

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ  
ВИРОБНИЧИМИ СТРУКТУРАМИ**

*Агропромислове виробництво має низку особливостей, які, у тій чи іншій мірі, відображаються на кінцевих економічних результатах діяльності аграрних виробничих структур, і тому мають бути враховані при розробці і впровадженні систем управління. Менеджери-аграрії приймають управлінські рішення, які мають дискретний характер, що підвищує відповідальність за їх розробку і реалізацію. Це обумовлюється різноплановістю та багатоваріантністю виробничих планів, сприяє підвищенню рівня невизначеності при розробці і, головне, їх реалізації. Врахування таких особливостей сільського господарства дозволяє зробити висновки про можливість конкретизації законів і принципів формування загальної методології, на якій буде ґрунтуватися*

*ефективна організаційно-економічна діяльність з управління аграрними виробничими структурами.*

*Ключові слова: управління, аграрні виробничі структури, агропромислове виробництво, менеджери-аграрії, управлінські рішення.*

### **Постановка проблеми**

Агропромислове виробництво характеризується значною територіальною розосередженістю виробничих підрозділів, що пояснює труднощі при здійсненні управлінських процесів. Цей фактор також зумовлює необхідність використання техніки і трудових ресурсів на віддалених одна від одної територіях і виробничих підрозділах, розташованих на певній відстані від центральної будови. Багато видів робіт пов'язані з необхідністю оперативного пересування робітників і відповідних засобів виробництва. Також, необхідно враховувати те, що більшість робітників часто мешкають на значній відстані від робочих місць, і тому менеджмент підприємства має опікуватися питанням створення відповідних умов для їх перебування поза межами населених пунктів. При цьому, виникає проблема з місцем базування парку техніки: розподіляти її за відділеннями і бригадами чи зосереджувати у центральній будові.

Менеджери-аграрії також стикаються з необхідністю вирішення питань універсальності техніки, її зберігання, оренди, лізингу, доцільності купівлі тих чи інших моделей і модифікацій, змушені зважати на сезонність і короткий виробничий цикл. Ще одна особливість використання робочої сили зумовлена розосередженістю виробництва: у робітників, здебільшого, немає чітко визначеного робочого місця. Робітника залучають до роботи на різних ділянках, до різних робіт без певної спеціалізації. При цьому, необхідно мати на увазі, що у кожному територіальному відділенні виконуються неоднакові роботи, з використанням різних технічних і матеріальних ресурсів. Вид операцій може змінюватися декілька раз, навіть впродовж одного робочого дня, який, найчастіше, не нормується часовими обмеженнями. Роботи часто проводяться в умовах спеки, холоду, опадів і вітру, пилового забруднення повітря, пов'язані з великими витратами фізичної праці, низьким рівнем механізації, значною трудомісткістю вирощування багатьох культур.

Усе це обумовлює різноплановість та багатоваріантність виробничих планів, сприяє підвищенню рівня невизначеності при розробці і, головне, при реалізації управлінських рішень. Місцеві умови, так само як і технології, що використовуються у виробничому процесі, суттєво впливають на склад і обсяги ресурсів усіх видів, а це викликає необхідність вирішення набору оптимізаційних задач.

### **Аналіз останніх досліджень та постановка завдання**

Питанням врахування особливостей сільськогосподарського виробництва при побудові системи менеджменту в аграрних підприємствах приділяли значну

увагу в своїх дослідженнях вітчизняні науковці Галушко В. П. [6], Гудзинський О. Д. [7], Завадський Й. С. [8], Саблук П. Т. [9]. Питання адаптації сільського господарства до мінливих умов навколишнього середовища знайшли своє відображення в роботах Андрійчука В. Г. [5], Калінчика М. В. [3], Кравченко С. А. [4] та ін. Але недостатньо висвітленими залишаються питання формування та функціонування механізму управління аграрними виробничими структурами за умов дотримання економічних й природних законів, з урахуванням інтересів суспільства і конкретних споживачів, що обумовлює актуальність дослідження.

### **Мета, об'єкти та методика досліджень**

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування особливостей управління аграрними виробничими структурами.

Об'єктом дослідження є особливості сільськогосподарського виробництва, які враховуються при побудові системи менеджменту і прийнятті управлінських рішень в аграрних підприємствах. Теоретичною і методологічною основою дослідження є системний підхід до вивчення економічних та природних явищ, теоретичні розробки вітчизняних і зарубіжних вчених. Поставлені завдання зумовили використання абстрактно-логічного, аналітичного та монографічного методів.

