

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ  
ВІДНОСИН**

Освітньо-професійна програма Економіка  
підприємства Спеціальність 051 Економіка  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО  
ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри

---

д.е.н., професор Петро  
МАКАРЕНКО  
«19» грудня 2022 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Управління інноваційним розвитком галузі рослинництва  
у підприємстві»

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Рєпіна Марина Сергіївна**

Керівник кваліфікаційної роботи,  
д.е.н., професор Петро МАКАРЕНКО

---

(підпис)

**Полтава – 2022 року**

## ЗМІСТ

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                  | 3  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....                                         | 6  |
| 1.1 Сутність та характеристика понять «інновація», «інноваційна діяльність» та «інноваційний розвиток» ..... | 6  |
| 1.2 Інноваційні стратегії розвитку підприємства та його галузі .....                                         | 10 |
| РОЗДІЛ 2 СТАН І ЕФЕКТИВНІСТЬ ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА ЗА НАПРЯМОМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....       | 25 |
| 2.1 Аналіз виробничо-стратегічної діяльності галузі рослинництва приватного підприємства .....               | 25 |
| 2.2 Рівень економічної ефективності продукції і галузі рослинництва приватного підприємства .....            | 39 |
| РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....     | 48 |
| 3.1 Управління інноваційним розвитком приватного підприємства та галуззю рослинництва .....                  | 48 |
| 3.2 Технологічний інноваційний розвиток галузі рослинництва у підприємстві .....                             | 63 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                               | 69 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                             | 73 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                | 76 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Мета будь-якого підприємства полягає в отриманні прибутку. Для цього керівництво та головні менеджери підприємств використовують різні засади й шляхи розширення і освоєння суміжних галузей виробництва, впровадження нових технологій, вихід на новий ринок та інше.

Все, що стосується новизни – будь-то продукти, технології, організації управління процесів – все відноситься до інноваційної діяльності.

Це один із способів, який допомагає обійти конкурентів, отримати додатковий прибуток, розкрити здібності співробітників, збудувати нові шляхи для розвитку підприємства.

Інноваційна діяльність характеризується виявленим ступенем і нестабільним характером її проведення. Вона являється трудомістким процесом, який потребує виваженого підходу та висококваліфікованих працівників.

Саме цей вид діяльності дозволяє відкрити нові перспективи розвитку будь-якого підприємства. Необхідність інноваційної діяльності, управління нею витікає з труднощів функціонування всіх галузей підприємства та виходом його продукції на міжнародний ринок. Застосовуючи інноваційні підходи до підприємства, управління та виробничих процесів можна досягти великих досягнень на різних видах ринків, сприяти розвитку, як внутрішньо-господарських галузей свого підприємства, так і в цілому галузі сільського господарства. Повоєнна відбудова економіки потребує саме інноваційної моделі розвитку.

Дослідженням питання інноваційної стратегії підприємств займалися такі науковці-економісти, як В. Агафов, І. Ансофф, О. А. Берг, С. В. Бурундуков, О. С. Власенко, В. М. Геєць, В. К. Данилко та інші.

**Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами.** Магістерська дипломна робота виконана у відповідності з планом науково-

дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету.

**Мета і завдання дослідження.** Виходячи з актуальності і значимості досліджуваної проблеми метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних заходів з удосконалення управління інноваційною діяльністю галузями аграрних підприємств.

Поставлення мети зумовлена необхідністю вирішення таких **завдань**:

- узагальнити теоретичні засади інноваційної діяльності підприємства та його галузі;
- проаналізувати стан і ефективність виробництва продукції рослинництва за існуючої інноваційної діяльності;
- запропонувати напрями удосконалення управління інноваційним розвитком галузей аграрних підприємств.

**Об'єктом дослідження** є процес управління інноваційною діяльністю приватного підприємства Полтавського району.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад управління інноваційною діяльністю підприємств.

**Методи дослідження в магістерській роботі:** загальнонаукові (аналогії, логічні узагальнення), спеціальні (метод порівняльного аналізу, розрахунковий, факторний аналіз та інші).

**Інформаційною базою дослідження** є бухгалтерська і статистична звітність підприємства, наукові публікації та інші інформаційні джерела за напрямком дослідження.

**Наукова новизна одержаних результатів:**

- набули подальшого розвитку формування інноваційних стратегій діяльності підприємства, що дозволить підвищити їх прибутковість;
- набули подальшого розвитку питання інновацій в управлінні персоналом підприємства в таких аспектах, як соціально-психологічна поведінка працівників, особливості застосування аут-технологій, засади антикризового управління персоналом, удосконалення мотивації трудової поведінки працівників, і оплати праці працівників;

-набули подальшого розвитку інноваційні технологічні напрями впровадження у галузях виробництва системи No-Till.

**Практичне значення одержаних результатів** полягають в розробці конкретних рекомендацій, щодо використання інновацій в управління і господарську діяльність приватного підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні деталі дослідження за темою магістерської дипломної роботи були представлені на Міжнародній науковій конференції (м. Дніпро, 29-30 листопада 2019 року), Всеукраїнській науково-практичній конференції (м. Одеса, 9 листопада 2019 року), науково-практичній конференції (м. Полтава, 17-18 березня 2021 року) та науково-практичній конференції (м. Полтава, 19-20 березня 2020 року).

**Публікації.** Основні положення магістерської дипломної роботи опубліковано у науковій праці представлені в електронному науковому фаховому виданні «Економіка та суспільство» Випуск No 44/2022 (рекомендовано до поширення в мережі інтернет Вченою радою наукового відділу економічних досліджень Видавничого дому «Гельветика» 25.10.2022 р., протокол No 25).

**Структура та обсяг магістерської дипломної роботи.** Магістерська дипломна робота виконана на 77 сторінок основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел із 40 найменувань. Робота містить 14 таблиць, 1 рисунок та 3 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність та характеристика понять «інновація», «інноваційна діяльність» та «інноваційний розвиток»

Інноваційна ідеологія економічного розвитку має українське походження: її теоретичне обґрунтування знайшло в 10-30-ті роки XX століття у працях видатного економіста М. Туган-Барановського.

Основні положення своєї інвестиційно-інноваційної концепції економічного розвитку, зокрема про природу і процеси економічних криз та економічної кон'юнктури, розглядались ученим у тісному взаємозв'язку та взаємодії багатьох чинників розвитку макро- та мікроекономіки, включаючи і культурно-психологічні та системно-структурні чинники процесу розширеного суспільного відтворення [36].

Концептуально-методологічні і засади інноваційного вчення М. Туган-Барановського мали вирішальний вплив на розробку теорії «довгих хвиль» М. Кондратьєва [17], а також на інноваційну теорію Й. Шумпетера [40] та на новаторс-тва в економічній теорії і практичній діяльності Дж. Кейнса, яка дістала назву інвестиційної дії економічного циклу [14].

Проте саме поняття «інновації» ввів у науку австроамериканський економіст Йозеф Шумпетер (1883-1954). У праці "Теорії економічного розвитку" він підкреслює, що інновації, нововведення, підприємництво відіграють не меншу роль, ніж обґрунтовані А. Маршалом ціна та вільна конкуренція.

Інновація - нововведення в сфері технології і організації управління. Вона спрямована на підвищення продуктивності та одержання додаткового доходу внаслідок впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу і створення кращих за своїми властивостями та принципово нових

технологій, продукування нових товарів та послуг. Інновації охоплюють увесь спектр видів діяльності від досліджень і розробок, виробництва і менеджменту до маркетингу.

Концепція інновацій включає п'ять необхідних передумов: створення нового товару, з яким споживачі ще незнайомі, або надання товарам нової якості; створення нового методу виробництва, який ще не використовується в даній галузі виробництва. При цьому не обов'язково цей метод повинен базуватися на новому науковому відкритті і може полягати в новій формі комерційного обігу товару; відкриття нового ринку, тобто такого ринку, на якому виробнича галузь у певній країні ще не функціонувала, незалежно від того, чи існував цей ринок раніше; відкриття нового джерела факторів виробництва, знову ж незалежно від того, чи існувало воно раніше; створення нової організації галузі, наприклад монополії чи ліквідація монопольної позиції [11].

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» від 3 лютого 2004 р. №1407-IV, інновації новостворені (застосовані) і (або) удосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, які істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [31].

Таким чином, змістовність терміну інновація" залежить від конкретної цілі дослідження, вимірювання або аналізу процесу розвитку виробництва у різних його аспектах. У зв'язку з цим А.А.Пересада вводить у науковий оборот таку класифікацію типів інновацій: слуг товарна інновація введення нового продукту, товару; технологічна інновація введення нового методу виробництва; створення нового ринку товарів або поринкова інновація маркетингова інновація освоєння нового джерела постачання сировини або напівфабрикатів; управлінська інновація реорганізація структури управління.

Поняття інноваційної діяльності підприємства характеризується його здатністю сприймати і використовувати науковий, науково-технічний та

інтелектуальний потенціал, накопичений і даній галузі як на національному, так і на міжнародному рівні. Основу інноваційної діяльності підприємства становить переведення виробництва на виготовлення принципово нової техніки, застосування нових технологій, надання нових видів послуг.

Іншими словами, сутність інноваційної діяльності полягає в пошуку нових ідей в царині техніки, технології та організації виробництва. Ця мета досягається в ході виконання пошукових, фундаментальних, теоретичних, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, які закінчуються розробкою проекту по товаропродвиженню нововведень. Виконання робіт в рамках інноваційної діяльності включає самостійну розробку нововведень, а також їх придбання, ліцензування, патентування і поширення власних інноваційних ідей.

Інноваційна діяльність підприємства являє собою комплексний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості свого виробництва. В ринковій економіці інноваційна діяльність підприємства є найсуттєвішим чинником, який дає змогу підприємству посідати стійкі ринкові позиції і отримувати перевагу над конкурентами в тій галузі, яка є сферою його комерційних інтересів.

У зарубіжній практиці організації інноваційної діяльності можна умовно виділити два рівня зацікавленості. По-перше, це інтерес держави і, відповідно, державна підтримка інновацій. Суть її полягає у визначенні пріоритетів в пошукових, фундаментальних, теоретичних і науково-дослідних роботах, у розвитку інноваційної інфраструктури, в посиленні правового захисту результатів наукових досліджень, податковому субсидуванні. Другий рівень підтримки суспільно-приватне співробітництво, яке виражається в створенні венчурних компаній, лабораторій, технологічних і інкубаційних центрів. Відповідно до даної схеми підтримки інноваційних процесів працюють країни Західної Європи і США.

На відміну від західної моделі фінансування та підтримки інноваційного

розвитку економіки східна модель (Японія і країни Південно-Східної Азії) заснована на системі державного планування наукових розробок різного рівня, державні гарантії та фінансування. На рівні суспільно-приватного співробітництва поширені товариства взаємного кредитування, пільгове кредитування та благодійна підтримка.

Отже, інноваційна діяльність являє собою систему заходів, спрямованих на реалізацію інтелектуального і технічного потенціалу підприємства з метою задоволення потреб в нововведеннях і отримання на цій основі прибутку.

Прийняття і реалізація відповідних рішень щодо матеріалізації наукових, здобутків характеризують сутність і становлять зміст інноваційного розвитку.

Інноваційний розвиток визначають як процес господарювання, що спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища в рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту[7].

Процес інноваційного розвитку необхідно насамперед розглядати з позицій конкретного суб'єкта господарської діяльності, тобто з позицій конкретного підприємства, що здійснює господарську діяльність (виробничо-збутову діяльність) у взаємодії з постачальниками вихідної сировини і матеріалів, конкурентами, торговими і збутовими посередниками, споживачами і та ін., у конкретних економічних, політичних екологічних, правових та інших умовах. При цьому така взаємодія має імовірнісний характер і не піддається однозначній оцінці.

Підприємство, що стало на інноваційний шлях розвитку, повинне функціонувати згідно з такими принципами:

- адаптивності – прагнення до підтримання певного балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку (внутрішніх спонукальних мотивів діяльності господарюючого суб'єкта і зовнішніх, що генеруються ринковим середовищем);

- динамічності – динамічне приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (в тому числі його власників, менеджерів, фахівців, працівників);
- самоорганізації – самостійне забезпечення підтримання умов функціонування, тобто самопідтримка обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем;
- саморегуляції коригування системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування;
- саморозвитку – самостійне забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства (відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності).

За цими принципами має функціонувати і система управління інноваційним розвитком суб'єктів господарської діяльності.

Управління інноваційним розвитком орієнтоване на досягнення визначених цілей (завоювання більшої частки ринку, збільшення прибутку в поточному періоді чи в перспективі, забезпечення високих темпів стабільного економічного розвитку і т. ін.) в умовах конкурентного середовища.

## **1.2 Інноваційні стратегії розвитку підприємства та його галузі**

Стратегічне управління інноваціями є складовою інноваційного промислових підприємств на регіональному рівні. Воно вирішує широкий спектр питань планування та реалізації інноваційних проектів і програм, які розраховані на якісні зміни в діяльності організації на ринку, виробництві або соціальній сфері підприємства.

Поняття стратегія (грец. *strategos* перемогати) у сучасному розумінні мистецтво це сукупність усіх дій управлінського характеру, спрямованих на зміцнення позицій організації (підприємства, корпорації) і задоволення

споживачів, які сприяють досягненню місії та цілей організації. це комплексний план, що орієнтує організації.

Стратегія – це комплексний план, що орієнтує організацію не на сьогоднішнє, а на перспективу. Метою стратегії є забезпечення не стільки поточного успіху, скільки прискореного постійного розвитку організації в умовах конкуренції, лідерства на ринку. Існує багато визначень управлінської стратегії. В огляді, присвяченому питанням стратегії в науковій літературі, Р.Сміт характеризує дану тему. як «термінологічне міне поле». Такі поняття, як стратегічне планування, стратегія, корпоративне стратегічне планування, менеджмент, і корпоративна стратегія бізнесу застосовуються дуже широко і часто як синоніми. Проте деякі вчені розділяють ці терміни.

Інноваційна стратегія - один із засобів досягнення цілей від інших засобів своєю організацією, який відрізняється новизною, передусім для даної організації, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому.

Слід зазначити, що будь-які стратегічні кроки організації мають інноваційний характер, оскільки вони так чи інакше ґрунтуються на нововведеннях в економічній, виробничій, збутовій чи управлінській сферах. Наприклад, одна характерних для ринкового господарювання стратегій - продуктова - спрямована на розвиток нових видів продукції та технологій, сфер і методів збуту, тобто базується виключно на інноваціях. Це стосується й інших типів стратегій. Так, стратегія розвитку організації передбачає забезпечення сталих темпів її зростання та функціонування в перспективі і ґрунтується на використанні науково-технічних досягнень у сфері техніки, організації, технології, управлінні, тобто на комплексі інновацій.

Проте з метою планування інноваційних процесів доцільно стратегії інновацій розглядати окремо. Стратегія нововведень (інноваційна політика) передбачає об'єднання цілей технічної політики та політики капіталовкладень і спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції, послуг. У цьому розумінні стратегічне управління інноваціями досягнення майбутніх орієнтується на безпосередньо через інноваційний процес.

Термін «інноваційна стратегія» використовується в двох випадках. По-перше, він служить характеристикою загальнофірмової стратегії досягнення довгострокових цілей фірми. В таких випадках при цьому розуміється, що фірма для досягнення своїх цілей: а) широко використовує інновацій; б) використання інновацій досягнення цілей. переважним інструментом .

По-друге, термін «інноваційна стратегія» використовується при структуризації загальнофірмової стратегії разом з такими поняттями, як маркетингова стратегія, виробнича стратегія, кадрова стратегія, стратегія організаційного розвитку і т.д. В другому випадку інноваційна мається на увазі як діяльність фірми по впровадженню нових технологій, устаткування і розробці нових видів продукції, тобто при вузькому тлумаченні терміну «інновації».

