	8	54502	6	516671	2	199364	4	32625	7
2018р.	1856198		227947		62595		10689		52240		524098		168901		32628	
2017р.	1788814		213146		69835		8688		52186		506837		153487		31762	
2016р.	1786399		217650		72556		8153		49916		537315		145013		28494	
2015р.	1573215		201511		66256		6848		73362		540118		240355		28580	

Таблиця 3.10 Фільтр 2 – Галузева привабливість на потенційних ринках компанії «Агроф'южн» (продовження)

	США		Канада		Мексика		Данія	
	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг
Тенденції зростання	Обсяг виробництва нерівний, в звітному році зменшення на 14%. Ціна рівномірно зростає з 2017 року.	4	Обсяг виробництва сталий, як і ціни (коливання в межах 10 дол/т) та місткість ринку.	3	Обсяг виробництва з 2015 року зростає на 20%, зростають ціни і місткість ринку.	1	Маленький обсяг виробництва, незначне падіння ціни	8
Стадія розвитку ринку	насичений ринок, зростання ціни	1	стабільність, ринок в міру насичений	4	зростаючий насичений ринок	2	ненасичений ринок	6
Можливість отримання інформації про продукцію	основний гравець на торгівельній арені, охоче надає інформацію	2	відкрита торгівельна політика - відкрита інформація	3	надає інформацію	4	надає інформацію	4
Податок на додану вартість	12%	2	15%	3	16%	4	25%	8
Культурне сприйняття даної продукції у країні	продукт є значною частиною денного раціону жителів (кетчуп, консерви)	1	продукт є частиною денного раціону жителів країни	2	продукт є частиною денного раціону жителів країни	2	продукт є частиною денного раціону жителів країни	2
Доступність закордонного ринку	налагоджені торгівельні шляхи та національне виробництво	5	країна з відкритою торгівельною політикою на вигідних умовах бізнесу	1	добре налагоджені торгівельні шляхи з сусідами та з Європою	3	налагоджені торгівельні шляхи, особливо з країнами Європи	4
Рівень розвитку інфраструктури	добре розвинена та розгалужена, але географічне положення робить логістично затратною торгівельну політику з Європою	4	дуже добре розвинена та розгалужена, але географічне розташування впливає на логістичні витрати при торгівлі з Європою.	4	добре розвинена та розгалужена, але географічне розташування впливає на логістичні витрати при торгівлі з Європою.	4	дуже добре розвинена та розгалужена, географічне розташування дозволяє налагоджувати вигідні торгівельні шляхи	1
Всього балів	24		38		33		51	
Рейтинг	1		4		2		6	
Показники	Бельгія		Франція		Іспанія		Південна Корея	

	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг
Тенденції зростання	Обсяг виробництва рівномірно зростає з 2015 року, ціна зростає пропорційно обсягу.	2	Обсяг виробництва зменшується - на 100 тис.т за останні 3х роки, ціна та місткість ринку також зменшуються	7	Обсяг виробництва нерівний, в звітному році збільшився на 6%. Ціни мають тенденцію до зниження	6	Обсяг виробництва знижується до 2017 року, потім зростає на 18%, збільшення споживчої ціни	5
Стадія розвитку ринку	стабільний, в міру насичений ринок	4	в міру насичений ринок, падіння виробництва	5	стабільність, насичений ринок	3	стабільний, в міру насичений ринок	4
Можливість отримання інформації про продукцію	країна-експортер томатів, охоче діляться інформацію про свої продукти	1	надає інформацію	4	країна-експортер томатів, охоче діляться інформацію про свої продукти	1	надає інформацію	4
Податок на додану вартість	21%	6	20%	5	21%	7	10%	1
Культурне сприйняття даної продукції у країні	продукт є частиною денного раціону жителів країни	2	продукт є частиною денного раціону жителів країни	2	продукт є частиною денного раціону жителів країни	2	продукція є частиною денного раціону жителів країни	2
Доступність закордонного ринку	добре налагоджені торгівельні шляхи, особливо з країнами Європи	4	дещо закрыта та скептична торгівельна політика, але є свої торгівельні шляхи	7	дуже добре налагоджені торгівельні шляхи, особливо з країнами Європи	2	дещо закрыта торгівельна політика, але добре розвинуті торгівельні шляхи	6
Рівень розвитку інфраструктури	дуже добре розвинена та розгалужена, географічне розташування дозволяє налагоджувати чисельні торгівельні шляхи	1	добре розвинена та розгалужена, + географічне розташування дозволяє налагоджувати торгівельні шляхи, в тому числі з країнами Африки	2	добре розвинена та розгалужена, + географічне розташування дозволяє налагоджувати торгівельні шляхи	2	дуже добре розвинена та розгалужена, географічне розташування дозволяє налагоджувати торгівельні шляхи	3
Всього балів	37		43		37		37	
Рейтинг	3		5		3		3	

