

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА ТА ПЕРЕРОБКИ ПРОДУКТІВ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

ECONOMIC EFFICIENCY OF PRODUCTION AND AGRICULTURAL PRODUCTS ALTERATION

УДК 658:338.432

Батюк Б.Б., к.е.н., доцент, **Пенцак Т.Г.**, к.е.н., доцент ©
*Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького.*

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМАХ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

В статті розглядається процес прийняття управлінських рішень в аграрному виробництві. Аналізуються особливості реалізації функцій менеджера в окремих напрямках аграрного виробництва та в залежності від розмірів підприємства. Авторами описано процес та терміни реалізації прийнятих управлінських рішень в різних структурних формах сільськогосподарського виробництва та вплив цих факторів на цілі аграрного підприємства.

Ключові слова: *управлінські рішення, мале та середнє виробництво, аграрне виробництво, цілі підприємства, господарська діяльність.*

Постановка проблеми. Управлінський процес - комплекс безперервних взаємопов'язаних рішень, які виконуються в певній послідовності та спрямовані на розв'язання конкретних завдань підприємства. Реалізація управлінських рішень в аграрному виробництві вимагає додаткової оперативності, а результат є невизначеним. Ряд управлінських рішень в аграрному виробництві вимагає поетапної реалізації або попередньої підготовки. За цей час кон'юнктура аграрного ринку та ринку продовольства може кардинально змінитися. Тому рішення менеджера аграрного виробництва містять значно більше ризиків ніж у інших галузях економіки. А завданням менеджера будь-якого рівня є мінімізувати ризики ще в процесі прийняття управлінського рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження особливостей прийняття управлінських рішень, їх реалізації, ефективності та відповідності

проводяться тривалий період часу. Такі дослідження проводили Г.Спенсер, Ф.Пананті, Р.Л.Дафт, П.Друкер, М.Х.Мескон, Р.Фатхундинов, М.Долішній, В. Ромашенко, В.Василенко. Останні публікації, що стосуються особливостей прийняття управлінських рішень в аграрному виробництві опубліковано в працях Б.Данилишина, М.Дем'яненка, П. Саблука, І.Власенка та інших українських науковців.

Мета статті. Вибрати оптимальну форму господарювання за напрямком аграрного виробництва для ефективної реалізації функцій менеджера, тобто ефективного прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Сільськогосподарське виробництво України характеризується багатовекторними напрямками розвитку як по регіонах, так і по напрямках сільгоспвиробництва. Стосовно прийняття управлінських рішень, крім виду діяльності та природно-кліматичних умов не менш важливе значення має господарська форма підприємства та його розміри. На даний час, в аграрному секторі виділяють наступні три категорії сільськогосподарських виробників:

- особисті селянські господарства (домогосподарства) – це малі індивідуальні або сімейні господарства, які використовують свої земельні ділянки (переважно невеликої площі або зовсім малі) насамперед для задоволення власних потреб, а також для отримання відносно невеликого прибутку, який, зазвичай буває єдиним джерелом грошового доходу для цих суб'єктів сільськогосподарської діяльності;

- фермерські господарства – переважно дрібні та середні виробники, які ведуть свою діяльність на власній або орендованій землі, а також часто переробляють та збувають вироблену продукцію;

- сільськогосподарські підприємства – це переважно великі і дуже великі (агрохолдинги) господарства, які можуть мати різні форми власності та управління.

Окремою групою виділяються сільськогосподарські кооперативи, які складаються з окремих домогосподарств, але є, водночас, юридичними особами, що відіграють значну роль в аграрному виробництві. Умовно, всі форми господарювання в аграрному виробництві можна розділити на три категорії: домогосподарства, агрохолдинги, мале та середнє виробництво (господарства, що мають в своєму обробітку до 3 000 га землі та є юридичними особами). По цих категоріях зосереджено в обробітку, приблизно, по одній третій частині всіх орних земель.

