

Змістовний модуль 2.

**РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО АГРАРНОГО БІЗНЕСУ:
РИНКОВІ, ГАЛУЗЕВІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ****Тема 7_1. Організація міжнародного агробізнесу****Зміст**

| | |
|---|----|
| 1. Основні організаційні форми агропромислового виробництва. Аграрні корпорації, агрохолдинги, фермерські господарства, кооперативи | 1 |
| 2. Організація управління в міжнародних агробізнесових структурах..... | 10 |
| 3. Розміри та ефективність ферм. Організація виробництва у фермерських господарствах. | 12 |

1. Основні організаційні форми агропромислового виробництва. Аграрні корпорації, агрохолдинги, фермерські господарства, кооперативи.

Агропромисловий комплекс (АПК) України - міжгалузеве утворення, що включає сільське господарство та інші галузі народного господарства. Структурно в складі АПК виділяють три основні сфери:

1. Виробництво і постачання АПК засобами виробництва;
2. Сільське, рибне, лісове господарства;
3. Заготівля, зберігання, переробка і доведення готової продукції до споживача.

Стабілізація агропромислового виробництва не можлива без подолання суперечності інтересів сільськогосподарських товаровиробників і підприємств інших сфер АПК (агросервісу, постачання, підприємств переробних галузей промисловості, торговельних підприємств) на основі розвитку кооперації та інтеграції на взаємовигідних умовах. Господарючі суб'єкти працюватимуть погоджено тільки за умови, якщо об'єднуються в ланцюгу: виробництво → переробка → реалізація → фінансово-кредитне забезпечення.

Для сьогодення характерним є розвиток наступних форм економічної кооперації та інтеграції виробництва в АПК:

- горизонтальна, що представлена сільськогосподарськими підприємствами різних форм власності та господарювання;
- вертикальна — у вигляді об'єднання сільськогосподарських підприємств з відповідними формуваннями переробної промисловості та іншими організаціями АПК.

У теорії та практиці виділяють три основні напрями *горизонтальній* кооперації в сільськогосподарському виробництві:

- перший напрям пов'язаний з кооперацією на рівні первинних виробничих ланок, яка розвивається на базі крупних сільськогосподарських підприємств (акціонерних товариств) шляхом об'єднання земельних і

майнових паїв членів трудових колективів підприємств в колективно-пайові форми власності;

- другий напрям це — кооперація колективних господарств з виробництва певного виду тваринницької продукції (яловичини, свинини), тобто міжгосподарська кооперація;

- третій напрям, що є найбільш класичним, та набув поширення в країнах з розвинутою ринковою економікою, кооперація приватних товаровиробників (фермерів, власників домашніх господарств тощо).

В свою чергу розвиток *вертикальної* кооперації дає можливість сільським товаровиробникам гідно конкурувати на міжнародному ринку, зменшувати продовольчу залежність від інших країн, дозволяє сільському товаровиробникові удосконалити організацію виробництва, оптимально використовувати матеріальні, трудові та інші ресурси й мати додаткову перевагу від спільно здійснюваних операцій на різних стадіях процесу відтворення.

Кожен напрям може мати різні варіанти створення організаційно - правових форм, складу учасників, формування статутного капіталу, організації виробничих зв'язків і економічних відносин. Загальним для всіх питань залишається консолідація капіталу та залучення інвесторів у разі дефіциту фінансових коштів, що спрямовані на розробку та впровадження інвестиційних проектів щодо відтворення виробництва та розвитку об'єднання.

Необхідність вертикальної кооперації викликана також її соціальною спрямованістю, тобто необхідністю задоволення не тільки виробничих, фінансово-економічних, але і соціальних потреб.

Організаційною формою агропромислової інтеграції є агропромислові формування. Розрізняють два типи існуючих нині в Україні агропромислових формувань: регіональні і господарські.

Регіональні агропромислові формування представлені переважно агропромисловими асоціаціями, а *господарські* — агропромисловими підприємствами і агрофірмами.

Асоціації — це юридичні особи, основними функціями яких є координація діяльності учасників у виробництві, переробці і реалізації кінцевої продукції, організація фірмових підприємств торгівлі, створення економічних умов для взаємовигідного об'єднання зусиль при виробництві, переробці й зберіганні та реалізації готової продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, кооперація фінансових і виробничих ресурсів з метою задоволення потреб господарств-учасників.

