

УДК 338.436

*О. О. Сас, аспірант кафедри економіки
агропромислових формувань
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»*

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВЕЛИКОТОВАРНИМИ АГРОПРОМИСЛОВИМИ ФОРМУВАННЯМИ

*О. О. Sas, Ph. D. student of the
Agribusiness economics department,
SHEE «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman»*

THE PROBLEM ASPECTS OF MANAGEMENT OF LARGE-SCALE AGROINDUSTRIAL ENTITIES

АНОТАЦІЯ. Досліджено та згруповано проблемні аспекти управління у великотоварних агропромислових формуваннях із врахуванням притаманних їм організаційних і фінансово-економічних особливостей (природні, зовнішні та внутрішні). Обґрунтовано напрямки удосконалення управління великотоварним аграрним бізнесом і виявлено його вузькі місця, запропоновано основні підходи для їх подолання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: великотоварні агропромислові формування, проблемні аспекти, управління, функціонування.

ANNOTATION. The problem aspects of management of large-scale agroindustrial entities. Their information account their agroindustrial, financial and economic features (natural, external and internal) are investigated and bundled. The directions of improvement of management of large agribusiness are proposed.

KEYWORDS: large-scale agro-industrial, problem aspects, management, functioning.

Постановка проблеми. Багато проблем, що характеризують на даний час систему управління у великотоварних агропромислових формуваннях, можна віднести до недостатнього рівня підготовки та управлінських навичок менеджерів цих формувань. Коли власників і менеджерів українських аграрних підприємств просять виділити найголовніші проблеми, що заважають розвитку бізнесу, більшість з них зазначає нестачу капіталу. Це правда, що українське сільське господарство вкрай потребує капіталу. Проте аналіз причин низької ефективності діяльності більшості вітчизняних аграрних підприємств і, особливо, великотоварних

агропромислових формувань засвідчує, що нестача капіталу є скоріше наслідком, а не першопрчиною цього результату. Першопрчиною скоріше є неналежний рівень управління бізнесом і низький рівень кваліфікації управлінців. Тому дослідження напрямів удосконалення управління великотоварним аграрним бізнесом, виявлення його вузьких місць і розробка заходів з їх подолання є актуальним і своєчасним.

Аналіз існуючих досліджень за даною проблемою. Дослідженням проблем управління на підприємствах аграрного сектору та пошуком шляхів їх вирішення займаються І.Т. Дьолог [1], І.В. Сіменко, М.В. Гукова [2], П.Т. Саблук, М.Ф. Кропивко, О.Г. Булавка [3], В.І. Перебийніс, А.В. Світлична [8] та інші. Зокрема, В.П. Павлик [7] проводить ґрунтований узагальнюючий аналіз класичних підходів щодо процесу управління. Стверджує про можливість на основі простеження зміни економічних показників за попередні періоди у динаміці прогнозувати ймовірні показники фінансово-економічної ефективності та приймати управлінські рішення, з чим ми погодитися не можемо. Глибоко впевнені, що такий підхід може бути виправданим лише частково на окремих, переважно виробничих показниках за умови попереднього експертно-аналітичного обґрунтування.

Аналізує та класифікує основні проблеми управління персоналом як однією з найважливіших проблем управління підприємством Я.М. Хомутовська [4]. У своїй роботі автор робить висновки щодо невирішених фінансових проблем аграрних господарств та існування низького рівня освіти різних ланок менеджерів, інтенсивного відтоку молодих фахівців, а також виділяє плінність персоналу на агропромислових підприємствах. Вирішення проблем вбачає в ефективній системі управління персоналом аграрних підприємств на основі мотиваційних механізмів.

Достатньо ґрунтовне дослідження проблематики функцій управління проводить О.М. Костенко [5], де зазначає наявність різних підходів щодо поставленого питання. Проведений аналіз науковцем свідчить про трактування фахівцями від 4-х до 55-и основних функцій управління. У роботі дослідник доводить ефективність впровадження в підприємствах аграрного сектору інформаційно-аналітичної системи управління, яка повинна виконувати специфічну внутрішньосистемну функцію, що полягає в акумулюванні релевантної інформації за результатами дії основних управлінських функцій і комплексної аналітичної обробки наяв-

ної інформації. Вважаємо, варто погодитись з думкою О.М. Костенко, що такий підхід гарантує створення необхідних умов для розробки і прийняття якісних управлінських рішень, оскільки на абсолютній більшості великотоварних агропромислових формувань, як правило, вже існують аналітичні відділи, диспетчерські служби і т.д., що збирають, обробляють і подають зведену інформацію менеджменту.

