

СТРАТЕГІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УПРАВЛІННІ АГРОБІЗНЕСОМ

Дем'яненко С.І.

Управління сільськогосподарським підприємством передбачає набагато більше, ніж оптимізація технічних процесів, а технічна ефективність - це лише один із багатьох чинників, що сприяють роботі підприємства. У міру збільшення розмірів аграрних підприємств виникають нові вимоги до управління загалом та менеджменту зокрема, які пов'язані не лише з масштабами виробництва, але і з запровадженням сучасних форм і методів менеджменту та його функцій, особливо, що стосується функцій планування і контролю ¹⁰⁴.

В системі основних виробничих ресурсів підприємства (земля, праця, капітал, підприємництво, інформація), менеджмент є складовим елементом ресурсу «праця». Однак це інтелектуальна праця і є за своєю природою активом підприємства, на противагу фізичній праці яку відносять до витрат. Менеджмент не є підприємництвом, хоча підприємець, як правило, виконує функції менеджера.

На рис. 1 показано формування прибутку (віддачі на ресурси) основними ресурсами підприємства – природними (землею), капіталом, працею, підприємництвом та інформацією. Прибуток, що генерується ресурсами, пов'язаний з економічною та фізичною специфікою ресурсів і базується на власності на них. Так, прибутком, або віддачею на землю є орендна плата або рента. Орендну плату (ренту) отримує власник землі. Джерелом цього виду прибутку є природна родючість землі. Звичайно ж чорноземи забезпечують значно вищу орендну плату власникам такої землі, порівняно з іншими типами ґрунтів. Як приклад можна навести рівень орендної плати, що отримують колишні члени колективних господарств за передану в оренду своїх земельних ділянок, отриманих в результаті паювання та приватизації землі підприємства.

¹⁰⁴ Дем'яненко С.І., Сас О.О. Управління великотоварними агропромисловими формуваннями: монографія / С.І.Дем'яненко, О.О.Сас. Київ: КНЕУ, 2018. 216 с.

Орендарі центральних і південних регіонів України, де знаходяться найродючіші землі, виплачують у 2-3 рази вищу орендну плату, порівняно з іншими регіонами країни.