Сутність і зміст інноваційної стратегії підприємства певного ступеня визначається змістом інновація. Цілком природно, що розглядаючи інновації у вузькому значень, відповідним чином трактують інноваційну стратегію не як характеристику загальнофірмової стратегії, а як складову частину загальної стратегії фірми, пов'язаної з вдосконаленням продукції, техніки технологій, що використовується: визначається розвитку «інноваційна стратегія будь-якої фірми загальногосподарською стратегією». Стратегія підприємства повинна містити декілька напрямів: виробниче, фінансове, маркетингове, інноваційне. Саме останній напрям слід вважати визначаючим, оскільки воно направлено на реалізацію чинників, від яких залежить успіх фірми.

Реальність реалізації інноваційної стратегії будь-якої фірми визначається перш за все двома важливими складовими: 1) обсягом і характером її ресурсів (кадровим потенціалом, фінансовими коштами, портфелем патентів і ліцензій, якістю ринкової інформації); 2) ринковою позицією (часткою ринку, контрольованою цією фірмою; ступенем доступу до джерел фінансування і сировини; положенню лідера або послідовника в галузевій конкуренції). Враховуючи результати аналізу цих складових, компанія вибирає відповідну інноваційну стратегію.

Залежно від поведінки у сфері менеджменту виділяють декілька модифікацій інноваційної стратегії підприємства.

1. Традиційна спрямована тільки на підвищення якості виробу, що приводить до відставання підприємства в техніко- технологічному, а зрештою і в економічному рівні.

2. Опортуністична стратегія спрямована на пошук такої продукції, яка не вимагає значних витрат і розробки, але дозволяє виробнику протягом певного періоду займати монопольне положення на ринку. Пошук і використання таких видів продукції припускає знання ситуації на ринку, високий рівень науково-технічного розвитку, наявність великих адаптаційних можливостей підприємства, що, проте, не знижує вірогідності швидкої втрати монопольного положення підприємства.

3. Імітаційна стратегія полягає в придбанні дешевих і більш надійних, ніж власні розробки і готові винаходи, ліцензій. За наявності фахівців відповідного рівня це дозволяє швидше освоювати нові технології.

4. Оборонна стратегія полягає в підтримці техніко- технологічного рівня підприємства на рівні конкурентів, наявність претензій на лідерство в галузі. Часто пов'язана з великими витратами. стратегії виконуючі дотримуються.

5. Залежної стратегії дотримуються, як правило, підприємства, замовлення крупних фірм по виробництву певного продукту або освоєнню нової технології, устаткування, методу.

6. Наступальна стратегія виражається завоюванні лідируючого положення на ринку. Вимагає високої кваліфікації працівників, проведення великих по обсягах організаційних робіт.

В діях провідних фірм все більш виразно простежується стратегія попередження. В її основі лежить прогнозування кризових станів в розвитку фірми і превентивне впровадження новин з метою недопущення криз і згладжування його негативних моментів.

За своїм змістом інноваційна стратегія враховує основні базисні процеси в її зовнішньому середовищі, можливості зростання інноваційного потенціалу

організації. Саме інноваційні стратегії є основою сучасного інноваційного менеджменту в умовах постійних змін навколишнього середовища.

В основі розробки інноваційної стратегії мають лежати стратегічні управлінські рішення, які:

- орієнтовані на майбутнє і на постійні зміни середовища;
- пов'язані з залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу;
- характеризуються гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін ринкових умов;
- ураховують неконтрольовані організацією зовнішні чинники.

Інноваційними стратегіями можуть бути: інноваційна діяльність організації, що спрямована на одержання нових продуктів, технологій і послуг; застосування нових методів НДДКР, виробництва, маркетингу й управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних. Відносно внутрішнього середовища інноваційні стратегії підрозділяються на кілька великих груп: продуктові (портфельні, підприємницькі, бізнес-стратегії, сфокусовані на створення і реалізацію нових виробів, технологій і послуг); функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні); ресурсні (фінансові, трудові інформаційні матеріально-технічні); організаційно-управлінські (технології, структури, методи управління). Це спеціальні інноваційні стратегії.

В основі розробки інноваційної стратегії лежать такі підходи: визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, виходячи з цілей і завдань базисних стратегій фірми;

скорочення кількості рівнів в управлінні з метою прискорення процесу «дослідження – виробництво максимальне скорочення і строків впровадження – збут»;

максимальне скорочення строків розроблення нововведень, використовуючи певні принципи організації роботи: інноваційних проектів

паралельне та інтегральне вирішення інноваційних завдань.

Прийняття інноваційної стратегії здійснюється на вищому рівні керівництва організацією й управління службою НДДКР. Вище керівництво встановлює орієнтири для керівників служб НДДКР, які вони використовують для визначення локальних цілей і стратегій, приймають рішення відносно обсягу, інтенсивності роботи, характеру використання одержаних результатів.

На середньому рівні управлінської ієрархії приймаються рішення щодо визначення конкретних цілей НДДКР, строків одержання результатів досліджень і розробок та їх реалізації з метою забезпечення швидкого виходу інновацій на ринок.

Обмежені ресурси і матеріально-технічна база мають використовуватись таким чином, щоб забезпечити максимальне зростання вартості капіталу. Зазвичай це пов'язано з вибором певної лінії поведінки з деякої кількості альтернатив. Для того щоб в умовах невизначеності вибрати її оптимальний варіант, необхідно мати комплекс правил для прийняття інноваційних рішень, які максимізують або мінімізують очікувані результати, також урахувати а інноваційної стратегії. інфраструктурне забезпечення

I. Ансофф виокремлює чотири групи правил, що визначають напрями дій при визначенні інноваційної стратегії:

- правила, які використовуються фірми тепер і в майбутньому;
- правила, за якими складаються стосунки фірми з її оточенням.

Вони визначають, які види продукції та технології фірма розроблятиме, яким чином досягатиме переваг над конкурентами. Ці правила називаються продуктово-ринковими стратегіями;

- правила, згідно з якими встановлюються відносини та процедури всередині фірми;

правила, за якими фірма провадить оперативну діяльність.

Як свідчать теорія і практика, інноваційні стратегії через особливості є, з одного боку, ефективним управлінським інструментом, а з іншого - створюють низку проблем в управлінні організацією. Інноваційні стратегії:

- прискорюють постійний розвиток організації в умовах ринку;
- забезпечують переваги в конкуренції на основі лідерства і технології, якості продукції, послуг;
- визначають позицію на ринку, набір основних товарних ліній;
- сприяють лідерству в цінах;
- створюють основу для суспільного визнання фірми (організації).

З іншого боку, інноваційні стратегії створюють для проектного, корпоративного, інноваційного управління складні умови, серед них, зокрема:

- підвищений рівень невизначеності кінцевих результатів строками, витратами, якістю й ефективністю, що потребує юзвитку такої специфічної функції, як управління інноваційні ризиками;
- підвищення інвестиційних ризиків проектів і особливо довгострокових, що потребує пошуку більш ризикових нвесторів;
- збільшення потоку змін в організації, реалізація будь-якої інноваційної стратегії пов'язана з неминучістю перебудови реструктуризації) організації, оскільки зміна в системі будь-якого елементу веде до змін стану всіх інших.

Вирішення цих та інших проблем потребує від інноваційного менеджменту поєднання інтересів і узгодженості рішень стратегічного, науково-технічного, маркетингового, виробничого напрямів, що забезпечить координацію й ефективність дій.

Реальна практика розроблення інноваційних стратегій складна, бо за своєю сутністю будь-які стратегічні заходи, що їх підприємства, проводять як уже зазначалось, мають інноваційний характер, адже вони до певної міри ґрунтуються на нововведеннях. Управління інноваціями зачіпає як концептуально-підприємницькі, так і організаційно-процедурні аспекти стратегічного розвитку підприємства і, таким чином, реалізує свою функцію через підсистеми загального стратегічного управління .

Єдиної стратегії для всіх підприємств не існує. Кожна організація (підприємство, компанія, фірма) навіть однієї галузі унікальна, тому і

визначення її стратегії також оригінальне, бо залежить від позиції підприємства на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурента, стану економіки, соціального середовища і багатьох інших чинників.

Досвід розвинених країн підтверджує той факт, що господарюючі суб'єкти здійснюючи інноваційну стратегію розвитку та запроваджуючи стратегії диверсифікації нарощували обсяги виробництва та збуту товарів, підвищували продуктивність праці і, тим самим, збільшували отримані прибутки.

Для сучасних вітчизняних аграрних підприємств характерними прояви інноваційної діяльності через призму розширення асортиментної політики по продукції. Поряд з цим багатoproфільні холдингові аграрні формування, фінансове становище яких є стійким, в своїй практиці використовують запровадження інноваційної діяльності через форми диверсифікації. Адже процеси диверсифікації основної діяльності підприємства це виробничо-господарські процеси, які, завдяки освоєнню нових цільових товарних ринків, а також розширенню номенклатурного асортименту товарів, перерозподілу інвестиційного забезпечення між різними сферами об'єктами господарювання, дають змогу подолання залежності від одного основного виду виробничо-комерційної діяльності або товару. Це, в свою чергу, сприятиме зменшенню обсягів підприємницького ризику та забезпечуватиме адаптивність функціонування підприємств до постійних динамічних змін їх зовнішнього середовища, а в перспективному напрямі підвищуватиме рівень їх конкурентоспроможності фінансової стабільності.

Одночасно, інноваційна діяльність для аграрних підприємств є складною динамічною системою дій та взаємодій чинників, методів, системи управління, проведення інноваційних досліджень, формування нових видів товарів, удосконалення існуючого технологічного процесу, устаткування та предметів праці, а також спеціальних організаційних форм системи виробництва на основі досягнень новітніх результатів науково-технічного

розвитку [7, с. 60].

Інноваційний процес відбувається у будь-якій структурованій виробничо-господарській системі. Він є сукупністю якісно нових змін, прогресивних запроваджень, що безперервним чином виникають змінами у часі та просторі. Інноваційний процес під час формування стратегій диверсифікації в діяльність аграрних підприємств можна характеризувати розвитком та запровадженням інноваційної техніки та технологій, обладнання, устаткування, інструментів, процесів виробництва продукції тощо.

Диверсифікація в інноваційній діяльності аграрних підприємств зумовлюватиме виробництво інноваційної продукції, яка забезпечуватиме підвищення її рівня конкурентоспроможності та рівня рентабельності. Одночасно виникатимуть потреби в постійному та планомірному поновленні асортиментної політики товарів та технологій її виробництва. Останнє змушуватиме проводити наукові й проектні розробки в системах основної діяльності аграрних підприємств. При чому орієнтуючи їх, в свою чергу, на прискорення запровадження інноваційних процесів. Саме через це, а також зважаючи на існуючі обсяги фінансових витрат та можливості інвестиційного забезпечення, малі за розмірами аграрні формування зможуть диверсифікувати номенклатурну політику та асортимент інноваційних виробляємих товарів, а великі агроформування повністю всю систему виробництва.

Проте значна частина аграрних формувань використовують лише максимум одну інноваційну технологію, а частка суб'єктів аграрного бізнесу, які одночасно застосовують три чи більше інноваційних технологій – всього 3,5-5%.

На більшості аграрних підприємств спостерігається:

- застосовування застарілих технологій виробництва;
- переважання імпорту товарів над експортом;
- спад агропромислового виробництва;
- низький рівень рентабельності операційної діяльності;

- недостатність запроваджених відповідних екологічних інноваційних технологій;
- погіршення якості трудових ресурсів.

Можливості запровадити інноваційну діяльність диверсифікаційну діяльність одночасно мають небагато вітчизняних аграрних підприємств. В першу чергу через те, що зазначене потребуватиме істотного інвестування наукових досліджень. Державне фінансування фундаментальних інноваційних досліджень поки що обмежене.

Очевидним є, що необхідність формування стратегій диверсифікації в інноваційній діяльності аграрних підприємств обумовлено змінами середовища, як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Проте їх дії під час розвитку економічних кризових явищ сильно змінюються. Це обов'язковим чином позначиться на існуючих формах й методах провадження диверсифікаційних заходів. Під час економічних криз в окремих сферах спостерігати зниження попиту на вироблену продукцію, розвиток Інфляційний процесів, подорожчання фінансових кредитних коштів тощо. Останнє, передусім, негативним виробничо-комерційну діяльність підприємств. Зменшення обсягів виробленої продукції, припинення інвестиційної діяльності, брак коштів на забезпечення поточних фінансових зобов'язань, зокрема, із заробітної плати, нарахованих податків, інших розрахунків з постачальниками тощо. Тому в такому періоді здійснення капіталомістких перетворень надзвичайно важко. Головною причиною такого становища є відсутність власних коштів для самоінвестування і значне подорожчання залучених коштів.

Теоретичні проведенні дослідження економічної наукової літератури доводять, що під час економічної кризи найкращим чином здійснювати інновації в технічному переоснащенні аграрних підприємств, оскільки відбувається не впливове зниження попиту на їх продукцію. В розвинених країнах управлінці аграрних підприємств мають змогу проводити акумуляцію коштів результативні проекти навіть у час економічної кризи. Але практична

діяльність аграрних підприємств країн пострадянського простору доводить, що відповідного переоснащення в повній мірі поки що не спостерігається. Це спричинено тим, що в більшості аграрних підприємств та їх власників можливість накопичення значних сум та капіталів для реалізації суттєвого інвестиційного забезпечення інноваційних проектів надзвичайно важка. Тому важливим є сформувати відповідні заходи щодо підвищення конкурентоспроможної діяльності підприємства, загалом.

На практиці виникають та існують суперечності між елементами соціального потенціалу, між соціальним потенціалом і умовами його реалізації. Ефективність соціального потенціалу виявляється похідною не тільки від якості, властивостей його окремих елементів, але і від динамічності, гнучкості форм їх взаємозв'язку. Не можливо забезпечити істотне зростання соціального потенціалу підприємств удосконалюючи тільки окремі його складові.

Нереалізовані структурні елементи соціального потенціалу ведуть до зниження його функціонування (наприклад невживані в роботі трудові навички втрачаються). Суттєвий запас можливостей духовних сил і здібностей згідно з типом особистості забезпечать розвиток виробництва його гнучкість і маневреність відповідно до змінних умов середовища. Резерви, які забезпечує соціальний потенціал дозволяють своєчасно реагувати на зміни, ефективно використовувати технічний і технологічний потенціали, а отже і підприємства.

Очевидно що підприємство для успішної взаємодії економічної, соціальної і економічної складових потенціалу має постійно зважувати потенційні можливості у зовнішньому середовищі, оцінювати ризики і можливі альтернативи.

Перш чим приймати якісь рішення, слід зважити на всі сильні і слабкі сторони діяльності підприємства та максимально оцінити свої можливості. Адже стратегія підприємства залежить від його положення на ринку і цілей які воно має досягти.

Відомий американський фахівець у сфері стратегічного менеджменту І.

Ансофф визначив стратегію як набір правил для прийняття рішень. Цими правилами підприємство керується у своїй діяльності. Він виділяє групи правил:

- 1) правила, що використовуються в оцінці результатів діяльності підприємства;
- 2) правила, що регулюють і направляють відносини із зовнішнім середовищем;
- 3) правила, що встановлюють відносини всередині підприємства;
- 4) правила, враховуючи які підприємство здійснює повсякденну діяльність[2]. В. Афаганов розглядає стратегію як сукупність елементів двох типів керованих параметрів і керуючих впливів, а також виділяє два рівні стратегії - «що змінити» і «як змінити». Підходи, запропоновані ним, дають можливість проектувати механізм стратегічного управління практично будь-якої соціально-економічної системи [1].

Ряд науковців під стратегією підприємства розуміють «систему взаємопогоджених стратегічних рішень за основними напрямками діяльності і розвитку підприємства що визначають його внутрішню і зовнішню поведінку» [15].

Інші вважають що це «сукупність усіх дій управлінського характеру спрямованих на зміцнення позицій організації (підприємства, корпорації) і задоволення споживачів, які сприяють досягненню місії та цілей організації» [39, с. 147].