Аналогічну думку можемо прослідкувати в роботі Г.Ф. Мазур [6], де йдеться про постійну комплексну діагностику стану аграрного підприємства. Дослідник розмежовує поняття діагностики та аналізу, а також фінансової діагностики та загальної діагностики стану підприємства, в основу якої покладений постійний аналіз і контроль за складом, структурою, рухом фінансово-економічних ресурсів, для забезпечення їх раціональної структури і обсягу. Автор вважає, що запропонований ним підхід дає змогу не тільки своєчасно отримувати інформацію про певні параметри розвитку агропромислового виробництва, а й підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Ряд науковців акцентують дослідження на структурах кластерного типу, актуальність яких викликає сумніви. Наприклад, М.Ф. Кропивко [10] широко аналізує принципи побудови кластерів. Пропонує дрібним сільськогосподарським виробникам, що опинилися поза межами конкурентоспроможності, об'єднуватися в такі структури, метою яких має стати формування великотоварного конкурентоспроможного соціально спрямованого агропромислового виробництва. Одночасно зазначає необхідність забезпечення законодавчої підтримки таких формувань на основі запровадження відповідних законів державної аграрної політики.

Заслугує уваги робота М.О. Беседіна та Г.Є. Беседіної [9], у якій вони аналізують способи оцінки втілення окремими працівниками операційних процесів кластерного ланцюга виробництва та збуту продукції. Автори пропонують експертний експрес-метод який, на їхню думку, може надати можливість оцінити конкретні ситуації кожному зацікавленому працівнику в межах його компетенцій. Спосіб полягає у бальній оцінці якісних параметрів об'єкту чи процесу до рівня деталізації, який дозволить визначити проблемні точки та відповідальних працівників (працівника) за цей процес (об'єкт). Варто зауважити, що автори роботи свідомо відкидають суб'єктивність оцінок, пояснюючи це мотивами пошуку реальних проблем, з чим ми категорично не

згодні. Навіть при наявності бажання знайти проблемні ланки процесу, менеджер навряд чи зможе помітити свої власні помилки.

Варто зазначити, що більшість проведених науковцями досліджень акцентується на аналізі загальних проблем управління аграрними підприємствами, упускаючи ґрунтовне дослідження проблемних аспектів управління сучасними великотоварними агропромисловими формуваннями. Водночас динамічні зміни середовища функціонування підприємств диктують нові проблемні аспекти управління їх діяльністю. Тому, подальше дослідження та аналіз проблемних аспектів управління на підприємствах аграрного сектору, зокрема великотоварних агропромислових формувань, є актуальним та своєчасним.

Постановка завдання. Мета статті — дослідження зовнішніх і внутрішніх проблемних аспектів функціонування сучасних великотоварних агропромислових формувань, з врахуванням притаманних їм організаційних і фінансово-економічних особливостей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження проблемних аспектів управління у великотоварних агропромислових формуваннях дають підстави згрупувати їх таким чином (рис. 1): природні, зовнішні та внутрішні. Виокремлення групи «природних» проблемних аспектів управління обґрунтовується специфічними особливостями виробничих процесів у підприємствах аграрного сектору. Група природних аспектів проблем управління притаманна для всіх форм власності та розмірів аграрних підприємств. Ці специфічні особливості проявляються у взаємодії виробничих біологічних процесів в рослинництві та тваринництві з людиною через техніко-технологічні засоби (інструменти) праці, що має вплив на рівень продуктивності та якості продукції. Пояснюється це фізіологічними характеристиками рослин і тварин, коли не тільки знижується чи підвищується їх продуктивність (урожайність), але й якість продукції.