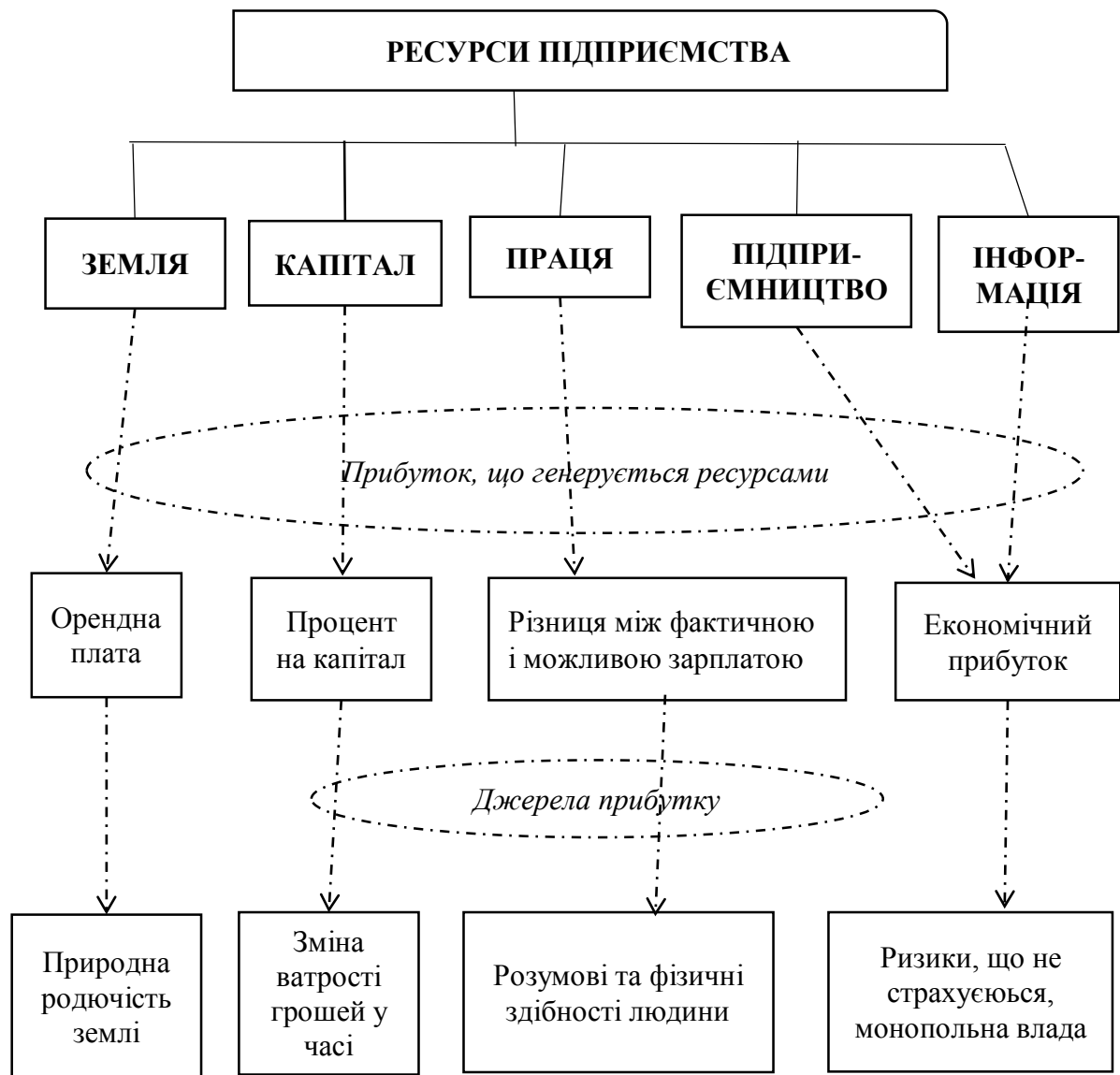


Рисунок 1. Ресурси підприємства, як джерела його прибутку

Джерело: Сформовано автором

Прибутком, що генерується власником капіталу є процент на капітал, або та сума коштів, яку власник капіталу може отримати поклавши гроші в банк на депозит. Слід зазначити, що тут під капіталом розуміється його грошова вартість. Згідно з економічною теорією, капітал – це засоби виробництва, що створюють додаткову вартість, а гроші не є капіталом. Однак на практиці під капіталом

розуміють грошову вартість засобів виробництва, а також грошові кошти. Джерелом генерування прибутку капіталом у вигляді грошових коштів є зміна вартості грошей у часі, тобто інфляція. На підставі цього чинника формуються депозитні та кредитні ставки банків. У власника грошей є вибір - вкласти гроші в бізнес, або покласти в банк на депозит чи купити цінні папери, акції тощо. Якщо гроші вкладаються в бізнес, то власник грошей порівнює прибуток, що приносять ці гроші в бізнесі, з можливим прибутком від розміщення цих грошей за іншими напрямками і таким чином приймається рішення про доцільність то чи іншого варіанту використання грошей.

Прибуток (віддачу) від ресурсу “праця” визначають як різницю між можливою (потенційною) і фактичною заробітною платою. В цьому випадку використовується концепція упущеної вигоди, тобто, різниця між тим, що може заробляти працівник враховуючи його кваліфікацію, досвід, набуті компетенції та відповідні пропозиції на ринку праці, у порівнянні з фактичною зарплатою, яку він отримує. Джерелами тут є розумові та фізичні здібності людини.

Підприємництво, як ресурс, генерує економічний або нормальний прибуток, який визначається як різниця між бухгалтерським (балансовим) прибутком і прибутком, що генерують три інші основні ресурси - земля, капітал і праця. Економічний прибуток показує доцільність для підприємця займатися конкретною справою - якщо він позитивний, то доцільно, а негативний - не доцільно. Джерелами економічного прибутку є ризики, що не страхуються та монопольна влада.

І нарешті останній ресурс – це інформація. Відомий афоризм стверджує “Хто володіє інформацією, той володіє світом”. І це дійсно так. Від рівня інформованості менеджера залежить коректність прийнятих управлінських рішень та уникнення помилок при їх реалізації. Інформація як і підприємництво, це специфічний ресурс. Власність на інформацію також є чинником, що генерує прибуток. В умовах сучасної цифрової епохи інформація є набагато доступнішою ніж у минулому. Інформація отримується через її носії – електронні, друковані, а джерела інформації поділяються на первинні, вторинні,

третинні. Інформацію як і підприємництво, ми пов'язуємо з економічним прибутком.

Аграрний менеджмент являє собою галузевий вид менеджменту. Його основне завдання – зробити людей здатними до сумісних дій шляхом постановки їм загальних цілей, надання цінностей, правильної структури організації, виховання необхідних трудових навичок і забезпечення кваліфікаційного розвитку¹⁰⁵. В сучасних умовах інформаційної епохи центральним елементом не тільки менеджменту, а й всієї економічної системи стає людина інтелектуальної праці, яка є найважливішим ресурсом підприємства. Якщо працівники мотивовані розкривати свій талант, інтелект, ентузіазм і творчість на своєму робочому місті, то тільки це може забезпечити організації успіх і просування на ринку. Тому в умовах інформаційної епохи успіх бізнесу більшою мірою залежить не від грошей, а від персоналу, пов'язаний не з фінансовим, а з людським капіталом (інтелектуальним і соціальним), не з адмініструванням і контролем, а з довірою між працівниками і вищим менеджментом та їх відчуттям спільної роботи, цілей і потреб організації¹⁰⁶. Це особливо важливо в умовах переходу вітчизняного агробізнесу на новітні інноваційні технології виробництва сільськогосподарської та харчової продукції¹⁰⁷. До таких інноваційних технологій належать: гідропоніка, коли рослини вирощуються в поживних водних розчинах, а їх коріння закріплене в неорганічному водопроникному субстраті; аквапоніка, що є різновидом гідропоніки, при якій поживні речовини витягуються з відходів життєдіяльності риб; аеропоніка, або вирощування рослин з вільно звисаючим в повітрі корінням, яке періодично скроплюється живильним розчином. Такі технології забезпечують значно вищу врожайність культур, дають економію води до 70% та майже в чотири рази зменшують використання добрив на одиницю продукції, забезпечують кращий

¹⁰⁵ Дем'яненко С.І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42-50; Чорний Г.М., Ларіна Я.С., Міщенко І.А. Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту. *Економіка АПК* 2016. № 3. С. 80-87.

