

**Василь Зінкевич**, кандидат сільськогосподарських наук, доцент  
кафедри менеджменту та підприємництва  
Дрогобицького державного педагогічного університету  
ім. І. Я. Франка

## МЕНЕДЖМЕНТ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ВИРОБНИЦТВІ

*У статті висвітлюються актуальні питання необхідності застосування аграрного менеджменту в практиці роботи селянських (фермерських) господарств як важливого засобу нарощування виробництва сільськогосподарської продукції і підвищення його ефективності.*

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень і публікацій.** В умовах сьогодення в Україні створюється альтернатива колективним і державним сільськогосподарським підприємствам у вигляді фермерства. І хоча сьогодні ще не можна говорити про конкуренцію цих різних у своїй основі форм господарювання, усе ж фермерство в Україні має перспективи і, безумовно, займе чільне місце в народногосподарському комплексі країни [5]. Однак для досягнення цієї мети потрібні господарі, збагачені глибокими знаннями про нові методи і підходи ринкової економіки в галузі сільського господарства [1].

Крім цього, все частіше останнім часом виникає питання раціонального використання землі. Багато людей одержали у власність ділянки або земельні паї, причому не завжди родючі. Найчастіше земля є для них єдиним джерелом існування, особливо у віддалених селах. А як правильно обходитись із землею вони часто не знають, а якщо і є первинні знання, то вони на рівні дідівських методів господарювання, а не на рівні сучасних європейських технологій. І це проблема не тільки молоді, а й старшого покоління [7]. Звідси випливає, що до моменту, допоки Україна стане економічно сильною державою, необхідно більшу увагу звернути на практичну фахову освіту, яка буде більше відповідати нашій спроможності та потребам [2]. У цих умовах виникає потреба як безпосередньо у фермерів, що вже працюють, і їх потенційних колег, так і студентів вищих навчальних закладів, спеціалістів сільського господарства, науковців у поглибленні вивченні питань фермерського виробництва, і, зокрема, однієї з важливих його сторін – менеджменту.

**Мета статті.** Метою даної статті є розширення розуміння аграрного менеджменту, визначення умов його становлення і розвитку в сільському господарстві.

**Виклад основного матеріалу.** Аграрний

менеджмент може бути визначений як діяльність з організації і координації виробництва на сільськогосподарських підприємствах з метою отримання зростаючого прибутку в довгостроковому періоді, а також досягнення інших специфічних для кожного фермера цілей. Він може розглядатися і як комбінація виробничого менеджменту, комерційного і фінансового менеджменту, менеджменту маркетингу і менеджменту персоналу.

Питанням менеджменту приділяють значну увагу фермери за кордоном. Так, наприклад, у США і в країнах Західної Європи для того, щоб стати фермером, потрібно мати спеціальну освіту. Сьогодні вже багато фермерів у цих країнах мають ступінь бакалавра зі спеціальності “аграрна економіка” чи “аграрний менеджмент”, закінчивши аграрний коледж університету. Без знань у галузі менеджменту і умінь використовувати їх на практиці в умовах сучасної економіки успішне ведення фермерського господарства стає просто неможливим [6].

Селянські господарства, що мають рівні умови свого функціонування – розмір, капітал, трудові ресурси, спеціалізацію, можуть отримувати повністю різні кінцеві результати господарювання завдяки ефективному чи неефективному використанню менеджменту. Поряд із землею, працею і капіталом менеджмент виступає четвертим виробничим ресурсом, без якого не можуть ефективно функціонувати і три інші види ресурсів [4]. Основна суть менеджменту полягає у прийнятті рішень. Перед менеджером завжди стоїть проблема вибору в процесі прийняття рішень. Він повинен визначити цілі господарювання, які виробничі ресурси для цього потрібні і в якому співвідношенні, скільки якої продукції виробляти і в які періоди часу. Для цього фермеру потрібно мати відповідні знання і практичні навички роботи.

В умовах ринкової економіки товаровиробник,

## МЕНЕДЖМЕНТ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ВИРОБНИЦТВІ

яким є і фермер, працює для отримання прибутку. Якщо виробництво не забезпечує середньої норми прибутку, що склалася у відповідній галузі виробництва чи на певному ринку, то воно втрачає всякий сенс [3]. Отримання прибутку не завжди може бути для фермера основною метою в його діяльності, але і без ефективного господарювання ферма не зможе функціонувати протягом тривалого часу.