Наступною важливою складовою цієї групи є погодний ризик, тобто часткова залежність результатів діяльності від погодних умов. Варто наголосити саме на «частковій» залежності, оскільки використання сучасних технологій виробництва, які постійно розвиваються та вдосконалюються, дозволяє значною мірою нівелювати невизначеності спричинені погодними умовами. Водночас зазначимо, що для великотоварних агропромислових формувань, які обробляють тисячі і сотні тисяч гектарів, характерним є зниження ризику через розпорошеність земельного банку. Тому, у разі навіть

повного знищення урожаю (наприклад ураганом) у одному районі є можливість покрити понесені збитки прибутками з інших районів виробництва. Такий фактор є серйозною перевагою цього типу формувань над дрібнотоварними виробниками, які за аналогічної ситуації можуть навіть збанкрутувати.

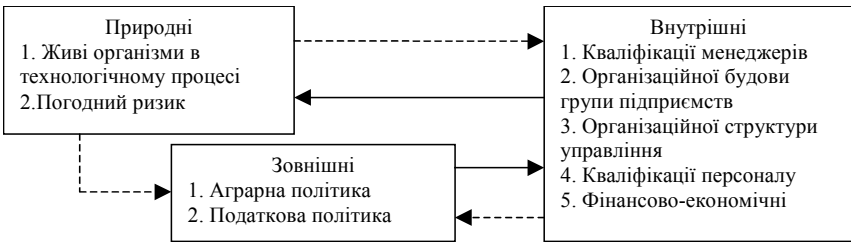


Рис. 1. Проблемні аспекти управління великотоварними агропромисловими формуваннями

Джерело: власна презентація

Група зовнішніх чинників які формують передумови проблем управління, базуються на нинішній «повній невизначеності» політики використання інструментів регулювання та стимулювання державою аграрної галузі, що має особливу актуальність для великотоварних експортно-орієнтованих агропромислових формувань. Невизначеність аграрної політики держави сприяє перед управліннями агропромислових формувань ряд проблем, зокрема щодо можливості впровадження обмежень стосовно максимальної кількості орендованих земель однією адміністративною одиницею. На наше переконання, такий регулятивний підхід ніякого результату не дасть, а лише спровокує створення сотень (можливо й тисяч) дрібних підконтрольних підприємств (ферм). Більше того, це призведе до необхідності найму більшої кількості обліковців для формування первинних документів, що не виправдано підвищить видатки, а також, як показує практика, суттєво знизить якість ведення обліку, систематизації баз даних, обігу інформації і відповідно, якість прийнятих управлінських рішень.

Іншим аспектом аграрної політики є заходи щодо прямого фінансового стимулювання виробництва шляхом надання дотацій і компенсацій аграрним підприємствам. На нашу думку, це абсолютно не ефективний спосіб стимулювання виробництва продукції та дестабілізуючий ринок інструмент. Опираючись на постанови уряду та програми розвитку галузей менеджери агропро-

мислових формувань часто враховують «обіцяні» суми компенсацій для розробки інвестиційних проєктів. Однак, практика показує непоодинокі випадки не отримання таких виплат через дефіцит державного бюджету. Наслідком цього буває зупинка проєкту на стадії будівництва, або тільки його частковий запуск. Для прикладу, можемо навести реальну ситуацію: одне з підприємств Дніпропетровської області запустило реалізацію інвестиційного проєкту з будівництва свинокомплексу на утримання 1200 голів свиноматок з повним циклом відгодівлі, розраховуючи на компенсаційні виплати вартості інвестицій згідно державної програми розвитку свинарства. Впевнившись, що компенсацій отримати не вдасться, керівництво підприємства було змушене зупинити будівництво на етапі 70 % реалізації проєкту, прийняли рішення запустити свинокомплекс на половину потужності (600 свиноматок, 25 тис. голів щоденного утримання). Відповідно недобудовані споруди та виробничі приміщення на другу половину комплексу були просто заморожені, частина закуплених але невикористаних матеріалів та обладнання лежить на складі. У результаті проєкт запущений тільки на 50 %, близько 20 % будівництва заморожені (простоюють) за які виплачуються кредитні зобов'язання, що по-суті є прямими збитками для підприємства.