Для уточнення: у 2011 році 28,9% усіх орних земель оброблялись особистими селянськими господарствами, 32,3% орних земель знаходились у користуванні великих сільськогосподарських підприємств та агрохолдингів, і 38,8% орних земель в Україні оброблялись підприємствами малого та середнього виробництва [1].

У структурі малого та середнього виробництва найбільшу питому вагу займають господарства з розмірами орних земель від 1 тис. до 3 тис. га.

Загальна площа посівних земель, що обробляються сільгосп підприємствами категорії малого та середнього виробництва, становила 11 млн.га., з яких:

- 450 тис. га (4,1% від загальної посівної площі підприємств малого та середнього виробництва) знаходилась у користуванні господарств розміром до 50 га;

- 833 тис. га (7,6%) – господарства розміром 50-200 га;

- 1291,2 тис. га (11,7%) – господарства розміром 200-500 га;

- 1876,6 тис. га (17,1%) – господарства розміром 500-1000 га;

- 6553,7 тис. га (59,6%) – господарства розміром 1-3 тис. га.

Варто додати, що це є загальна характеристика малого та середнього виробництва по Україні в цілому. Але структура малого та середнього виробництва по окремих регіонах суттєво відрізняється.

Таблиця 1

Структура малого та середнього аграрного виробництва по областях
(станом на 1 серпня 2012 року)

Область	До 50 га		50-200 га		200-500 га		500-1000 га		1-3 тис.га		Всьогога
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
АР Крим	14256	4	24694	7	38792	11	73834	20	216977	59	368553
Вінницька	18403	3	44405	7	73672	11	110835	16	435116	64	682432
Волинська	8043	6	14825	10	21806	15	29255	20	71138	49	145067
Дніпропетровська	48646	6	66927	8	101766	12	123245	15	476716	58	817302
Донецька	20100	4	28071	5	54415	11	67515	13	346701	67	516
Житомирська	8729	3	21324	7	34949	12	66281	23	157994	55	289277
Закарпатська	6949	30	4025	18	47773	21	5786	25	1331	6	22864
Запорізька	28049	4	60778	8	95625	13	122814	17	415854	58	723121
Івано-Франківська	4666	6	7194	10	8771	12	14334	20	37019	51	71984
Київська	17437	3	31802	5	67365	11	102956	17	372700	63	592260
Кіровоградська	33605	4	70393	9	87773	11	132102	16	495598	60	819470
Луганська	14647	3	32338	7	51401	12	74764	17	270310	61	443460
Львівська	8889	7	22677	17	27923	21	28305	22	43733	33	131919
Миколаївська	50615	7	73615	10	91354	13	123148	17	379187	53	717919
Одеська	40783	5	63076	7	99770	12	138593	16	499873	59	842094
Полтавська	22748	4	47360	8	71609	12	81750	14	355	61	579383
Рівненська	5191	5	12640	11	20554	18	26068	23	49477	43	113930
Сумська	8137	2	19609	5	40836	11	56256	15	254028	67	378866
Тернопільська	8085	3	15413	7	29482	12	59713	25	124242	52	236934
Харківська	13076	2	34672	5	59807	9	107453	17	421314	66	636923
Херсонська	30680	6	47674	9	65445	13	95338	18	278513	54	517650
Хмельницька	14325	6	47674	9	65445	13	95338	18	278513	59	343824
Черкаська	14316	3	40401	7	49573	9	79187	14	372089	67	555569
Чернівецька	3792	5	6452	9	11641	15	24011	32	29354	39	75249
Чернігівська	5741	2	18793	5	35249	9	77326	20	244837	64	381945
Всього	449908	4	833062	8	1291194	12	1876564	17	6553676	60	11004404

Для різних областей цей показник коливається від 2% (Чернігівська область) до 30% (Закарпатська область). Відносно високою частка підприємств даної категорії є у Львівській, Миколаївській (по 7%), Херсонській, Івано-Франківській та Волинській областях (по 6%), де є сприятливі кліматичні умови для ведення господарства на невеликих за розміром площах (переважно овочівництво) [1].