Саме з прибутком пов'язані виробничі витрати фермерських господарств як фактор, що безпосередньо регулюється фермером, залежить від нього як від менеджера. Від фермера майже не залежить рівень цін на сільськогосподарську продукцію, яку він реалізує. Рівень цих цін визначає ринок. Однак на собівартість виробленої продукції фермер може і повинен впливати, і саме ця його діяльність – одна з основних сторін менеджменту фермерського господарства.

У селянському (фермерському) господарстві фермер виступає одночасно і в ролі власника і менеджера. Менеджмент як самостійний вид діяльності, присутній у великих сільськогосподарських корпораціях (на Заході) і у наших колективних та державних сільськогосподарських підприємствах. Не будемо зупинятися на перевагах та недоліках різних форм функціонування менеджменту, зазначимо лише те, що у селянському (фермерському) господарстві існує своя специфіка цього функціонування, пов'язана з організаційними та іншими особливостями даного типу господарства.

Менеджмент безпосередньо впливає як на формування виробничих витрат, так і на ефективність господарювання. Ефективність менеджменту може бути визначена як відношення певного результату від прийнятих рішень (отриманий дохід, урожайність сільськогосподарських культур, продуктивність худоби і т. п.) до виробничих витрат, пов'язаних з їх виконанням.

До основних напрямів діяльності фермера-менеджера в сільському господарстві слід віднести:

- визначення цілей господарської діяльності;
- розгляд і аналіз альтернативних напрямів діяльності;
- виділення та ідентифікація існуючих проблем;
- організація заходів з подолання наявних проблем;
- пошук, опрацювання і використання відповідної інформації;
- прийняття певних специфічних і конкретних рішень;

- оцінка результатів від прийнятих рішень;
- розробка програми дій для учасників виробництва;
- управління і оцінка діяльності працюючих;
- прийняття рішень купівлі і продажу певних товарів і продукції;
- стратегічне і оперативне планування;
- контроль за виробничим процесом;
- фінансовий контроль;
- організація ефективного використання виробничих ресурсів;
- координація діяльності всіх ланок виробничого процесу і маркетингу.

Основою діяльності менеджера є визначення цілей господарювання. Фермер також може мати різні цілі свого господарювання, але майже всі вони досягаються в умовах високоефективного ведення господарства, складовими якого є мінімізація виробничих витрат і максимізація доходу (прибутку).

Важливим елементом діяльності фермера є його здатність чітко формулювати цілі, уміти їх викласти письмово, приймати рішення на виконання цих цілей, а також оперативно змінювати рішення в умовах зміни обставин. Потрібно також враховувати, що сільськогосподарське виробництво – це галузь, на яку мають вплив ряд факторів зовнішнього оточення і перш за все природних, – наявність опадів і вологи в ґрунті, можливість посухи, морозів, градобою, хвороб рослин і тварин, температури повітря і ґрунту та ін. Крім цього, фермерське виробництво, як і будь-яке підприємство, пов'язане з діяльністю інших суб'єктів на ринку – постачальниками, сервісними службами, державними і фінансовими органами, страховими компаніями, організаціями і підприємствами, яким реалізується продукція, і т. д. Усі ці фактори, починаючи від природних і закінчуючи зв'язками із закордонними партнерами при міжнародній торгівлі, зумовлюють діяльність фермера в умовах ризику і невизначеності. Тому бути успішним фермером означає весь час враховувати ці фактори, співвідносити ризик з можливими результатами. Ризик – це нормальний стан роботи фермера. Але для того, щоб успішно працювати в умовах ризику і невизначеності, фермеру потрібно мати знання і достовірну інформацію про всі процеси, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції. Хоча в прийнятті рішень не останнє місце посідає й інтуїція фермера, його здатність інтуїтивно відчувати ситуацію і передбачати можливі наслідки.

Значною частиною діяльності фермера є фінансовий менеджмент, адже саме у сфері боргах.

