

М.В. Зось-Кіор
Луганський національний аграрний університет,
завідувач кафедрою менеджменту і права

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ГАЛУЗІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ АГРАРНИХ ВИРОБНИКІВ

В статті проведено дослідження проблем прийняття рішень в галузі землекористування в умовах загострення конкурентної боротьби аграрних виробників. Обґрунтовано, що ефективне управління в рамках системи землеробства можливо лише при правильному проектуванні і освоєнні всіх його ланок.

Ключові слова: управлінські рішення, аграрні виробники, система землеробства, проектування, конкурентна боротьба.

Постановка проблеми. Процес розробки та прийняття управлінських рішень є основною ділянкою роботи менеджера. Загалом управлінський цикл зводиться до формули «ціль — результат — ціль». У свою чергу, його можна поділити на три підцикли:

- поява інформації;
- накопичення (концентрація) інформації;
- перетворення інформації на рішення.

Існує три основні типи управлінських рішень, пов'язаних з процесом функціонування виробництва: «фактор — фактор», «фактор — продукт» і «продукт — продукт». Ці рішення дають відповідь на такі питання: Яку продукцію доцільно виробляти? Яким чином її виробляти? Скільки продукції необхідно виробляти? В умовах загострення конкурентної боротьби на ринку аграрної продукції, що пов'язано як з чинником глобалізації (збільшення попиту на агропродовольчу продукцію), так і з реформуванням самої аграрної галузі (формування сучасних суспільних відносин на ринку землі сільськогосподарського призначення) дані рішення мають прийматися науково обґрунтовано, виважено і з широкою апробацією.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Враховуючи актуальність прийняття всіх трьох видів вказаних рішень, слід зазначити, що технології їх прийняття дещо різняться [1, 3, 5, 10]. Так, рішення типу «фактор — фактор» полягає у виборі виду ресурсів, що використовуються у виробництві, і визначенні їхніх обсягів. Наприклад, менеджер повинен вирішити, яку кількість зерна чи сіна закласти у раціон годівлі худоби. При цьому йому потрібно врахувати інформацію про те, як змінюватиметься собівартість продукції за варіантами годівлі.

Таким чином, рішення типу «фактор — фактор» — це процес варіації використання різних виробничих ресурсів у межах можливостей менеджера, враховуючи рівень заміщення даних ресурсів (технологічну можливість заміщення) і витрат на ці ресурси (ціну, собівартість виробництва, доставку, складування тощо).

За допомогою рішень типу «фактор — продукт» визначають, на виробництво якого продукту використання наявних ресурсів є раціональним. Наприклад, кукурудзу чи інші концентровані корми можна застосовувати для виробництва молока, приросту великої рогатої худоби або свиней. Поряд з цим комбінацію наявних ресурсів можна застосовувати для виробництва якогось одного виду продукції. Так, наявні посівні площі використовуються лише для кормовиробництва, зорієнтованого на виробництво молока чи вирощування товарних сільськогосподарських культур — зерна, цукрових буряків, картоплі.

Отже, рішення «фактор — продукт» можуть бути типу «певний вид ресурсу — мультипродукт» або «мультиресурси — певний вид продукту». При цьому критерієм прийняття того чи іншого рішення є ефективність господарювання — перевищення доходу над виробничими витратами, тобто саме маса доходу (прибутку), а не його питома значення.

Тип рішень «продукт — продукт» визначає, скільки різних видів продукту повинно вироблятися та в якому обсязі. Маючи обмежену кількість ресурсів, менеджер повинен вирішити, яку продукцію доцільно виробити для одержання максимального ефекту. Вся про-

дукція, вироблена сільськогосподарським підприємством, поділяється на таку, що доповнює одна одну, конкурує між собою і не залежить одна від одної.

Слід зазначити, що загальної методики прийняття даних рішень не існує і вони дуже адаптивні, що надто актуально в мінливих умовах як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Формулювання мети статті - провести дослідження проблем прийняття рішень в галузі землекористування в умовах глобалізації, аграрної реформи та, відповідно, загострення конкурентної боротьби аграрних виробників.

Основний матеріал дослідження. В аграрному виробництві виробляється великий асортимент продукції. У випадку виробництва продукції, що доповнює іншу, при зростанні виробництва одного виду продукції автоматично зростає обсяг виробництва іншого виду продукції. Наприклад, розширення посівів та збільшення виробництва багаторічних трав, зокрема люцерни, сприяють підвищенню врожайності інших сільськогосподарських культур, для яких люцерна є попередником, і цим збагачують ґрунт азотом.