Варто зазначити, що, в разі успішного ведення бізнесу, домогосподарство переростає в фермерське господарство або приватне підприємство, а ті, в свою чергу, кожного року збільшують площі оброблюваних земель. І, можна припустити, що кожне домогосподарство здійснює свою діяльність наслідуючи приклади великих аграрних підприємств. Але це припущення є хибним, так як, домогосподарства на противагу великим підприємствам досягають успіху за окремими напрямками аграрного виробництва, які є збитковими для масштабного виробництва. Таким прикладом може бути овочівництво, зокрема вирощування картоплі. Головною характеристикою овочівництва в Україні є те, що майже 95% посівних площ (а, відповідно, і виробництва) під овочами обробляються особистими селянськими господарствами [1].

Тобто, для повноцінного аналізу менеджменту в аграрній сфері необхідно розглядати прийняття управлінських рішень і в домогосподарствах. Так як, за деякими видами продукції саме домогосподарства виробляють більше половини всього виробленої продукції, а площі, які знаходяться в обробітку домогосподарств займають значну питому вагу у структурі всіх сільськогосподарських угідь. Варто зазначити, що саме домогосподарства є, так мовити, структурними одиницями сільськогосподарських кооперативів, які, останнім часом, зазнають все більшого розповсюдження. А згідно Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію» будь-який з його дійсних членів може стати головою кооперативу, тобто, повноцінним менеджером достатньо великого підприємства.

Різниця управлінської діяльності менеджерів дрібних і великих підприємств полягає, в основному, в оперативності прийняття рішень. Чим менше підприємств, тим більш швидко воно реагує на зміни у зовнішньому середовищі. Це зумовлено не тільки мобільністю колективу підприємства і його простою організаційною структурою, а, в основному, відносно незначними затратами на зміну технічного оснащення або зміну сорту чи породного складу. В даному випадку йде мова про розміри господарських ризиків, якими оперує аграрне підприємство.

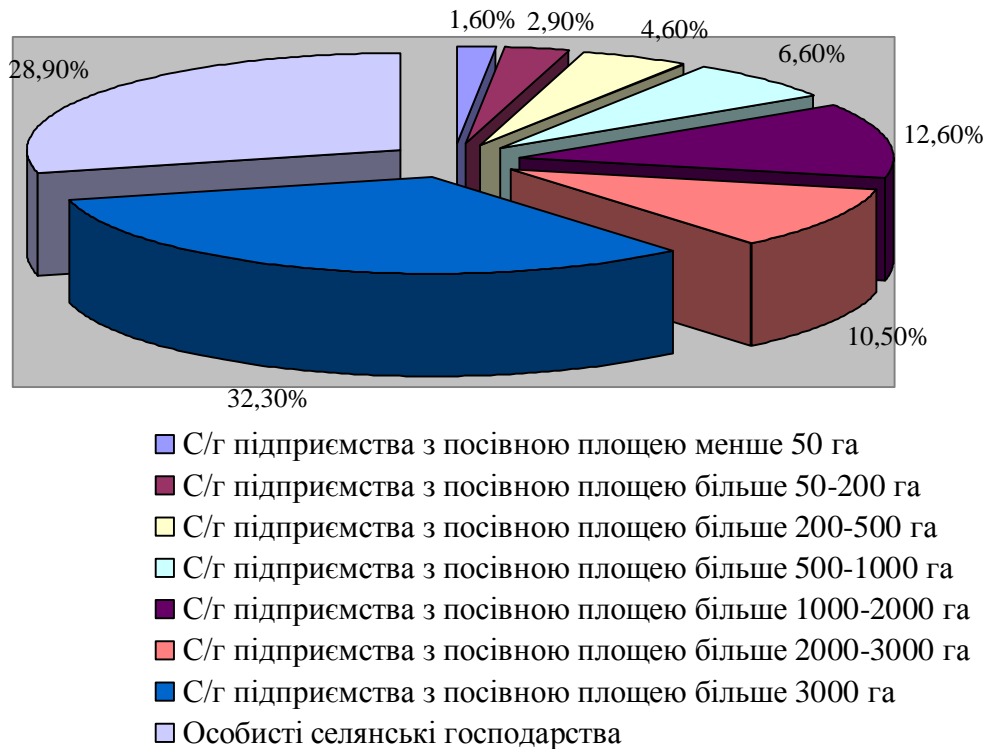


Рис. 1. Структура посівних площ по розмірах оброблюваної орної землі, станом на 1 серпня 2012 р.

