**УДК 347.278:330.322.4**

**ВЕРНЮК Н.О.,** канд. екон. наук
*Уманський національний університет садівництва*
vernata77@mail.ru

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті доведено, що ефективність виробництва сільськогосподарської продукції є комплексною економічною категорією, яка характеризується величиною отриманого ефекту в розрахунку на одиницю використаних сумарних ресурсів у галузі або в цілому по підприємству.

Встановлено, що з метою прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень сільськогосподарськими підприємствами на першому рівні управління ефективністю виробництва сільськогосподарської продукції повинні формуватися показники для оперативного управління, на другому – тактичного і на третьому рівні – стратегічного управління виробництвом у цілому по підприємству.

**Ключові слова:** ефективність виробництва, управління ефективністю, оперативне управління, стратегічне управління.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання управління ефективністю виробництва продукції визначає зміст стратегії і тактики розвитку підприємства та вимагає наукового обґрунтування. В першу чергу, це розробка методології управління ефективністю виробництвом, яка має ґрунтуватися на її якісно-кількісній визначеності. При цьому планово-прогнозні, контрольні, оцінювальні та інформаційно-аналітичні функції управління повинні виступати у взаємозв’язку як єдиний інструмент універсальної технології обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності виробництва продукції в умовах ризикового землеробства і кризових ситуацій. Вважаємо, що уміння оцінити ситуацію, розробити, реалізувати і контролювати комплекс заходів, які дозволяють знизити можливі втрати до беззбиткового рівня та прорахувати наслідки прийнятих управлінських рішень, є необхідною умовою успішного функціонування сільськогосподарського підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Велику увагу дослідженням проблеми ефективності приділяли вітчизняні науковці: В.Г. Андрійчук, П.С. Березівський, О.М. Варченко, В.П. Галушко, С.М. Кваша, М.І. Кісіль, Б.Й. Пасхавер, П.Т. Саблук, В.М. Трегобчук, О.М. Шпичак та інші. Водночас питання управління ефективністю виробництва продукції у сільськогосподарських підприємствах вимагають науково обґрунтованого моделювання інформаційного забезпечення, систематизації показників і методичних аспектів його оцінки.

**Мета дослідження –** вивчення і розробка складових організаційно-економічного забезпечення системи управління ефективністю виробництва продукції сільськогосподарських підприємств.

**Матеріали і методика дослідження** базувалися на вивченні наукових праць зарубіжних і вітчизняних вчених щодо тенденцій розвитку збутової інфраструктури агропродовольчого ринку. У процесі дослідження використовували порівняльний аналіз, абстрактно-логічний, структурно-функціональний, монографічний та графічний методи.

**Результати дослідження та їх обговорення**. Ефективність виробництва – це комплексне відображення кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили, вкладених у певний вид діяльності за певний проміжок часу. З одного боку, ефективним можна вважати таке виробництво, що забезпечує найоптимальніше поєднання і використання економічного потенціалу та дозволяє отримати максимальний натурально-виробничий і фінансовий результати. З іншого боку, ефективність виробництва досягається у разі застосування принципу мінімізації – в досягненні найвищих кінцевих результатів за найменших затрат ресурсів.

Основний зміст процесу управління ефективністю виробництва полягає у здійсненні безпосереднього цілеспрямованого впливу суб’єкта управління на об’єкт за допомогою відповідного механізму. У процесі такого впливу реалізуються цілі, завдання, функції, принципи та методи, які і складають зміст механізму управління [1, с. 42].

Для практичного розв'язання завдань управління ефективністю виробництва важливого значення набуває класифікація факторів її зростання. Усі чинники доцільно класифікувати, що сприяє визначенню головних напрямків підвищення ефективності виробництва (продуктивності діяльності підприємства).

© **Вернюк Н.О., 2014.**

Класифікуючи численні фактори зростання ефективності управління за обмеженою кількістю групувальних ознак, доцільно, на нашу думку, обрати три: види витрат і ресурсів (джерела підвищення); напрямки розвитку і удосконалення виробництва; місце реалізації у системі управління виробництвом [2, с. 44].