В умовах виробництва конкуруючих видів продукції збільшення виробництва одного виду продукції призводить до зниження обсягів виробництва інших її видів. Приміром, у рослинництві культури, в яких збігаються технологічні цикли виробництва (посів, догляд за посівами, збирання), є конкуруючими (ярі зернові і кормові культури, з одного боку, та цукрові буряки й соняшник — з іншого).

Неконкуруючі види продукції — це такі, де не збігаються технологічні цикли виробництва, що дає можливість рівномірно протягом року використовувати трудові ресурси, техніку та обладнання. Такими видами продукції є, наприклад, озима пшениця і кормові буряки або виробництво й заготівля кормів та відгодівля великої рогатої худоби в осінньо-зимовий період.

Процес прийняття рішень складається з таких основних етапів:

- визначення цілей;
- виявлення проблеми;
- одержання необхідної інформації;
- розгляду можливих альтернативних рішень;
- прийняття рішення;
- розробки заходів на виконання рішення;
- розподілу відповідальності серед працюючих;
- оцінки прийнятого рішення.

Визначити ціль — означає поставити перед собою певне завдання. Таким завданням може бути приріст прибутку, приріст власного капіталу, збільшення вільного часу, зменшення втрат продукції, зниження виробничих витрат, розширення масштабів виробництва тощо.

Виявлення проблеми полягає у чіткому окресленні перешкод, які стоять на шляху до мети. Проблема — це розбіжність між поставленою метою й дійсністю.

Після виявлення проблеми потрібно одержати інформацію про причини, які викликають цю проблему, і про способи їх усунення. Пошук інформації потребує затрат часу й коштів. Тому ці затрати повинні зіставлятися з можливим результатом при досягненні мети.

Етап розгляду можливих альтернативних рішень ґрунтується на одержанні інформації й розробці варіантів вирішення проблеми. Наприклад, зниження затрат кормів на центнер молока можна досягти різними шляхами — зміною раціону годівлі худоби, умов її утримання, вдосконаленням селекційної справи тощо.

Прийняття рішення — це насамперед можливість вибору конкретного рішення з-поміж його альтернативних варіантів. Будь-який вибір завжди пов'язаний з певними труднощами. Це може бути, наприклад, недостатність інформації при розробці альтернативних варіантів рішення. Адже один менеджер може діяти, маючи інформаційне забезпечення на рівні 50 %, а інший — 90 %. Крім того, щоб зробити рішучий крок і прийняти те чи інше рішення, потрібна сміливість. Тому цей процес є індивідуальним і залежить від особистості менеджера.

Розробка заходів на виконання рішень передбачає визначення обсягу роботи, необхідних ресурсів, розподіл обов'язків серед працюючих. Усе це вимагає від менеджера енергії та організаторських здібностей.

Розподіл відповідальності серед працюючих — це насамперед готовність менеджера нести персональну відповідальність за свої рішення. Не всі можуть взяти на себе таку відповідальність. Тому не кожен може бути менеджером.

Процес прийняття рішень вважається завершеним після аналізу результатів прийнятого рішення. Шляхом оцінки фактичних результатів рішення менеджер може зробити висновки про його ефективність.

Усі типи рішень, які приймає менеджер, мають безпосередній зв'язок із ризиком та невизначеністю. Сільське господарство — це галузь, де виробництво безпосередньо пов'язане з ризиком і невизначеністю та значною мірою відрізняється від інших галузей народного господарства, що й зумовлює особливості в аграрному менеджменті.

Особливості сільського господарства тісно пов'язані з чинниками ризику та невизначеності роботи в даній галузі, що, безумовно, зобов'язаний урахувувати менеджер сільськогосподарського підприємства при плануванні та прийнятті управлінських рішень. Однак ризик відрізняється від невизначеності. Ризик — це ситуація, коли результат здійснення якогось процесу невідомий, але відомі його можливі альтернативні наслідки. Невизначеність — ситуація, де ймовірність одержання різних результатів невідома.

Прикладом ризику може бути рішення менеджера завтра косити траву на сіно, хоч він не впевнений, що завтра чи протягом кількох наступних днів не буде опадів. За багаторічними спостереженнями, ймовірність дощу в цей період становить 40 %. Отже, менеджер мусить приймати рішення в умовах ризику.

Прикладом невизначеності може бути формування цін на сільськогосподарську продукцію. Знаючи поточні ціни, менеджер організовує відповідне виробництво, хоч він не може чітко прогнозувати рівень цін на наступний рік і, орієнтуючись на виробництво певного виду продукції, ціна на який його задовольняє в поточному році, може отримати збитки від зниження ціни в наступному році.

Умови ризику та невизначеності характеризують стан, коли менеджер має певну інформацію про потрібну йому подію і може дійти висновку про ймовірність того чи іншого результату. Поряд з цим в інших ситуаціях він не має достовірної інформації й не може прогнозувати ймовірності здійснення тих чи інших подій. Отже, всі свої рішення менеджер може класифікувати на такі, які приймаються в умовах ризику, і такі, що приймаються в умовах невизначеності.