Агропромислові асоціації є добровільним об'єднанням підприємств на базі головного підприємства (наприклад м'ясокомбінату або молокозаводу (маслозаводу), за якими зберігається господарська самостійність і право юридичної особи.

Мета створення асоціації — поєднання інтересів аграрних та переробних підприємств й досягнення на цій основі збільшення виробництва продукції та одержання більшого прибутку.

На *господарському* рівні агропромислова інтеграція розвивається шляхом організації власної переробки в сільськогосподарських підприємствах, селянських (фермерських) і приватних господарствах.

Агропромислові підприємства – сільськогосподарські підприємства, які мають в своєму складі промислове виробництво з переробки сільськогосподарської продукції.

Агрофірма – сільськогосподарське підприємство, що виробляє й реалізує продукцію під власною маркою.

Агропромислові комбінати – об'єднують споріднені галузі сільського господарства і промисловості, які тісно пов'язані між собою територіально, технічно та організаційно. В них продукція сільського господарства служить сировиною для промислової переробки, а відходи використовуються як корм для худоби або іншого виробництва (в буряковоцукровому, овочевоконсервному, крохмалопоточному виробництві, а також у виноградарстві і виноробстві).

Аграрна корпорація — це бізнес, який належить акціонерам і є окремою податковою одиницею.

Кожен з акціонерів вклав гроші в цей бізнес. Акціями можуть володіти кілька людей. Вони також можуть бути запропоновані для продажу населенню. Корпорація забезпечує максимальний захист своїх власників. Корпорації оподатковуються окремо від своїх власників за ставкою корпоративного податку. Корпорація платить податки на основі свого чистого прибутку або прибутку щороку.

Агрохолдинги.

Загальні засади функціонування холдингових компаній в Україні, а також особливості їх утворення, діяльності та ліквідації визначаються Законом України від 15.03.2006 № 3528-IV «Про холдингові компанії в Україні».

Холдингова компанія - акціонерне товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств;

Для корпоративного сегмента аграрного сектора України нині характерне домінування холдингових структур, суттєва частина яких до того ж контролюється іноземним капіталом.

За своєю структурою типовий агрохолдинг – це материнська компанія, яка володіє контрольними пакетами акцій десятків та сотень сільськогосподарських підприємств та здійснює управління ними.

Довідково:

Офіційне тлумачення поняття «сільськогосподарський холдинг» в інших країнах, наприклад Європейського Союзу: це техніко-економічне формування з єдиною системою управління, що виробляє сільськогосподарську продукцію в межах економічної території Європейського Союзу.

Такі структури поглинули або принаймні контролюють традиційні сільгоспідприємства, концентруючи таким чином під своїм управлінням

значні масиви сільськогосподарських угідь, зазвичай найродючіших та територіально розосереджених.

Для таких об'єднань характерна наявність інвестора, що має необхідні фінансові ресурси. Він здійснює фінансування сільськогосподарського виробництва і при цьому визначає політику функціонування агрохолдингу.

Правові форми такого агрохолдингу досить різноманітні: відкрите акціонерне товариство, закрите акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, асоціації та інше.

Створення надвеликих корпоративних структур має неоднозначний вплив на ситуацію не тільки в аграрному секторі, а й на соціально-економічний розвиток держави.

Агрохолдинги, що функціонують в Україні, з одного боку, дозволяють забезпечити високу продуктивність та дохідність сільського господарства, підтримують певні напрями продовольчої безпеки держави та її роль одного із провідних гравців на світовому ринку продовольства.

З іншого боку, неконтрольований розвиток агрохолдингів здатен істотно погіршити економічну конкуренцію на ринку землі, що матиме негативні наслідки для сталого функціонування ринкової економіки.

Фахівці стверджують, що «великий не означає ефективний». Значно цікавіше аналізувати, скільки вони заробляють на орендованих гектарах.