У сільськогосподарських підприємствах, з метою підвищення ефективності виробництва продукції, існує необхідність створення мобільних структурних підрозділів і встановлення госпрозрахункових економічних взаємозв’язків між ними, а також у цілому по організації. Сформована ефективна система управління і використання прогресивних методів для розвитку виробництва зерна сприятиме підвищенню конкурентоспроможності цієї продукції на ринку і підприємницької діяльності сільськогосподарських підприємств.

Вирішення цих задач вимагає врахування основної уваги в системі управління факторів як зовнішнього середовища, так і функціонування підприємства. Однак, насамперед, необхідно виділити внутрішні невикористані резерви сільськогосподарського виробництва та їх мобілізацію у виробництво продукції зернових культур.

При цьому управління зерновим виробництвом доцільно характеризувати як системний процес менеджменту, який є багатомірним у часі та ієрархічному просторі господарюючого суб’єкта: оперативне, тактичне, стратегічне управління. У зв’язку із цим, як в оперативному, так і тактичному та стратегічному управлінні виробництвом продукції необхідне удосконалення організаційно-економічних, інформаційно-методичних аспектів за наступними напрямами (табл. 1).

Управління процесом виробництва сільськогосподарської продукції, де відбуваються кількісні та якісні зміни, починаючи із посівних робіт і закінчуючи збиранням урожаю, що означає створення для цього виду виробництва організаційних, технологічних, агробіологічних та інших умов. Окрім того, управління у цьому випадку передбачає вимір, оцінку та контроль якісних і кількісних показників у виробництві зерна (затрат, видів одержаної продукції, доходів, витрат і фінансових результатів від її продажу і т.д.).

Однак, на практиці іноді використовують загальні підходи до управління сільськогосподарською діяльністю, які, як правило, призначені для вирішення окремо взятої цілі в цілому по господарюючому об’єкту.

Таблиця 1 – **Основні напрями розвитку системи управління ефективністю виробництва сільськогосподарської продукції**

| Напрями розвитку управління | Організаційно-економічні та інформаційно-методичні аспекти розвитку управління |
|---|---|
| 1. Дослідження діючої системи управління і визначення її слабких та сильних сторін | 1.1. Обстеження, тестування системи управління, виявлення її сильних та слабких сторін.<br>1.2. Заключні висновки та пропозиції для коректування нової структури системи управління, її управлінської системи з орієнтацією на систему, що управляється.<br>1.3. Визначення методів, засобів та інструментів оперативного, тактичного та стратегічного управління. |
| 2. Моніторинг організаційної структури господарюючого суб’єкта в галузі рослинництва та тваринництва | 2.1. Встановлення ієрархії, рівня оптимальності та економічної доцільності елементів організаційної структури господарюючого суб’єкта.<br>2.2. Розробка нового проекту організаційної структури господарства за принципом оптимальності, соціально-економічної доцільності та ефективності використання виробничого потенціалу. |
| 3. Раціоналізація організації функцій і під-функцій управління виробництвом продукції | 3.1. Удосконалення організаційних аспектів усіх функцій управління (прогнозування, планування, обліку, контролю, аналізу та ін.). |
| 4. Розробка методів оцінки, планування, обліку і контролю витрат і результатів виробництва у системі управління цією галуззю | 4.1. Методи оцінки і нормування матеріальних затрат на виробництво.<br>4.2. Методи планування, обліку і контролю витрат, виходу продукції, калькулювання її собівартості.<br>4.3. Методи контролю і аналізу доходів, витрат і результатів виробництва сільськогосподарської продукції. |
| 5. Розробка моделей управління витратами, обсягами і результатами виробництва зерна | 5.1. Модель оперативного управління витратами, обсягами і результатами виробництва у розрізі окремих видів продукції.<br>5.2. Модель стратегічного управління витратами, обсягами і результатами виробництва у розрізі видів продукції. |
| 6. Розробка організаційно-практичних заходів щодо удосконалення управління процесами виробництва продукції | 6.1. Уточнення показників ефективності використання ресурсів у процесі виробництва продукції.<br>6.2. Уточнення показників оцінки ефективності виробництва окремих видів продукції та методів їх оцінки.<br>6.3. Розробка стратегії сталого розвитку виробництва зерна. |