Ми приєднуємось до думки що сутність стратегії проявляється:

- у визначенні напрямків розвитку, виживання і зростання в довготерміновій перспективі, концентрації зусиль на визначених пріоритетах;
- у способах встановлення взаємодії організації зі суб'єктами зовнішнього середовища;
- через досягнення позитивного синергетичного ефекту за рахунок між функціональної інтеграції в діяльності підприємства;
- у постійному уточненні на осевої отриманих за допомогою

системи моніторингу даних про зміни у зовнішньому середовищі;

– у проведенні змін в організаційній структурі та налагодження ефективної системи обліку, контролю, аналізу та мотивації» [24, с. 45].

На стратегію підприємств впливають такі чинники, як наявність необхідних ресурсів та їх потенціал, потреби клієнтів, діюча технологія, періодичність впровадження інновацій, можливості використання власних і залучених фінансів, сучасне інформаційне забезпечення, тощо.

Всі вищезазначені особливості прояву та чинники впливу дозволяють близьким конкурентам уникнути їх подвійності в стратегії: одні вибирають шлях зниження витрат, другі диференціації продукції, треті диверсифікації ринкових ніш або задоволення вузько специфічних потреб покупців. Крім того, стратегія і бізнес-моделі підприємства мають відповідати сьогоdnішнім і майбутнім умовам зовнішнього середовища, новим потребам ринку і перевагам покупця. Як писали А.Л. Томпсон і А.Дж. Стрикленд що розробка хорошої стратегії неможлива без винахідливості та без творчого підходу [35].

Тому впровадження комплексного стратегічного планування дозволить вирішити проблеми погодження між виробничими і відтворювальними процесами, скоординувати діяльність різних підсистем господарської системи підприємства і тим самим підвищити його потенціал. Б.М. Мізюк зазначає що стратегії мають формуватись на чотирьох різних організаційних рівнях (рис. 1.1).

|                                     |                        |
|-------------------------------------|------------------------|
| Корпоративна загальна стратегія     |                        |
| Ділова стратегія (бізнес-стратегія) |                        |
| Функціональні стратегії:            |                        |
| Маркетингова                        | Фінансово-інвестиційна |
| НДДКР інноваційна                   | Управлінська           |
| Виробнича                           | Технологічна           |
| Ресурсна                            |                        |
| Операційні стратегії                |                        |

Рис.1.1 Ієрархія стратегій підприємства [24, с.52].

Корпоративний (загальний) рівень стратегії ґрунтується на місії підприємства та відображає як саме воно планує використовувати потенціал своїх ресурсів і функції з метою забезпечення конкурентної переваги. Бізнесовий (діловий рівень) це середній рівень в ієрархії прийняття рішень, Він націлений на визначення типу переваг на ринку і передбачає заходи у відповідь на зміну зовнішніх умов і ринкової ситуації (досягнення успіхів при реалізації ділових пропозицій).

Функціональний рівень стратегії націлений на здійснення плану дій з функціональними (виробництвом управління окремими та управління інноваційним трудовими ресурсами, маркетингом технологією, фінансово-інвестиційною діяльністю, ресурсами і запасами, дослідженнями розвитком). З функціонального рівня інноваційний розвиток має виходити як стратегія на перший план, як основна зброя конкурентної боротьби що необхідна для досягнення успіху у глобальних масштабах. Це доказали відповідною вірогідністю ризику (одержання небажаного результату) та витратами на сировину у трьох логістичних системах показала, що не дивлячись на замкнутий цикл виробництва і переробки сировини оцінка вірогідності її постачання складає 38,6%.

### **Висновок до першого розділу**

Інноваційні технологічні зміни сьогодні здійснюються на фоні одночасних кардинальних трансформацій супутніх процесів: виробництва вихідних матеріалів і комплектуючих, отримання енергії, базових виробничих технологій і т. п. Вони зумовлюють якісні зміни всього соціального укладу: культурних цінностей, ідеологічних принципів, парадигм світосприйняття. Таким чином введення «інновацій» на підприємстві є досить важливим чинником в розвитку самого підприємства та збільшення його прибутку.

Поняття інноваційної діяльності підприємства характеризується його

здатністю сприймати і використовувати науковий, науково-технічний та інтелектуальний потенціал, накопичений і даній галузі як на національному, так і на міжнародному рівні. Основу інноваційної діяльності підприємства становить переведення виробництва на виготовлення принципово нової техніки, застосування нових технологій, надання нових видів послуг.

Отже, сутність інноваційної діяльності полягає в пошуку нових ідей в царині техніки, технології та організації виробництва. Ця мета досягається в ході виконання пошукових, фундаментальних, теоретичних, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, які закінчуються розробкою проекту по товаропродвиженню нововведень. Виконання робіт в рамках інноваційної діяльності включає самостійну розробку нововведень, а також їх придбання, ліцензування, патентування і поширення власних інноваційних ідей.

Інноваційний процес відбувається у будь-якій структурованій виробничо-господарській системі. Він є сукупністю якісно нових змін, прогресивних запроваджень, що безперервним чином виникають змінами у часі та просторі. Інноваційний процес під час формування стратегій диверсифікації в діяльність аграрних підприємств можна характеризувати розвитком та запровадженням інноваційної техніки та технологій, обладнання, устаткування, інструментів, процесів виробництва продукції тощо.

Отже, інноваційний розвиток являє собою зміни, які спрямовані на оновлення та якісний ріст ефективності процесів або продукції, що супроводжується переходом на новий рівень системної організації. Основними підходами до вивчення сутності «інноваційного розвитку» є: предметно-технологічний, за яким інноваційний розвиток розглядається кінцевий результат наукової чи науково-технічної діяльності; функціональний, за яким інноваційний розвиток пов'язується із функціями створення, впровадження, поширення нововведень та реалізації інноваційних проектів.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН І ЕФЕКТИВНІСТЬ ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА ЗА НАПРЯМОМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1 Аналіз виробничо-стратегічної діяльності галузі рослинництва приватного підприємства**

Приватне підприємство є сільськогосподарським товариством. Підприємство засноване у 2000 р. в Полтавському районі. Підприємство, одне із найпотужніших у Полтавському районі. Воно налічує близько 4.5 тисяч гектарів землі. Господарство розвиває, як тваринництво, так і рослинництво. Нині господарство одне із найбільших платників податку в Полтавському районі.

Виробничий напрямок підприємства – вирощування основних культур: пшениці, ячменю, кукурудзи, цукрових буряків, а також інтенсивно вводять тваринництво, а саме, розводять корів та свиней, також займаються бджільництвом. У господарстві виробляють та реалізують силос. Землі підприємства знаходяться в двох районах області.

Сільськогосподарське товариство розташоване в південній частині Полтавського агрогрунтового району з помірно-континентальним кліматом, нестійким зволоженням та жарким літом. Середня тривалість вегетаційного періоду 201 день. В цілому, кліматичні умови за кількістю тепла і вологи сприятливі для вирощування всіх сільськогосподарських культур, але останні роки випробовують аграріїв на міцність, агрономічна служба приватного підприємства підбирає гібриди і сорти, які є більш стійкими до посухи і менше витрачають вологи. Кожного року в господарстві висівають демо-ділянки з новими гібридами соняшнику чи кукурудзи, які потім порівнюють із добре знаними, віддаючи перевагу кращим. Території землекористування господарства розташовані на вододільному плато річок Ворскла та Псьол. Господарство обробляє землі в кількості 4555 га. Землі приватного

підприємства в основному розташовані на чорноземах і здатні при застосуванні всіх агротехнічних засобів давати високі і сталі врожаї всіх сільськогосподарських культур.

Структура управління підприємством побудована за лінійно-функціональною схемою. Тобто ця схема характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління в прийнятті рішень. Керівники при цій системі поділяються на лінійних і функціональних. Основою побудови такої системи є:

- а) лінійна вертикаль управління;
- б) спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками (техніка, економіка, маркетинг, виробництво фінанси тощо).

Виробництво в господарстві організоване по внутрішньогосподарських підрозділах. Поряд з підрозділами основної діяльності (тракторно-рільничі бригади, тваринницькі ферми) створені і функціонують обслуговуючі і допоміжні підрозділи (ремонтно-будівельна дільниця, ремонтно-механічна майстерня тощо). Підприємство діє на підставі Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та інших законодавчих і нормативних актів та має багато на що право.

Основними напрямками діяльності досліджуваного підприємства є:

- Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.
- Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства.
- Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.
- Вирощування інших однорічних і дворічних культур.
- Розведення великої рогатої худоби молочних порід.
- Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів.

Розглянемо більш детально про параметри розміру приватного підприємства:

Таблиця 2.1

**Параметри розміру приватного підприємства  
Полтавського району, 2017-2021 рр., га**

| Показники                                                                         | Роки     |          |           |          |          | 2021 р. до 2017 р.           |                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-----------|----------|----------|------------------------------|------------------------|
|                                                                                   | 2017     | 2018     | 2019      | 2020     | 2021     | абсолютне відхилення, (+; -) | відносне відхилення, % |
| Площа сільськогосподарських угідь, га                                             | 4152     | 4110     | 4076      | 4048     | 4019     | -133                         | -3,2                   |
| у т.ч. ріллі                                                                      | 3956     | 3914     | 3880      | 3818     | 3778     | -178                         | -4,5                   |
| Середньооблікова чисельність працівників зайнятих в сільському господарстві, осіб | 238      | 236      | 219       | 210      | 210      | -28                          | -11,9                  |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн                                 | 47856    | 48483    | 44851,5   | 46569,5  | 51823    | 3967                         | 8,3                    |
| Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн                                | 66658,5  | 68286    | 73485     | 79747    | 98214    | 31556                        | 47,3                   |
| Сукупний капітал, тис. грн                                                        | 112061   | 118769,5 | 120786,5  | 126799   | 145373   | 33312                        | 29,7                   |
| Валова продукція (в постійних цінах 2016 р.), тис. грн                            | 80140,93 | 86467,19 | 100943,45 | 80485,97 | 93766,63 | 13625,7                      | 17                     |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн                                   | 105555   | 104273   | 119230    | 126019   | 145464   | 39909                        | 37,8                   |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн                                                | 15360    | 2682     | 4985      | 9655     | 30904    | 15544                        | 101,2                  |

*Джерело: дані підприємства, розрахунки автора*

Відповідно за даними таблиці 2.1 можемо стверджувати, що площа сільськогосподарських угідь зменшилась на 133 га (3,2%), як і середньооблікова чисельність працівників – на 28 осіб (11,9%). Збільшились показники середньорічної вартості основних та виробничих засобів, а саме на 3967 тис. грн (8,3%) та 33312 тис. грн (47,3%), що відповідає значному підвищенню вартості виробничих витрат. Це можна також тлумачити, як і збільшення об'єму виробництва, так і підвищення вартості на паливно-мастильні матеріали, посадковий матеріал, комбікорми і тд. Валова продукція

(в постійних цінах 2016 р.) збільшила свою вартість на 13625,70 тис. грн (17%). Чистий дохід від реалізації продукції збільшився, так само як і чистий прибуток, а саме на 39909 тис. грн (37,8%) та 15544 тис. грн (101,2%) відповідно.

Земельні ресурси є основою матеріального і духовного виробництва. Від характеру і рівня ефективності використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальний добробут народу. Земельні ресурси необхідні всім галузям народного господарства, однак їхня роль у різних сферах суспільного виробництва не однакова. Якщо в промисловості, крім добувної земля є лише просторовим базисом, то в сільському господарстві вона є головним засобом виробництва.

Роль землі в сільськогосподарському виробництві визначається тим, що їй притаманна специфічна унікальна властивість – родючість. Завдяки цій властивості земля активно впливає на процес сільськогосподарського виробництва. Розрізняють такі види родючості землі:

- природна – характеризується здатністю ґрунту забезпечувати рослини необхідними поживними речовинами за рахунок запасу, створеного внаслідок ґрунтоутворюючих процесів, а також визначається кліматичними умовами;
- штучна – створюється в процесі виробництва матеріальних благ, коли людина, не задовольняючись потенційними можливостями землі, сформованими під впливом природних факторів, своєю діяльністю намагається поліпшити фізико-хімічні і біологічні властивості ґрунту;
- економічна (ефективна) – наслідок органічної єдності природної і штучної родючості[25].

У процесі виробництва земля, за правильного її використання, підвищує свою родючість, а тому є вічним засобом виробництва. Однак вона обмежена в просторі і штучно не відновлюється. Підвищення ефективності використання земельних ресурсів є однією з найважливіших народногосподарських проблем, успішне розв'язання якої значною мірою

залежить від реалізації господарствами своїх потенціальних можливостей у збільшенні виробництва сільськогосподарської продукції з 1 га землі.

Розглянемо динаміку та структуру сільськогосподарських угідь підприємства (Додаток А). За даними таблиці 2.2 посівна площа сільськогосподарських культур зменшилась на 340,54 га за період 2017-2021 рр. Загалом можна сказати, що переважна більшість посівної площі зменшилась, окрім, кукурудзи на зерно, яка, в свою чергу, її підвищила на 454,82 га (20,3 в.п.).

Найбільших змін зазнали наступні культури: пшениця озима – посівна площа зменшилась на 199 га (8,8 в.п.), горох на 182 га (8,1 в.п.), ріпак озимий на 133 га (16,7 в.п.) та трави багаторічні на 68,21 га (1,4 в.п.).

Від ефективності використання земельних ресурсів залежить ефективність господарювання підприємства. Порівняльна оцінка показників ефективності використання земельних ресурсів в динаміці дає змогу виявити деякі напрями подальшого поліпшення використання землі.

Оптимальна структура посівних площ являє собою відображення спеціалізації рослинництва у вигляді такого співвідношення посівних площ по культурах, яке забезпечує отримання максимальної кількості сільськогосподарської продукції.

Вкрай часто землекористувачі сіють культури без урахування сівозмін, що призводить до зниження врожайності та родючості ґрунтів.

Прагнучи отримати швидку вигоду, аграрії втрачають більше, ніж отримують, і до того ж потім витрачають зайві гроші на усунення проблем, які виникли в результаті нераціонального землекористування.

Також необхідно брати до уваги й безліч інших чинників, які впливають на формування посівів. Серед них можна виділити погодні умови, які більше за інших впливають на інтенсивність посівної кампанії і структуру посівних площ[9].

Отже, важливим в аналізі використання земельного фонду є вивчення прийнятих у господарстві сівозмін і структури посівних площ. Під час аналізу

потрібно виявити такі культури і співвідношення їх у посівах, що забезпечать найбільший вихід продукції і максимальний прибуток з одиниці площі.

Важливими показниками розвитку рослинництва є збір і врожайність сільськогосподарських культур. Рівні продуктивності відображають вплив економічних і природних умов, а також якість організації та господарської діяльності сільськогосподарських підприємств і фермерських господарств.

Урожай – це загальна кількість певного виду продукту, отриманого з усієї площі певної культури, також відомого як загальний урожай. Це абсолютний показник, в одиницях ц, га.

Врожайність – це вихід цієї культури з 1 га, або середній загальний урожай з 1 га. Це відносний показник, одиниця – т/га, т/га. З усіх факторів збирання врожаю найважливішим є фактор урожайності[10].

Урожайність сільськогосподарських культур залежить з одного боку від організації та рівня господарської діяльності сільськогосподарських підприємств, а з іншого – від природно-кліматичних умов. Основне завдання динаміки полягає у виявленні та кількісному описі основних тенденцій розвитку соціально-економічних явищ[12].

Але якщо взяти до уваги реальне виробництво соняшнику в окремих господарствах в окремі роки, то наведені вище показники для них є дещо завищеними. Це можна пояснити постійними змінами соціально-економічних явищ протягом певного часу.

З місяця в місяць, з року в рік змінюються принципи господарювання, чисельність населення, кількість і структура суспільного виробництва, врожайність і врожайність сільськогосподарських культур, особливо соняшнику. Найбільше коливається продуктивність.

Дослідимо динаміку урожайності сільськогосподарських культур (таблиця 2.3).

Аналізуючи дані таблиці 2.3 можна сказати, що урожайність всіх культур зростає. Найбільший приріст можна помітити у кукурудзи на зерно та ячміню ярого, які зросли на 29,76 ц/га (59,4%) та 15,41 ц/га (53,7%).