¹⁰⁶ Шваб Клаус. Четвертая промышленная революция. «Эксми», 2016. 138 с.

¹⁰⁷ Дем'яненко С., Коваль В.М., Давиденко В.М., Сас О.О. Інвестиційна діяльність аграрних підприємств: інструменти та управління. кол. монографія / С.І.Дем'яненко, В.М.Коваль, В.М.Давиденко, О.О.Сас. Київ: КНЕУ, 2015. 250 с.

захист рослин від хвороб, створюють умови для консервації значних площ сільськогосподарських угідь, що є важливий екологічним чинником. Іншим приклад інноваційної технології вирощування сільськогосподарських культур є вертикальне землеробство, за якого культури вирощуються вертикально з використанням ґрунтових, гідропонних або аеропонних методів. Ця технологія зменшує використання води на 95%, вимагає менше добрив, не застосовує пестициди та забезпечує підвищення якості продукції.

В аграрному виробництві набуває поширення і така інноваційна технологія як смарт-сільське господарство, що засноване на застосуванні автоматизованих систем прийняття рішень, комплексній автоматизації і роботизації виробництва, а також технології проектування і моделювання екосистем. Ця технологія передбачає мінімізацію використання залучених ресурсів таких як паливо, добрива, і агрохімікати та максимізацію використання внутрішньогосподарських виробничих ресурсів, зокрема сонячної, термальної і вітрової енергії, біопалива, органічних добрив. Технології смарт-сільського господарства забезпечують екологічно безпечну боротьбу зі шкідниками і хворобами рослин, відновлення і збереження родючості ґрунтів, збереження ґрунтових вод, впровадження системи органічного землеробства¹⁰⁸.

Технологія точного землеробства – ще одна інноваційна технологія в аграрному виробництві яка являє собою комплексну високотехнологічну систему управління аграрним бізнесом, що містить в собі технології глобального позиціонування (GPS/GNSS), географічні інформаційні системи (GIS), технології оцінки врожайності (Yield Monitor Technologies), технологію змінного нормування (Variable Rate Technology), технології дистанційного зондування землі та можливості технології Інтернету речей (IoT). Також до новітніх інноваційних технологій в агробізнесі слід віднести технології генетичної модифікації для вирощування м'яса (Clustered, regularly interspaced, short palindromic repeat – CRISPR), технологію вирощування трансгенних дерев для

¹⁰⁸ Кривицький Б. Найважливіші технології точного землеробства/INTELLIGENT FARMING/ 2021. URL: <https://www.ifarming.com.ua/>

лісосмуг, що ростуть у 5 раз швидше, нанотехнології – наночастинки доставляються до рослин за допомогою біосенсорів, нанокапсульовані добрива, пестициди і гербіциди, що забезпечують повільне і точне дозування добрив і агрохімікатів, нанобіотехнологічна ремедіація ґрунтових вод і ґрунту, глобальна навігаційна супутникова система – Global Navigation Satellite System (GNSS) коли за допомогою супутників визначаються координати, швидкість і напрямок руху об'єктів в будь-якій точці земної кулі в будь-який час доби при будь-якій погоді. За допомогою цієї технології забезпечується точний посів, внесення добрив і гербіцидів з метою їх економії, точне прополювання різних культур, точне збирання врожаю при використанні наземної техніки і сільськогосподарської авіації.

Інноваційними технологіями в аграрному виробництві є системи посадки рослин із безпілотних літаків, які знижують витрати на посадку на 85 %, що забезпечується шляхом відстрілювання стручками з насінням і поживними речовинами в ґрунт, дрони сканують землю та здійснюють її рівномірне обприскування в режимі реального часу (в п'ять разів швидше, ніж з традиційних машин), моніторинг врожаю з використанням дронів шляхом анімації часових рядів, що виявляє ступінь розвитку культури і неефективність виробництва та дозволяє краще здійснювати управління. Сенсори дрону визначають, які частини поля є сухими та потребують зрошення, безпілотні літаки сканують стан розвитку сільськогосподарських культур з використанням як видимого, так і ближнього інфрачервоного світла та відстежують зміни і вказують на здоров'я рослин і попереджають фермерів про хвороби.

Інноваційними технологіями є застосування роботизованої техніки в аграрному виробництві. Так, за допомогою лазера у поєднанні з відеокамерами виявляються та знищуються бур'яни, роботи проводять навігацію між рядками посівів, пересаджують рослини, автоматизують збирання фруктів і горіхів, що є трудомісткими і делікатними технологічними операціями. У тваринництві роботи здійснюють прибирання приміщень, автоматизовують доїння та подачу кормів, прибирання відходів в стійлах. В аквакультурному виробництві роботи

здійснюють моніторинг навколишнього середовища та здоров'я риб, захист від паразитів, лікування. Також ефективним є використання роботів у теплицях.

Досить ефективною технологією з позицій управління загалом і менеджменту та маркетингу зокрема є технології Blockchain. За їх допомогою відстежується походження продукту, передаються детальні його характеристики при кожній операції, що позитивно позначається на безпеці і стійкості в сфері продовольства. При цьому відбувається відмова від посередників при укладанні угод в аграрних ланцюгах вартості і використовуються смарт-контракти, що створює можливість забезпечувати безперешкодні платежі в реальному часі та скорочує операційні витрати, знижує ризик для покупців і продавців, а також призводить до зростання руху грошових коштів і оборотного капіталу для фермерів і продавців. Також Blockchain дозволяє користувачам створювати цифрову ідентифікацію на основі своїх зареєстрованих цифрових і фізичних активів, забезпечує необхідною ринковою інформацією, що важливо для прийняття виробничих і збутових рішень, полегшує доступ до кредитів учасників ланцюгів вартості.