Управління ризиками є відносно новим терміном для сільгоспвиробників, але не є новим поняттям. Ризик завжди супроводжував і був частиною сільськогосподарського виробництва нарівні з управлінням підприємством, але раніше ці слова не використовувались разом. Управління ризиками включає вибір альтернатив, за допомогою яких можна зменшити ризик в ході операції, перенести ризик за межі операції або підвищити здатність операції витримати цей ризик. Ставлення сільгоспвиробників до ризиків є різним, так само, як, і цілі сільськогосподарської діяльності та матеріальна база кожного з сільгоспвиробників, і тому, будь-який план управління ризиками не може бути придатним для всіх, без винятків, та у будь-який час.

Управління ризиками – це безперервний процес, над якими керівник сільгоспідприємства має працювати так само, як і над процесом виробництва. Це означає, що сільгоспвиробник також має займатися плануванням бізнесу, виробництвом, маркетингом, управлінням фінансовими ресурсами, юридичними ризиками, кадрами і, водночас, включенням управління ризиками у кожний з цих етапів або галузей процесу виробництва. Прийняття рішень вимагає ретельного обмірковування різних стратегій та можливих наслідків кожної з них. Сільськогосподарське виробництво – один з найбільш

ризикованих видів господарської діяльності. На його результати впливає багато чинників – природно-кліматичні умови, забезпечення сільгоспвиробників необхідними фінансовими та матеріальними ресурсами, коливання цін на сільгосппродукцію та інше. Тому правильна побудова прийняття рішення, з врахуванням всіх можливих ризиків, є важливим фактором сталого розвитку галузі та забезпечення доходів сільгоспвиробників.

Таблиця 2

Посівні площі під овочами, що обробляються малим та середнім бізнесом і домогосподарствами, у структурі всіх земель під овочами

Область	МСБ		Господарства населення		Всього, га
	га	%	га	%	
АР Крим	2428,7	5,8	39025,2	93,1	41929
Вінницька	2559,0	2,0	125453,6	97,9	128193
Волинська	1943,0	2,4	80492,2	97,6	82447
Дніпропетровська	4620,6	5,2	82452,4	93,3	88369
Донецька	2171,1	2,3	90757,1	96,8	93722
Житомирська	3281,9	4,6	65412,1	91,8	71268
Закарпатська	852,4	1,7	48468,2	98,3	49321
Запорізька	3290,8	5,7	52863,1	91,9	57529
Івано-Франківська	626,3	0,9	70300,1	99,0	70993
Київська	6792,3	5,4	118661,6	97,5	126158
Кіровоградська	635,5	1,0	60906,6	97,5	62464
Луганська	1941,2	3,8	49120,8	95,6	51403
Львівська	3123,1	2,6	116433,2	96,1	121201
Миколаївська	4448,5	10,6	35599,4	84,7	42052
Одеська	6145,3	8,1	69192,1	91,1	75939
Полтавська	1664,0	1,8	92214,2	97,4	94711
Рівненська	1600,8	2,0	79144,1	97,6	81120
Сумська	879,9	1,1	76697,9	98,7	77693
Тернопільська	2647,8	3,4	71823,5	93,3	76998
Харківська	2554,2	2,0	121888,5	97,8	124635
Херсонська	16244,6	15,9	84025,3	82,4	102022
Хмельницька	1730,7	2,2	78347,4	97,6	80283
Черкаська	4312,1	5,1	76178,2	90,0	84678
Чернівецька	535,4	1,1	46237,9	98,8	46794
Чернігівська	5316,7	5,5	89695,6	93,1	96349
Всього	82345,9	4,1	1921389,9	94,7	2028271