### **Результати досліджень**

Аграрний виробничий процес має певні особливості, пов'язані з тим, що у ньому, з одного боку, бере участь людина, а з іншого – живі організми. При цьому, наприклад у рослинництві, весь процес виробництва розподіляється на дві фази: за участі людини та природних чинників. Ця особливість також зумовлює низьку передбачуваність управлінських процесів. Сезонність також впливає на інерцію прийнятих управлінських рішень. Наприклад, структуру сівозміни не можна змінити впродовж року. Необхідно зауважити, що після прийняття комплексу організаційно-технологічних заходів кількість варіантів прийняття рішень з усіх напрямків діяльності суттєво скорочується, кардинальні зміни практично неможливі і носять вимушений характер.

Значна кількість управлінських рішень, у тому числі і стратегічного характеру, через тривалий період відтворення мають дискретний характер, що підвищує відповідальність за їх розробку і реалізацію. Вищезначені особливості визначають особливу роль прогнозування у комплексі дій, які передують цьому процесу. Прогнозування має базуватися на даних, отриманих впродовж багатьох років, спиратися на потенціал досвіду, інтуїції управлінських робітників, експертів, технологів та мати відповідну інформаційну базу з накопичених даних. Важливою є також можливість закладати у цю базу як негативний, так і позитивний досвід господарюючих суб'єктів у регіоні. Результати діяльності сусідніх підприємств з подібною спеціалізацією виробництва обов'язково слід враховувати і використовувати у порівняльному міжгосподарському аналізі,

застосовуючи при цьому метод аналогового прогнозування, з використанням статистичного і математичного апарату.

Необхідно також вказати на низький рівень оплати праці у сільському господарстві, її відставання як від оплати праці у промисловості, так і усього національному господарстві в цілому. Наприклад, у 2012 р. середньомісячна заробітна плата у сільському господарстві становила 2023 грн, а промисловості, відповідно, 3500 грн [1]. До цього необхідно додати наявність особистих господарств, практично, у кожного селянина і необхідність витрат ним часу та зусиль на догляд за присадибними ділянками.

Ситуація, що склалася в аграрній сфері економіки, свідчить також про необхідність проведення цілеспрямованої кадрової політики. На жаль, наразі реальний стан речей із трудовими ресурсами села, у якісному і кількісному аспектах, не відповідає сучасним вимогам. Незважаючи на те, що у країні діє розгалужена мережа навчальних закладів II–IV рівнів акредитації, яка щорічно готує для сільського господарства близько 15 тис. спеціалістів, за майже 30 спеціальностями – від молодшого спеціаліста до магістра, з кожним роком кількість фахівців у сільському господарстві зменшується. Так, згідно з даними дослідження, якщо у 2000 р. у сільському господарстві працювали 4,36 млн осіб, то 2013 р. їхня кількість скоротилася до 3,11 млн. Слабкий розвиток сільських територій обумовлює постійний відплив економічно активного населення: 41 % жителів села – пенсіонерів, а 18 % – тих, що досягли віку 65 років. Протягом 2012 р. наявне сільське населення скоротилося у середньому на 80 тис. – з 14 294,8 (31,28 % населення України) до 14 214,8 тис. осіб (31,18 % населення України) [2]. У той же час, 77 % сільськогосподарських підприємств відчувають дефіцит фахівців. Серед найбільш необхідних спеціалістів – агрономи, інженери-зоотехніки, будівельники, гідромеліоратори. Тому, інвестиції у підготовку і перепідготовку фахівців усіх рівнів для села є нагальною необхідністю. І оскільки альтернативи нарощуванню інтелектуальної складової аграрного виробництва немає, ефективне використання і розподілення наявного трудового потенціалу залишається одним з пріоритетних завдань управління.

Аграрній економічній системі притаманні певні особливості, що відносяться до процесів реалізації продукції і, відповідно, ціноутворення. У сільському господарстві основу ринкових цін становлять витрати виробництва на гірших за родючістю ґрунтах. Звичайно, йдеться про те, що на гірших за якістю земельних ділянках, так само, як на більш віддалених від ринків реалізації, виробництво здійснюється за суспільно нормальних умов. Підприємства, розташовані ближче до ринку збуту, мають більш низькі транспортні витрати. Різниця між суспільною та індивідуальною вартістю утворює додатковий прибуток, який зумовлюється природними факторами або географічним розташуванням ділянки землі відносно до ринку реалізації продукції. В останньому випадку, кількість сільськогосподарської продукції не збільшується, зменшується лише її повна