*Джерело*: складено автором

Через специфіку виробництва окремих видів продукції у цьому випадку виникають невизначеність і суперечності у процесі використання традиційних моделей управління. Важливі стадії виробництва (осінньо-зимові роботи, весняно-польові роботи і т.д.), у проведенні яких змінюється зміст усього виробництва, складно відобразити у рамках діючих моделей обліку та планування, що базуються на історичній оцінці, вартості витрат. Окрім того, необхідно у системі управління види продукції оцінювати як за собівартістю, так і за обґрунтованою вартістю.

Оцінка впливу усіх стадій процесу виробництва сільськогосподарської продукції найбільш достовірна під час обліку продукції за обґрунтованою вартістю. Зміна цієї вартості продукції безпосередньо пов’язана з очікуваними економічними вигодами або невигодами підприємства. Однак, операції, направлені на здійснення процесів виробництва, які оцінюються через фактичні витрати підприємства (за собівартістю), дуже часто мають віддалене відношення до результатів виробництва, слабко корелюють з очікуваними економічними вигодами. Тому виникає необхідність оцінки сільськогосподарської продукції у системі управління за прийнятною (обґрунтованою) вартістю [3, 4].

Прийнятна або обґрунтована вартість є надійнішою і достовірнішою в оцінці, оскільки базується на ринкових цінах. З іншого боку, оцінка сільськогосподарської продукції за собівартістю менш надійніша, оскільки витрати на спільно вироблену продукцію (на основну та побічну продукцію) поділяються на них за дуже умовними схемами.

Обґрунтована вартість є більш доцільнішою тому, що за оцінки продукції вона відображає поточну кон’юнктуру цін і може варіюватися залежно від ринків збуту продукції, тобто враховує, поряд з іншим, і фактор регіональності. Це важливо не лише для одержання об’єктивної, регіональної фінансової інформації, але і для організації управління витратами.

Під час використання категорії «обґрунтована вартість» для оцінки сільськогосподарської продукції виникають труднощі, пов’язані із різними умовами:

– необхідністю створення адекватної системи показників планування і обліку в системі управління вартістю продукції та її фінансовими результатами (прибутком і збитком), які виникають за початкової оцінки цієї продукції за обґрунтованою ціною за вирахуванням розрахункових витрат по збуту;

– із паралельним веденням планування і обліку виходу продукції за оцінки за обґрунтованою вартістю і за собівартістю, а також складанням звіту про прибутки і збитки від усієї діяльності та окремо від сільськогосподарської діяльності;

– з урахуванням витрат від сільськогосподарської діяльності, особливо під час відображення продукції за обґрунтованою вартістю в момент її збирання і за собівартістю з моменту, коли ця продукція реалізується;

– зі слабкою інформаційною забезпеченістю вітчизняних сільськогосподарських підприємств та забезпеченістю їх засобами комунікації з інформацією із зовнішнього середовища.

Водночас оцінка сільськогосподарської продукції за обґрунтованою вартістю дає можливість реальної оцінки фінансових результатів за цими видами продукції сільськогосподарських суб’єктів господарювання на рівні процесу виробництва, що дуже важливо для управління. Створюються умови для більш обґрунтованого оперативного аналізу факторів виробництва та ефективного управління витратами, доходами і фінансовими результатами виробництва зерна.

Сільськогосподарські підприємства для продукції сільськогосподарського виробництва можуть використовувати також інші вартісні категорії залежно від їх потреб щодо управління виробництвом.

З метою уточнення широко поширених понять вартості (видів вартості) необхідно розглянути їх систематизацію і значення як з економічного погляду, так і з погдяду управлінської інтерпретації.