Хотілося б окремо виділити питання доцільності прямих державних дотацій. Не підлягає сумніву те, що внутрішні ціни на сільськогосподарську продукцію формуються від цін на світових ринках, а саме становлять різницю між світовою ціною та маркетинговими витратами на доставку. В свою чергу світові ціни, наприклад на зерно, залежать від середньої урожайності в світі, загальної кон'юнктури ринку та цін на основні ресурси (нафта, добрива та ін.). Водночас варто розуміти, що ряд держав світу активно дотує виробництво продукції ([11, 6], ЄС — 48 %, США — 30 %, Канада — 41). Тобто, виробники ряду країн мають можливості демпінгу цін на світових аграрних ринках.

Наступним чинником фіскальної політики держави є її податкова політика. Нестабільність системи оподаткування агропромислового комплексу проявляється у її змінах. Це стосується компенсацій ПДВ, оподаткування експортних культур податком на додану вартість, наприклад сої, кукурудзи, оподаткування імпортованих ресурсів сільськогосподарського призначення (насіння, засоби захисту рослин, добрива, мікродобрива, стимулятори та регулятори росту тощо)

Група внутрішніх проблемних аспектів управління агропромисловими формуваннями нині характеризується таким:

- різним рівнем, часто низьким, кваліфікації менеджерів як і в загальних питаннях управління та специфіці виробничих процесів аграрних підприємств (природні аспекти, технологія виробництва і тощо). Особливо критичні ситуації виникають коли менеджмент вищих ешелонів управління переходить на аналогічні посади з інших галузей, що виражається у не знанні специфіки агровиробництва;

- складні організаційні структури адміністративної будови агропромислових формувань, пов'язані з процесом поглинання та зовнішніми проблемними аспектами. Тобто, в одному агропромисловому формуванні можуть бути різні форми юридичного устрою (ПАТ, ТОВ, ПП, ФГ і т.д.), що вносить свої особливості щодо звітності і відповідно, ускладнює загальну систематизацію інформації;

- недосконала структура управління агропромисловим формуванням, що частково пов'язано з першими двома пунктами, а саме різним рівнем кваліфікації менеджменту та складною організаційно-юридичною структурою підприємств. Проявляється це у підвищеному рівні втрат ресурсів і продукції через крадіжки, псування на складах при не своєчасному використанні ресурсів чи реалізації продукції, невиправданими адміністративними витратами, як правило через неоптимізовані процеси обліку, наймається значна кількість обліковців.

Висновки і перспективи подальших розробок. Вирішення проблемних аспектів природної групи в системі управління великотоварними агропромисловими формуваннями є досить проблематичними. В свою чергу зниженням, нівелюванням ризиків пов'язаних з природними факторами займаються науковці та практики шляхом розробки та впровадження новітніх технологій. Дослідження в основному ґрунтуються на: селекції продуктивних та стійких до зміни погодних умов рослин; вдосконаленні систем засобів захисту рослин і використання мікродобрив (наприклад, перехід від халатної до амінокарбоксилатної форми препаратів живлення рослин); селекції стійких до хвороб і високопродуктивних тварин; розробці техніко-технологічного обладнання яке підвищує контроль за біологічними процесами.

Вирішенням проблем зовнішньої групи проблем вбачаємо у законодавчому, затвердженні стратегічного плану розвитку галузі з описанням принципів побудови системи оподаткування та ре-

гулювання аграрного сектору економіки. Внутрішні проблемні аспекти управління зводяться до необхідності підвищувати кваліфікацію менеджерів агропромислових формувань, удосконалювати організаційну та управлінську структури формувань.