Сильні і слабкі сторони агрохолдингу

| <i>Strengths (сильні сторони)</i> | <i>Weaknesses (слабкі сторони)</i> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - доступність фінансів (кредити, дотації, інвестиції); - ефект синергії та масштабу; - експортні можливості, доступність зарубіжних ринків збуту сільськогосподарської продукції; - вищий рівень орендної плати орендодавцям за земельні частки (паї), а також заробітної плати працівникам порівняно з сільськогосподарськими товаровиробниками інших організаційно-правових форм господарювання; - висока привабливість для лізингових компаній, інвесторів та кредиторів завдяки наявності ліквідного заставного майна; - можливість для дочірніх компаній отримувати від материнської компанії пільгове кредитування; - підвищення продуктивності земельних угідь; - замкнутий цикл виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, що дозволяє одержувати додану вартість, яка створюється у продуктовому ланцюжку; | <ul style="list-style-type: none"> - розпорошеність управлінських функцій, неспроможність здійснення ефективного контролю над діяльністю великою кількістю структурних елементів, що призводить до фінансових втрат; - орієнтація виключно на економічні ефекти діяльності та ігнорування соціальних питань розвитку сільських територій; - тінізації відносин усередині агрохолдингів, а також їхньої діяльності, спрямованої на мінімізацію податків і платежів до державного й місцевих бюджетів; - вимивання коштів із сільських територій та недостатня участь холдингів у їх розвитку; - вивільнення зайвих працівників; - монокультуризації землеробства; - припинення існування сільськогосподарських підприємств як юридичних осіб; - ненадходження до місцевих громад податкових та інших платежів від підприємств, що припинили своє існування; |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - використання сучасних технологій і формування ефективного менеджменту виробничих процесів, можливість залучення досвідчених фахівців; - зменшення витрат щодо постачання сировини і матеріалів через організацію спільних закупівель. | <ul style="list-style-type: none"> -недотримання сівозмін, раціональної структури посівів та заходів щодо меліорації земель, що спричиняє виснаження земельних ділянок. |
| <i>Opportunities (можливості)</i> | <i>Threats (загрози)</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> -забезпечення продовольчої незалежності держави; - активізація інвестиційної діяльності; -зміцнення вертикальної інтеграції та удосконалення ефективної моделі бізнесу за рахунок накопичення унікального досвіду і впровадження інноваційних технологій; - відновлення порушених міжгалузевих зв'язків, матеріально-технічного забезпечення та налагодження ефективного збуту сільськогосподарської продукції; - удосконалення інфраструктурного забезпечення розвитку аграрного сектору; -забезпечення необхідної якості сільськогосподарської та харчової продукції; -перехід на європейські та світові стандарти якості продукції; - вихід та закріплення на світовому ринку продовольства; - вирішення проблем аграрного землекористування; - розвиток сільських територій. | <ul style="list-style-type: none"> - ускладнена процедура обліку й контролю діяльності материнських і дочірніх компаній та встановлення взаємозв'язків між ними, корумпованість діяльності; - монополізація інфраструктури аграрного ринку; - витіснення з ринку оренди землі певної кількості аграрних підприємств і фермерів; - деградація сільськогосподарських угідь, деєкологізація сільськогосподарського виробництва; - зростання рівня безробіття серед сільських жителів у зв'язку з витісненням трудомістких видів сільськогосподарської продукції, переходом на моновиробництво і використання вузькопрофільної сільськогосподарської техніки; - зубожіння сільського населення, розвиток міграційних процесів та вимирання сільських територій; - монополізація сільськогосподарської галузі, що загрожує продовольчій безпеці країни; - погіршення соціально-економічного стану сільських територій та рівня життя сільського населення. |

Довідково:

ТОП 10 найбільших аграрних компаній світу:

1. **Cargill** — американська приватна глобальна корпорація, розташована в Міннетонці, Міннесота. Це глобальна харчова та сільськогосподарська компанія, що постачає продовольчі, сільськогосподарські, фінансові та промислові продукти та послуги всьому світу.

1. **JBS** — бразильська компанія, яка є найбільшою м'ясопереробною компанією у світі. Вона працює в понад 20 країнах, має понад 260 виробничих підрозділів і налічує понад 265 000 співробітників.

3. **CHS Inc.** — це кооператив, що належить фермеру, розташований у Сент-Полі, штат Міннесота. CHS надає своїм клієнтам енергію, зерно та продукти харчування, а також послуги з управління ризиками.

4. **Archer Daniels Midland** – компанія, яка входить до списку *Fortune 500*, розташована в Іллінойсі. *ADM* є одним із найбільших у світі переробників сільськогосподарської продукції та постачальників харчових інгредієнтів.

5. **Tyson Foods** — багатонаціональна компанія з виробництва продуктів харчування зі штаб-квартирою в Спрінгдейлі, штат Арканзас. Це другий у світі виробник і постачальник курятини, яловичини та свинини.