Компанія «Агроф'южн» займає третє місце серед найбільших виробників томатної пасти у Європі та експортує більш ніж 70% своєї продукції у 45 країн світу. Компанія має ряд сертифікатів, що дозволяють здійснювати діяльність та відповідають міжнародним стандартам багатьом країн Європи, Південно-Східної та Східної Азії: FSSC 22000, GLOBALG.A.P., ISO 45001, ISO 14001.

Таблиця 3.11. Фільтр 3 - Можливості експорту продукції компанії «Агроф'южн»

Показники	США	Мексика	Бельгія	Іспанія	Південна Корея
Сучасні та потенційні конкуренти	є конкурентами компанії, США співпрацює з країнами Північної та Південної Америки	основні постачальники - США та Чилі	основні постачальники - Італія, Нідерланди (томатні соуси, кетчуп), власне виробництво (50 млн.т), має тенденцію до зростання	є конкурентами компанії, експортують до Італії, Нідерландів, Франції, Німеччини, ринок зростає	основний постачальник - США, Чилі, дуже постраждали від кризи за час пандемії – скоротився імпорт
Механізм виходу на ринок та пов'язані з цим витрати	великі логістичні витрати + США один з найбільших виробників томатної продукції у світі	відповідає стандартам, може просувати продукцію на ринку, але великі логістичні витрати та значна конкуренція	є сертифікат, відповідає стандартам, може просувати продукцію на ринку	є сертифікат, відповідає стандартам, може просувати продукцію на ринку, який активно зростає	є сертифікат, відповідає стандартам, може просувати продукцію на ринку, в тому числі B2B
Внутрішня ціна ринку, дол/т	1027,64	677,93	820,2	353,6	1196
Імпорт томатної пасти	зростає, але томатну пасту імпортує в малих обсягах (20тис.т)	зростає (75тис.т)	має тенденцію до зростання (52 тис.т)	має тенденцію до зменшення (40 тис.т), зростає імпорт томатів (200 тис.т)	має тенденцію до зменшення (30 тис.т)
Перспективи реалізації товару	низькі	середні	високі	низькі	середні
Можливе сприйняття товару	немає сенсу заходити на локальний американський ринок	нормальне сприйняття	нормальне сприйняття, найприбутковішим буде B2B	нормальне сприйняття, ринок зростає та потребує заповнення	продукція буде добре сприйматися, необхідно врахувати сприятливий момент входу на ринок
Потенціал прибутковості	Ймовірність отримання прибутку низька	Ринок не перенасичений, зростаючий, низькі податки та середня ціна на продукцію, можлива прибутковість	Ринок не перенасичений, ціна на продукцію відносно висока, вірогідність отримання прибутку висока	Ринок насичений, ціна на продукцію не висока, ймовірність отримання прибутку низька	Ринок стабільний, ціна на продукцію висока, вірогідність отримання прибутку висока

Джерело: розроблено автором

На даному етапі виключаємо країни США та Іспанію. США є прямими конкурентами та найбільшим виробником томатної продукції у світі, томатну пасту імпортує в малих обсягах, великі логістичні витрати для компанії «Агроф'южн». Іспанія є прямим конкурентом, імпорт томатної пасти має тенденцію до зменшення разом із зростаючим імпортом томатів. Ринок зростаючий, насичений, ціна на продукцію середня, порівняно з іншими країнами, наявність великої кількості локальних конкурентів, потенціал прибутковості не великий.

Щодо Мексики – ринок не перенасичений, низькі податки та простий механізм виходу на ринок, великі логістичні затрати, ще не можуть нівелюватись ціною продукції, наявність великої кількості конкурентів на локальному рівні.