Впровадження всіх вище зазначених інноваційних технологій в агробізнесі можливе лише за наявності відповідних кваліфікованих працівників як технічних виконавців, так і менеджерів за рівнями управління. Всі ці працівники є працівниками інтелектуальної сфери, тобто належить до активів підприємства. Підбір, залучення та підготовка таких працівників стає однією з ключових функцій менеджменту персоналу в системі аграрного менеджменту. Також слід зазначити, що однією зі специфічних особливостей вітчизняного аграрного управління і менеджменту є їх адаптація до різних за розмірами аграрних підприємств, і, зокрема великотоварних агропромислових формувань або так званих агрохолдингів. Класична теорія аграрного менеджменту, сформована в США та інших розвинутих країнах Заходу базується в основному на малих фермерських господарствах, однак функціонування великотоварних агропромислових формувань в Україні та інших країнах, таких як Росія, Китай,

Казахстан, яскраво демонструє, як менеджмент перетворюється в найвужче місце системи управління¹⁰⁹.

Маючи майже необмежені можливості в залученні землі та капіталу, найбільшою проблемою агрохолдингів є кваліфікована робоча сила і, особливо, менеджери, що пов'язано з великими масштабами цих підприємств. Саме цей чинник є обмежувальним при використанні ресурсів - землі, капіталу, праці та знижує ефективність їх використання, спричиняє помилки в оперативному і стратегічному управлінні. В цих умовах внутрішня організація, менеджмент та мотивація працівників є найважливішими питаннями для великотоварних агропромислових формувань. Для розв'язання цих проблем у них створюються центри відповідальності - центри витрат, центри прибутку та центри інвестицій, на базі цих яких створюються системи планування, контролю та мотивації. Центри витрат створюються на базі виробничих підрозділів у рослинництві та тваринництві – бригад, ферм, цехів, центри прибутку – у сфері переробки та збуту, а центри інвестицій – у сфері реконструкції та будівництва. Планування, перш за все, передбачає складання бюджетів, зокрема виробничих в рослинництві, тваринництві, допоміжних і обслуговуючих виробництвах, часткових бюджетів, бюджетів руху готівки та загального бюджету. Контроль покликаний контролювати виконання рішень та використання ресурсів, а мотивація - здійснювати матеріальне і моральне заохочення.

У великотоварних агропромислових формуваннях поширення набули лінійні та функціональні управлінські структури. Для них властиві постійні елементи (ланки, бригади, загони) та вертикальні виробничі зв'язки. Звичайно, у чистому вигляді ні лінійні, ні штабні, ні функціональні управлінські структури тут не існують. Завжди виникають певні їх комбінації. Для агробізнесу характерним є існування дивізіональних (продуктових) управлінських структур. Прикладом такої структури є цехова система управління.

¹⁰⁹ Demianenko S., Sahaidak M., Sas O., T. Avramenko, Ye. Levkivskiy. Efficiency of the large-scale agri-industrial entities in Ukraine. *Financial and credit activities: problems and practice*. 2021. № 1 (36).

Організація управління за центрами відповідальності на основі децентралізованого оперативного управління є важливим кроком його вдосконалення, що передбачає надалі децентралізацію підприємницької відповідальності, коли центр відповідальності перетворюється на внутрішньогосподарську підприємницьку структуру, яка діє в рамках єдиної фінансової системи підприємства і працює на прибуток. Основним показником діяльності таких підрозділів стає прибуток, а всі центри відповідальності - центрами прибутку. В організаційному плані створення таких центрів прибутку має базуватися на дивізіональній продуктивній структурі управління, яка на відмінну від функціональної структури, передбачає поділ підприємства на відділи за видами товарної продукції. За даної структури керівник центру відповідальності наділяється всіма повноваженнями з виробництва та збуту і є відповідальним за його прибутковість. Функціональні служби, такі як планово-фінансова, матеріально-технічного постачання та збуту, є, як правило, окремими підрозділами, що виконують обслуговуючі функції. Основною метою створення продуктивних підприємницьких структур є покращення зв'язків зі споживачем конкретного виду продукції, що дозволяє підвищувати ефективність маркетингу і виробництва загалом.

Виробничі цілі для центрів відповідальності встановлюються за допомогою відповідних бюджетів. Мета бюджетного планування полягає у визначенні завдань та їх ресурсного забезпечення на плановий період - рік, квартал, місяць. Тобто за допомогою бюджетного планування обґрунтовують розміри і джерела доходів і витрат в процесі виробничого циклу. Також бюджети забезпечують визначення результативних показників діяльності виробничих підрозділів і підприємства загалом та забезпечують основу розробки альтернативних варіантів планових завдань. За допомогою бюджетів визначають суми необхідного операційного капіталу на плановий період, виробничі витрати за їх статтями і видами, прибуток за підрозділами, галузями та в цілому по підприємству, суму необхідного кредиту чи коштів на поповнення оборотного капіталу, а також вартісну оцінку ресурсів. Бюджетне планування створює

основу для моніторингу і контролю діяльності виробничих підрозділів і підприємства загалом протягом планових періодів.