В основу економічної оцінки покладені умови товарообміну, розрізняють мінову та споживчу вартість тієї чи іншої продукції. Мінова вартість визначається в умовах товарно-грошових відносин ринковою ціною. Споживча вартість продукції виражає уяву про її корисність або очікувану користь щодо задоволення потреб покупця.

Як обґрунтована вартість, окрім ринкової вартості продукції сільськогосподарського виробництва, можуть бути використаними наступні вартісні альтернативи: внутрігосподарська трансфертна ціна, розрахована з урахуванням інфляції, дохідності продукції; вартість заміщення;

рівноважна вартість; вартість придбання, вартість продажу; фактична або нормативна собівартість, скоригована з урахуванням індексу інфляції; дисконтована вартість та ін.

Обґрунтовану вартість сільськогосподарської продукції можна визначити із достатнім ступенем достовірності. Таке припущення можна відхилити лише у момент початкового визнання продукції, відносно якої відсутня інформація про ринкові ціни, але альтернативні розрахунки обґрунтованої вартості не характеризуються надійністю. Вважаємо, що в усіх випадках сільськогосподарські підприємства у момент збирання урожаю продукції повинні відображати її за обґрунтованою вартістю за вирахуванням передбачуваних витрат по збуту.

Оцінка основної та побічної продукції, відходів за обґрунтованою вартістю у плануванні та управлінському обліку дає можливість проводити аналіз ефективності виробництва сільськогосподарської продукції за такими показниками: маржинальний дохід; прибуток; рівень рентабельності; загальна величина доходів; дохід у розрахунку на одиницю затрат на виробництво; продуктивність праці; трудомісткість виробництва; фондовіддача; матеріаловіддача і т.д.

Велике значення для ефективного розвитку виробництва сільськогосподарської продукції має наукова організація управління цією стратегічною галуззю. Організація управління, на нашу думку, передбачає використання базових його принципів, методів управління, додержання усіх вимог, які пред'являються до нього у сучасних умовах господарювання; достатньо повне використання наукових способів і методичних прийомів менеджменту для здійснення визначених цілей і вирішення поставлених перед управлінням задач – стратегічна ціль; кваліфікований вибір необхідних форм і методів управління; адекватне використання механізмів (законодавчих, нормативних, інструктивних, програмних, методичних, організаційних та ін.) управління, удосконалення його форм (структурних зв'язків, складових елементів) як способу організації змісту функцій управління [5].

При цьому необхідно враховувати рівень професійної підготовки кадрів апарату управління, вміти підбирати і приймати на роботу висококваліфікованих спеціалістів. На цій стадії підприємства необхідно розробити і впровадити оптимальну функціональну структуру управління, його апарату з урахуванням організаційно-правової форми, організаційну структуру господарюючого суб'єкта, його напрямів діяльності, рівня централізації та децентралізації управління, форми організації структурних підрозділів, організацію виробництва, праці, її оплати та ін.

За організації управління особливого значення має правильне встановлення послідовності включення до процесу менеджменту взаємопов'язаних етапів системи управління. Важливо при цьому спиратися на організаційні принципи управління, на законодавчі, нормативні, методичні та інструктивні матеріали. Окрім того, необхідно враховувати або встановлювати найбільш раціональні відносини усіх структурних і функціональних підрозділів з апаратом управління, а також визначити необхідний обсяг і характер необхідної інформації для прийняття обґрунтованих рішень.

Наступною стадією організації управління має стати наукова організація праці апарату управління та її оплати, організація навчання і підвищення кваліфікації менеджерів та забезпечення їх праці сучасними засобами оргтехніки.

Практична реалізація розроблених етапів організації управління сприятиме: гармонійному функціонуванню форми і змісту системи управління, що забезпечить підвищення ефективності виробництва зерна на інноваційній основі; посиленню усіх функцій управління та закріплення їх взаємозв'язків у процесі відтворення; підвищенню ефективності комунікації та інформації у системі управління; інтеграції діяльності усіх служб підприємства; забезпеченню зворотних та прямих зв'язків по вертикалі та горизонталі; удосконаленню системи управління виробництвом, яка б відповідала сучасним умовам господарювання.