На ринку Південної Кореї схожа кризова ситуація як і в Японії, але компанія вже присутня на цьому ринку, тому є деякі позитивні прогнози при виході на ринок Південної Кореї. Також країни дещо схожі в питаннях контролю якості, компанія має сертифікат для японського ринку, тому продукція має сприйматися добре, але потрібно враховувати вдалий момент виходу на цей ринок в період кризи. Висока ціна на продукцію всередині країни може покривати частину витрат на експорт, в тому числі логістичні витрати.

За Фільтром 4 проведемо оцінку відповідності цільових ринків Мексики, Бельгії та Південної Кореї корпоративним факторам Агроф'южн (таблиця 3.12).

Для аналізу обрано п'ятибальну систему оцінювання, де 1 бал – мінімальне значення, 5 балів – максимальне значення. Зіставимо конкурентні переваги досліджуваної компанії та порівняємо наскільки відповідають закордонні ринки цим конкурентним перевагам.

За результатами наших розрахунків можна стверджувати, що найбільш перспективним ринком для експорту продукції є Бельгія, яка має стабільний, в міру насичений ринок, добре налагоджені торгівельні шляхи, сприятливе географічне розташування, сприятливі ціни на продукцію, компанія має сертифікат, що відповідає міжнародним стандартом.

Таблиця 3.12 Оцінка адекватності цільових ринків конкурентним перевагам та потенціалу компанії «Агроф'южн»

Конкурентні переваги	Мексика	Бельгія	Південна Корея
Відповідність продукції міжнародним стандартам	5	5	5
Наявність овочесховищ, тари для зберігання та транспортування	5	4	4
Власні переробні потужності	5	5	5
Наявність партнерів та посередників	3	4	4
Сприятливе географічне розташування та кліматичні умови	5	5	5
Собівартість та рентабельність продукції	4	4	5
Наявність широкого асортименту	4	4	4
Інвестиційна привабливість	3	4	3
Податки та збори при здійсненні виробництва та торгівлі (експорту)	5	4	4
Логістичний аспект	4	5	4
Перспективність реалізації продукції	4	5	4
Потенціал прибутковості	4	5	5
Всього балів	51	54	52

Джерело: розроблено автором

На другому місці знаходиться Південна Корея – висока ціна на продукцію, стабільний ринок, оптимальні торговельні шляхи (морський транспорт) та розташування близько до одного з відкритих для компанії «Агроф'южн» ринків – Японії, вірогідність отримання прибутку висока.

На третьому місці знаходиться Мексика, що має сприятливу податкову політику та механізм виходу на ринок, зростаючу тенденцію імпорту томатної пасти. Обмежувальними факторами для виходу на ринок Мексики є низький рівень внутрішніх цін на томатну пасту, який не відшкодовує значні логістичні витрати на наявність конкурентів з боку США та Чилі.

Таким чином, перспективним напрямом стратегічного розвитку компанії «Агроф'южн» є розширення експортного потенціалу.

Висновки до розділу 3

Стратегічне управління є комплексним і цілеспрямованим дослідженням стану і тенденцій розвитку основних елементів системи управління, форм і порядку їх взаємодії в процесі розробки, прийняття та реалізації стратегічних рішень. Керівництво компанії «Агроф'южн», зважає на вплив зовнішнього середовища та стежить за його змінами, з метою виявити і використовувати її сприятливі можливості для досягнення корпоративних цілей, уникнувши при цьому загроз.

За результатами проведеного PEST-аналізу зовнішнього середовища виявлено, що найбільш негативний вплив на діяльність компанії мають соціальні, економічні та політичні фактори.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що основні можливості та загрози компанії пов'язані з маркетинговою (в основному міжнародною) діяльністю. На основі цього можна зробити висновки, що для компанії «Агроф'южн» доцільно буде застосувати стратегію зростання.

Було проведено додатковий аналіз потенційних ринків за методикою Валвурд щодо виявлення нових потенційних зовнішніх ринків. Для дослідження було обрано країни, на яких досліджувана компанія Агроф'южн ще не присутня, а саме: США, Канада, Мексика, Данія, Бельгія, Франція, Іспанія, Італія, Алжир, Південна Корея.