І для різних категорій аграрних виробництв ці ризики навіть у вирощуванні однієї культури відрізняються. У випадку домогосподарства чи малого виробництва зміна, як приклад, пшениці на картоплю відіб'ється тільки вартістю додаткового навісного обладнання для міні-трактора чи мотоблоку. А для великого господарства така зміна вирощуваної культури відображається на зміні в майже всього парку техніки, сховищ для зберігання продукції, мережі логістики і системи маркетингу. Тому, для домогосподарства чи малого виробництва прийняття рішення є оперативними і менш ризикованими, а результати такого рішення стають відомі менше ніж за 6 місяців (час отримання готової сільгосппродукції від моменту посіву). Для великого аграрного підприємства прийняття рішення про зміну посівної культури – це тривалий процес аналізу доцільності зміни технічного оснащення підприємства у порівнянні з вигодами, що отримуються. Крім того, велике підприємство

проводить зміни поетапно. Тобто, остаточні результати прийнятого рішення будуть відомі не раніше ніж за 2-3 роки.

Але, крім оперативності прийняття рішення і отримання ефекту від його реалізації, для менеджера є важливим досягнення загальних цілей свого підприємства.

Будь-яка організація в основі та на початку своєї діяльності встановлює конкретні цілі. В загальному існує два типи цілей з тієї точки зору, який період часу потрібен для їх досягнення. Це довгострокові та короткострокові цілі. В принципі, в основі розділу цілей на ці два типи лежить часовий період, пов'язаний з тривалістю виробничого циклу. Цілі, досягнення яких припускається до кінця виробничого циклу, - довгострокові цілі. Звідси виходить, що в різних галузях повинні бути різні часові проміжки для короткострокових та довгострокових цілей. Однак на практиці звичайно короткостроковими вважаються цілі, які досягаються на протязі одного року, і відповідно довгострокові цілі досягаються через два-три роки.

В залежності від поставлених перед організацією цілей виробляються певні критерії для прийняття управлінських рішень. Тобто, будь-яке рішення керівника чи керівництва повинно сприяти досягненню цілей підприємства. Отже, так як цілі підприємства поділяються на короткострокові та довгострокові – відповідно критерії прийняття рішень можна умовно поділити на короткострокові та довгострокові.

Визначення критеріїв вимагається для кожного ключового результату, який менеджери вважають важливим для досягнення успіху. Існують два типа ключових критеріїв: ті, які відносяться до фінансової діяльності, і ті, які відносяться до показників стратегічної діяльності компанії.

В залежності від специфіки галузі, особливостей становища середовища, характеру та змісту місії в кожній організації встановлюються свої особисті критерії, особливі як по набору параметрів організації (бажане становище яких виступає у вигляді загальних цілей організації), так й по кількісній оцінці цих параметрів. Однак, не дивлячись на ситуаційність у виборі цілей, виділяють чотири сфери, стосовно до яких організації встановлюють свої критерії, виходячи з своїх інтересів. Цими областями є:

- доходи організації;
- робота з клієнтами;
- потреби і добробут співробітників;
- соціальна відповідальність.

Найбільш поширеними напрямками, по яким в ділових організаціях встановлюються критерії прийняття рішень, являються наступні: прибутковість, положення на ринку, продуктивність, фінансові ресурси, потужності організації, розробка, виробництво продукту та оновлення технології, зміни в організації та управлінні, людські ресурси, робота з покупцями, надання допомоги суспільству.

Крім цього, в кожному підприємстві складається ієрархія цілей. Особливість ієрархічної побудови цілей в організації полягає в тому, що, по-

перше, цілі більш високого рівня завжди носять більш широкий характер і мають більш довгостроковий інтервал досягнення. По-друге, цілі низького рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей високого рівня. Ієрархія цілей в організації відіграє дуже важливу роль, так як вона встановлює структуру організації та забезпечує орієнтацію діяльності усіх підрозділів організації на досягнення цілей верхнього рівня. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожний підрозділ, в процесі досягнення своїх цілей, вносить необхідний внесок в діяльність організації по досягненню цілей організації в цілому.