Таблиця 2.3

**Динаміка урожайності сільськогосподарських культур у приватному підприємстві Полтавського району, в 2017-2021 рр., ц/га**

| Назва<br>сільськогосподарських<br>культур | Роки    |       |       |       |       | 2021 р. до 2017 р.                 |                              |
|-------------------------------------------|---------|-------|-------|-------|-------|------------------------------------|------------------------------|
|                                           | 2017    | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | абсолютне<br>відхилення,<br>(+; -) | відносне<br>відхилення,<br>% |
| Пшениця озима                             | 45,04   | 23,55 | 59,78 | 51,79 | 53,03 | 7,98                               | 17,7                         |
| Ячмінь ярий                               | 28,6802 | 32,38 | 35,83 | 38,6  | 44,09 | 15,41                              | 53,7                         |
| Кукурудза на зерно                        | 50,09   | 95,96 | 85,23 | 50,89 | 79,85 | 29,76                              | 59,4                         |
| Овес                                      | 29,56   | 23,91 | 28,09 | 45,33 | 36,66 | 7,1                                | 24                           |
| Горох                                     | 26,93   | 26,11 | 32,76 | 30,38 | 31,57 | 4,64                               | 17,2                         |
| Ріпак озимий                              | 31,3    | 14,61 | 30,22 | -     | -     | X                                  | X                            |
| Соняшник                                  | 29,64   | 36,31 | 38,55 | 29,22 | 31,67 | 2,03                               | 6,9                          |

*Джерело: дані підприємства, розрахунки автора*

На другому місті по зросту овес, пшениця озима та горох, які зросли на 7,10 ц/га (24%), 7,98 ц/га (17,7%) та 4,64 ц/га (17,2%). Спостерігаємо найменший приріст урожайності – соняшник, він становить 2,03 ц/га (6,9%).

Основні засоби є матеріально-технічною основою виробництва та основою вдосконалення і розвитку виробництва. Цей процес досягається шляхом збільшення потенціалу основних фондів (широко) та підвищення ефективності їх використання (інтенсивно).

Значне збільшення основних засобів виробництва призводить до ускладнення переоснащення технології виробництва, розумового і фізичного старіння обладнання, тим самим знижуючи ефективність його використання та можливість переобладнання. Тому економічно доцільніше збільшити напрацювання обладнання, повністю завантажити наявний парк, проводити кваліфіковане обслуговування його експлуатації тощо.

Показники стану й ефективності використання основних засобів можна об'єднати в три групи, які характеризують [18]:

- 1) забезпечення підприємства основними засобами;
- 2) стан основних засобів;
- 3) ефективність використання основних засобів.

Найважливішим етапом аналізу основних фондів є вивчення його технічного стану.

Технічний стан обладнання опосередковано визначається терміном його служби, що відображає питому вагу відповідної групи до загальної кількості обладнання даного виду.

Найпоширенішим показником ефективності використання основних засобів виробництва є виробництво товарної продукції на 1 грн. Від їх середньорічної вартості, тобто фондівдачі. Поки що в економічній літературі немає єдиної думки щодо оцінки продукції, яка використовується для розрахунку рентабельності інвестицій. Найбільш близькою до реальної можливості є фондівдача, розрахована за природними умовами. Однак можливості використання натуральних показників обмежені.

На практиці норма рентабельності капіталу визначається виходячи з кількості продукту, який можна продати.

Фондомісткість – величина, зворотна нормі фондівдачі, яка характеризує витрати основних засобів виробництва на одиницю вартості готової продукції.

Забезпеченість підприємства основними виробничими засобами визначається рівнем фондоозброєності праці.

Фондоозброєність праці визначається, як відношення середньорічної вартості основних засобів виробництва (за попередніми оцінками) до чисельності працівників найбільшої зміни. Вона характеризує ступінь забезпечення робітників основними виробничими засобами[13].

Проаналізуємо забезпеченість основними виробничими засобами та ефективність їх використання у приватному підприємстві (таблиця 2.4).

Дослідивши та проаналізувавши дані підприємства, можна дійти висновку, що відбувається позитивна динаміка у показниках таких, як: фондозабезпеченість, яка зросла на 1,37 тис. грн (11,9%), фондоозброєність праці на 46,09 тис. грн (22,9%), а також отримано на 100 грн вартості основних

засобів товарної продукції – 58,36 грн (27,8%) та прибутку – 27,54 грн (85,8%).

Таблиця 2.4

**Забезпеченість основними виробничими засобами та ефективність їх використання у приватному підприємстві Полтавського району, 2017-2021 рр., тис. грн**

| Показники                                                              | Роки   |        |        |        |        | 2021 р. до 2017 р.           |                        |
|------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------------------|------------------------|
|                                                                        | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | абсолютне відхилення, (+; -) | відносне відхилення, % |
| Фондозабезпеченість, тис. грн                                          | 11,53  | 11,8   | 11     | 11,5   | 12,89  | 1,37                         | 11,9                   |
| Фондоозброєність праці, тис. грн                                       | 201,08 | 205,44 | 204,8  | 222,11 | 247,16 | 46,09                        | 22,9                   |
| Забезпеченість основних засобів оборотними, грн                        | 717,93 | 710    | 610,35 | 583,97 | 527,65 | -190,27                      | -26,5                  |
| Фондомісткість, грн                                                    | 0,6    | 0,56   | 0,44   | 0,58   | 0,55   | -0,04                        | -7,4                   |
| Фондовіддача, грн                                                      | 1,67   | 1,78   | 2,25   | 1,73   | 1,81   | 0,13                         | 8                      |
| Одержано на 100 грн вартості основних засобів, грн: товарної продукції | 209,93 | 205,61 | 254,92 | 260,04 | 268,29 | 58,36                        | 27,8                   |
| прибутку                                                               | 32,1   | 5,53   | 11,11  | 20,73  | 59,63  | 27,54                        | 85,8                   |
| Умовний строк окупності основних засобів, роки                         | 3,12   | 18,08  | 9      | 4,82   | 1,68   | -1,44                        | -46,2                  |

*Джерело: дані підприємства, розрахунки автора*

Показник умовного терміну окупності основних засобів зменшився на 1,44 роки (46,2%). Загалом інші показники відповідають негативній динаміці. До них відносяться: забезпеченість основних засобів оборотними – зменшились на 190,27 тис. грн (26,5%), фондомісткість зросла на 0,15 грн (26,4%), фондовіддача зменшилась на 0,36 грн (20,9%).

Кожне сільськогосподарське підприємство розподіляє вироблену продукцію відповідно до власних потреб, розроблених стратегій та взятих зобов'язань (підписаних договорів). Використовує його в певних пропорціях своїм виробничим потребам для наступного циклу розширеного відтворення (корми, насіння, садивний матеріал, вирощування стада тощо), на громадське

харчування та постачання дитячих ясел і садків, на натуральну оплату праці, і нарешті на продаж.

Продукція, реалізована підприємствами закупівельним організаціям, переробним підприємствам, біржам, на експорт, сільським ринкам, безпосередньо реалізована працівникам підприємства та іншим громадянам і використана для обміну за бартерними угодами, називається товаром.

Таким чином, товарний продукт відноситься до частини загального випуску, яка продається за межами фірми різним споживачам. Визначається в натуральній і вартісній (валютній) формі.

Грошові надходження від продажу товарної продукції називають грошовим доходом або грошовою виручкою підприємства. Це – надзвичайно важливий показник господарської діяльності підприємства, завдяки якому визначають прибуток по кожній галузі і підприємству загалом[21].

На обсязі випуску товарної продукції у вартісному вираженні позначаються зміни в складі і структурі продукції. Це обумовлено тим, що трудомісткість окремих видів різна[23].

Рівень товарності окремих видів продукції залежить насамперед від обсягу їх виробництва. Чим він більший, тим більше компанія може продати за інших рівних умов, і навпаки. Якщо бізнес зменшує або збільшує попит на цю продукцію для внутрішніх економічних цілей, навіть якщо загальний обсяг виробництва залишається незмінним, рівень товарності зміниться. Сьогодні сільськогосподарське виробництво залишається дуже залежним від природних факторів, у несприятливі роки значно знижується врожайність сільськогосподарських культур і продуктивність тваринництва. І навпаки, у роки зі сприятливими погодними умовами виробництво продукції значно збільшується порівняно із середніми показниками. Оскільки кількість реалізованої продукції безпосередньо залежить від кількості вовни, то зі зменшенням або збільшенням кількості вовни пропозиція продуктів харчування та сільськогосподарської сировини на ринку зменшується або збільшується.

Розглянемо склад і структуру товарної продукції на підприємстві в галузі рослинництва (таблиця 2.5)

Таблиця 2.5

**Склад і структура товарної продукції  
у приватному підприємстві Полтавського району, 2017-2021 рр., тис. грн**

| Галузі і види продукції | Товарна продукція, тис. Грн |         |         |         |           |                         | Структура товарної продукції, % |
|-------------------------|-----------------------------|---------|---------|---------|-----------|-------------------------|---------------------------------|
|                         | 2017                        | 2018    | 2019    | 2020    | 2021      | в середньому за 5 років |                                 |
| Рослинництво – всього   | 58445,53                    | 55310,5 | 67610,1 | 75682,5 | 87821,3   | 68974                   | 60                              |
| Пшениця                 | 10413,79                    | 6105,8  | 11119   | 13882   | 13637,228 | 11031,5                 | 16                              |
| Кукурудза на зерно      | 14198,31                    | 23479,8 | 25644,9 | 25261,9 | 25306,607 | 22778,3                 | 33                              |
| Ячмінь                  | 3497,76                     | 3519,4  | 772     | 3818,7  | 7487,067  | 3819                    | 5,5                             |
| Жито                    | 0                           | 0       | 5       | 211     | 0         | 43,2                    | 0,1                             |
| Овес                    | 36,58                       | 1,2     | 0       | 79,2    | 2,708     | 23,9                    | 0,03                            |
| Горох                   | 6223,1                      | 4066,4  | 2369,2  | 2614,2  | 1720,262  | 3398,6                  | 4,9                             |
| Соя                     | 940,71                      | 216,7   | 0       | 0       | 0         | 231,5                   | 0,3                             |
| Ріпак і кольза          | 4165,05                     | 2833,8  | 5486,6  | 4982,6  | 12011,114 | 5895,8                  | 8,5                             |
| Соняшник                | 18936,38                    | 15085,9 | 22183,4 | 24821,4 | 27636,058 | 21732,6                 | 31,5                            |
| Культури овочеві        | 33,87                       | 1,5     | 30,1    | 11,6    | 20,245    | 19,5                    | 0,03                            |

Проаналізувавши таблицю 2.5 можна сказати, що загалом за період з 2017 року по 2021 рік відбувся зріст та збільшення товарної продукції на 68974 тис. грн (60%) – це досить гарний показник за такий період. Найбільше зросла товарна продукція у таких культурах, як кукурудза на зерно на 22778,3 тис. грн (33%), соняшник на 21732,6 тис. грн (31,5%) та пшениця, яка зросла в середньому за 5 років на 11031,5 тис. грн (16%). Найменша структура товарної продукції була у овочевих культурах – 19,5 тис. грн (0,03%), овес – 23,9 тис. грн (0,03%) та жито – 43,2 тис. грн (0,1%).

Операційні витрати – це витрати, пов'язані з основною діяльністю підприємства та операціями, які його підтримують, складають найбільшу частку витрат підприємства.

Таким чином, собівартість виробництва є грошовим виразом поточних

витрат, за якими компанія готова виробляти, виготовляти та продавати. Для забезпечення збиткової виробничо-господарської діяльності підприємств ці витрати необхідно погашати за рахунок виручки від реалізації виробленої продукції[26, с.158].

Розглянемо динаміку повної собівартості продукції на підприємстві (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка повної собівартості продукції приватного підприємства  
Полтавського району, у 2017-2021 рр., тис. грн**

| Види продукції     | Роки   |         |         |         |         | 2021 р. до 2017 р.           |                        |
|--------------------|--------|---------|---------|---------|---------|------------------------------|------------------------|
|                    | 2017   | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | абсолютне відхилення, (+; -) | відносне відхилення, % |
| Пшениця            | 265,07 | 448,54  | 428,37  | 395,93  | 411,62  | 146,55                       | 55,3                   |
| Кукурудза на зерно | 230,82 | 305,41  | 234,25  | 297,07  | 410,95  | 180,13                       | 78                     |
| Ячмінь             | 327,13 | 390,26  | 190,66  | 354,46  | 354,62  | 27,49                        | 8,4                    |
| Овес               | 368    | 400     | 0       | 330,33  | 300     | -68                          | -18,5                  |
| Горох              | 346,81 | 582,32  | 441,94  | 470,44  | 466,28  | 119,47                       | 34,4                   |
| Ріпак і кольза     | 526,43 | 1298,78 | 630     | 646,06  | 1008,95 | 482,52                       | 91,7                   |
| Соняшник           | 447,32 | 560,98  | 602,19  | 722,12  | 983,08  | 535,76                       | 119,8                  |
| Овочі              | 542,37 | 1325    | 1176,09 | 1414,29 | 1641,67 | 1099,29                      | 202,7                  |

*Джерело: дані підприємства, розрахунки автора*

Проаналізувавши дані, ми бачимо, що відбулося помітне підвищення повної виробничої собівартості. Найбільший приріст можна помітити у овочів, які зросли на 1099,29 тис. грн (202,7%). Далі за ним йде соняшник, який зріс на 535,76 тис. грн (119,8%), потім за соняшником по зросту йде ріпак з кользою, які зросли на 482,52 тис. грн (91,7%) та кукурудза на зерно - 180,13 тис. грн (78%). Зменшилася повна собівартість лише у овеса на 68 тис. грн (18,5%).

Собівартість продукції є одним із найбільш комплексних показників, що відображають господарську діяльність підприємств. Зниження собівартості продукції є найважливішим фактором економічного розвитку підприємств.

Собівартість продукції відображає рівень собівартості продукції підприємства, комплексно відображає ефективність використання ресурсів, рівень організації технологічного процесу виробництва, рівень продуктивності праці. Загалом можна сказати, що собівартість продукції належить до вирішальних чинників, що впливають на прибуток підприємств і показники рентабельності.

Виробнича собівартість є сумою витрат підприємства на виробництво продукції включає цехову собівартість, загальногосподарські витрати по підприємству (на вміст адміністративно-технічного персоналу підприємства; амортизаційні відрахування від вартості будівель і споруджень загальногосподарського призначення, їх вміст і ремонт та ін.).

Розглянемо більш детально виробничу собівартість на підприємстві (таблиця 2.7). Провівши аналіз виробничої собівартості на підприємстві, бачимо таку ж ситуацію, що і з повною собівартістю. Найбільше виробнича собівартість зросла в овочах – 988,18 тис. грн (182,2%), далі за ними йде соняшник, який зріс на 529,82 тис. грн (118,4%) та ріпак і кольза – 476,47 тис. грн (90,5%). Зменшилась виробнича собівартість у овса на 68 тис. грн (18,5%).

Таблиця 2.7

**Динаміка виробничої собівартості продукції приватного підприємства  
Полтавського району, у 2017-2021 рр., тис. грн**

| Види продукції     | Роки   |         |         |         |         | 2021 р. до 2017 р.           |                        |
|--------------------|--------|---------|---------|---------|---------|------------------------------|------------------------|
|                    | 2017   | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | абсолютне відхилення, (+; -) | відносне відхилення, % |
| Пшениця            | 265,07 | 448,54  | 428,37  | 395,93  | 409,09  | 144,03                       | 54,3                   |
| Кукурудза на зерно | 230,82 | 305,41  | 234,25  | 297,07  | 408,47  | 177,65                       | 77                     |
| Ячмінь             | 327,13 | 390,26  | 190,66  | 354,46  | 352,51  | 25,38                        | 7,8                    |
| Овес               | 368    | 400     | 0       | 330,33  | 300     | -68                          | -18,5                  |
| Горох              | 346,81 | 582,32  | 441,94  | 470,44  | 463,42  | 116,61                       | 33,6                   |
| Ріпак і кольза     | 526,43 | 1298,78 | 630     | 646,06  | 1002,9  | 476,47                       | 90,5                   |
| Соняшник           | 447,32 | 560,98  | 602,19  | 722,12  | 977,14  | 529,82                       | 118,4                  |
| Овочі              | 542,37 | 1325    | 1176,09 | 1414,29 | 1530,56 | 988,18                       | 182,2                  |

Збільшення повної собівартості продукції могло відбуватися через багато причин, адже в саме цей період відбувалися переломні моменти в економіці, які вплинули на вартість паливно-мастильних матеріалів, також були досить несприятливі умови в цей час.