6. **Grupo Bimbo** — це мексиканська компанія з виробництва хлібобулочних виробів, розташована в Мехіко - найбільша пекарня в світі, яка працює в 22 країнах.

7. **AMAGGI Group** – бразильська сільськогосподарська компанія, яка спеціалізується на постачанні сої, кукурудзи та насіння бавовни.

8. **Корпорація Marubeni** - японський конгломерат (корпорація, що складається з ряду різних, часом не пов'язаних між собою підприємств), що торгується публічно і працює в агробізнесі, харчовій та енергетичній промисловості.

9. **Wilmar International** – це агробізнес-компанія, що базується в Сінгапурі. Це один із найбільших у світі виробників і продавців пальмової та лауринової олії.

10. **Noble Group** – це компанія, що торгує товарами, що базується в Сінгапурі. Вона спеціалізується на постачанні та розподілі енергії, металів і м'яких товарів.

ТОП 10 агрохолдингів України за кількістю землі у 2022 році:

1. **Кернел** - провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії. Агрокомпанія-лідер, що експортує зернові культури Чорноморського регіону. Земельний банк 510 тис. га.

2. **УкрЛандФармінг (UkrLandFarming)** - входить в топ-10 світових земельних операторів. Це найбільший власник земель, що включає 22 українські області. Земельний банк, га : 475 тис. га.

3. **Мироновський Хлебопродукт (МХП)** - агропромисловий холдинг, великий вітчизняний лідер, який налічує 20 організацій в семи українських областях. Визнаний лідер із впровадження інновацій у своєму бізнесі. Холдинг здійснює основну діяльність у галузі птахівництва, м'ясопереробки та тваринництва. МХП займається також вироццуванням сільськогосподарських культур, і це один з найважливіших сегментів діяльності компанії. Земельний банк 370 тис. га.

4. **Астарта Київ** - вертикально-інтегрований агропромисловий холдинг, працює в сфері цукрового і сільськогосподарського виробництва. Земельний банк - 243 тис. га.

5. **Континентал Фармерз Групп** - об'єднаний агрохолдинг з міжнародними інвестиціями, що працює в Західноукраїнському регіоні. Утворений в результаті злиття двох потужних агропідприємств - лідерів вітчизняного сільгоспсектору - "Мрія Агрохолдинг» і *CFG (Continental Farmers Group)*. Земельний банк - 195 тис.га.

6. **Агрохолдинг 2012** - підприємство, яке вирощує зернові, бобові та олійні культури. Земельний банк - 160 тис.га.

7. **Аграрні системні технології** - українське аграрне підприємство з корпоративною структурою управління і багаторічним міжнародним досвідом. Основним напрямком діяльності компанії є вирощування зернових культур - сої та кукурудзи. Компанія обробляє земельну банк площею близько 150 тис. гектарів.

8. **Харвіст (HarvEast Holding)** - створений на базі сільськогосподарських активів ПАТ ММК ім. Ілліча (ДП «Ілліч-Агро Донбас»). Акціонерами є «група SCM» і група «Смарт-Холдинг» (Донецька та Луганська області). Основні напрямки діяльності: рослинництво, тваринництво, переробка і зберігання, випічка хліба, виробництво борошна, комбікормів, круп, овочевих консервів, томатної пасти, фруктових соків, власного насіння для посівів зернових. Земельний банк - 127 тис.га.

9. **ІМК** - є інтегрованою сільськогосподарською компанією в Україні. Напрямки діяльності: виробництво сільськогосподарських культур (кукурудза, пшениця, соняшник, соя, картопля), зберігання сільськогосподарських культур; виробництво молока. Земельний банк - 124 тис. га.

10. **Укрпромінвест-Агро** - одна з провідних вертикально-інтегрованих агропромислових компаній України. Основні напрямки діяльності: вирощування сільськогосподарських культур, виробництво цукру, тваринництво (молочне / м'ясне), виробництво борошна. Земельний банк становить 108 тис. га

Фермерське господарство - є формою підприємницької діяльності громадян, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, здійснювати її переробку та реалізацію з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм у власність та/або користування, у тому числі в оренду, для ведення фермерського господарства, товарного сільськогосподарського виробництва, особистого селянського господарства, відповідно до закону.

Правові, економічні та соціальні засади створення та діяльності фермерських господарств як прогресивної форми підприємницької діяльності громадян у галузі сільського господарства України визначені в Законі України від 19.06.2003 № 973 «Про фермерське господарство».