Бюджетування в аграрному підприємстві складається з двох частин – перша, це розробка стандартів (норм, нормативів) затрат технологічних матеріалів та ресурсів і на їх основі складання укрупнених норм виробничих витрат за статтями згідно з технологіями виробництва продукції та здійснення робіт. При цьому, коли мова йде про використання ресурсів у їх фізичному вимірі, то використовують термін «затрати» ресурсів, матеріалів (кормів –центнерів кормових одиниць, насіння – кг, бензину та дизельного палива – літрів, часу – людино-годин тощо), а термін «витрати» стосується використання ресурсів у грошовому виразі (кормів – грн, насіння – грн, дизельного палива – грн, оплати праці – грн тощо). Друга частина бюджетування – це власне розробка самих бюджетів на основі первинної нормативної бази. Основними видами бюджетів є: виробничі бюджети за центрами відповідальності (в рослинництві, тваринництві, обслуговуючих підрозділах, промислових і переробних галузях), бюджети руху готівки, часткові бюджети, загальний бюджет господарства. Крім цих основних видів бюджетів у центрах відповідальності можуть складатися ряд інших допоміжних бюджетів, таких як бюджет продаж, бюджет збутових витрат, бюджет адміністративних витрат, бюджет фінансових результатів тощо. Завдання допоміжних бюджетів полягає у деталізації окремих складових основних бюджетів, їх аналізі та підготовці інформації до складання основних бюджетів, а також забезпеченні зв'язку з бухгалтерським обліком за Національними стандартами (положеннями).

Виробничий бюджет відображає поквартальний або помісячний план використання виробничих ресурсів і виробництва продукції (здійснення робіт, послуг) за центрами відповідальності (виробничими підрозділами) в натуральному та вартісному виразах з поділом витрат на постійні, змінні, прямі, накладні, готівкові та безготівкові, релевантні та не релевантні. Така диференціація витрат є необхідною для прийняття управлінських рішень щодо ресурсів, продукції та контролю поточних відхилень від запланованих у бюджеті

індикаторів і визначення результативних показників. Основне завдання виробничого бюджету – створення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Він складається з трьох частин - обсяги виробництва, витрати і результативні показники. Всі показники плануються на виробничий цикл, як правило, рік. Річні виробничі бюджети підрозділів дозволяють ефективно контролювати їх діяльність шляхом порівняння планових (містяться в бюджеті) та фактичних показників. Розрахунки бюджету та результативні показники їх виконання мають важливе значення у розробці політики, що регулює внутрішні економічні відносини, та у виборі інструментів мотивації праці.

Важливо підкреслити, що виробничий бюджет відображає лише одну виробничу ситуацію. Наприклад, якщо зміниться запланована урожайність культури, то це викличе зміни обсягів внесення добрив, засобів захисту рослин та інших технологічних матеріалів, і, відповідно, загальних виробничих витрат, а також виручки від реалізації продукції та очікуваного прибутку. Бюджет не має цілі визначити оптимальний рівень використання ресурсів з метою максимізації прибутку. Тому бюджет передбачає розробку кілька його варіантів, з яких вибирається найкращий. Отримання результативного показника бюджету “Очікуваного прибутку” не є єдиною метою його розробки. За допомогою виробничих бюджетів можна отримати ряд інших корисних показників для прийняття управлінських рішень. Серед них такі:

- прибуток з урахуванням альтернативних витрат. Якщо очікуваний прибуток від здійснення даного виробництва з врахуванням альтернативних витрат є невеликим, або навіть нульовим, то це не означає, що вирощування даної культури, виробництво тваринницької продукції чи виконання робіт (послуг) є недоцільним, адже при цьому використовуються всі виробничі ресурси - техніка, обладнання, персонал, оборотні фонди;

- прибутковість або збитковість. За допомогою бюджету визначають скільки прибутку або збитку приносить вирощування 1 га певної культури чи голова худоби. На основі цього приймається рішення щодо вибору культур

(тваринницької продукції) з метою максимізації прибутковості в галузі та підприємстві загалом. Рівень прибутковості, що визначається як відношення очікуваного прибутку до виручки від реалізації характеризує ефективність виробництва та показує на скільки відсотків може бути знижена реалізаційна ціна продукції і при цьому підприємство не отримувало б збитків від здійснення даного виробництва. Це показник широко використовується в практиці підприємств країн Заходу та відрізняється від показника рівня рентабельності;

- беззбитковий рівень виробництва, тобто виробництво такого обсягу продукції, який за ринкової ціни, забезпечує відсутність збитку, або нульовий прибуток, тобто коли виручка від реалізації продукції покриває всі витрати на її виробництво і реалізацію. Аналіз беззбитковості необхідно проводити на основі як усіх витрат, так і лише змінних витрат. Показником, що визначається як виручка від реалізації продукції за мінусом змінних витрат є валовий прибуток (Gross margin) за допомогою якого визначають рівень виробництва і цін, при якому валовий дохід буде нульовим, тобто коли виручка покриває лише змінні витрати, що є необхідною умовою продовження виробництва у короткостроковому періоді.