## **2.2 Рівень економічної ефективності продукції і галузі рослинництва приватного підприємства**

Економічною діагностикою можна назвати – оцінку економічних показників роботи підприємства на основі розгляду окремих результатів його діяльності, а також тієї інформації неповної, задля знаходження можливих подій в подальшому розвитку підприємства та становлення поточних управлінських рішень.

Перш за все, потрібно розглянути відносний показник прибутковості підприємства, що характеризує ефективність господарської та фінансової діяльності підприємства – це рентабельність[26].

Показники рентабельності розраховуються, як відношення показників прибутку до вкладеного капіталу, обсягу продажу, використаних ресурсів та здійснених витрат.

Показник рентабельності всієї реалізованої продукції відображає ефективність поточних витрат підприємства та рентабельність реалізованої продукції. Основним джерелом грошових заощаджень для бізнесу є дохід від продажу продукту, тобто та частина, яка залишається після вирахування витрат на матеріали, працю та гроші для виробництва та продажу цього продукту.

Тому важливим завданням кожного підприємства є суворе дотримання режиму економії коштів, найбільш ефективно їх використання та отримання більшого доходу з найменшими витратами. Витрати на виробництво і реалізацію продукції визначають рівень і структуру собівартості продукції.

Виручка від реалізації продукції розраховується за поточною ціною. Цей показник цікавить трудовий колектив не стільки з точки зору збільшення кількості реалізованої продукції, скільки з точки зору реалізації.

Найпоширенішим показником ділової активності є рентабельність бізнесу. Цей показник об'єднує всі елементи виробництва і реалізації продукції, оборотності господарських засобів і нереалізованих фінансових результатів. Рентабельність, окупність тощо окремих сфер діяльності (виробництва, бізнесу, інвестицій) у цілому. Вони повніше відображають кінцевий бізнес-результат, ніж прибуток, тому що їх значення показує співвідношення ефективності до наявних або використаних ресурсів. Вони використовуються в оцінці бізнесу та як інструмент інвестиційної політики та ціноутворення.

Розглянемо динаміку рівня рентабельності на приватному підприємстві (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка рівня рентабельності продукції у приватному підприємстві  
Полтавського району, 2017-2021 рр., в.п.**

| Види продукції         | Роки  |       |       |       |       | 2021 р. до 2017 р.,<br>(+, -) |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------------------|
|                        | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  |                               |
| Пшениця                | 45,9  | -3,9  | -7,7  | 19,4  | 64    | 18,1                          |
| Кукурудза на зерно     | 57,3  | 19,5  | 31,6  | 62,3  | 52,5  | -4,8                          |
| Ячмінь                 | 11,1  | 21    | 112,4 | 8,8   | 78,4  | 67,3                          |
| Жито                   | 0     | 0     | 0,1   | 53,1  | 0     | 0                             |
| Овес                   | -20,5 | -3,6  | 0     | 13,6  | 80,5  | 101                           |
| Горох                  | 71,1  | -13,3 | 1,1   | 4,7   | 51,1  | -20                           |
| Соя                    | 8,4   | 18,2  | 0     | 0     | 0     | 0                             |
| Ріпак і кольза         | 90,1  | -23,8 | 43,4  | 73,7  | 60    | -30,1                         |
| Соняшник               | 98,8  | 68,8  | 38,7  | 52,2  | 85,3  | -13,4                         |
| Овочі                  | 5,8   | -70,8 | -44,3 | -41,5 | -65,7 | -71,6                         |
| Всього по підприємству | 30,5  | 16,3  | 21,5  | 24,7  | 46,4  | 15,8                          |

*Джерело: дані підприємства, розрахунки автора*

Проаналізувавши дані в таблиці 2.8 можна відразу побачити, що більшість товарної продукції приватного підприємства є рентабельними. Але,

помітно, що ці показники можуть різнитися, дивлячись який рік або яка ситуація на виробництві.

Кукурудза на зерно хоча й була рентабельною весь вказаний період, але все ж таки її рентабельність зменшилася 4,8 відсоткових пункти. Пшениця, в свою чергу, яка була аж 2 роки не рентабельною зросла на 18,1 в.п. У ячміня зріс показник аж на 67,3 в.п. Овес спочатку був неприбутковим, але згодом підвищив свою рентабельність та зріс на 101 в.п. Соя стала з часом неприбутковою культурою. Горох зменшився на 20 в.п., ріпак і кольза на 30,1 в.п., соняшник на 13,4 в.п., овочі на 71,6 в.п.

В загальному всього по підприємству відбувся зріст рентабельності на 15,8 в.п., що вказує на те, що відбувається на підприємстві ефективне управління.

Сільськогосподарське виробництво вимагає органічного поєднання і взаємодії робочої сили, основних фондів, робочої сили і землі.

У процесі виробництва здійснюється виробництво і споживання конкретних ресурсів з метою отримання певної споживної вартості, яка може задовольнити відповідні потреби людей. Тому будь-яке виробництво передбачає витрату ресурсів і досягнення певного результату.

Ефективність – це економічна категорія, яка відображає співвідношення отриманих ресурсом результатів і витрат на досягнення цих результатів, частина яких представлена у вигляді витрат виробництва, якщо врахувати, що результати виробництва не тільки різноманітні, але й можуть представлені в різних формах, то зрозуміло, що існує необхідність ідентифікації категорій ефективності відповідно до тих аспектів господарської діяльності, які є важливими для аналізу та оцінки.

Економічна ефективність – це таке співвідношення ресурсів і результатів виробництва, яке є вартісним показником ефективності виробництва.

Проаналізуємо економічну ефективність рослинництва у приватному підприємстві (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

**Економічна ефективність рослинництва у приватному підприємстві  
Полтавського району, у 2017-2021 рр., ц**

| Показники                                               | Роки    |         |         |         |         | 2021 р. до 2017 р.          |                       |
|---------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------------|-----------------------|
|                                                         | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | абсолютне відхиленн, (+; -) | відносне відхиленн, % |
| Вироблено на 100 га ріллі: зернових культур             | 2093,45 | 2794,22 | 3655,33 | 2730,9  | 3646,51 | 1553,06                     | 74,2                  |
| насіння соняшнику                                       | 497,44  | 483,31  | 606     | 464,5   | 513,05  | 15,61                       | 3,1                   |
| ріпак і кольза                                          | 105,22  | 73,14   | 156,54  | 116,09  | 197     | 91,72                       | 87,2                  |
| Виробничі витрати припадає на 100 га ріллі              | 1392,74 | 1584,74 | 1999,8  | 1879,08 | 2642,1  | 1249,35                     | 89,7                  |
| валова продукція в постійних цінах                      | 1251,02 | 1450,53 | 1871,14 | 1417,04 | 1788,1  | 537,08                      | 42,9                  |
| Вироблено на 100 га рілл валової продукції рослинництва | 2889,30 | 3575,24 | 4584,3  | 3466,01 | 4442,43 | 1553,13                     | 53,8                  |
| товарної продукції                                      | 1477,4  | 1413,14 | 1742,53 | 1982,3  | 2324,82 | 847,43                      | 57,4                  |
| валовий прибуток рослинництва                           | 1400,2  | 1277,45 | 1647,08 | 1861    | 2177,8  | 776,98                      | 55,5                  |
| Продуктивність праці в рослинництві                     | 426,15  | 509,56  | 667,95  | 646,87  | 1175,76 | 749,61                      | 175,9                 |
| Рівень рентабельності галузі рослинництва, %            | 100,5   | 80,6    | 82,4    | 99      | 82,4    | -18,1                       | X                     |

*Джерело: дані підприємства, розрахунки автора*

Відповідно до даних таблиці 2.9 можна побачити досить позитивну динаміку щодо урожайності основних культур. Загалом для зернових збільшилася на 1553,06 ц (74,2%), для ріпаку і кользи на 91,72 ц (87,2%), а для

насіння соняшнику на 15,61 ц (3,1%). Виробничі витрати за вказаний період зросли на 1249,35 тис. грн (89,7%). Валова продукція також зросла на 537,08 тис. грн (42,9%). Валова та товарна продукція значно підвищилася на 1553,13 тис. грн (53,8%) та 847,43 тис. грн (57,4%). Валовий прибуток також зріс на 776,98 тис. грн (55,5%). Продуктивність праці теж зросла на 749,61 тис. грн (175,9%), але рівень рентабельності за цей час зменшився на 18,1 в.п..

Підприємства в процесі своєї діяльності несуть матеріальні та грошові витрати. Найбільшу питому вагу в загальних витратах підприємства становить собівартість продукції.

Витрати виробництва – це вартість факторів виробництва, використаних для виробництва певної кількості продукту. В економічній теорії існують різні способи визначення категорій вартості. Тому прихильники трудової теорії вартості вважають, що вартість – це праця, втілена в товарах. Однак сьогодні концепція замінної вартості є набагато більш поширеною в економічній теорії і, зокрема, в мікроекономіці[27].

Розглянемо більш детально структуру виробничих витрат в галузі рослинництва у приватному підприємстві (додаток Б).

Аналізуючи дані приватного підприємства ми бачимо, що виробничі витрати в галузі рослинництва зросли на 44709,9 тис. грн. Найбільше зросла вартість решти матеріалів – 30466,7 тис. грн (33,6 в.п.), далі за ними амортизація необоротних активів, яка зросла на 3709,7 (9,4 в.п.). Решта прямих та загальновиробничих витрат зросли на 4737,1 тис. грн (8,4 в.п.). Але відбулися і суттєві зменшення в цій структурі, а саме вартість оплати послуг сторонніх організацій зменшилась на 5288,7 тис. грн (21,3 в.п.). Також зменшення відбулося у пального та мастильних матеріалів на 631,5 тис. грн (18,3 в.п.), мінеральних добрив на 1796,1 тис. грн (7 в.п.) та насіння і посадкового матеріалу на 2409,4 тис. грн (8,3 в.п.).

Показник прибутку від продажу важливий з метою оцінки ефективності основної діяльності підприємства. Насправді формування прибутку відбувається у процесі надходження коштів на розрахунковий рахунок

підприємства. Прибуток від продажу залежить від продажу та собівартості. Собівартість – це поточні витрати на виробництво і продаж продукції, виражені в грошах. Склад витрат, які стосуються собівартості, регулюється державами[28].

Прибуток – це винагорода, яку одержує підприємець за свою діяльність. Працівник отримує заробітну плату, власник землі отримує ренту, власник грошового капіталу одержує процент, а підприємство – прибуток. Це плата за те, що підприємство організовує виробництво, управляє ним, впроваджує інновації та ризикує. Виконуючи свої функції, організація забезпечує перевищення виручки від реалізації продукції підприємства над витратами на виробництво [29].

Прибуток представляє собою виражений у грошовій формі чистий дохід підприємця, характеризує його винагороду за ризик здійснення діяльності, що являю собою різницю між сукупним доходом та сукупними витратами в процесі здійснення цієї діяльності [30].

Абсолютний показник дохідності - це сума прибутку або доходів. Тобто аналіз структури доходів дає змогу розрахувати, яку частку в загальному прибутку становлять його окремі елементи (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Аналіз структури доходів підприємства, 2017 – 2019 рр., тис. грн**

| Показники                                                      | 2017             |                   | 2018             |                   | 2019             |                   |
|----------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|
|                                                                | сума,<br>тис.грн | питома<br>вага, % | сума,<br>тис.грн | питома<br>вага, % | сума,<br>тис.грн | питома<br>вага, % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 105555           | 97,128            | 104273           | 99,049            | 119230           | 99,064            |
| Інші операційні доходи                                         | 3063             | 2,818             | 973              | 0,924             | 1030             | 0,856             |
| Інші фінансові доходи                                          | 22               | 0,020             | 27               | 0,026             | 18               | 0,015             |
| Інші доходи                                                    | 36               | 0,033             | 1                | 0,001             | 78               | 0,065             |
| Разом                                                          | 108676           | 100               | 105274           | 100               | 120356           | 100               |

Розглянувши аналіз структури доходів підприємства можна сказати, що за досліджуваний період з 2017 по 2019 рік чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт чи послуг) збільшився на 13 % (13675 тис. грн), а інші операційні доходи зменшилися на 66,4 % (2033 тис. грн), як й інші фінансові доходи на 18 %.

Відносний вплив чинників на загальний приріст прибутку занесено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Приріст прибутку від реалізації продукції за чинниками  
у підприємстві Полтавського району, 2017 - 2019 рр., тис. грн**

| Чинники зміни прибутку       | Відносна зміна | Приріст прибутку |
|------------------------------|----------------|------------------|
| Обсяг реалізованої продукції | 24,35          | 6372,56          |
| Ціни реалізації продукції    | -2,29          | -2679,67         |
| СВ реалізованої продукції    | -10,26         | -9653,89         |
| Всього                       | X              | -5961,00         |

*Джерело: розраховано автором за даними річних звітів підприємства*

Аналіз даних табл. 2.11 показує, що у 2019 р. порівняно з 2017 р. прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції у приватному підприємстві зменшився на 5961 тис. грн, у тому числі в результаті збільшення обсягу реалізації на 24,35 % прибуток збільшився на 6372,56 тис. грн, а у зв'язку зі зменшенням ціни на 2,29 % та зменшенням собівартості реалізованої продукції прибуток суттєво зменшився.

Проаналізуємо прибуток (збиток) на 1 га продукції рослинництва на підприємстві (таблиця 2.12).

Аналізуючи дані таблиці 2.12, можна побачити, що більшість продукції рослинництва прибуткова. Найбільш прибуткова культура – це ячмінь, він зріс на 11415,22 грн/га (217,5%), після нього йде соняшник, який збільшив прибуток на 15705,65 грн/га (56,4%) та кукурудза, яка зросла на 10766,27 грн/га (37,7%). Інші культури зменшились за цей період, який було досліджено, а саме: овочі, які стали взагалі збитковими аж на 1988980,30 грн/га (297,3%), далі пшениця, яка зменшилася на 6293,22 грн/га (51,6%) у прибутку, горох - на 8245,63 грн/га (39,4%) та овес - на 4950,51 грн/га (53,8%).

Таблиця 2.12

**Прибуток (збиток) на 1 га продукції рослинництва у приватному підприємстві Полтавського району, у 2017-2021 рр., грн/га**

| Показники          | Роки    |         |         |          |          | 2021 р. до 2017 р.           |                        |
|--------------------|---------|---------|---------|----------|----------|------------------------------|------------------------|
|                    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020     | 2021     | абсолютне відхилення, (+; -) | відносне відхилення, % |
| Пшениця            | 12198   | 8744    | 16756,4 | 19950    | 5904,8   | -6293,2                      | -51,6                  |
| Кукурудза на зерно | 28563,4 | 50489   | 66087,5 | 60301,5  | 39329,6  | 10766,3                      | 37,7                   |
| Ячмінь             | 5249,4  | 3853,6  | 555,8   | 3357,8   | 16664,6  | 11415,2                      | 217,5                  |
| Овес               | -9206,3 | -17341  | 0       | -14774,4 | -14156,7 | -4950,5                      | -53,8                  |
| Горох              | 20912,1 | 10462,8 | 9985,8  | 11224,0  | 12666,4  | -8245,6                      | -39,4                  |
| Ріпак і кольза     | 27358   | 7832    | 24162,2 | -        | -        | X                            | X                      |
| Соняшник           | 27845   | 27879   | 35379   | 39702,2  | 43550,6  | 15705,6                      | 56,4                   |
| Овочі              | -       | -       | -       | -        | -        | -1988980,3                   | 297,3                  |

*Джерело: розраховано автором за даними річних звітів підприємства*

Таким чином, якщо брати до уваги весь аналіз підприємства, то на збільшення прибутку від реалізації продукції позитивно вплинув лише обсяг, а негативно – зменшення собівартості продукції та зменшення ціни реалізації.