собівартість за рахунок скорочення транспортних витрат. Сезонний характер процесу виробництва і отримання товарної продукції надають йому дискретності, а її реалізація відбувається безперервно, оскільки потреба у продуктах харчування є постійною. Прийняття рішень про виробництво тих чи інших видів продукції і час здійснення витрат істотно відрізняються від часу її реалізації. За цей період можуть суттєво змінитися ціни як на продукцію, так і ресурси, необхідні для виробництва. При цьому, часовий лаг між змінами у ціні, і результатом дій, спрямованих на пристосування їх до нового рівня, інколи буває тривалішим за річний виробничо-збутовий цикл. Це пов'язано і з специфікою відтворення окремих культур і особливостями різних технологій їх вирощування.

Ця ситуація суттєво ускладнює управління, збільшує невизначеності і ризики при прийнятті управлінських рішень й потребує їх ретельного розрахунку на основі аналізу різнопланової релевантної інформації, в основному, із зовнішнього середовища. На допомогу тут можуть прийти дані щодо циклічної, сезонної динаміки цін, яка віддзеркалює показники кон'юнктури ринків сільгосппродукції і матеріально-технічних ресурсів. Урахування цих показників допомагає при прийнятті рішень тривалого або короткочасного зберігання продукції чи її швидкої реалізації. Ілюструвати це можна графіками сезонного коливання цін на зернові культури в Україні (рис. 1), які підтверджують наявність сезонних хвиль.

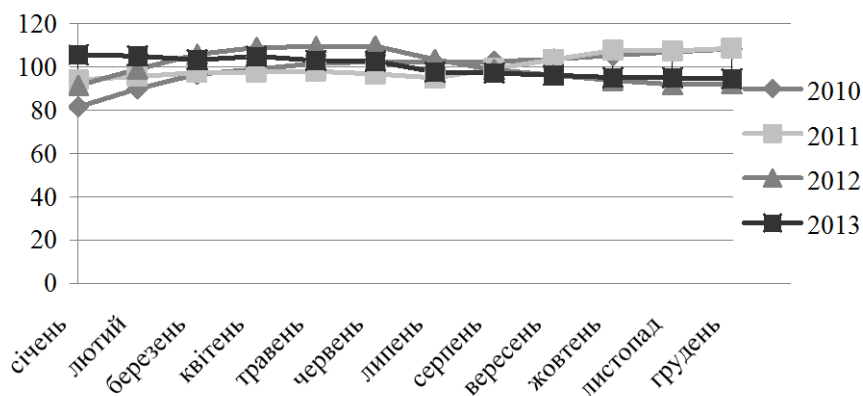


Рис. 1. Індекси середніх цін виробників на зернові культури по Україні, 2010–2013 рр.

Джерело: власні дослідження.

У таблиці 1 наведено дані щодо зміни цін на зернові культури впродовж року за 2010–2013 рр. При обчисленні індексів, в якості бази для порівняння бралася відповідна середньорічна ціна. Складним завданням у практичній реалізації є прогнозування зміни цін під впливом погодних умов, з урахуванням

зонального розміщення аграрних виробничих систем. У значній мірі їх можна вважати випадковими та такими, що є важкопрогнозованими. Тим не менш є інформація, яку впродовж багатьох років збирає, накопичує і систематизує сільськогосподарська метеорологія, й дані спостережень за погодою у певній кліматичній зоні можуть бути покладені в основу розрахунків багатолітніх циклів зміни погодних умов. Це дозволить робити більш достовірні прогнози цін на певні часові періоди, що підвищить обґрунтованість управлінських рішень. Певна частина виробленої сільськогосподарської продукції використовується господарюючими суб'єктами для власних потреб. Це змушує виробників йти на додаткові витрати, пов'язані з необхідністю зберігання і переробки цієї продукції.