Залежно від стилю господарювання, що включає всі перелічені вище моменти, фермери США поділяються на такі п'ять категорій. Перша група – це “новатори”, люди, які активно займаються бізнесом, цілеспрямовано крокують до поставленої мети і мають успіх. Таких людей налічується всього п'ять відсотків від загальної кількості фермерів. Вони активно використовують кредити банку, залучають різноманітних консультантів з питань технології, організації виробництва, фінансів, активно займаються аграрним менеджментом. Ці фермери мають чітко визначені плани виробництва і забезпечують їх втілення у життя.

Друга група фермерів – це “гравці”, активні люди, що енергійно беруться до розв'язання проблем, ризикують, якщо є шанс виграти. Таких фермерів невелика кількість. Як правило, вони не ставлять перед собою мети розширення свого виробництва. Головне для них – це нагромадження коштів, а також утвердження себе в суспільстві, здобуття певного визнання.

До третьої групи входять фермери, яких можна назвати “виробники”. Вони концентрують всю свою енергію на виробничому процесі, технології та організації і значно менше часу приділяють питанням маркетингу чи фінансів.

Наступна група об'єднує фермерів старшого віку, що не приймають ризикованих рішень, мають мінімальні борги, не прагнуть нарощувати виробництво, а ведуть його так, щоб мати якнайвищий рівень фінансової безпеки.

Остання група – це фермери, пов'язані значними боргами, і кожне їх нове рішення призводить до нових боргів. Цих людей можна назвати легковажними, для них фінансовий стрес – нормальні умови роботи. Звичайно такі фермерські господарства неминуче приходять до банкрутства.

Майже кожне рішення фермера, яке він приймає стосовно виробничого процесу, пов'язане з формуванням виробничих витрат. Чи це буде питання технології виробництва, чи його організації, чи купівлі певного виду ресурсу – всі ці питання безпосередньо впливають на кінцевий результат господарювання – дохід (прибуток) – через формування виробничих витрат. Так, в умовах виробництва конкуруючих видів продукції збільшення виробництва одного виду продукції приводить до зниження обсягів виробництва інших видів продукції. Наприклад, у рослинництві культури, по яких збігаються технологічні цикли виробництва (сівба, догляд за посівами, збирання), є конкуруючими (ярові зернові і кормові культури, з одного боку, та цукрові буряки і соняшники, з іншого).

Неконкуруючі види продукції – це продукція,

по якій не збігаються технологічні цикли виробництва, що дає можливість рівномірно протягом року використовувати трудові ресурси, техніку та обладнання. Прикладом таких видів продукції є озима пшениця і кормові буряки, або виробництво і заготівля кормів та відгодівля великої рогатої худоби в осінньо-зимовий період.

Кінцевим же результатом менеджменту як процесу є прийняття рішення, котре вже і визначатиме рівень витрат. Для того, щоб мати успіх у фермерстві, недостатньо лише бажання працювати в сільському господарстві. Не досить також мати тільки сільськогосподарські знання, зокрема з рослинництва, тваринництва, механізації. Недостатньо також мати і економічні знання. Для успішного менеджменту, що означає ефективне господарювання, потрібно знати хоча б основи людської психології та соціології, теорію менеджменту. Процес прийняття рішень, як основа процесу менеджменту, включає такі етапи:

1. Визначення цілей.
2. Виявлення проблеми.
3. Отримання необхідної інформації.
4. Розгляд можливих альтернативних рішень.
5. Прийняття рішень.
6. Розробка заходів на виконання рішень.
7. Розподіл відповідальності серед працюючих.
8. Оцінка прийнятого рішення.

Процес прийняття рішення вважається завершеним після аналізу результатів цього рішення. Так, якщо фермер досяг витрат кормів 1,2 ц кормових одиниць на 1 ц молока, то чи привело це до зниження собівартості молока і зростання продуктивності корів? Як виконання цього рішення вплинуло на якість молока і його прибутковість? Тільки шляхом оцінки фактичних результатів рішення фермер може зробити висновки про його доцільність.