Сукупність організаційних, методичних і технічних прийомів, які здійснюються за допомогою певних процедур [2, 3], складає процес управління виробництвом сільськогосподарської продукції. Цей процес складається із таких етапів:

1. Визначення цілей і задач управління, розробка проектів, схем, планів та інших документів внутрішньої регламентації менеджменту; нормативно-довідкове і методичне забезпечення практики управління; технічне забезпечення управлінської діяльності.

2. Здійснення управління виробництвом через використання різних форм, методів, способів, інструментів, а також розробки управлінських рішень.

3. Контроль, аналіз господарських процесів у виробництві сільськогосподарської продукції, їх регулювання, оцінка ефективності самого управління, контроль виконання прийнятих рішень [6 ,7].

Отже, процес управління – це система, яка функціонує із використанням матеріальних, фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсів, тому він має бути раціонально організованим, тобто усі елементи системи впорядковані, приведені в єдине ціле, функціонують взаємопов’язано, перебувають у функціональній залежності.

Із метою формування понятійного апарату про ефективність сучасного рівня розвитку системи управління сільськогосподарським виробництвом обґрунтування актуальності дослідження для оцінки накопиченого досвіду в управлінні нами вивчено думки регіональних і державних представників різних структур агробізнесу. За допомогою анкетування отримано результати про сучасний стан системи менеджменту і проаналізовані перспективи цього напряму у сільськогосподарських підприємствах досліджуваного регіону.

Результати аналізу свідчать, що 73,4% опитаних не мають конкретного уявлення про ризик-менеджмент, а 16,4% з них чули про цей вид управлінської діяльності із зарубіжних джерел, невелика кількість – 10,2% слідкують за дослідженнями й напрацюваннями в галузі управління ризиками і аналізують частоту виникнення небезпечних природних явищ. У практичній діяльності використовують окремі елементи управління з урахуванням ризику 26,5% опитаних, спираючись переважно на власний досвід та досвід сусідніх господарств. 46,4% респондентів ухвалюють рішення інтуїтивно, спираючись на фінансовий стан і розпорядження керуючої компанії.

На думку учасників анкетування, у 36,5% випадках причинами збитків і недоотримання прибутку є небезпечні погодні явища, 42% опитаних роблять акцент на нестабільну політичну і економічну ситуацію в країні, диспаритет цін. Страхування урожаю здійснюють 16,4% респондентів, яке, на думку більшості з них, є обов’язковим, незважаючи на те, що в Україні всього 37 обов’язкових видів страхування і страхування сільськогосподарських ризиків до цього списку не входить.

Зазначимо, що 49,4% фахівців вважають доцільним запровадження систем управління із врахування ризиків за відсутності аналогічних заходів. Це пояснюється не лише недостатньою інформованістю, а й пов’язано із відсутністю як технічних засобів (відсутність Інтернету, застаріла комп’ютерна техніка), так і з низькою кваліфікацією осіб, які ухвалюють управлінські рішення.

Із позиції ефективності систем управління в галузі рослинництва питання про рентабельність сільськогосподарського виробництва є першим у списку питань. Майже 68,1% опитаних вважають, що сільське господарство – збиткова галузь, а 35% – свідомо збиткова. Їх позицію зрозуміти можна, оскільки первинна продукція сільськогосподарського виробництва часто не виправдовує цінові очікування фермерів, а іноді навіть невигідним є збирання і зберігання продукції. Керівники вищих структурних ланок вертикально інтегрованих холдингів вважають галузь ризиковою, але не збитковою. Отже, на основі проведеного дослідження, можна зробити висновок, що велика частина керівників і спеціалістів не вивчала ризик-менеджмент, але усвідомлює його необхідність. Нині окремі його елементи застосовуються, але переважно на інтуїтивному рівні. До найбільш поширених напрямів належать: агрострахування, диверсифікація, меліорація, укладання довгострокових угод щодо постачання матеріалів зберігання і реалізації продукції, державне субсидування, закупівельні інтервенції.