Таблиця 1. Середня ціна грн/т та індекси цін (%) на зернові культури

Рік		Місяці											
		січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
2010	ціна	601,4	664,5	712,8	730,0	749,1	754,5	753,9	756,1	764,3	776,9	789,2	799,0
	індекс	81,5	90,0	96,6	99,0	101,6	102,3	102,2	102,5	103,6	105,3	107,0	108,3
2011	ціна	971,4	986,7	1004,4	1007,9	1011,0	1000,0	979,8	1022,8	1068,1	1109,8	1108,8	1120,9
	індекс	94,1	95,6	97,3	97,6	98,0	96,8	94,9	99,1	103,4	107,5	107,4	108,6
2012	ціна	1379,6	1493,9	1597,2	1644,5	1651,1	1655,0	1560,4	1487,4	1451,2	1415,2	1385,3	1390,1
	індекс	91,4	99,0	105,8	109,0	109,4	109,7	103,4	98,6	96,2	93,8	91,8	92,1
2013	ціна	1891,1	1880,2	1844,9	1875,1	1840,2	1835,4	1745,6	1738,5	1720,4	1700,9	1698,8	1690,2
	індекс	105,7	105,1	103,2	104,9	102,9	102,6	97,6	97,2	96,2	95,1	95,0	94,5

Джерело: розраховано за даними Державної Служби статистики України [1].

У будь-якому випадку, менеджери стикаються з проблемою багатокритеріальності при прийнятті управлінських рішень, пов'язаних з вирішенням дилеми: купувати насіння, молодняк, посадковий матеріал на ринку чи займатися самозабезпеченням, що не завжди є виправданим, з точки зору витрат на їх виробництво, наявності виробничих можливостей і кваліфікації кадрів.

Все гостріше у суспільстві постає питання дотримання екологічних вимог аграріями при вирощуванні овочевих, зернових, олійних, плодово-ягідних культур, а також у виробництві м'ясомолочної продукції. Екологічні норми стають наразі одним із вагомих складових комерційних успіхів підприємства. “Екологічність” стала запорукою гарантованого збуту багатьох продуктів

харчування, хоча виробити справжній екологічно-чистий продукт є справою недешевою і технологічно складною.

До особливостей сільгосппродукції відноситься також те, що багато її видів можуть споживатися як у свіжому вигляді (цільне молоко, яйця, овочі, фрукти тощо), так і переробленому вигляді (сири, майонез, консервація, ковбаса тощо). Причому, традиційно переробка є досить вигідною, прибутковою справою, особливо якщо нею займається господарство. Економічна доцільність переробки, так само як її зберігання, входить до множини управлінських завдань, що їх вирішує менеджмент аграрного підприємства. Сюди ж відносяться і рішення з формування оптимального асортименту продукції, при прийнятті яких враховуються показники кон'юнктури ринку, смаки і уподобання споживачів, дії конкурентів, регіональні особливості збуту, проблеми транспортування, терміни зберігання, контрактації продукції тощо.

Також, необхідно враховувати і притаманний усьому устрою сільського життя певний консерватизм, схильність до традиційних методів і підходів, більшість з яких беруть початок ще з часів Київської Русі і залишаються у селян на рівні підсвідомості досі. Це явище не можна розглядати тільки з негативної точки зору. Консерватизм допомагає утримуватися від сумнівних, з позицій здорового глузду, рішень, від кроків, які можуть мати небажані наслідки, від дій, що суперечать набутому досвіду та інтуїції. А оскільки сільське господарство пов'язане із землею і живими організмами, некомпетентне втручання в існування чутливих, вразливих біологічних систем може мати непередбачувані наслідки. У той же час, консерватизм, відданість застарілим догмам і канонам можуть стати перешкодою на шляху впровадження новітніх досягнень НТП, своєрідним "камнем перешкод" перед інноваційними, нетрадиційними методами ведення господарства. Ця особливість має обов'язково враховуватися менеджерами, що здійснюють управлінську діяльність в агросфері. Аграрні технології змінюються набагато повільніше, ніж промислові, а використання землі у якості основного засобу виробництва пояснює звичку дотримуватися багатотисячолітніх традицій. Використання сучасних методів і технологій управління стримується низьким рівнем комп'ютеризації і інформатизації в аграрних економіко-виробничих системах, повільним здоланням психологічних перешкод перед їх широким впровадженням у практику управлінської діяльності.

Стримуючим чинником на шляху впровадження інноваційних методів управління є невизначеність результатів діяльності аграрних товаровиробників та висока ймовірність ризиків. Цим пояснюється той факт, що керівники виробництва, потенційні інвестори не квапляться з інвестиціями, тим більш у інформаційні системи, комп'ютерну техніку або підготовку відповідних спеціалістів. Перевага віддається будівництву чи реконструкції переробних підприємств, об'єктам ринкової інфраструктури, посередницьким операціям тощо – усьому тому, що має гарантувати найшвидше повернення вкладених

коштів, однак, як показує досвід країн, що досягли високих результатів у сільському господарстві, потенціал традиційних підходів швидко вичерпується.