### Висновок до другого розділу

Виробничий напрямок підприємства – вирощування основних культур: пшениці, ячменю, кукурудзи, цукрових буряків, а також інтенсивно вводять тваринництво, а саме, розводять корів та свиней, також займаються бджільництвом. У господарстві виробляють та реалізують силос. Землі підприємства знаходяться в двох районах області.

Провівши аналіз даних підприємства, можна сказати, що відбулося помітне підвищення повної виробничої собівартості. Найбільший приріст можна помітити у овочів, які зросли на 1099,29 тис. грн (202,7%). Далі за ним йде соняшник, який зріс на 535,76 тис. грн (119,8%), потім за соняшником по

зросту йде ріпак з кользою, які зросли на 482,52 тис. грн (91,7%) та кукурудза на зерно – 180,13 тис. грн (78%). Зменшилася повна собівартість лише у овса на 68 тис. грн (18,5%). Збільшення повної собівартості продукції могло відбуватися через багато причин, адже в саме цей період відбувалися переломні моменти в економіці, які вплинули на вартість паливно-мастильних матеріалів, також були досить несприятливі умови в цей час.

Після проведення дослідження можна побачити, що маємо досить позитивну динаміку щодо урожайності основних культур. Загалом для зернових збільшилася на 1553,06 ц (74,2%), для ріпаку і кользи на 91,72 ц (87,2%), а для насіння соняшнику на 15,61 ц (3,1%).

Виробничі витрати за вказаний період зросли на 1249,35 тис. грн (89,7%). Валова продукція також зросла на 537,08 тис. грн (42,9%). Валова та товарна продукція значно підвищилася на 1553,13 тис. грн (53,8%) та 847,43 тис. грн (57,4%). Валовий прибуток також зріс на 776,98 тис. грн (55,5%). Продуктивність праці теж зросла на 749,61 тис. грн (175,9%), але рівень рентабельності за цей час зменшився на 18,1 в.п..

Таким чином, якщо брати до уваги весь аналіз підприємства, то на збільшення прибутку від реалізації продукції позитивно вплинув лише обсяг, а негативно – зменшення собівартості продукції та зменшення ціни реалізації. Виробнича діяльність приватного підприємства, яке займається вирощуванням продукції тваринництва та рослинництва була прибуткова, але виробництво сої стало найбільш збитковим. На це могли вплинути такі фактори, як можлива неправильна оптимізація структури, низька урожайність культури і великі затрати на засоби виробництва, які врешті не окупились.

## РОЗДІЛ 3

### ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА ПРИВАТНОГО ІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Управління інноваційним розвитком приватного підприємства та галуззю рослинництва

Економічне середовище, в якому функціонують сучасні підприємства характеризується кризовими явищами. Особливої уваги в контексті цієї проблеми вимагає антикризове управління персоналом, специфіка якого обумовлюється факторами дефіциту часу, зниження керованості, конфліктності інтересів, високого ступеня невизначеності і ризику, тиску зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, порушення балансу влади.

Не викликає сумніву твердження, що головною опорою антикризового управління є людина. Але слід пам'ятати, що персонал в організації може бути не лише інструментом подолання кризових явищ, але й їх джерелом. Криза персоналу організації визначається як будь-яка невідповідність діяльності персоналу новим умовам, що виникли в процесі розвитку організації. Основними симптомами цієї кризи є: почастищення конфліктів; скорочення робочого часу (змін), наявність надлишкового персоналу; висока плинність кадрів; збільшення кількості неявок на роботу; падіння продуктивності праці; ігнорування вказівок керівництва; погіршення дисципліни тощо [8, с. 168].

Кризова ситуація провокує декілька варіантів розвитку трудової активності співробітників: 1) робота йде у звичному режимі; 2) докладається більше зусиль на робочому місці, оскільки збільшився обсяг роботи; 3) докладається більше зусиль на робочому місці, щоб зберегти роботу; 4) докладається менше зусиль на робочому місці, оскільки роботодавець погіршив свої умови [32, с. 90].

Криза інколи охоплює саму систему управління персоналом, що може

проявлятися як: 1) результат невдалої кадрової політики підприємства (дисбаланс процесів відновлення і збереження чисельного та якісного складу персоналу); 2) невідповідність наявних нормативно-ціннісних систем в організаційній культурі новим умовам, що склалися на підприємстві; 3) вид локальної кризи, яка формується на основі розвитку однієї або декількох кризових ситуацій і виявляється, зокрема, у зміні норми прийняття і реалізації управлінських рішень, принципів організаційної поведінки тощо [38, с. 177-178].

Важливо розглянути систему чинників, які впливають на трудову поведінку працівників в умовах кризи. Вони можуть бути зовнішніми (ситуація на ринку праці, трудове законодавство, рівень регулювання соціально-трудових відносин у галузі, специфіка сфери діяльності підприємства, особливості кризової ситуації) і внутрішніми (ступінь підготовки працівників, резерв часу, обсяг інформації та темп її надходження, ступінь відповідності методів управління персоналом характеру і умовам розвитку кризової ситуації, якісні характеристики кадрового потенціалу, функціональний стан працівників, особистісна оцінка працівниками значущості ситуації, характер і рівень мотивації персоналу). Як зазначає О. В. Сардак [33, с. 147], управління поведінкою персоналу.

Об'єктивний характер претензій пов'язаний зазвичай з матеріальною складовою та нерівномірним розподілом завдань. Суб'єктивний характер визначається особливостями дивідуального характеру та психології кожного працівника. До найбільш гострих проблем підприємств під час кризи слід віднести втрату кваліфікованих фахівців (причому втратити фахівця можна не лише у прямому розумінні цього слова, але і в переносному, коли знижується його працездатність, віра в завтрашній день, оптимізм), низький рівень мотивації працівників і, як наслідок, недостатню ініціативність персоналу під час розв'язання виробничих проблем, конфронтацію між керівництвом і персоналом [5, с. 224]. У цьому випадку можна стверджувати про зростання ступеня обґрунтованості претензій працівників підприємства та рівня

конфліктності. Тому, як зазначає Н. І. Фединець, в антикризовому управлінні персоналом слід враховувати психологічні аспекти поведінки працівників.

У кризовій ситуації відчуття загострюються, люди сильніше реагують як на позитивні, так і негативні зміни. Тривожність і невпевненість людей провокує поширення чуток, збільшення кількості конфліктів. А отже, необхідно зробити акцент зниженні тривожності від невизначеності шляхом забезпечення надійних комунікацій. Інформація для співробітників повинна містити: характеристику ситуації, в якій перебуває підприємство; найбільш вірогідний варіант розвитку подій: заплановані заходи з подолання кризи і очікувані результати від їх реалізації; роль співробітників в реалізації антикризової стратегії.

Також в умовах кризи варто переглянути існуючі підходи до ухвалення цілей організації, використовуючи практику їх колективного формування, обговорення керівником з членами своєї команди можливих варіантів розвитку підприємства за умов кризи та погодження строків виконання. Керівникові корисно також поцікавитися, які побоювання мають люди, які ускладнення можуть виникнути і якими заходами можна їх компенсувати. Всі ці питання вимагають регулярного обговорення на нарадах, і лише після цього можна говорити про єдине бачення цілей підприємства. Крім того, бажано провести декілька недорогих, але емоційно насичених заходів для співробітників, щоб апелювати до таких емоційних відчуттів, як гордість за компанію, інтерес до колег, причетність до спільної справи і самоповага.

Люди в корпорації повинні відчувати себе не підневільною найманою робочою силою, а повноправними учасниками процесів, тобто партнерами, усвідомлення цього неминуче приводить до зміни акцентів у методах управління, націлюючи їх на партнерські відносини. А отже, об'єднувальним фактором в антикризовому управлінні персоналом сьогодні стає соціальне партнерство. Формування спільних суспільних цінностей, які визнають пріоритет блага людини над прибутками, допомагає реалізувати потенціал співробітництва і підвищити рівень соціальної відповідальності.

Криза своєрідний тест і час можливостей для HR-менеджерів. Ефективність антикризових заходів визначається здатністю менеджерів до саморегуляції власної поведінки. Підвищенню рівня особистісної саморегуляції працівників організації та менеджерів сприятиме усвідомлення ними власних особливостей, пов'язаних з мотиваційною сферою, та формування позитивного ставлення до себе, розвиток адекватного оцінювання своїх можливостей і потенціалу, формування впевненості в собі, закріплення змін у поведінці в конкретних ситуаціях взаємодії, підвищення стресостійкості. Особливу увагу рекомендується приділяти застосуванню методу аутогенного тренування, завдяки якому людина управляє власним функціональним станом.

Важливим елементом у кадровій політиці є добір стресово-стійких менеджерів для формування антикризової команди. До складу такої команди повинні увійти люди, які виконують особливі ролі, що не збігаються з їх професійною направленістю; їх називають генераторами ідей, аналітиками, критиками [8, с. 172]. Зрештою, важливе значення має особистість антикризового керуючого, який займається кадровими питаннями у період кризи. Такий керуючий має відповідати ряду вимог: належна професійна підготовка, значний досвід роботи з людьми; виразні лідерські риси та уміння переконувати, людяність; авторитет як серед колег, так і серед підлеглих; стресостійкість, внутрішня самодисципліна; вміння слухати та вести діалог.

Таким чином, основне ідеологічне кредо антикризової кадрової політики виживання з найменшими втратами кадрового потенціалу та забезпечення максимально можливого соціального захисту працівників. Антикризові заходи мають бути спрямовані на формування у працівників цінностей, які дають можливість за допомогою праці зводити до мінімального рівня наслідки кризи. Водночас, антикризова HR-стратегія допоможе вивести бізнес з кризи лише в тому випадку, якщо вона узгоджується з потенціалом компанії та з економічною ситуацією в країні.

Технологія управління персоналом – це наука і мистецтво управління

людьми механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників [22, с 450]. З огляду на мінливість середовища функціонування сучасних підприємств, технології, на яких базується управління персоналом, також потребують постійного оновлення та уточнення. Сьогодні досить поширеними стають аут-технології (технології запозиченої праці), що дозволяють оптимізувати виробничі процеси всередині компанії шляхом виведення «за межі» певних функцій або ресурсів (у тому числі людських) [6, с. 48].

Аутсорсинг – означає передачу організацією на підставі договору певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній галузі. Його різновидом є HR-аутсорсинг, як передача у зовнішнє управління частини кадрової роботи (наймання співробітників; розрахунок та виплата зарплати; розробка посадових інструкцій; навчання персоналу та ін.).

Під HR-аутсорсингом (аутсорсингом кадрових процесів) розуміють форму господарських взаємовідносин між замовником та виконавцем, за яких замовник концентрується на основних видах діяльності, а функцію управління персоналом передає виконавцеві, який спеціалізується у цій сфері і має відповідний досвід, знання, технічні засоби, з метою підвищення якості, зниження втрат на виконання HR- процесів і отримання конкурентних переваг. Для підприємців, які здійснюють оптимізацію персоналу, аутсорсинг може бути дієвим інструментом підвищення ефективності виведення з, штату фахівців і» переведення їх до компанії, з якою укладається договір аутсорсингу.

До аутсорсингу вдаються у випадках, коли є необхідність у найманні персоналу на сезонні роботи, заміщенні вакантних посад на короткий проміжок часу, реалізації проекту за відсутності кваліфікаційних співробітників та інше. Використання аутсорсингу у деяких випадках може

перетворити остійні витрати на змінні, а також спрямувати інвестиційні потоки до інших видів діяльності. У сегменті висококваліфікованої розумової праці аутсорсинг виступає також нестандартною формою використання творчої праці незалежної особистості.

До системи аутсорсингу кадрових ресурсів науковці відносять:

- Аутсорсинг підбору персоналу – процес пошуку та відбору кандидатів шляхом проведення спеціальних заходів щодо їх залучення та експертизи.
- Аутсорсинг атестації персоналу процес оцінювання ефективності виконання співробітником посадових обов'язків, пов'язування оплати праці з результатами роботи персоналу та підвищенням його кваліфікації.
- Аутсорсинг кадрового аудиту процес оцінювання кадрового потенціалу підприємства та аналіз ефективності системи управління персоналом.
- Аутсорсинг навчання процес навчання, підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки персоналу за межами підприємства або шляхом залучення зовнішніх спеціалістів.
- Аутсорсинг HR-адміністрування – процес аналізу, оцінювання та оптимізації спеціалізованою організацією кадрової документації, адміністрування зарплати, складання посадових інструкцій та інших документів [19, с. 145].
- Лізинг персоналу – надання на певний строк і на певних умовах працівників, які юридично оформлені в агентстві, у розпорядження (оренду) фірми-замовника, із зобов'язанням цих працівників протягом терміну «оренди» (від трьох місяців до кількох років) працювати на замовника.
- Аутстафінг – використання «зовнішнього» персоналу для розв'язання проблем кадрового забезпечення та інтеграції інтелектуального потенціалу. Ця технологія передбачає виведення персоналу за штат підприємства-замовника та оформлення його у штат компанії-провайдера, при цьому виведені за штат працівники продовжують працювати на колишньому

підприємстві і виконувати свої посадові обов'язки, але зобов'язання формального працедавця стосовно них перекладаються на компанію провайдера, яка бере на себе повну юридичну й адміністративну відповідальність за персонал. Аутстафінг допомагає підприємствам: регулювати чисельність працівників, не виходячи за рамки офіційного штатного розкладу; забезпечити тимчасову потребу у висококваліфікованих

- фахівцях або у працівниках з рідкісною спеціальністю при виконанні коротко-

- і середньострокових проектів; знайти заміну працівникам на період відпусток і свят; задовольнити погребу у великій кількості низькокваліфікованих працівників на нетривалий час.

- Аутплейсмент – комплекс заходів, спрямованих на надання допомоги звільненим працівникам у працевлаштуванні та адаптації за допомогою спеціалізованих агенцій шляхом надання інформаційної підтримки та консультацій [19, с. 145]. Цей комплекс заходів повинен зробити процес звільнення більш «м'яким», допомогти уникнути стресів і конфліктів. Передбачається проведення тренінгів з розвитку навичок ефективної комунікації, самопрезентації, підвищення кваліфікації, складання резюме, тобто надання усебічної допомоги в подальшому працевлаштуванні за кошти колишнього працедавця.

Останнім часом поширення набуває краудсорсинг – передача невизначеному колу осіб певних виробничих функцій на підставі публічної оферти, яка не має на увазі укладання трудового договору. Якщо аутсорсинг передбачає передачу роботи професіоналам, які виконують її за гроші, то у разі краудсорсингу роботу виконують низькооплачувані або неоплачувані любителі-професіонали, які отримують завдання через Інтернет та витрачають на його виконання свій вільний час. Похідною краудсорсингу є краудрекрутинг технологія пошуку, підбору й оцінювання персоналу за допомогою проведення спеціально розробленого краудсорсингового проекту в мережі Інтернет на спеціалізованій платформі.

Отже, суть аутсорсингу персоналу полягає в ефективному перерозподілі трудових потоків та пропозиції вигідного способу управління людськими ресурсами. Втім, використання запозиченої праці має ряд недоліків: більші виграти порівняно зі штатним персоналом (замовник платить за послуги кадровій агенції в середньому 12-18% від фонду оплати праці найманих працівників); ризик зниження лояльності працівників до компанії-працедавця; виграти часу для входження працівника у курс справ; можливість комерційного шпигунства з боку тимчасового персоналу; відсутність законодавчої бази. і точки юру співробітників, які наймаються через аутсорсингову компанію, до ризиків запозиченої праці можна віднести: спробу працедавця «полегшити» соціальний пакет, посилити експлуатацію праці, ухилитися від певних зобов'язань, зазначених у трудовому законодавстві, тощо.

Таким чином, аут-технології сприяють більшій відкритості систем управління персоналом стосовно зовнішнього середовища, спонукаючи працедавців до налагодження співпраці з посередниками у купівлі-продажу робочої сили. Однак перед прийняттям рішення про застосування аут-технологій їй слід ретельно проаналізувати ймовірні вигоди та ризики запозиченої праці.