Крім виробничого бюджету важливим інструментом при прийнятті управлінських рішень є частковий бюджет (partial budget), який використовують для розрахунку зміни прибутку при зміні виробничого плану, що є елементом маржинального аналізу. В частковому бюджеті розглядаються лише доходи і витрати за видами продукції, що підлягають змінам. Результатом розробки часткового бюджету є визначення приросту або зниження прибутку від запланованих змін виробничого плану. Частковий бюджет дає відповіді на такі питання: 1. Які додаткові виробничі витрати виникають? 2. Скільки втрачається прибутку? 3. Скільки додатково буде отримано прибутку? 4. Скільки можна зекономити витрат? Перші два запитання пов'язані зі зниженням прибутку, а два останні – з його підвищенням. Якщо в результаті запропонованих змін виробничого плану відбувається зростання прибутку, то такі зміни вважаються

доцільними і навпаки. Виходячи з цього і приймається відповідне управлінське рішення.

Також ефективним підґрунтям для прийняття управлінських рішень є бюджет руху готівки, який являє собою перелік усіх грошових надходжень і витрат підрозділу чи підприємства за певний проміжок часу - року, кварталу або місяця. Він є завершальним етапом процесу планування діяльності підрозділу чи підприємства і показує його фінансову спроможність щодо виконання господарських планів. Цей бюджет є одним із найважливіших інструментів планування, адже є чинником успішного ведення бізнесу. Дві основні риси відрізняють бюджет руху готівки від загального бюджету:

- в ньому відображаються лише готівкові потоки підприємства та не враховуються всі не грошові надходження та витрати. Зокрема в ньому не відображаються амортизація основних засобів, оплата праці натурою, бартерні операції, власні корми, насіння, садивний матеріал тощо;

- в бюджеті особливої важливості набувають строки отримання надходжень і здійснення витрат, тобто бюджет показує, коли саме очікуються грошові виплати та надходження за напрямками. Тому бюджет розробляють на квартальній чи місячній основі. У зв'язку з тим, що аграрна галузь має сезонний характер виробництва, який обумовлює значні зміни в обсягах грошових надходжень і витрат за місяцями, то бюджет доцільно скласти на місячній основі. Головним завданням бюджету є планування обсягів і термінів надходження коштів та здійснення витрат, розрахунок достатності власних грошових коштів для їх фінансування та визначення потреби у кредиті. На основі бюджету здійснюють оцінку ліквідності підприємства та визначають, чи зможе воно вчасно повернути кредити і розрахуватися за іншими своїми зобов'язаннями. Особливо бюджет руху готівки є важливим в стосунках з банками та іншими фінансово-кредитними установами при обґрунтуванні спроможності підприємства повернути залучені кошти. Також бюджет руху готівки є основою управління фінансовою діяльністю підприємств у таких напрямках:

- планування руху готівки допомагає зробити правильний вибір часу придбання товарно-матеріальних цінностей та строків повернення боргів для зведення розмірів позичкового капіталу до мінімуму;

- бюджет використовується для аналізу платоспроможності підприємства, тобто можливості вчасно виплачувати заробітну плату працівникам, повертати борги постачальникам, сплачувати платежі до бюджету та позабюджетних фондів і демонструвати зростання чи зменшення загальної заборгованості підприємства на кінець планованого періоду;

- за допомогою бюджету можна зменшувати загальну суму сплати податків завдяки правильному вибору часу реалізації продукції та придбання ресурсів;

- шляхом прогнозування періодів отримання грошових надходжень з'являється можливість отримувати знижки при купівлі матеріальних ресурсів сплачуючи за них готівкою;

- бюджет допомагає уникнути залучення надлишкових кредитів і економити кошти на відсотках за кредити за умови їх оперативного повернення;

- бюджет допомагає прийняти рішення щодо вибору виду кредитів: короткострокових, середньострокових чи довгострокових.

Слід зазначити, що бюджет руху готівки не використовують для прогнозування прибутку, адже в ньому не враховуються такі не грошові витрати, як амортизація та бартерні операції, власний садивний матеріал та корми, які також впливають на розмір прибутку. При цьому в ньому відображаються деякі грошові витрати, що не мають прямого впливу на прибуток, зокрема повернення кредитів та здійснення капітальних витрат. Таким чином, бюджет руху готівки не показує результати діяльності підрозділу чи підприємства за рік, квартал чи місяць, а лише фіксує, скільки підприємство має готівки та яка кількість коштів надходить і знімається з банківських рахунків. Для аграрних підприємств важливість бюджету полягає в тому, що він допомагає розв'язати проблему розриву між часом сплати боргів та отримання готівкових надходжень в умовах сезонності. Планові та фактичні грошові потоки є ключовим елементом системи

фінансового менеджменту, адже забезпечують механізм проведення постійного поточного контролю за виконанням планів та ефективністю роботи підприємства.

Важливим моментом при розробці бюджету руху готівки є те, що всі грошові надходження та витрати плануються за фактом їх здійснення, а не за фактом їх виникнення чи нарахування. Його складання являє собою досить складний процес, який вимагає залучення великої кількості різних джерел інформації, зокрема використовують загальний бюджет підприємства, виробничі бюджети за видами продукції, аналіз дебіторів і кредиторів.

Підсумовуючи роль бюджетів можна виділити такі їх основні завдання: аналіз наявних ресурсів; організація використання ресурсів; оцінка витрат; визначення результативних показників виробництва продукції та надання послуг за їх видами в розрізі підрозділів та підприємства загалом.