В залежності від типу організації виробництва фермерські господарства поділяються на такі категорії:

- сімейні (один двір), власники яких разом із своїми сім'ями займаються господарською діяльністю, вкладають необхідні засоби і виконують всі виробничі операції;

- сумісні, утворені із декількох сімей рідних або шляхом об'єднання власності двох і більше осіб.

Сімейне фермерське господарство може бути зареєстроване :

як юридична особа, за умови що в його підприємницькій діяльності використовується праця членів такого господарства, якими є виключно члени однієї сім'ї;

без статусу юридичної особи (організовується на основі діяльності фізичної особи – підприємця) за умови використання праці членів такого господарства, якими є виключно фізична особа - підприємець та члени її сім'ї. договору (декларації) на підставі договору (декларації) про створення сімейного фермерського господарства.

Головою сімейного фермерського господарства може бути лише член відповідної сім'ї.

Залучення сімейним фермерським господарством інших громадян може здійснюватися виключно для виконання сезонних та окремих робіт, які безпосередньо пов'язані з діяльністю господарства і потребують спеціальних знань чи навичок.

Для надання державної підтримки фермерським господарствам утворений Український державний фонд підтримки фермерських господарств, який є державною бюджетною установою, виконує функції з реалізації державної політики щодо фінансової підтримки становлення і розвитку фермерських господарств.

Допомога надається фермерським господарствам на безповоротній основі та на конкурсних засадах на поворотній основі для здійснення виробничої діяльності та диверсифікації виробництва, а також спрямовується на забезпечення гарантій, поруки при кредитуванні банками фермерських господарств. Фермерському господарству, голова якого має вік до 35 років (включно), надається грошова допомога за рахунок коштів державного бюджету в розмірі та порядку, що затверджуються Кабінетом Міністрів України.

Членам фермерських господарств передаються безоплатно у приватну власність із раніше наданих їм у користування земельні ділянки у розмірі земельної частки (паю) члена сільськогосподарського підприємства, розташованого на території відповідної ради. Земельні ділянки, на яких розташовані житлові будинки, господарські будівлі та споруди фермерського господарства, передаються безоплатно у приватну власність у рахунок земельної частки (паю).

Громадяни України, які до 1 січня 2002 року отримали в постійне користування або оренду земельні ділянки для ведення фермерського господарства, мають переважне право на придбання (викуп) земельних ділянок розміром до 100 гектарів сільськогосподарських угідь, у тому числі до 50 гектарів ріллі, у власність з розстрочкою платежу до 20 років.

Представницьким органом фермерських господарств України є Асоціація фермерів та приватних землевласників України.

В Україні зареєстровано майже 49 тис. фермерських господарств.

За кількістю землі наділ українського фермерства — 15%,. приблизно 4,5 млн га. При цьому, вони забезпечують трохи більше 10% валового

виробництва сільськогосподарської продукції (фермери інших країн виробляють понад 85% світових обсягів аграрної продукції).

Кооператив - юридична особа, утворена фізичними та/або юридичними особами, які добровільно об'єдналися на основі членства для ведення спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення своїх економічних, соціальних та інших потреб на засадах самоврядування;

Правові, організаційні, економічні та соціальні основи функціонування кооперації в Україні визначені в Законі України від 10.07.2003 № 1087-IV «Про кооперацію».

Засновниками кооперативу можуть бути громадяни України, іноземці та особи без громадянства, а також юридичні особи України та іноземних держав, які беруть участь у діяльності кооперативів через своїх представників.

Види кооперативів:

- **виробничий кооператив** - кооператив, який утворюється шляхом об'єднання фізичних осіб для спільної виробничої або іншої господарської діяльності на засадах їх обов'язкової трудової участі з метою одержання прибутку;

- **обслуговуючий кооператив** - кооператив, який утворюється шляхом об'єднання фізичних та/або юридичних осіб для надання послуг переважно членам кооперативу, а також іншим особам з метою провадження їх господарської діяльності. Обслуговуючі кооперативи надають послуги іншим особам в обсягах, що не перевищують 20 відсотків загального обороту кооперативу. Залежно від виду діяльності обслуговуючі кооперативи поділяються на:

- *постачальницькі (для закупівлі та постачання засобів виробництва, матеріально-технічних ресурсів, необхідних для виробництва продукції, виготовлення сировини тощо);*
- *переробні (для переробки сільськогосподарської сировини, що виробляється членами об'єднання, на зразок хлібобулочних виробів, овочевих та молочних продуктів тощо);*
- *заготівельно-збутові (для заготівлі, зберігання, обробки та продажу продукції, а також надання маркетингових послуг);*
- *сервісні (для меліоративних, ремонтних, будівельних та інших видів робіт, ветеринарного обслуговування, надання медичних та побутових послуг, здійснення бухгалтерського аудиту тощо);*
- *багатофункціональні (здійснюють кілька видів діяльності);*

- **споживчий кооператив** (споживче товариство) - кооператив, який утворюється шляхом об'єднання фізичних та/або юридичних осіб для організації торговельного обслуговування, заготівель сільськогосподарської продукції, сировини, виробництва продукції та надання інших послуг з метою задоволення споживчих потреб його членів.

Сільськогосподарський кооператив — це популярна модель організації рослинництва та тваринництва.

Від інших типів організацій сільськогосподарські кооперативи відрізняють особливий регламент створення та діяльності. До основних принципів сільськогосподарського кооперативу належать:

- добровільне та відкрите членство;
- демократичність організації;
- обов'язкова участь членів об'єднання у його господарській та іншій діяльності;
- автономність та незалежність організації;
- сприяння розвитку сільськогосподарської кооперації (освіта, навчання, інформація);
- взаємодія з іншими об'єднаннями;
- врахування інтересів місцевого населення.

У всьому світі налічується понад 1,2 млн. таких господарств. В Україні зареєстровано 1269 аграрних кооперативів (з них реально працюють 735), а їхня частка на українському ринку сільськогосподарської продукції становить трохи більше 1%.

Довідково:

Із загальної кількості діючих сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів:

молочарських – 186;

з обробітку землі та збирання врожаю – 162;

м'ясних – 35;

плодоовочевих – 113;

зернових – 41;

з надання інших послуг – 198.

З 2018 року в Україні була запроваджена державна програма з відшкодування кооперативам 70% вартості придбаного обладнання.

У порівнянні з індивідуальними фермерами члени кооперативу краще захищені від економічних ризиків. Вони виробляють товари та надають різні послуги, будучи одночасно і власниками, і користувачами.

Глобальне конкурентне середовище та час дадуть відповідь на питання, які форми господарювання стануть основою забезпечення продовольчої безпеки, які – локомотивом аграрної економіки та розбудови сільських територій, а які взагалі втратять сенс подальшого існування в незмінному вигляді.

2. Організація управління в міжнародних агробізнесових структурах.

Світова історія розвитку управління корпораціями, групами компаній, холдинговими структурами та просто великими підприємствами усіх галузей економіки сформували ряд інструментів, що слугують підґрунтям для прийняття управлінських рішень.

Сьогодні не існує показника, який би абсолютно коректно відображав діяльність і слугував єдиним інструментом управління та контролю в агропромислових формуваннях, враховуючи всі особливості виробництва.

Тому в систему управління інтегрують такі методи оцінки та підвищення ефективності (результативності) господарювання, як:

- збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC);
- ключові показники ефективності (Key Performance Indicators - KPI).

Під збалансованою системою показників розглядають набір взаємозалежних цілей (задач) та відповідних показників, за допомогою яких здійснюється оцінка результативності (ефективності) досягнення таких цілей (задач).

Розглядається чотири стратегічні сфери, які визначає збалансована система показників, що показують перспективи розвитку компанії:

- фінансова перспектива (оцінка компанії акціонерами);
- клієнтська перспектива (оцінка компанії клієнтами);
- перспектива внутрішніх бізнес-процесів (оцінка процесів, що забезпечують компанії конкурентні вимоги);
- перспектива навчання та розвитку (інноваційні програми, програми розвитку, мотивації й зростання).

Під ключовими показниками продуктивності (KPI) розуміють систему оцінки, що дає можливість організації визначити досягнення стратегічної і тактичної (операційної) цілей.

Використання таких показників оцінки дає можливість організації оцінити як свій стан так і допомагає в оцінці реалізації стратегії. Для терміну KPI на сьогоднішній день використовується одне поняття – ключові індикатори виконання поставленої цілі і задач.

KPI дозволяє проводити контроль ділової активності співпрацівників і організації в цілому в реальному часі - це інструмент вимірювання поставленої цілі.

Технології постановки, перегляду і контролю цілей та задач лягли в основу концепції, яка стала основою сучасного управління проектами і називається управлінням за цілями.