Оскільки при виникненні кризового явища персонал одночасно виступає об'єктом і суб'єктом управління, управління персоналом варто розглядати як важливу підсистему, яка спричиняє відчутний вплив на реалізацію загальної антикризової стратегії підприємства. Фахівці з менеджменту радять використовувати антикризове управління персоналом як найбільш ефективний інструмент боротьби з кризовими явищами. Причому сам процес антикризового управління персоналом керівництву підприємства слід організувати та спрямовувати, перш за все, на соціальний захист та створення належних умов для сталого розвитку і ефективного використання його кадрового потенціалу. У зв'язку з цим антикризове управління персоналом має значно відрізнятися від традиційного управління персоналом

підприємства[34].

Ділова стратегія виведення підприємства з кризи передбачає концентрацію зусиль на швидкому збільшенні продаж продукції, що випускається, оперативному пошуку можливостей надання додаткових послуг, дослідження ринку та перспективної розробки нового продукту, виведення непрофільних активів, оптимізації запасів, скорочення витрат.

І головна задача, яку вирішує служба персоналу в цих умовах – це підтримка антикризових заходів шляхом ефективної організації взаємодії керівників, спеціалістів та робітників підприємств.

Для розробки ефективної антикризової програми управління людськими ресурсами підприємства на початковому етапі необхідною є об'єктивна діагностика кризових явищ.

Діагностика є ретроспективним, оперативним та перспективним комплексним дослідженням господарської діяльності підприємства, необхідним для обґрунтування його господарської політики на майбутнє, а її метою є виявлення найважливіших проблем у діяльності підприємства та розроблення на цій підставі програми коротко- та довгострокових заходів, що дадуть змогу підвищити ефективність та фінансові результати діяльності підприємства.

Отже, кожна кризова ситуація унікальна і вимагає індивідуального підходу до її подолання. Одними основними завданнями керівника будь-якої компанії залишаються прогнозування та запобігання кризовим ситуаціям, а також своєчасне проведення необхідних перетворень всередині підприємства, що супроводжується грамотною роботою з персоналом. Однак при настанні кризи визначення складу заходів щодо її подолання, у тому числі і у сфері управління персоналом, має проводитися в найкоротші терміни і корегуватися відповідно до розвитку подій.

На нинішньому етапі розвитку нашої країни вирішення задач, які стоять перед підприємством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної

діяльності. Одним із головних факторів, що забезпечує розвиток підприємства в сучасних умовах, стає оптимізація системи мотивації праці персоналу. Саме орієнтація на людський фактор дозволяє отримати зростання ефективності праці, сприяє підвищенню рівня капіталізації організації.

У практиці вітчизняних підприємств переважають традиційні матеріальні стимули, що в цілому формують недостатньо ефективні системи мотивації. Тому проблеми, пов'язані із розвитком та удосконаленням систем мотивації праці, набувають в сучасних умовах особливої актуальності.

Використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації свого творчого потенціалу. Ринкові форми господарювання відкривають широкі можливості для практичного використання різних методів мотивації, і не лише матеріального стимулювання. Удосконалення системи мотивації праці на підприємствах охоплює ряд послідовно виконуваних етапів.

1. Вибір форм і систем заробітної плати є початковим етапом при формуванні системи мотивації праці персоналу. На кожному підприємстві може існувати як одна, так і декілька систем оплати праці. Найпоширенішими формами оплати праці підприємств є наступні: погодинна, погодинно-преміальна, пряма відрядна, відрядно-преміальна, непряма відрядна. Тарифна система заробітної плати на підприємстві базується на системі державних нормативів, що встановлюють вихідні розміри оплати праці, що дає можливість виплачувати заробітну плату працівникам не нижче рівня державних підприємств.

2. Побудова системи додаткової мотивації є необхідною для окремих аспектів трудової активності працівників. Ця система використовує різні форми - преміювання за поточні результати господарської діяльності, доплати і надбавки, різні одноразові заохочення за результати праці, преміальні виплати за підсумками роботи за рік та ін.

Зарубіжні та вітчизняні вчені виділяють велику кількість мотиваційних

чинників, а саме: гроші, кар'єрне зростання, слава, визнання, самовираження та самореалізація. Безумовно, гроші є найбільш очевидним і найбільш часто використовуваним засобом для стимулювання. З одного боку, вони є потужним засобом мотивації, а з іншого – можуть виступати чинником демотивації. На думку О. Берга, нестача грошей може спричиняти незадоволеність роботою, але їх достатня кількість сама по собі не приносить тривалого задоволення [3].

Система мотивації в Україні, враховуючи соціально-економічний стан країни в цілому, дає підстави стверджувати, що система мотивації знаходиться у кризовому стані. Це пов'язано з поганим матеріальним становищем громадян та з нечіткими орієнтирами в системі мотивів до праці. Тому в основному перевага віддається матеріальному стимулюванню, а значення нематеріального стимулювання відводиться на другий план.

Працівник прагне правильно і якісно зробити свою роботу і отримати за це гроші, це і є його мотивацією. І якщо вона його не спонукає до роботи, то підприємство наймає іншого. Тому щоб забезпечити залученість працівників та підвищити мотивацію і, що є ще більш важливим, надати змогу персоналу перетворити залученість на продуктивність, підприємству слід використовувати нові інноваційні методи мотивування, враховуючи зарубіжний досвід.

Характерною особливістю систем зарубіжних компаній є те, що вони приділяють належну увагу методам як матеріального, так і нематеріального стимулювання. Серед матеріальних методів застосовується система пільг (медичні та соціальні пакети, оплата проїзду, надбавки на утримання сім'ї, оплату стоянки автомобіля, путівки на відпочинок, харчування), премії при одержанні компанією великого прибутку, позику на купівлю житлових будинків під низький відсоток.

Головне завдання, що стоїть перед підприємством у системі стимулювання, є створення таких умов, при яких працівники будуть мотивовані на досягнення значних особистих цілей та цілей компанії.

Філософія компанії, де влада належить її співробітникам, які самостійно обирають собі керівників, визначають тривалість свого робочого дня і навіть розмір заробітної плати така: «Дайте людям можливість робити те, що їм хочеться, і в довгостроковій перспективі їх успіхи перевершать їх невдачі». [20, с. 49].

Тобто працівники мають повну свободу у своїх діях і в той же час зацікавлені у результатах своєї діяльності задля одержання прибутку і кар'єрного росту. Ще одним фактором мотивування є стимуляція робітників часткою прибутку, отриманої за рахунок росту продуктивності праці и досягнення економії витрат.

Перехід на вільний графік роботи сприяв взаємозамінності співробітників. Тобто у них з'явився реальний стимул переймати досвід один в одного, щоб мати можливість час від часу відлучатися у своїх справах, знаючи, що справа від цього не постраждає.

Ще одним сучасним способом удосконалення мотивації є мотивація вільним часом, або модульна система компенсації вільним часом. Особливість її в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються наданням вільного часу, а не грошовими надбавками. Ця форма мотивації ще не одержала поширення в практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність її впровадження.

Використання гнучких форм зайнятості (гнучкий графік роботи, скорочений робочий день, надання відгулів, збільшення відпустки, та ін.) надає можливість працівникам раціональн розподіляти свій час роботи й відпочинку.

Отже, на підставі вищевикладеного, доцільно запропонувати наступні шляхи вдосконалення мотивації працівників на вітчизняних підприємствах:

- 1) впровадити корпоративну культуру;
- 2) запровадити подарунки на свята, частіше реалізовувати спілкування працівників між собою та безпосередньо з керівництвом різних рівнів,

проводити більше корпоративних свят та спортивних змагань;

3) створити таку робочу обстановку, яка базувалася б на відкритості і повазі та сприяла розкриттю здібностей кожного працівника;

4) поліпшити умови праці працівників, надавати їм соціальні пакети послуг;

5) розширювати повноваження працівника, давати йому більше свободи та дозволяти брати участь у прийнятті рішень;

6) налагодити систему винагород, особливо винагороду вільним часом, це допоможе утримати співробітників від формування навички марного витрачання часу і дозволить співробітнику більше витрачати часу на себе і свою сім'ю;

7) проводити навчання та тренінги, що надасть можливість працівникам добре проявити себе в результатах роботи.

Оплата праці вважається одним з ключових аспектів життя країни.

Рівень заробітної плати говорить про добробут держави, саме рівень зарплати формує попит на ринку товарів і послуг, від цього залежить, що саме зможе собі дозволити громадянин, якої якості товар зможе придбати і в якій кількості. У залежності від змін в економічному та соціальному стані держави, змінюється і політика оплати праці.

Саме заробітна плата для працівника є грошовим виразом результату його праці, яка має властивість підвищувати мотивацію працівника і надавати об'єктивну цінність його діяльності.

Чинна система оплати праці на підприємствах різних організаційно-правових форм власності, в основному, не дозволяє належним чином забезпечити достатній рівень мотивації співробітників підприємств, що в свою чергу призводить до недостатньої продуктивності праці.

В сучасних умовах розвитку українського суспільства створення ефективної системи оплати праці найманих працівників у всіх сферах діяльності є одним з найбільш актуальних завдань, що вимагає системного підходу і безперервного пошуку шляхів вдосконалення.

Тільки при відповідному комплексі стимулюючих заходів, що мають систематичний характер, спеціальних методів організації оплати праці можна сформувати високопрофесійний і мотивований до ефективної праці персонал, і, як наслідок, тим самим сприяти досягненню конкурентоспроможності підприємства в цілому [16, с. 19].

І навпаки, неефективна система винагороди може викликати в працівників незадоволеність і призвести до негативних для організації наслідків у вигляді демотивації працівників, зниження продуктивності, високої плинності персоналу, напруженості у відносинах між співробітниками. світі усьому

Сьогодні в для досягнення високого рівня конкурентоспроможності працівників та ефективного використання їх трудового потенціалу керівники підприємств вносять елементи новизни, перш за все, в систему оплати праці працівників.

Для приведення у відповідність міри участі працівників у реалізації стратегії організації та заходів щодо удосконалення системи оплати праці багато вітчизняних компаній використовують систему грейдів.

Грейдинг – це система посадових розрядів, що об'єднує різні посади, наявні в компанії, в єдину систему залежності від однотипності і значущості робіт, що проводяться, а також від якості роботи окремого співробітника [4, с. 65].

Іншим сучасним підходом до вдосконалення системи оплати праці це ключовий показник є система KPI (key performance indicator). KPI ефективності, що дозволяє оцінити ефективність виконуваних дій. Застосовувати KPI можна як для оцінки роботи всієї компанії, її окремих підрозділів, так і конкретних працівників. За допомогою системи KPI можна не тільки контролювати і оцінювати ефективність виконуваних дій, але і побудувати ефективну систему оплати праці [37, с. 66].

Щоб обрана система оплати посилювала продуктивність працівників підприємства, необхідно проводити проектування в наступній послідовності:

- визначити цілі та принципи системи оплати, зібрати інформацію про системи;
- оплати у фірмах-конкурентах, проаналізувати умови, в яких діє цікава система оплати праці, розглянути можливість опитування щодо пропонованих змін у системі оплати, проаналізувати ефективність системи оплати за рахунок порівняння досягнутих результатів з її цілями.

В сучасних умовах можна використати три основні варіанти для удосконалення оплати праці працівників на підприємстві: на основі істотного підвищення стимулюючого впливу тарифної оплати, на основі підвищення стимулюючого впливу надтарифних виплат (премій, оплати за перевиконання норм, надбавок), на основі посилення стимулюючої ролі механізму утворення і розподілу фондів оплати праці по підрозділах підприємства [37].

Робота по вдосконаленню системи оплати праці при першому варіанті полягає в тому, щоб, використовуючи вищі тарифні ставки (оклади), істотно підняти рівень нормування праці, скасувати штучні системи преміювання і доплати.

Другий варіант полягає в тому, що основною формою винагороди збільшених результатів роботи є надтарифні виплати (премії, надбавки, приробітків).

Третій варіант вдосконалення організації системи оплати праці кращий, якщо він спрямований на стимулювання заданих кінцевих результатів.

Найбільший ефект він може дати тоді, коли праця характеризується широкою взаємозамінністю, колективною відповідальністю і досить вільним і рухомим поділом праці.

Таким чином, чітко налагоджена система оплати праці зумовлює підвищення продуктивності праці працівників, включаючи матеріальне і психологічне благополуччя персоналу, тим ефективності роботи підприємств в цілому самим сприяє поліпшенню ефективності роботи підприємств в цілому.

### **3.2 Технологічний інноваційний розвиток галузі рослинництва у підприємстві**

Так, як соняшник є одним із високорентабельних культур в сільськогосподарських підприємствах, то аналіз цього нововведення буде проводитися на прикладі соняшника. За останні декілька років почали збільшувати врожай соняшника лише за допомогою збільшення кількості посіву, але це не правильна стратегія. Багаторічними дослідженнями на Ерастівській та Миколаївській дослідних станціях підтверджено, що врожайність соняшнику значною мірою залежить від терміну повернення та насиченості сівозміни. Отже, урожайність соняшнику з незмінних культур (внесення N60P40K30) зменшилася з 26,6 т/га до 5 т/га в період 2016-2022 рр., в середньому за ці роки 8,6 т/га.

Починаючи з 1990-х років, площі під кормові культури скорочувалися практично нестримно, а екологічна небезпека полів, зайнятих соняшником, зросла. Екологічне навантаження також є максимальним через необґрунтовану відмову від пари та перенасичення сівозмін пізніми ярими культурами (кукурудза, соняшник). Якщо майбутня тенденція до зростання споживання землі збережеться, неминуче буде недостатньо часу для вирощування несумісних культур і хронічний дефіцит води в усій сільськогосподарській системі.

При формуванні оптимальної структури посівних площ і раціональної сівозміни необхідно враховувати принципове положення про забезпечення збалансованого використання біологічних і природних ресурсів, створення умов для відновлення родючості ґрунтів. Соняшник сам по собі є безпрограшною культурою в господарському світогляді.

Побудова оптимальних схем сівозмін, пасовищних систем землеробства та питомої ваги сільськогосподарських культур у поточній структурі оброблюваних земель має базуватися на новітніх агротехнічних і вирощуваних сортах культур, з урахуванням екологічних вимог, ефективних

систем захисту рослин та економічної доцільності виробництва. діяльності.

Тому, чинники розширення посівних площ соняшнику суттєво впливають на продуктивність сівозміни, карантинний стан посівів та родючість ґрунту, тому необхідно оптимізувати структуру посівних площ та контролювати кількість посівів соняшнику в сівозміні.

Гравці аграрного ринку безперестанно прагнуть до підвищення результативності та зниження витрат, як і в будь-якому іншому бізнесі. Пошук кращого і найбільш ефективного методу обробки триває вже довгі роки. По-перше, можна впровадити нульову модель обробітку змелі. Найбільші агрохолдинги і навіть невеликі підприємства щосили застосовують технологію нульового обробітку – no-till. Причому ця тенденція розвивається вже майже десятиліття.

NO-TILL – це нульова технологія в рослинництві, при якій проводиться посів насіння в ґрунт, яка не була нічим оброблена. «Нульовий» спосіб землеробства не потрібно сприймати спрощено, адже даний метод – це, по-перше, дуже складна технологія, яка вимагає наявності висококваліфікованих фахівців, спеціальної техніки та особливих знань[20]. Загалом, ця технологія потребує великих опадів, поле повинно покриватися органічними рештками, для достатньої вегетації культурам потрібні дощі. Також, мінімальний обробіток та глибоке рихлення можуть бути включені до системи обробітку. Виходячи з цього, мінімальний обробіток створює найкращі умови для більш швидкої мінералізації органічних та поживних решток. На думку фахівців, на сьогодні система обробітку з оранкою – це єдина система, яка підтримує та зберігає сталий та прогнозований врожай.

Розглянемо оптимізацію структури виробничих витрат на виробництво озимої пшениці при впровадженні системи No-till на підприємстві (табл.3.1).