В сучасних умовах господарювання існує потреба удосконалення контролю виконання прийнятих рішень та оцінки їх наслідків. Контроль є однією з базових функцій управління та менеджменту, являє собою кінцеву стадію управлінського процесу та є проміжною ланкою між керуючою і керованою системами. Суть контролю полягає у вимірюванні операцій, пов'язаних з реалізацією планів і програм, виявленні відхилень та аналізі їх причин, використанні отриманої інформації для координації діяльності підрозділів підприємства, коригуванні виробничого процесу у зв'язку з виявленими відхиленнями від планових показників. На відміну від бухгалтерського обліку, який надає переважно кількісну інформацію, контроль забезпечує управлінський апарат також цінною якісною інформацією. Створення та запровадження системи контролю є необхідним чинником забезпечення цілісності та завершеності інформаційної системи управління підприємством.

У процесі контролю використовують виробничі звіти за центрами відповідальності. Такий звіт для виробничих підрозділів будується на основі календарного плану технологічних операцій, бюджетів матеріальних ресурсів, зведеного виробничого бюджету та бюджету доходів і витрат. Звіти дозволяють

порівняти фактичні витрати з нормативними за кожною операцією та в цілому за звітний період. Аналіз і порівняння проводяться окремо за видами ресурсів. Зазначений аналіз проводиться окремо за кожною культурою, видом тваринницької продукції, робіт та послуг і в цілому по підрозділу. Даний підхід дозволяє оперативно впливати на формування витрат. Контроль виконання планових показників з наступним їх коригуванням Здійснюють за такими основними напрямками: за посівними площами, дотриманням технології, кількістю використаних технологічних матеріалів та їх цінами. Звіти - це аналітичні таблиці з виконання планових показників у розрізі технологічних матеріалів, технологічних операцій, непрямих витрат, роботах і послугах інших підрозділів і підприємств. Контроль за обсягами використання технологічних матеріалів, їх ціною та загальною вартістю з визначенням відхилень проводиться окремо по кожній культурі чи виду продукції (робіт, послуг) від початку до завершення циклу виробництва. По завершенню кожного місяця складається зведений звіт про витрати технологічних матеріалів по підрозділу, в якому зазначається загальна кількість використаних ресурсів, їх вартість із зазначенням відхилень за кількістю та ціною. Операційні витрати (пальне та оплата праці на виконанні технологічних операцій) контролюються в цілому по підрозділу в розрізі проведених операцій із аналізом найсуттєвіших відхилень. Аналогічним чином здійснюється контроль за непрямыми витратами підрозділу та роботами і послугами, що надаються йому зі сторони. На підставі зазначених аналітичних таблиць складається зведений звіт про виконання бюджету доходів і витрат та здійснюється факторний аналіз відхилень з відповідними поясненнями причин, які ці відхилення зумовили. Відхилення можуть мати такі причини: зміни цін на ресурси; перевитрати ресурсів у наслідок їх неефективного використання; перевитрати ресурсів у разі збільшення посівних площ, поголів'я худоби, обсягів робіт чи послуг; зміни технології або несприятливі погодні умови; економія ресурсів у наслідок їх ефективного використання; економія ресурсів у разі

зменшення посівних площ, поголів'я худоби чи обсягів робіт і послуг або зміни технології¹¹⁰.

Ефективне управління у великотоварних агропромислових формуваннях передбачає запровадження системи контролю витрат ресурсів, як основного чинника підвищення ефективності господарювання. Інформація про витрати ресурсів є необхідною для прийняття управлінських рішень та вдосконалення управління загалом. В рамках цієї системи планують загальні виробничі витрати та собівартість однієї одиниці продукції, роблять прогнози ринкових цін та розраховують коефіцієнти прибутковості й рентабельності. Моніторинг витрат полягає у розрахунку собівартості продукції на основі прогнозованих цін на паливо-мастильні матеріали, сировину та інші матеріально-технічні ресурси. Одночасно враховується ресурсний потенціал підприємства, родючість землі, наявні технології, доступні канали та обсяги реалізації виробленої продукції. Враховується також динаміка валютних курсів як важливий чинник, що дозволяє прогнозувати ціни на пестициди, паливо, мінеральні добрива та інші покупні ресурси. Таким чином, система моніторингу витрат є надійним і важливим джерелом інформації для прийняття управлінських рішень та вдосконалення управління підприємством.

Заліковим оцінювальним показником діяльності підрозділів (центрів відповідальності) є умовний прибуток від виробленої сільськогосподарської продукції, виконаних робіт та наданих послуг, який визначається у загальному річному бюджеті. Перевищення визначеного в кінці року умовного прибутку над його величиною, запланованою у бюджеті, стимулюється за прийнятою в підприємстві системою стимулювання. Розподіл стимулюючих виплат за збільшення умовного прибутку між членами підрозділу здійснюється пропорційно річному заробітку кожного працівника.

Структуризація аграрного підприємства за центрами відповідальності, формування інтегрованої системи планування, обліку, контролю та оцінки їх

¹¹⁰ Сас О.О. Оцінка ефективності управління у великотоварних агропромислових формуваннях. *Економіка АПК*. 2014. № 10. С. 99-105.