Управління за цілями – це метод управлінської діяльності, який передбачає оптимальний результат з можливих результатів діяльності і планування шляхів його досягнення.

KPI і мотивація персоналу стали нерозривними поняттями, оскільки за допомогою даних показників можна створити ефективну систему мотивації і стимулювання працівників організації. В таких країнах, як Корея, Сінгапур, Гонконг, Японія, Малайзія, Німеччина та США, система KPI є не просто концепцією управління, а основою для роботи всіх компаній.

Впровадження системи KPI проходить в декілька етапів.

Етап 1. Формування стратегії.

Чітко сформульована стратегія описує основні кроки, які слід зробити для досягнення поставленої цілі і бажаних результатів. Стратегія організації розбивається на конкретні стратегічні ініціативи, в рамках яких виділені задачі для окремих структурних підрозділів. Найважливішим елементом даного етапу є визначення пріоритету і в стратегічних ініціативах та координація між підрозділами. Це дозволяє значно економити засоби і час.

Етап 2. Визначення найважливіших чинників успіху.

На другому етапі визначаються найважливіші чинники успіху, тобто параметри господарського і економічного аспектів діяльності організації, які є життєво важливими для реалізації її стратегії.

Етап 3. Визначення ключових показників ефективності.

На даному етапі відбувається відбір заходів щодо реалізації стратегії. Інструментом для визначення найважливіших чинників успіху є KPI, які, як кількісний показник виражаються в цифровому вигляді.

В Україні система KPI почала застосовуватися декілька років тому, і не всі керівники усвідомлюють, навіщо та як її використовувати в роботі.

Основні переваги, які отримує компанія при успішному використанні інструмента KPI:

1. Наявність прозорої та об'єктивної системи оцінки роботи співробітників, підприємства та узгодження цілей співробітників зі стратегією компанії.

2. Створення системи зворотного зв'язку, що дозволяє кожному працівнику отримувати оцінку своєї діяльності на основі об'єктивних критеріїв. У свою чергу, система зворотного зв'язку дозволить усьому персоналу розуміти, як зміниться система формування заробітної плати. Для цього необхідно навчати лінійних менеджерів навичкам конструктивного зворотного зв'язку.

3. Можливість коригувати дії персоналу протягом року, якщо результати їх роботи менше запланованого рівня або відбулися зміни в бізнес-процесах чи стратегічних цілях компанії або зовнішньому оточенні.

Висновок - обов'язковим фактором для успіху застосування методики ключових показників ефективності в управлінні підприємствами аграрного сектора є інтегрований підхід та участь керівництва, оскільки експерименти можуть обійтися дорого для компанії.

Крім того, необхідно залучати персонал сільгоспідприємства в процеси розвитку, починаючи з інформування про важливість і доцільність змін і закінчуючи впровадженням системи KPI у кожному підрозділі та для кожного співробітника компанії.

3. Розміри та ефективність ферм. Організація виробництва у фермерських господарствах.

За землезабезпеченістю (площею сільськогосподарських угідь) неформально господарства бувають:

- малі фермери – підприємства до 150-200 га, а в деяких випадках говорять до 500 га;
- середні фермери – від 200 (500) га до 10 тис га;
- великі господарства – вище 10 тис га.

Інший розподіл розмірів фермерських господарств виглядає так:

- малі (1,0–10,0 га);
- незначні (10,1–50,0 га);

- пересічні (50,1–100,0 га);
- значні (100,1–200,0 га);
- великі (понад 200 га)

За показниками обсягів реалізованої продукції, які розраховані із врахуванням прожиткового мінімуму та сучасного стану виробництва сільськогосподарської продукції фермерські господарства України умовно поділяються на:

- дрібні напівтоварні з обсягом товарної продукції до 5100 грн;
- дрібні товарні ферми з обсягом продукції від 5101 до 17000 грн;
- середні господарства - від 17000 до 51000 грн;
- великі господарства - від 51,1 до 170,0 тис. грн;
- дуже великі господарства - понад 170,0 тис. грн.

За обсягом виробництва сільськогосподарської продукції:

- крупні господарства (понад 50 тис. зернових одиниць в рік);
- великі (30,1–50,0 тис. зернових одиниць);
- середні (20,1–30,0 тис. зернових одиниць);
- незначні (10,0–20,0 тис. зернових одиниць);
- дрібні (до 10 тис. зернових одиниць).