### **Висновки та перспективи подальших досліджень**

Розглянуті особливості аграрного виробництва, у тій чи іншій мірі, відображаються на кінцевих економічних результатах (безумовно, з певною варіацією у часі і просторі), і тому мають бути враховані при розробці і впровадженні систем управління. Однією з розглянутих особливостей агровиробничих систем є різноманітність форм і видів господарюючих утворень, широкий спектр підприємств, що розрізняються за розмірами, мають регіональні, майнові, правоустановчі, організаційні та економічні відмінності. Але усі вони повинні у своїй діяльності базуватися на системній сукупності законів, принципів і особливостей, притаманних сільськогосподарському виробництву. Це дозволяє зробити висновки про можливість конкретизації вказаних законів і принципів та формування загальної методології, на якій буде ґрунтуватися ефективна організаційно-економічна діяльність з управління аграрними виробничими структурами.

На основі вищевикладеного можна зробити такі висновки:

аграрне виробництво є частиною агроєкосистеми та тісно пов'язане з природними умовами, тому головною умовою формування та функціонування механізму управління аграрними виробничими структурами є системне дотримання економічних й природних законів їх існування, з урахуванням інтересів суспільства і конкретних споживачів;

ризик підприємницької діяльності зменшується при відповідному забезпеченні оборотними засобами, страховими запасами, що також забезпечує процеси безперервного відтворення;

умови функціонування і організації аграрного виробництва суттєво відрізняються від умов інших галузей, що дозволяє зробити висновок про наявність особливих рис у механізмі управління аграрними економіко-виробничими структурами;

проведення робіт в агротехнічні строки потребує інтенсивного використання кваліфікованої праці і техніки. У працівників, на період вегетації рослин, виникає ненормований робочий день – “світловий день”, підвищується коефіцієнт змінності машин;

невідповідність робочого періоду і періоду виробництва посилює негативний вплив інфляційних процесів, зменшує реальні прибутки суб'єктів господарювання;

останній прибуток підприємств може одержати тільки після реалізації продукції;

спільність рис, цілей і задач, що стоять перед аграрними виробничими структурами, дозволяє зробити висновок, що для їх ефективного функціонування



мають бути розроблені єдині методологічні підходи для вирішення задач формування і розвитку механізму управління цими системами;

ефективна і стійка робота аграрних виробничих структур може бути забезпечена тільки через управлінські дії, які реалізуються на основі аналітико-розрахункових моделей і операцій, інформаційних технологій, що забезпечить максимальну реалізацію потенціалу системи.

Перспективним напрямом подальших досліджень є обґрунтування системних підходів до процесу управління аграрними виробничими структурами.

### Література

1. Чисельність населення на 1 січня 2012 року та середня чисельність за 2011 рік [Електронний ресурс]. – Держстат, 2012. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/ds/kn/kn\\_u/kn0112\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/ds/kn/kn_u/kn0112_u.htm); Чисельність населення на 1 січня 2013 року та середня чисельність за 2012 рік [Електронний ресурс]. – Держстат, 2013. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Динаміка середньомісячної заробітної плати за видами промислової діяльності у 1995–2012 рр. [Електронний ресурс]. – Держстат, 2013. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Калінчик М. В. Наукові основи економічної адаптації сільського господарства до навколишнього середовища / М. В. Калінчик. – К.: РВПС НАН України, 1997. – 263 с.
4. Кравченко С. А. Кластерная адаптивность сельскохозяйственных предприятий / С. А. Кравченко // Економіка АПК. – 2007. – № 7. – С. 30–37.
5. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методологія, аналіз / В. Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2006. – 292 с.
6. Галушко В. П. Основи теорії управління в сільському господарстві: довідник / В. П. Галушко, Г. М. Чорний. – К.: Вид-во УСГА, 1993. – 72 с.
7. Гудзинський О. Д. Управління результативністю діяльності підприємств (теоретико-методологічний аспект) / О. Д. Гудзинський, Н. В. Гайдамак, С. М. Судомир. – К.: Аграр Медіа Груп, 2011. – 175 с.
8. Завадський Й. С. Управління сільськогосподарським виробництвом в системі АПК / Й. С. Завадський. – К.: Вища шк., 1992. – 367 с.
9. Саблук П. Т. Аграрна економіка і політика в Україні: підсумки минулого та погляди у майбутнє; науково-популярні нариси у 3 т. / П. Т. Саблук. – К.: Ін-т аграр. екон., 2001. – Т. 3: Формування наукової ринкової школи економістів-аграрників. – 2001. – 486 с.