**Висновки.** Ефективність виробництва сільськогосподаської продукції є комплексною економічною категорією, яка характеризується величиною отриманого ефекту в розрахунку на одиницю використаних сумарних ресурсів у галузі або в цілому по підприємству. Економічна ефективність, як форма прояву кінцевого результату використання засобів виробництва та живої праці у господарській діяльності на різних рівнях виробництва сприятиме цілеспрямованому управлінню процесом модернізації та інтенсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. З метою прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень сільськогосподарськими підприємствами на першому рівні управління ефективністю виробництва сільськогосподарської продукції повинні формуватися показники для оперативного управління, на другому – тактичного і на третьому – стратегічного управління виробництвом у цілому по підприємству.

**СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Гончарук А.Г. Методические основы оценки и управление эффективностью производства: Монография /

А.Г. Гончарук. – Одесса: Астропринт, 2008. – 288 с.

2. Дієсперов В.С. Ефективність виробництва у сільськогосподарському підприємстві: Монографія / В.С. Дієсперов. – К.: ННЦ ІАЕ, 2008. – 340 с.

3. Лишиленко О.В. Обліково-аналітичне забезпечення управління сільськогосподарськими підприємствами (теорія, організація, практика): Монографія / О. В. Лишиленко. – К.: ЦУЛ, 2008. – 349 с.

4. Сук Л.К. Калькулювання собівартості та аналітичний облік продукції рослинництва / Л.К. Сук // Бухгалтерія в сільському господарстві. – 1999. – № 8. – С. 16–19.

5. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз / Київський національний економічний ун-т / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2005. – 292 с.

6. Онищенко С. В. Принципи та основні критерії побудови ефективної системи менеджменту на підприємстві / С.В. Онищенко // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2006. – Вип. 156. – С. 120–126.

7. Жовнович Р. І. Планування діяльності підприємства як метод менеджменту / Р.І. Жовнович // Фінанси України. – 2007. – № 1. – С. 19–24.

**REFERENCES**

1. Goncharuk A.G. Metodycheskye osnovы ocenky y upravlenye эffektyvnost'ju proyzvodstva: Monografyja / A.G. Goncharuk. – Odessa: Astroprynt, 2008. – 288 s.

2. Dijesperov V.S. Efektyvnist' vyrobnyctva u sil's'kogospodars'komu pidpryjemstvi: Monografija / V.S. Dijesperov. – K.: NNC IAE, 2008. – 340 s.

3. Lyshylenko O.V. Oblikovo-analitychne zabezpechennja upravlinnja sil's'kogospodars'kymy pidpryjemstvamy (teorija, organizacija, praktyka): Monografija / O. V. Lyshylenko. – K.: CUL, 2008. – 349 c.

4. Suk L.K. Kal'kuljuvannja sobivartosti ta analitychnyj oblik produkcii' roslynnyctva / L.K. Suk // Buhgalterija v sil's'komu gospodarstvi. – 1999. – № 8. – S. 16–19.

5. Andrijchuk V.G. Efektyvnist' dijal'nosti agrarnyh pidpryjemstv: teorija, metodyka, analiz / Kyi'vs'kyj nacional'nyj ekonomichnyj un-t / V.G. Andrijchuk. – K.: KNEU, 2005. – 292 s.

6. Onyshhenko S. V. Pryncypy ta osnovni kryterii' pobudovy efektyvnoi' systemy menedzhmentu na pidpryjemstvi / S.V. Onyshhenko // Ekonomika: problemy teorii' ta praktyky. – Dnipropetrovs'k: DNU. – 2006. – Vyp. 156. – S. 120–126.

7. Zhovnovych R. I. Planuvannja dijal'nosti pidpryjemstva jak metod menedzhmentu / R.I. Zhovnovych // Finansy Ukrai'ny. – 2007. – № 1. – S. 19–24.

*Надійшла 17.03.2014 р.*