Функціонування менеджменту зводиться до визначення цілей виробництва і забезпечення досягнення цих цілей, тобто в умінні так організувати працівників і всю виробничу систему, щоб ці цілі були виконані. У процесі прийняття рішень важливою є саме постановка цілей – у якому напрямі необхідно рухатися. Ось які рекомендації з цього приводу дають американські і канадські вчені для фермерів:

1. Цілі повинні бути конкретними. Наприклад, не можна ставити мету заробити більше грошей. Метою може бути збільшення чистого прибутку на 2000 доларів шляхом збільшення поголів'я корів.
2. Цілі повинні бути об'єктивними і реальними, тобто такими, які можна досягти, виходячи з наявних можливостей.
3. Виконання цілей повинно передбачати

застосування певних зусиль, інакше це вже будуть не цілі.

4. Цілі обов’язково повинні передбачати досягнення певних проміжних результатів.

5. Цілі повинні мати відповідний вимір, систему оцінок, щоб можна було б робити висновки про їх виконання.

6. Одні цілі можуть бути простими і досягатися легко, а інші – складними і важкими. Досягнення складних цілей здійснюється за допомогою вирішення простих цілей як етапів на шляху до перших.

7. Цілі повинні бути досить гнучкими для того, щоб можна було їх змінювати в залежності від змін умов.

8. Неможливо досягти всіх цілей, тому не потрібно ставити їх занадто багато.

Оскільки діяльність селянського (фермерського) господарства відбувається в умовах ринку, де критерієм ефективності є прибутковість, то більшість цілей, які ставить перед собою фермер, пов’язані з отриманням доходу (прибутку). Враховуючи те, що рівень цін на сільськогосподарську продукцію майже не залежить від фермера, основним об’єктом дій аграрного менеджменту виступають виробничі витрати. Тому всі функції аграрного менеджменту мають безпосередній вихід на формування виробничих витрат.

**Висновки.** Таким чином, освоєння і застосування аграрного менеджменту в практиці роботи селянських (фермерських) господарств є

важливим засобом нарощування виробництва сільськогосподарської продукції і підвищення його ефективності. Досвід розвитку сільського господарства передових країн світу переконливо доводить, що перспектива вдосконалення аграрного виробництва, поряд з впровадженням науково-технічних розробок, за менеджментом.

1. Гайдучський П.І., Стельмашук А.М. Земля: власність, оренда, рента. – К.: Урожай, 1999. – 184 с.

2. Гудзінський О. Агробізнес. – К.: Вища школа, 2004. – 204 с.

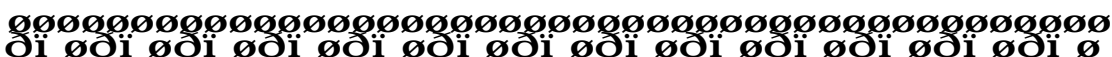
3. Кузьмін О.Є., Загородній А.Є., Громяк Л.С. Малі форми підприємництва: Навчальний посібник. – Львів: Ви-во “Центр Європи”. 1996. – 96 с.

4. Малік М.Й., Зіновчук В.В., Лупенко Ю.О. та ін. Основи аграрного підприємництва / за ред. М.Й. Маліка.– К.: ІАЕ, 2001. – 582 с.

5. Месель-Веселяк В.Я. Організаційно-економічні основи розвитку фермерства в Україні / Формування, розвиток та розміри фермерських господарств в Україні – К.: Інститут аграрної економіки, 2004. С.12 – 17.

6. Посібник по реформуванню сільсько-господарських та переробних підприємств. – 2-е вид. ІАЕ УААН. 2000. – 633 с.

7. Юрчишин В.В. Сільськогосподарські підприємства ринкового типу: формування і розвиток / Вісник аграрної науки. 2003. – № 17. – С. 3 – 11.



**В КОЖНІЙ ФРАЗІ – ДУМКА**



“Викладати мову – це означає, передовсім, прищеплювати любов до мови”.

*Максим Рильський, поет, перекладач, мистецтвознавець*

“Щоб мати авторитет – треба мати силу!”

*Юрій Лука, письменник, історіософ, лікар*

“Нащо слова? Ми діло несемо”.

*Олег Ольжич, поет, архіолог, громадський діяч*

“Слова – наочне свідчення вічності”.

*Павло Мовчан, поет, державний громадський діяч*