Найбільш вдалою та законодавчо установленою сегментацією суб'єктів господарювання можна вважати сегментацію, яка вже використовується в офіційній статистичній звітності, в тому числі НБУ згідно статті 55 Господарського кодексу України, яка визначає, що суб'єкти господарювання залежно від кількості працюючих та доходів від будь-якої діяльності за рік можуть належати до суб'єктів *малого підприємства*, у тому числі до суб'єктів *мікропідприємства*, *середнього* або *великого підприємства*.

Суб'єктами мікропідприємства є:

фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами малого підприємства є:

фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від

будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами великого підприємництва є:

юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Інші суб'єкти господарювання належать до суб'єктів *середнього підприємництва*.

Довідково:

Зернова одиниця - співвідношення ринкової вартості центнера зерна (береться ячмінь) із цінами на іншу сільськогосподарську продукцію в країнах Європейського Союзу.

Організація виробництва у фермерських господарствах.

Переваги фермерського господарства над іншими формами господарювання полягають у тому, що в них основним мотивом трудової активності працівника є особистий інтерес фермера, який виявляється у результатах ефективного функціонування, що ставить перед ним завдання краще працювати, ефективніше використовувати наявні ресурси з урахуванням місцевих та природно - економічних умов та традицій

Фермерське господарство діє на умовах самокупності. Всі витрати господарство покриває за рахунок власних доходів та інших джерел, не заборонених законодавством.

Воно самостійно визначає напрями своєї діяльності, спеціалізацію, організує виробництво сільськогосподарської продукції, її переробку та реалізацію, на власний розсуд та ризик підбирає партнерів з економічних зв'язків у всіх сферах діяльності, у тому числі іноземних.

Фермерське господарство зобов'язане дотримуватися встановлених відповідно до законодавства екологічних, ветеринарно-санітарних правил і норм щодо якості виробленої продукції та інших вимог.

Фермерські господарства разом з іншими сільськогосподарськими товаровиробниками мають право створювати сільськогосподарські кооперативи, кооперативні банки, спілки, інші об'єднання, а також бути засновниками (учасниками) господарських товариств, вступати в договірні відносини з будь-якими юридичними або фізичними особами, органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Трудові відносини у фермерському господарстві базуються на основі праці його членів. У разі виробничої потреби фермерське господарство має право залучати до роботи в ньому інших громадян за трудовим договором (контрактом).

Фермерське господарство веде бухгалтерський облік результатів своєї роботи і подає відповідним органам фінансову звітність, статистичну інформацію та інші дані, встановлені законодавством України.

Наразі ефективність функціонування фермерського господарства залежить від багатьох чинників, як зовнішніх, так і внутрішніх, основними з яких є :

природне середовище (грунт, клімат, погодні умови);
стан макроекономіки (ціни, податки, курс валют);
інституційні фактори (закони, державне регулювання, стан конкуренції, економічна політика).

Для всіх чинників зовнішнього середовища є характерним їх визначний вплив на господарську діяльність фермера.

Довідково:

У штаб-квартирі ФАО в Римі 27-29 травня 2019 року було оголошено про те, що 2019–2028 роки це десятиліття сімейних фермерських господарств. З цієї нагоди ООН розробила загальний план дій, який надає міжнародній спільноті докладні рекомендації з надання підтримки сімейним фермерським господарствам.

Загальний план дій ООН, що передбачає заходи на всіх рівнях – від місцевого до глобального, сформований за 7 взаємопов'язаними напрямками роботи:

Розвиток сприятливого політичного середовища для зміцнення сімейних фермерських господарств.

Підтримка молоді й забезпечення стійкості сімейних фермерських господарств з покоління в покоління.

Сприяння досягненню гендерної рівності в сімейних фермерських господарствах.

Зміцнення організацій сімейних фермерських господарств.

Підвищення стійкості сімейних фермерських господарств до зовнішніх впливів.

Зміцнення сімейних фермерських господарств для забезпечення стійкості продовольчих систем до змін клімату.

Підтримка багатоплановості сімейних фермерських господарств для впровадження соціальних інновацій, що сприяють територіальному розвитку і збереженню довкілля та біорізноманітності.

ООН наголошує, що ведення сімейного фермерського господарства відкриває унікальну можливість для формування продовольчої безпеки, поліпшення засобів до існування, більш раціонального розпорядження природними ресурсами, охорони навколишнього середовища та досягнення сталого розвитку, особливо в сільських районах.