діяльності дають можливість вдосконалити систему управління та активізувати організаційно-економічні чинники ефективності виробництва. Разом з тим, створення та забезпечення функціонування ефективної системи управління і менеджменту зумовлює необхідність розробки відповідної системи мотивації колективів центрів відповідальності. Як правило, така система складається з таких основних частин: основна оплата праці, що передбачає оплату праці за обсяги виконаних робіт, кількість виробленої продукції та відпрацьований час; додаткова оплата праці, куди відносять підвищення тарифів з оплати праці на певних видах робіт, таких як збирання урожаю, роботи по захисту рослин, надбавки за роботу на різних видах техніки, надбавки за кваліфікацію, за стаж роботи в господарстві; підсумкове стимулювання за виконання планових показників та економне використання матеріальних ресурсів. Основна та додаткова оплата праці становлять собою поточне авансування протягом року у формі відрядної та погодинної оплати. В сучасних умовах вимоги до поточної оплати праці значно підвищуються, що пояснюється нестабільністю цін на ресурси та кінцеву продукцію. За такої ситуації підрозділи можуть не отримати прибуток у запланованому розмірі, що може унеможливити здійснення підсумкового стимулювання, оскільки для цього просто не буде джерел. Кінцеве або річне стимулювання працівників центрів відповідальності здійснюється на колективній основі. Застосування принципу колективного стимулювання працівників підрозділів за кінцевий результат створює умови їх зацікавленості в забезпеченні ефективності роботи всього колективу. Важливою умовою тут є розробка стимулювання працівників за конкретними результатами їх діяльності відповідно до обсягів повноважень і відповідальності. Таким чином, розробка мотиваційного механізму передбачає постановку перед підрозділами певних завдань і показників, стимулювання за своєчасність й повноту їх виконання, а також встановлення штрафних санкцій у разі недотримання планових показників.

Система матеріального стимулювання первинних виробничих і обслуговуючих підрозділів базується на порівнянні фактичних і планових

показників. Однак, у зв'язку з динамікою цін на ресурси протягом року в бюджети необхідно вносити відповідні корективи і коригувати результативні показники. В кінці року такий бюджет відображає реальні результати виробництва. При цьому забезпечується врахування тих витрат, які колектив підрозділу безпосередньо контролює і на цій основі здійснюється підсумкове стимулювання.

Результативним показником діяльності підприємства та його підрозділів є прибуток. Однак, на рівні центрів витрат використовувати безпосередньо прибуток неможливо, адже від колективу підрозділу не залежать ціни на кінцеву продукцію. Оскільки центри витрат безпосередньо впливають на витрати та обсяги виробленої продукції відповідної якості, тобто формують собівартість продукції, то саме собівартість продукції виступає адекватним показником оцінки їх діяльності. При цьому потрібно враховувати також зовнішні чинники, які впливають на формування витрат, і, найперше, цін на ресурси, що поставляються підрозділу. У зв'язку з цим, ефективність виробництва окремих видів продукції може бути різною з незалежних від колективу підрозділу причин. Тому результативним показником діяльності виробничих підрозділів (центрів витрат) є умовний прибуток, який розраховується за формулою 1:

$$П_{уп} = \sum TЦi \times ПКi - ПВ, \quad (1)$$

де $П_{уп}$ – умовний плановий прибуток підрозділу;

$TЦi$ – трансферна реалізаційна ціна i -тої продукції підрозділу;

$ПКi$ – запланована кількість i -тої продукції відповідної якості, що буде вироблена і передана замовнику;

$ПВ$ – плановані виробничі витрати підрозділу.

Умовний плановий прибуток порівнюється із фактичним умовним прибутком ($Ф_{уп}$), який визначається за формулою 2:

$$\Phi_{yn} = \sum TЦi \times \Phi Ki - \Phi B, \quad (2)$$

де ΦKi – фактична кількість i -тої продукції, передана підрозділом керівництву підприємства;

ΦB – фактичні виробничі витрати підрозділу.

Розміри виплат за кінцеві результати визначають шляхом порівняння фактичного та відкоригованого планового умовних прибутків.

Таким чином, підбиваючи підсумки під всім вище зазначеним, можна зробити висновок, що поточна економічна ситуація, пов'язана з широким впровадження цифрових та інноваційних технологій у виробничу сферу агробізнесу, нестабільністю та існуванням проблем з визначеністю перспектив його розвитку в умовах так званого середовища VUCA, існує нагальна потреба розробки та впровадження стратегічних трансформацій в його системі управління і, зокрема, менеджменту. При цьому також потрібно враховувати чинники впливу глобальних кліматичних змін, що проявляються у підвищенні середньорічної температури повітря та ґрунту, нестабільності опадів, посилення посух і вітрів, які викликають коливання виробництва аграрної продукції, що, своєю чергою, спричиняє нестабільність ситуації на світових аграрних ринках і ринках продовольства. Крім цього в контексті світових тенденцій екологізації природного середовища та покращення умов життя і здоров'я населення, підвищуються потреби суспільства в органічній сільськогосподарській продукції та продуктах харчування. Все це є засадничими чинниками, що визначають напрями стратегічних трансформацій в управлінні вітчизняним агробізнесом.

Demianenko Serhii, DSc, Professor. Professor of Management Department, SHEE “Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman”, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-6357-5651>
Дем'яненко Сергій Іванович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-6357-5651>