Для успішного ведення господарства менеджер повинен уміти виявляти джерела ризику. В сільському господарстві такими джерелами можуть бути:

1. Виробничий ризик, що зумовлюється такими чинниками, як погодні умови, хвороби рослин і тварин, шкідники, строки виконання робіт. Його результатом є коливання врожайності сільськогосподарських культур та продуктивності худоби, зміни якості продукції, падіж тварин, скорочення строку служби техніки й механізмів, додаткова потреба в робочій силі. Тобто у випадку прийняття помилкового виробничого рішення в умовах ризику виникає загроза різкого зростання виробничих витрат.

2. Ринковий ризик, викликаний нестабільністю цін на продукцію сільського господарства, яку менеджер реалізує. Цей тип ризику залежить від зміни попиту й пропозиції на ринках різних видів сільськогосподарської продукції.

3. Фінансовий ризик, пов'язаний з фінансовим забезпеченням виробництва. Це стосується передусім можливості невиплати сум узятих кредитів і оплати виставлених господарству рахунків його партнерами по бізнесу. В умовах фінансового ризику виникає реальна загроза банкрутства.

4. Ризик технологічного застаріння, суть якого полягає у невідповідності існуючих способів виробництва на підприємстві умовам упровадження нових технологій. У такій ситуації виникають нераціональні виробничі витрати, оскільки застарілими способами виробництва не можна ефективно впроваджувати нові технології. Потрібно або змінити систему виробництва на

таку, що відповідатиме потребам нових технологій, або зачекати з упровадженням цих нових технологій, доки не будуть створені для цього необхідні умови.

5. Ризик понесення збитків від нещасного випадку, а саме від пожеж, бурі, градобою, снігопаду, крадіжок. У даному випадку ризик полягає у заниженні страхової суми.

6. Юридичний ризик — це судова відповідальність за нещасний випадок на виробництві, втрати від зміни норм законодавства, що регулюють трудові відносини на підприємстві та охорону навколишнього середовища (використання пестицидів і гербіцидів, дотримання умов екологічного землекористування тощо). Організуючи й плануючи виробничу діяльність, менеджер орієнтується на чинне законодавство, хоч він може, вклавши значні кошти у свій план, отримати збитки від зміни певних норм законодавства, що не дозволить йому втілити цей план у життя.

7. Людський чинник ризику — коли менеджер не може заздалегідь знати про можливий стан здоров'я працівників на підприємстві та стан власного здоров'я. Тим більше він не може з великою ймовірністю прогнозувати взаємовідносини як безпосередньо на підприємстві, так і з партнерами по бізнесу.

Таким чином, приймаючи будь-яке рішення, менеджер обов'язково повинен урахувати міру ризику в кожному конкретному випадку. Без такого врахування господарювання є небезпечним.

Однак менеджер, який занадто перестраховується, також може прогадати, втративши потенційні можливості для збільшення прибутку, ухиляючись від відносно ризикованого рішення. Тому необхідно мати стратегію управління ризиком, створити умови для господарських маневрів в умовах зміни обставин з метою зниження їхнього негативного впливу на прибуток. Проте такі заходи можуть зумовити додаткові виробничі витрати, які необхідно оцінювати щодо вигоди від їх залучення. Прикладом такої поведінки менеджера може бути рішення про купівлю картоплезбирального комбайна. Купівля комбайна одноразово вимагає значної грошової суми, яка у вигляді амортизації відноситься на собівартість продукції. Однак комбайн можна і не купувати, а орендувати, якщо витрати на його оренду будуть нижчими за витрати в умовах купівлі комбайна. Крім того, існує варіант залучення найманих працівників для збирання врожаю картоплі, якщо витрати на оплату їхньої праці будуть меншими за витрати при купівлі чи оренді комбайна. Перевагою оренди комбайна чи залучення найманих працівників може бути і можливість неврожаю картоплі або виникнення умов недоцільності її вирощування в наступному році, коли куплений комбайн узагалі не використовуватиметься, завдаючи прямих збитків господарству. В умовах відсутності комбайна не буде виробничих витрат узагалі, адже не потрібно ні орендувати комбайн, ні залучати найманих працівників.