За результатами розрахунків виявилось, що найбільш перспективним ринком для експорту продукції є Бельгія, Південна Корея та Мексика.

На основі проведеного аналізу кадрового запропоновано впровадження он-платформи дистанційного навчання для працівників «Агроф'южн», на якій будуть розміщуватись курси та програми за різними тематиками для співробітників різних організаційних рівнів – агрономія, агроінженерія, управління персоналом, фінанси, бухгалтерський облік та інші.

ВИСНОВКИ

В першому розділі розглянуто теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємств та функціональну стратегію управління персоналу. У підприємствах існує певна ієрархія стратегій, яка складається з чотирьох рівнів: корпоративна стратегія як основа розвитку організації; ділова, яка націлена на створення та зміцненні конкурентної позиції підприємства; функціональні стратегії та забезпечуючі їх оперативні, що знаходяться найближче до внутрішнього та зовнішньогосередовища.

Функціональні стратегії охоплюють процес прийняття рішень в різних функціональних підрозділах організації – виробництво, фінанси, маркетинг, технології, управління персоналом в узгоджені з корпоративною стратегією. В даній роботі однією з розроблених пропозицій є впровадження функціональної стратегії управління персоналом.

У другому розділі проведено аналіз розвитку досліджуваної компанії «Агроф'южн». «Агроф'южн» - це вертикально-інтегрована компанія, розташована на Півдні України. За спрямованістю це компанія типу B2B (business-to-business), основний профіль діяльності – вирощування та переробка томатів на томатну пасту з подальшою реалізацією вітчизняним та іноземним виробникам томатної продукції. На підприємствах, що входять до «Агроф'южн» забезпечуються всі цикли виробничої діяльності: вирощування розсади в теплицях, вирощування томатів та їх переробка у високоякісну томатну пасту торгової марки Інагро.

Компанія почала свою діяльність у 2005 році та зараз є провідним експортером в регіоні, входить до ТОП-10 світових виробників томатної пасти. Загальний земельний банк складає близько 40 тис.га, наявні 2 тепличні комплекси, в компанії працює близько 1,5 тисячі працівників. До складу компанії входить 7 підприємств та 10 відділень у Миколаївській та Херсонській областях. Відділення створені у вигляді певних кластерів задля створення короткого логістичного ланцюга – доставка ресурсів між полями, теплицями та заводами

не перевищує 2 години. Заводи з виробництва томатної пасти компанії «Агроф'южн» виготовляють 4 типи томатної пасти, у тому числі органічну томатну пасту та томатний порошок.

Слоган компанії «Агроф'южн» звучить як «Ми вирощуємо томатну пасту», компанія здійснює свою діяльність відповідно до своєї місії, бачення, цінностей, принципів, цілей та завдань.

Томатна паста торгової марки «Інагро» представлена у 45 країнах світу та продовжує розширювати географію своєї присутності. Більшість продукції Агроф'южн реалізує на експорт, а близько 30% продає на ринку України. Томатна паста Інагро є сировиною для виготовлення соків та соусів більшості українських торгових марок, таких як «Чумак», «Верес», «Торчин», а також міжнародних марок Heinz, Nestle, PepsiCo, Coca Cola тощо.

Проведено аналіз виробничої та економічної діяльності підприємства ПСП «Агрофірма «Роднічок», що є одним з найбільших сільськогосподарських підприємств у складі компанії Агроф'южн. ПСП «Агрофірма «Роднічок» спеціалізується на вирощуванні овочевих, зернових та технічних культур. На основі звітності досліджуваного підприємства проведено моніторинг складу і структури персоналу та розроблено пропозицію щодо впровадження функціональної стратегії управління персоналом, адже трудові ресурси є резервом підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було проведено PEST-аналіз зовнішнього середовища та виявлено, що найбільш негативний вплив на діяльність компанії мають соціальні, економічні та політичні фактори. Також був проведений SWOT-аналіз, за результатами якого встановлено, що основні можливості та загрози компанії пов'язані з маркетинговою (в основному міжнародною) діяльністю. На основі проведених аналізів, можна зробити висновки, що для компанії «Агроф'южн» доцільно буде застосувати стратегію зростання. Було проведено аналіз потенційних ринків для реалізації продукції за методикою Валвурд, що полягає в оцінці можливостей проникнення на міжнародні ринки. Процес відбору складався у виключенні невідповідних ринків

за чотирма фільтрами – дослідження макrorівня, галузеве дослідження виробництва томатної продукції, дослідження мікрорівня та відповідність цільових ринків корпоративним факторам «Агроф'южн». За результатами розрахунків виявили найбільш перспективні ринком для експорту томатної пасти, а саме Бельгія, Південна Корея та Мексика.