Висновки. При аналізі управлінських рішень розглядаються менеджери не тільки агрохолдингів, великих аграрних підприємств, а, і менеджери середніх та малих аграрних виробництв. При чому особлива увага приділяється управлінським рішенням сегменту господарств з 50 га і менше орної землі в обробітку і, в тому числі, домогосподарствам. Так як даний сегмент аграрних виробників є визначальним у вирощуванні овочів, зокрема, картоплі. Крім того, дрібні агровиробники приймають виключно оперативні рішення і від їх ефективності залежить розвиток власного агровиробництва. При цьому існує чітка тенденція до поступового і поетапного зростання дрібного виробництва за обсягами орних земель і обсягами реалізованої продукції. Тобто, їх прийняті управлінські рішення є успішними. Тому, дрібні агровиробники на рівні з великими аграрними підприємствами приймають активну участь в ефективності управлінських рішень в розвитку сільського господарства в цілому.

Будь-яке аграрне підприємство в момент його заснування чи в процесі свого розвитку ставить перед собою певні цілі. Цілі підприємства умовно поділяються на фінансові та стратегічні. Для здійснення виробничої діяльності та її розширення необхідно знайти джерела фінансування у власному виробництві або скористатись залученими коштами. Але, при цьому, підприємство рухається до стратегічної цілі, термін виконання якої становить 3-5 років. При цьому, у виробництві виникає ряд господарських ризиків щодо здійснення поставлених завдань. Щоб уникнути ризиків або мінімізувати їх дію менеджер будь-якого рівня повинен приймати певні управлінські рішення, від яких залежить виконання поставлених стратегічних цілей та існування самого виробництва.

Ефективність управлінської діяльності, на даний час, вимірюється, в основному, показниками прибутковості підприємства чи обсягами продаж. Проте, хоча це і дуже вагомні показники, оперативні управлінські рішення не можна орієнтувати на такий напрямок вирішення. В аграрному виробництві існує багато внутрішніх і зовнішніх чинників, які загрожують існуванню підприємству, так як, сільськогосподарське виробництво є одним з найбільш ризикованим. І для досягнення перспективних стратегічних цілей (досягнення запланованого рівня прибутковості, наприклад) необхідно, не здійснюючи додаткових затрат, готувати базу для вирішення цих питань, а саме: постійно підвищувати кваліфікацію персоналу, забезпечувати мотивацію до виконання

посадових обов'язків, шукати організаційні резерви для майбутньої економії витрат тощо.

Література

1. Аналітичний огляд поточного стану агрокредитування малих і середніх сільськогосподарських виробників.: Київ: березень 2013, звіт підготовлений виконавцем дослідження – компанією ТОВ «Ті Ей Консалт-Україна» на замовлення Проекту USAID АгроІнвест.
2. Василенко В.О. Теорія та практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник Видання 2-ге, виправлене та доповнене. – Київ: ЦУЛ, 2005.
3. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело Лтд, 1994.
4. Карамушка Л.М. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень українськими менеджерами: результати кроскультурних досліджень. – К.: Проблеми загальної та педагогічної психології, Т.4, 2002.

Summary

Batyuk B.B., Pentsak T.G.

ORGANISATIONAL MANAGEMENT SOLUTIONS FORMS OF AGRICULTURAL PRODUCTION.

The article considers decision-making in the agricultural production. The features of the functions manager in certain areas of agriculture and depending on company size. The authors describe the process and timing of administrative decisions in different structural forms of agricultural production and the impact of these factors on the entire agricultural enterprise.

Keywords: *management decisions, small and medium manufacturing, farming, target enterprise, economic activity.*

Рецензент – к.е.н., доцент Гримак О.Я.