Чинник ризику менеджер повинен урахувати і при виборі спеціалізації господарства, тобто передбачати пристосованість того чи іншого виробництва до функціонування в умовах ризику. Наприклад, досить складно змінити спеціалізацію господарства, зайнятого садівництвом, племінним тваринництвом або насінництвом багаторічних трав. В умовах такої спеціалізації відхід від неї та входження в нове виробництво потребуватимуть кількох років, протягом яких будуть понесені прямі збитки. І навпаки, в галузях, де виробництво можна припинити на певному технологічному етапі, ризик отримання збитків від виникнення не вигідних умов продовження цього виробництва є незначним (відгодівля великої рогатої худоби, вирощування ярих зернових тощо). Однак сільське господарство загалом — щодо цього досить консервативна галузь: зміна спеціалізації виробництва не може бути проведена відносно швидко, а сума постійних виробничих витрат у структурі сумарних витрат перевищує витрати в інших галузях народного господарства.

Важливим моментом при виборі спеціалізації господарства в умовах урахування чинників ризику є оцінка співвідношення між постійними і змінними виробничими витратами та їх класифікація за циклами технологічних процесів. Так, якщо господарство вирощує багаторічні трави, забезпечуючи це виробництво власним посадковим матеріалом, то витрати на нього будуть постійними, а в умовах купівлі посадкового матеріалу — змінними. При виробництві свинини з повним виробничим циклом постійні виробничі витрати пов'язані з усіма технологічними циклами. В умовах купівлі поросят для відгодівлі витрати на їх прид-

бання — це змінні виробничі витрати. У даному випадку, прийнявши рішення про припинення виробництва, господарство не матиме таких збитків, як в умовах його припинення з повним виробничим циклом (в останньому випадку постійні виробничі витрати залишаються і після припинення виробництва).

Іншим моментом, пов'язаним з ризиком при прийнятті господарських рішень, є доцільність створення запасу потужностей виробництва. Наприклад, маючи техніки, потрібної для здійснення технологічних процесів, більше, ніж звичайно, менеджер страхується на випадок непогоди, коли необхідно провести польові роботи в короткі терміни (посів, догляд за посівами, збирання, підготовка ґрунту до посіву). Однак при цьому зростають виробничі витрати, пов'язані з амортизацією, ремонтом і утриманням зайвої техніки. Для обґрунтування доцільності росту цих витрат необхідно провести розрахунки виробничих витрат і доходів, що виникають у зв'язку з утриманням зайвої техніки та можливими втратами врожаю.

Висновки. Сучасні умови аграрного виробництва пов'язані з очікуванням як виробників, так і споживачів сільгоспродукції. Це обумовлено проходженням проекту Закону України «Про ринок земель» та інших нормативно-правових актів в рамках аграрної реформи. Як наслідок, значне загострення конкурентної боротьби аграрних виробників неминуче при унікненні латифундистської моделі агро виробництва, що і має бути передбачено у сучасних земельних трансформаціях.

Таким чином, досягнення високих показників ефективності сільськогосподарського виробництва можливо лише при обґрунтованому прийнятті управлінських рішень в управлінні технологічними процесами в рамках системи землеробства, що можливо лише при правильному проектуванні і освоєнні сівозмін, строгому дотриманні всіх ланок системи землеробства.

Література:

1. Андрійчук В.Г. Менеджмент : прийняття рішень і ризик / Андрійчук В., Бауер Л. — К. : КНЕУ, 1998.
2. Бойко Л. М. Регулювання земельних відносин у сільському господарстві : монографія / Бойко Л. М. - К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – 316 с.
3. Дуденко В. Система забезпечення рослинництва : стан та шляхи реорганізації // Пропозиція. – 2002. - № 6. – С. 36-37.
4. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств заходами менеджменту / Монографія. Під заг. редакцією М.В. Зось-Кіора, О.В. Кочеткова. – Луганськ : Елтон-2, 2009. – 140 с.
5. Мартин А. Г. Регулювання ринку земель в Україні : монографія / Мартин А. Г. - К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – 252 с.
6. Організація виробництва на сільськогосподарському підприємстві : Практикум / За ред. М. Ф. Соловйова. – К. : Урожай, 1995. – 208 с.
7. Русан В. М. Економіка раціонального сільськогосподарського землекористування : монографія / Русан В. М. - К. : ННЦ ІАЕ, 2009. – 200 с.
8. Ткаченко В.Г., Богачов В.И. О некоторых тенденциях и перспективах развития агропромышленного комплекса Украины // Інституціональні засади трансформацій в аграрній сфері : Матеріали міжрегіональних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників (30.03.11 р., м. Луганськ) / За ред. П.Т.Саблука та В.Г. Ткаченко. - Луганськ, «Янтар», 2011. – С. 68-78.
9. Федоров М.М. Земельна реформа і розвиток ринкових земельних відносин / М.М. Федоров // Економіка АПК. – 2011. - № 7. – С.55-60.
10. Формування організаційно-економічного механізму управління діяльністю підприємств в умовах глобалізації. Монографія / Під загальною редакцією М. В. Зось-Кіора. – Луганськ : Елтон-2, 2011. – 246 с.