На основі проведеного дослідження кадрового потенціалу запропоновано розвиток функціональної стратегії управління персоналом. Основні недоліки системи управління персоналу виникають на операційному рівні через слабку зацікавленість робітників. До пропозицій вирішення цих проблем відноситься коригування системи матеріального стимулювання та мотивації праці – система участі працівників середнього та вищого рівня у розподіленні прибутків, підвищення якості обслуговування персоналу та оцінка персоналу для підвищення відповідальності за якість та результати праці. Для підвищення якості трудових ресурсів потрібно інвестувати кошти в навчання персоналу та підвищення кваліфікацій. Пропозицією підвищення ефективності навчання персоналу є розробка онлайн-платформи дистанційного навчання для працівників «Агроф'южн», на якій будуть розміщуватись курси та програми за різними тематиками для співробітників різних організаційних рівнів – агрономія, агроінженерія, управління персоналом, фінанси, бухгалтерський облік та інші.

Вважаємо, що вагомими факторами ефективної реалізації механізму стратегічного управління розвитком компанії «Агроф'южн» є: компетентнісний підхід в управлінні персоналом, корпоративна культура; ресурсозабезпеченість; мотивація управлінського персоналу, що її реалізовуватиме. Пріоритетні задачі вищого менеджменту компанії полягають в ідентифікації ринкових можливостей та загроз, формуванні ділових компетенцій керівників підприємств і знань про розвиток аграрних ринків, що в кінцевому підсумку забезпечить компанії «Агроф'южн» утримання позиції лідера ринку.

Виявлено, що набір ключових характеристик керівника, які здійснюють найбільший вплив на ефективність стратегічного управління, можна розглядати як підґрунтя для забезпечення якості реалізації стратегії розвитку підприємства.

Реалізація якостей керівництва в процесі трудової діяльності під впливом чинників мотивації та навчання обумовлює якість реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств.

Отже, з проведених досліджень можна зазначити, що стратегія розвитку аграрних підприємств має базуватися на врахуванні ключових чинників впливу на його діяльність і ринкову стійкість, а саме: цілі підприємства, пріоритети його власників, фінансовий, виробничий кадровий, трудовий потенціал підприємства, розмір підприємства, стадія життєвого циклу, конкурентні переваги, фактор часу, ступінь залежності від зовнішнього середовища, а також повинна бути узгоджена з функціональними та конкурентними стратегіями, що в кінцевому підсумку сприятиме стабілізації стану діяльності та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства у конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Ansoff, H. Igor (Sep–Oct 1957). "Strategies for diversification". Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, pp. 113-124.
- 2) A.D. Chandler, Jr. , Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial. Enterprise (Cambridge, MA: MIT Press, 1962), p. 297. 3.
- 3) Cuyvers L. Export Promotion: A Decision Support Model Approach / L. Cuyvers., 2012. – 276 с.
- 4) Waker, J.W. Human Resource Strategy / J.W. Waker.- New York: Mc Graw-Hill, 1999
- 5) Аванесова Н. Е Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. // Н. Е. Аванесова. – Науковий вісник Ужгородського національного університету : Ужгород : 2017. С. 6-10.
- 6) Амоша О. Стратегія вдосконалення господарського механізму / О. Амоша // Вісник НАН України. – 2002. – № 1. – С. 11–15.
- 7) Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф : [пер. з англ.]. – М. : Економіка, 2005. – 358 с.
- 8) Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – – Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.
- 9) Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства / А. М. Баланович. // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – С. 77–81.
- 10) Білорус Т. В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу / Т. В. Білорус. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – №1. – С. 184–195.
- 11) Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу / Д.Берницька // Економічний аналіз. - 2012. - Випуск 11. Частина 2. – С. 41 -45.