Провівши необхідні розрахунки, можна спостерігати, що при впровадженні No-till системи землеробства в період з 2021 по 2023 рік, вартість пального і мастильних матеріалів зменшилась в половину, тому що почали скорочувати та поєднувати технологічні операції; прямі витрати на

оплату праці зменшилися на 701,62 тис. грн за 1 га, що свідчить про підвищення продуктивності праці та скорочення чисельності працівників за рахунок використання могутніх тракторів і широкозахватних посівних комплексів. Скорочення витрат відбулося і у відрахуваннях на соціальні заходи внаслідок зменшення чисельності працівників, а також амортизації необоротних активів.

Таблиця 3.1

**Оптимізація структури виробничих витрат на виробництво озимої пшениці при впровадженні No-till системи землеробства у приватному підприємстві на 2023 р., тис. грн**

| Статті витрат                                            | Існуюча система землеробство, 2021 р. |              | No-till, проект на 2023 р. |              | Відхилення |                   |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------|----------------------------|--------------|------------|-------------------|
|                                                          | сума, грн/га                          | структура, % | сума, грн/га               | структура, % | сума, %    | структура, (+, -) |
| Прямі матеріальні витрати – всього                       | 6021,32                               | 31,60        | 5342,47                    | 35           | 88,73      | 0,03              |
| у т. ч. вартість насіння та посадкового матеріалу        | 1234,95                               | 6,48         | 1395,50                    | 9,04         | 113        | 0,03              |
| вартість мінеральних добрив                              | 1501,41                               | 7,88         | 1321,24                    | 8,56         | 88         | 0,007             |
| вартість пального і мастильних матеріалів                | 826,803                               | 4,34         | 413,40                     | 2,68         | 50         | -0,02             |
| вартість решти матеріальних витрат                       | 2458,15                               | 12,90        | 2212,34                    | 14,34        | 90         | 0,01              |
| Прямі витрати на оплату праці                            | 1871                                  | 9,82         | 1169,38                    | 7,58         | 62,5       | -0,02             |
| Інші прямі витрати та загальновиробничі витрати – всього | 11163,79                              | 58,58        | 8920,70                    | 57,80        | 79,91      | - 0,008           |
| у т. ч. відрахування на соціальні заходи                 | 390,60                                | 2,05         | 265,61                     | 1,72         | 68         | - 0,003           |
| амортизація необоротних активів                          | 4843,73                               | 25,42        | 3458,42                    | 22,41        | 71,4       | -0,03             |
| оплата послуг сторонніх організацій                      | 68,18                                 | 0,36         | 62,1818<br>2               | 0,40         | 91,2       | 0,001             |
| решта прямих та загальновиробничих витрат                | 5861,29                               | 30,76        | 5134,49                    | 33,27        | 87,6       | 0,03              |
| Виробнича собівартість                                   | 19056,11                              | 100          | 15432,5<br>5               | 100,00       | 80,98      | 0                 |

Розглянемо показники економічної ефективності впровадження ресурсозберігаючої системи землеробства порівняно з інтенсивною (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Економічна ефективність впровадження No-till системи землеробства у підприємстві на 2023 р., тис. грн**

| Показники                                    | 2021 р.<br>(Інтенсивне<br>землеробство) | 2023 р.<br>(No-till) | Відношення,<br>% |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------|------------------|
| Площа посіву, га                             | 100                                     | 100                  | 0                |
| Урожайність, ц/га                            | 59,78                                   | 62,77                | 105              |
| Валовий збір, ц                              | 5978,37                                 | 6277,29              | 105              |
| Виробничі витрати, тис. грн                  | 1905,61                                 | 1543,25              | 80,98            |
| Виробнича собівартість зерна, грн./ц         | 318,75                                  | 245,85               | 77,13            |
| Ціна реалізації, грн./ц                      | 395,26                                  | 395,26               | 100,00           |
| Валовий прибуток, тис. грн                   | 457,38                                  | 937,88               | 205,06           |
| у т. ч. на 1 га, грн                         | 4573,77                                 | 9378,83              | 205,06           |
| на 1 ц, грн                                  | 24,00                                   | 60,77                | 0                |
| Валовий рівень рентабельності виробництва, % | 100                                     | 100                  | X                |

Розглянувши дану таблицю, можна сказати, що при впровадженні системи No-till в період з 2021 по 2023 рік показники суттєво покращились. Валовий прибуток зріс у 2 рази і становив 937,88 тис. грн, у т.ч. на 1 га – 9378,83 грн.

Підвищення урожаю – одна із найголовніших тем кожного аграрного підприємства.

Однією із головних причин низького врожаю є недостатнє живлення рослин, через малу кількість азоту. Тому одним із найефективніших способів збільшення родючого шару ґрунту азотом на сьогодні є внесення безводного аміаку.

Безводний аміак є головним джерелом азоту, що вноситься з добривами в штаті Мічигані за обсягом фактичного азоту, що використовується щорічно. Чому безводний аміак використовується так широко є декілька причин.

По-перше, тому що він є першим кроком у виробництві майже всього технічного азоту, а по-друге – найдешевшим джерелом азотного добрива.

Також він містить 82% азоту, а це найвища концентрація серед усіх добрив/

Розглянемо ефективність застосування безводного аміаку при виробництві кукурудзи на зерно на підприємстві (табл.3.3).

Але в цих двох інноваційних технологіях є як плюси, так і мінуси.

Насамперед, недоліками системи нульового обробітку є погіршення умов роботи дренажних систем на осушуваних землях, затримка накопичення біологічного азоту, накопичення в ґрунті мікроорганізмів і шкідників та суворе дотримання агрокультури. А головними недоліками внесення безводного аміаку є складність доставки та внесення.

За результатами розрахунків можна сказати, що урожайність культури збільшилася, а виробнича собівартість 1 ц продукції зменшилася. Також збільшився валовий прибуток і становить 1335,68 тис. грн, за рахунок цього зріс рівень рентабельності до 74,9 %.

*Таблиця 3.3*

**Оцінка ефективності застосування безводного аміаку при виробництві кукурудзи на зерно у підприємстві на 2023 р.(на 100 га посівної площі), тис. грн**

| Показники                                   | 2022р.<br>(аміачна<br>селітра) | 2023 р.<br>(безводний<br>аміак) | Абсолютне<br>відхилення,<br>(+, -) |
|---------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| А                                           | 1                              | 2                               | 3                                  |
| Посівна площа, га                           | 100                            | 100                             | X                                  |
| Урожайність, ц/га                           | 91,95                          | 101,15                          | 9,2                                |
| Валовий збір, ц                             | 9195                           | 10115                           | 920                                |
| Внесення азотних добрив, кг діючої речовини | 130                            | 130                             | -                                  |
| Вміст азоту, %                              | 33,5                           | 82,5                            | 49                                 |
| Вагова норма внесення азотних добрив, кг/га | 388,06                         | 157,57                          | -230,49                            |
| Ціна добрив, грн./ц                         | 718,16                         | 1410                            | 691,84                             |
| Витрати на придбання добрив, тис. грн       | 278,69                         | 222,17                          | -56,52                             |
| Витрати на внесення добрив, тис. грн        | 249,12                         | 59                              | -190,12                            |
| Виробничі витрати, тис. грн                 | 2030                           | 1783,36                         | -246,64                            |
| Виробнича собівартість, грн./ц              | 220,77                         | 176,31                          | -44,46                             |
| Ціна реалізації зерна, грн./ц               | 308,36                         | 308,36                          | -                                  |

Продовж. Табл. 3.3

| А                                            | 1      | 2       | 3      |
|----------------------------------------------|--------|---------|--------|
| Валовий прибуток – усього, тис. грн          | 805,39 | 1335,68 | 530,29 |
| зокрема, на 1 ц                              | 87,59  | 132,05  | 44,46  |
| Валовий рівень рентабельності виробництва, % | 39,67  | 74,9    | 35,23  |

За результатами розрахунків можна сказати, що урожайність культури збільшилася, а виробнича собівартість 1 ц продукції зменшилася. Також збільшився валовий прибуток і становить 1335,68 тис. грн, за рахунок цього зріс рівень рентабельності до 74,9 %.

Третьою інноваційною технологією, яку можна було б запровадити на підприємстві, буде оптимізація структури посівних площ. Вона, в порівнянні з попередніми інноваціями, має менше недоліків. В основу визначення оптимальної структури посівних площ покладені принципи екологічної, а також економічної доцільності, максимального використання ґрунтових і кліматичних факторів. Оптимізація структури є головним, найбільш дешевим і екологічним засобом підвищення продуктивності. Розглянемо структуру посівних площ на приватному підприємстві в додатку В.

Набором культур із різних за своїми властивостями можна регулювати процес ерозії, продуктивності і родючості ґрунту, створювати найбільш раціональну структуру посівних площ, направлену на використання потенціалу ґрунту і рослин. При розробці системи сівозмін з урахуванням спеціалізації господарства, співвідношення різних технологічних груп земель потрібно виходити з умови обов'язкового відтворення ґрунтової родючості, – за рахунок технологічних засобів та ресурсів підприємства.

Розглянувши резерви збільшення виробництва продукції та валового прибутку рослинництва за рахунок оптимізації структури посівних площ на підприємстві на 2023 р. можна зробити висновок, що загалом валовий прибуток збільшився і разом по культурам становить 867,1 тис. грн. Лише пшениця та ріпак озимий були збиткові на 205,5 тис. грн. і на 893 тис. грн.

### Висновок до третього розділу

Важливо розглянути систему чинників, які впливають на трудову поведінку працівників в умовах кризи. Вони можуть бути зовнішніми і внутрішніми (ступінь підготовки працівників, резерв часу, обсяг інформації та темп її надходження, функціональний стан працівників, особистісна оцінка працівниками значущості ситуації, характер і рівень мотивації персоналу). Антикризові заходи мають бути спрямовані на формування у працівників цінностей, які дають можливість за допомогою праці зводити до мінімального рівня наслідки кризи. Отже, суть аутсорсингу персоналу полягає в ефективному перерозподілі трудових потоків та пропозиції вигідного способу управління людськими ресурсами.

Впровадження інноваційних технологій у галузі рослинництва, а саме: технологію нульового обробітку – no-till, яка підвищує продуктивність праці, скорочує витрати на придбання техніки – 1,5, паливе – у 2,2 рази, захист ґрунтів від ерозії, дефляції та антропогенного переущільнення, більше живлення рослин, збереження ґрунтової вологи і вирівнювання поверхні полів.

Далі можна застосувати на виробництво кукурудзи на зерно безводного аміаку, який не потребує великих затрат, є досить екологічним, покращує мікрофлору ґрунту, уникає «непередбачуваних» втрат (через те, що аміак від заводу до поля ніде не контактує ні з чим, весь час перебуває у закритому просторі).

Також, для якісного і прибуткового вирощування зернових та інших культур можна застосувати оптимізацію структури посівних площ. Це безкоштовний захід, який дозволить покращити та стабілізувати родючість ґрунтів, підвищити врожайність, поліпшити стан полів. Через впровадження цієї оптимальної структури почнуть менше використовувати пестицидів та мінеральних добрив на 30-40 %. Ця структура забезпечує найбільш раціональне використання родючості ґрунтів.

## ВИСНОВКИ

1. Інноваційна стратегія – один із засобів досягнення цілей від інших засобів своєю організацією, який відрізняється новизною, передусім для даної організації, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому.

2. Впровадження інноваційної стратегії на підприємстві не є короткотривалим, а потребує перш за все досліджень та широкого аналізу. Якраз продумана і та яка пройшла відповідні процедури затвердження стратегія має стати підґрунтям розвитку підприємства. Тому впровадження комплексного стратегічного планування дозволить вирішити проблеми погодження між виробничими і відтворювальними процесами, скоординувати діяльність різних підсистем господарської системи підприємства і тим самим підвищити його потенціал.

3. Провівши аналіз даних підприємства, можна сказати, що відбулося помітне підвищення повної виробничої собівартості. Найбільший приріст можна помітити у овочів, які зросли на 1099,29 тис. грн (202,7%). Далі за ним йде соняшник, який зріс на 535,76 тис. грн (119,8%), потім за соняшником по зросту йде ріпак з кользою, які зросли на 482,52 тис. грн (91,7%) та кукурудза на зерно – 180,13 тис. грн (78%). Зменшилася повна собівартість лише у овеса на 68 тис. грн (18,5%). Збільшення повної собівартості продукції могло відбуватися через багато причин, адже в саме цей період відбувалися переломні моменти в економіці, які вплинули на вартість паливно-мастильних матеріалів, також були досить несприятливі умови в цей час.

4. Після проведення дослідження можна побачити, що маємо досить позитивну динаміку щодо урожайності основних культур. Загалом для зернових збільшилася на 1553,06 ц (74,2%), для ріпаку і кользи на 91,72 ц (87,2%), а для насіння соняшнику на 15,61 ц (3,1%). Виробничі витрати за вказаний період зросли на 1249,35 тис. грн (89,7%). Валова продукція також зросла на 537,08 тис. грн (42,9%). Валова та товарна продукція значно

підвищилася на 1553,13 тис. грн (53,8%) та 847,43 тис. грн (57,4%). Валовий прибуток також зріс на 776,98 тис. грн (55,5%). Продуктивність праці теж зросла на 749,61 тис. грн (175,9%), але рівень рентабельності за цей час зменшився на 18,1 в.п..

5. Таким чином, якщо брати до уваги весь аналіз підприємства, то на збільшення прибутку від реалізації продукції позитивно вплинув лише обсяг, а негативно – зменшення собівартості продукції та зменшення ціни реалізації. Виробнича діяльність приватного підприємства, яке займається вирощуванням продукції тваринництва та рослинництва була прибуткова, але виробництво сої стало найбільш збитковим. На це могли вплинути такі фактори, як можлива неправильна оптимізація структури, низька урожайність культури і великі затрати на засоби виробництва, які врешті не окупились.

6. Важливо розглянути систему чинників, які впливають на трудову поведінку працівників в умовах кризи. Вони можуть бути зовнішніми (ситуація на ринку праці, трудове законодавство, рівень регулювання соціально-трудових відносин у галузі, специфіка сфери діяльності підприємства, особливості кризової ситуації) і внутрішніми (ступінь підготовки працівників, резерв часу, обсяг інформації та темп її надходження, ступінь відповідності методів управління персоналом характеру і умовам розвитку кризової ситуації, якісні характеристики кадрового потенціалу, функціональний стан працівників, особистісна оцінка працівниками значущості ситуації, характер і рівень мотивації персоналу). Основне ідеологічне кредо антикризової кадрової політики виживання з найменшими втратами кадрового потенціалу та забезпечення максимально можливого соціального захисту працівників. Антикризові заходи мають бути спрямовані на формування у працівників цінностей, які дають можливість за допомогою праці зводити до мінімального рівня наслідки кризи. Отже, суть аутсорсингу персоналу полягає в ефективному перерозподілі трудових потоків та пропозиції вигідного способу управління людськими ресурсами.

7. Впровадження інноваційних технологій у галузі рослинництва, а

саме: технологію нульового обробітку – no-till, яка підвищує продуктивність праці, скорочує витрати на придбання техніки – 1,5, пальне – у 2,2 раза, захист ґрунтів від ерозії, дефляції та антропогенного переущільнення, більше живлення рослин, збереження ґрунтової вологи і вирівнювання поверхні полів.

Далі можна застосувати на виробництво кукурудзи на зерно безводного аміаку, який не потребує великих затрат, є досить екологічним, покращує мікрофлору ґрунту, уникає «непередбачуваних» втрат (через те, що аміак від заводу до поля ніде не контактує ні з чим, весь час перебуває у закритому просторі).

Також, для якісного і прибуткового вирощування зернових та інших культур можна застосувати оптимізацію структури посівних площ. Це безкоштовний захід, який дозволить покращити та стабілізувати родючість ґрунтів, підвищити врожайність, поліпшити стан полів. Через впровадження цієї оптимальної структури почнуть менше використовувати пестицидів та мінеральних добрив на 30-40 %. Ця структура забезпечує найбільш раціональне використання родючості ґрунтів.

Отже, можна зробити заключення, що зараз інновації у виробництві на підприємстві виступають як засіб збільшення прибутку і завоювання широкого сегменту ринку.