Література

1. *Дьолог Т. І.* Проблеми і особливості управління вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами / Т. І. Дьолог // Інноваційна економіка. — 2013. — № 3. — С. 101—104.
2. *Сіменко І. В.* Стратегічне управління сільськогосподарським підприємством на основі концепції організаційних змін / І. В. Сіменко, М. В. Гукова // Економіка АПК. — 2011. — № 6. — С. 139—143.
3. Управління комплексним розвитком агропромислового виробництва і сільських територій : монографія / [П. Т. Саблук, М. Ф. Кропивко, О. Г. Булавка та ін.]; за ред. П. Т. Саблука, М. Ф. Кропивка; Національна акад. аграрних наук України, Національний науковий центр «Ін-т аграрної економіки». — К. : ННЦ ІАЕ, 2011. — 450 с
4. *Хомутовська Я. М.* Класифікація проблем управління персоналом в АПК і напрями їх вирішення / Я. М. Хомутовська // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. — 2014. — Вип. 150. — С. 306—314.
5. *Костенко О. М.* Функції інформаційно-аналітичної системи управління діяльністю сільськогосподарських підприємств / О. М. Костенко // Економіка АПК. — 2012. — № 11. — С. 87—82.
6. *Мазур Г. Ф.* Діагностика в процесі управління розвитком агропромислового виробництва / Г. Ф. Мазур // Економіка АПК. — 2012. — № 1. — С. 30—35.
7. *Павлик В. П.* Управління сільськогосподарським підприємством у ринкових умовах / В. П. Павлик // Економіка АПК. — 2009. — № 1. — С. 28—35.
8. *Перебийніс В. І.* Удосконалення системи управління сільськогосподарським підприємством у ринкових умовах / В. І. Перебийніс, А. В. Світлична // Економіка АПК. — 2009. — № 7. — С. 17—24.
9. *Беседін М. О.* Кластерна організація та управління агропромисловим виробництвом / М. О. Беседін, Г. Є. Беседіна // Економіка АПК. — 2011. — № 6. — С. 9—14.
10. *Кропивко М. Ф.* Концептуальний підхід до кластерної організації та управління розвитком агропромислового виробництва / М. Ф. Кропивко // Економіка АПК. — 2010. — № 11. — С. 3—13.
11. *Адамчук В. В.* Формування і розвиток ринку сільськогосподарської техніки в Україні / В. В. Адамчук, М. І. Грицишин // Вісник аграрної науки. — 2013. — № 7. — С. 5—9.

Reference

1. *Dolog T.I.* Problems and features of management the domestic agricultural enterprises / T.I. Dolog // The Innovative economy. — 2013. — № 3. — P. 101—104.
2. *Simenko I.B.* the Strategic management an agricultura lenterprise on the basis of conception of organization alchanges / I.B. Simenko, M.V Gukova // The economy of agro-indusrtrial complex. — 2011. — № 6. — P. 139—143.
3. A management complex development of agroindustrial production and rural territories: is a monograph [P. T. Sabluk, MF Kropivko, OG Bulavko and other]; Ed. P. T. Sabluk, MF Kropivko; National academy agrarian sciences of Ukraine, National scientific center of « institution of agrarianeconomy». — K. :NSCIA, 2011. — 450 P.
4. *Khomutovski Y.M.* Classification of problems of management a personnel in agro-indusrtrial complex and directions of theirdecision / YM Khomutovski // Announcer of the Kharkiv national technical university of agriculture of the name of Petro Vasilenko. — 2014. — Vol. 150. — P. 306—314.
5. *Kostenko O. M.* Functions of research and information control system by activity of agricultural enterprises / O. M. Kostenko // The economy of agro-indusrtrial complex. — 2012. — № 11. — P. 87—82.
6. *Mazur G.F.* Diagnostics in the process of management development of agroindustrial production / G.F. Mazur // The economy of agro-indusrtrial complex. — 2012. — № 1 — P. 30—35.
7. *Pavlik V.P.* Management an agricultural enterprise in the market conditions/ V.P. Pavlik // The economy of agro-indusrtrial complex. — 2009. — № 1. — P. 28—35.
8. *Perebuinis V. I.* Perfection system of farm to market conditions / V.I. Perebuinis, A.V. Svetlichnaya // The economy of agro-indusrtrial complex. — 2009. — № 7. — P. 17—24.
9. *Besedin M. O.* Cluster organization and management of agroindustrial operations / M. O. Besedina, G.E. Besedina// The economy of agro-indusrtrial complex. — 2011. — № 6. — P. 9—14.
10. *Kropyvko M.F.* Conceptual going near cluster organization and management development of agroindustrial production / M.F. Kropyvko // The economy of agro-indusrtrial complex. — 2010. — № 11. — P. 3—13.
11. *Adamchuk V. V.* Forming and market of agricultural technique development in Ukraine / V. V. Adamchuk, M. I Grytysshyn // Herald of agrarian science. — 2013. — № 7. — P. 5—9.

Статтю подано до редакції 02.03.15 р.