- 12) Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. — 304 с.
- 13) Глобальний імпорт томатних продуктів [Електронний ресурс] / François-Xavier Branthôme // Tomato News SAS. — 2021. — Режим доступу до ресурсу: https://www.tomatonews.com/en/global-imports-of-tomato-products-updated-november-30-2021_2_1522.html.
- 14) Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: навчально-методичний посібник / З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький. — Чернівці : Рута, 2006. — 248 с.
- 15) Глобальний імпорт томатних продуктів [Електронний ресурс] / François-Xavier Branthôme // Tomato News SAS. — 2021. — Режим доступу до ресурсу: https://www.tomatonews.com/en/global-imports-of-tomato-products-updated-november-30-2021_2_1522.html.
- 16) Головна інформаційна сторінка Агроф'южн [Електронний ресурс]. — 2021. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.inagro.ua>.
- 17) Готь Я. О. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності / Я. О. Готь, С. М. Бондаренко. // Ефективна економіка. — 2017.
- 18) Граждан О. Б. Сучасний погляд на стратегічне управління персоналом організації / О. Б. Граждан. // ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана». — 2012.
- 19) Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погріщук. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 304 с.
- 20) Дані про харчові продукти та сільське господарство [Електронний ресурс] // Food and Agriculture Organization (FAO). — 2021. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.fao.org/faostat>.
- 21) Данільова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. Економіка. Соціологія. Менеджмент. 2009. № 4. С. 24–27.

- 22) Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. Економічний аналіз. 2013. Т. 12(3). С. 112-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_12\(3\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_12(3)_25).
- 23) Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом [Електронний ресурс] / В.І. Дериховська // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013. – № 7. – С. 341-347. – Режим доступу: http://www.businessinform.net/pdf/2013/7_0/341_347.pdf.
- 24) Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
- 25) Економіка торговельного підприємства: Конспект лекцій [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://buklib.net/books/22043/>.
- 26) Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. Науковий вісник Полісся. № 4 (4), 2015. С. 92-96.
- 27) Єрмошенко М.М. Економічні та організаційні засади забезпечення фінансової безпеки підприємства: препринт наукової доповіді / М.М. Єрмошенко, К.С. Горячова, А.М. Ашуєв [за наук. ред. М.М. Єрмошенка]. – К. : Національна академія управління, 2009. – 78 с.
- 28) Жоган І. М. Стратегічне управління персоналом підприємства / І. М. Жоган // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2011. – № 8. – С. 285–292.
- 29) Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ЦУЛ, 2009. - 728 с.
- 30) Індекс економічної свободи [Електронний ресурс] // The Heritage Foundation. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.heritage.org>.
- 31) Капітанець Ю.О. Стратегічна адаптація підприємства до зовнішнього середовища. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository : 2007. С. 257-261.
- 32) Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.

- 33) Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва; [підруч. для студ. вищ. навч. закл.]. – Київ : Каравела, 2006. – 320 с.
- 34) Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6.
- 35) Наливайко А. П., Гаращенко Н. М., Прохорова Є. В. Стратегія підприємства : навч. посіб./ за ред. д.е.н., проф. Наливайка А.П. : Київ : КНЕУ, 2016. 485 с.
- 36) Піддубний І.О. Міжнародний менеджмент: навч. посібник за редакцією проф. І.О. Піддубного. 2-е видання, стереотип. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. 252 с
- 37) Порохня В. М. Стратегічне управління. Навчальний посібник / В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 224 с.
- 38) Романюк, Л. М. Стратегія управління персоналом та забезпечення відповідності конкурентній стратегії підприємства / Л. М. Романюк // Економічний простір : зб. наук. пр. - Дніпропетровськ, 2010. - № 44/2. – С. 313-320.
- 39) Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf
- 40) Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. [Електронний ресурс].–2011–Режим доступу: http://pidruchniki.ws/11151212/menedzhment/protses_strategichnogo_menedzhment
- 41) Топ-50 світових компаній з переробки томатів [Електронний ресурс] / S. Colvine, F. Branthôme // Tomato News SAS. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://www.tomatonews.com/en/top50-tomato-processing-companies-worldwide-in-2020_2_1295.html.
- 42) Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах / З. Я. Шацька. // Ефективна економіка. – 2013.