

УДК 334.012.64

Тарасюк А.В.

магістр управління суспільним розвитком,
Вінницький державний аграрний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

У статті проведено узагальнення та систематизацію теоретичних підходів до вдосконалення організаційно-економічного інструментарію управління малим бізнесом у сфері сільського господарства. Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні праці класиків економічної думки, присвячені теорії та практиці ведення підприємництва, а також спеціальні дослідження провідних вітчизняних та зарубіжних вчених щодо проблем вдосконалення малого підприємництва на мікро-, мезо- та макрорівнях.

Ключові слова: малий бізнес, фермер, сільське господарство, організація, управління, економічний розвиток.

Вступ. Фермерські господарства є сьогодні однією з поширених форм ведення підприємницької діяльності у сільському господарстві. Більш ніж двадцятирічний період їх становлення й розвитку в рамках АПК України продемонстрував їх відносну стійкість та ефективність. Незважаючи на те, що ця форма ведення господарської діяльності у сільському господарстві України не стала визначальною, вона успішно конкурує з іншими організаційно-правовими формами. Тому завдання розроблення та вжиття організаційно-економічних та управлінських заходів, що стимулюють динамічний розвиток малого бізнесу в сільському господарстві, з наукової та практичної точок зору є вельми актуальними.

Аналіз останніх наукових досліджень. Практичні та теоретичні аспекти формування та функціонування малого підприємництва у сфері сільського господарства отримали висвітлення в низці робіт зарубіжних та вітчиз-

няних вчених, зокрема в працях Х. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Хаєка, Й. Шумпетера, В. Левитського, С. Десницького, І. Вернадського, Ф. Горбоноса, Т. Дудара, В. Зіновчука, В. Липчука, Ю. Лупенка, М. Маліка, С. Реверчука, П. Саблука.

Водночас багатоаспектність означеної проблеми, динамізм та варіативність ведення підприємництва на сільських територіях вимагають постійного вдосконалення науково-методичної бази.

Мета статті полягає в дослідженні організаційно-економічних інструментів управління малим бізнесом у сільському господарстві.

Викладення основного матеріалу. Управлінські здібності багато в чому виступають головним чинником, що забезпечує кінцеві результати діяльності фермера. Ці здібності виступають у вигляді прийнятих рішень щодо організації сільськогосподарського виробництва та управління ним. Ефективність управ-

лінських та організаційних впливів формується на стадії попереднього прийняття рішень за цілим комплексом взаємопов'язаних питань. До них слід віднести питання про такі аспекти [3]:

1) основна виробнича спрямованість господарської діяльності підприємства, тобто якими є передбачувані обсяги виробленої рослинницької та тваринницької продукції;

2) кількісні параметри економічних факторів виробництва, необхідних для отримання намічених обсягів виробництва відповідної сільськогосподарської продукції; іншими словами, скільки необхідно задіяти площ сільськогосподарських угідь, матеріально-технічних засобів, трудових ресурсів, фінансових коштів тощо;

3) форма організації праці, яка буде переважно домінувати під час виконання виробничих процесів; ступінь використання позикових коштів, орендних відносин;

4) система економічних відносин з постачальниками, заготівельниками, переробниками виробленої сільськогосподарської продукції;

5) схема реалізації сільськогосподарської продукції, доведення її до рівня кінцевого продукту АПК.

Розглянуті вище питання дають відносно уявлення про масштаб завдань, що стоять перед членами фермерського колективу, керівником індивідуального підприємства, особистого підсобного господарства тощо.

На відміну від загальноприйнятої в західних країнах організації фермерських господарств, вітчизняні фермери, як правило, традиційно орієнтуються на використання всього часу на роботу в рамках свого господарства. Це різко контрастує з практикою, що склалася в західних країнах, в яких ефективна організація та управління господарською діяльністю переслідують дві мети, а саме отримання прибутку та збільшення вільного від роботи часу. Таким чином, західний фермер сам формує собі завдання за розмірами одержуваного прибутку та сумарною кількістю вільного від роботи часу, яке він використовує на свій власний розсуд. Ця обставина разом з розвинутою виробничою, комерційною та соціальною інфраструктурою дає змогу фермеру та всім залученим працівникам значно збільшувати дохідну частину свого сукупного бюджету за рахунок участі в інших проектах.

Наступною особливістю виступає відсутність жорстких часових рамок, протягом яких прибуток від ведення фермерського господарства повинен бути максимізований. Все залежить від планів як короткострокового, так і середньо- та довгострокового планування.

Якщо оцінювати рівні організації малого бізнесу та управління ним, то тут слід виділити такі основні етапи [5]:

1) формулювання основної мети;

2) виявлення проблем організаційно-економічного, фінансового, інфраструктурного плану;

3) оволодіння всією необхідною інформацією;

4) визначення можливих додаткових дій, які виступають альтернативою наміченій програмі дій;

5) прийняття управлінських рішень на відповідному рівні;

6) облік кінцевого результату, відповідна оцінка прийнятих рішень.

Багатоплановість питань, що стоять перед фермером, вимагає від нього володіння певними навичками. Від рівня оволодіння навичками прийняття рішень організаційно-економічного та управлінського плану значною мірою залежать фінансові результати діяльності фермерського господарства. Тут слід зупинитися на послідовності прийняття управлінських рішень.

Формування основної цільової установки діяльності фермера. Освоюючи фермерську діяльність, керівники орієнтуються на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективу. Цільові установки та поточні й перспективні завдання, що з них випливають, які стоять перед колективом ферми, можуть включати отримання чистого прибутку, підвищення рівня рентабельності виробничих процесів, економію праці й часу, оволодіння новими техніко-технологічними процесами, розширення виробництва тощо.

Виявлення проблеми. Сам хід ведення господарської діяльності в рамках аграрної ферми з низки причин як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру передбачає виявлення та вирішення певних проблем. Тут під проблемою розуміється розбіжність між заявленою метою та наявним комплексом ресурсів, необхідних для її досягнення. Низька врожайність сільськогосподарських культур, недостатньо висока продуктивність сільськогосподарських тварин, незадовільна технологічна забезпеченість – всі ці та багато інших чинників ставлять під зрив виконання сформульованих фермером виробничо-господарських, фінансових планів. У такій ситуації у сільськогосподарських виробників закономірно виникає почуття невпевненості у власних силах, що може бути причиною зниження мотивації діяльності фермера та невиконання планів господарства.

Оволодіння всією необхідною інформацією. Це стає актуальним після виявлення проблем. У зв'язку з цим інформаційна забезпеченість – важливий етап діяльності фермерського господарства. Це завдання є актуальним доти, доки витрати на пошук та отримання необхідної інформації не перевищать очікуваний ефект від її практичного використання. У зв'язку з цим важливим є не тільки потік інформації, але й її застосування на практиці.

Визначення можливих додаткових дій. Вибір альтернативного варіанта під час отримання всієї необхідної інформації – важливий етап управління фермерським господарством. Порівняльний аналіз наявної інформації дає змогу об'єктивно підійти до вирішення та подолання проблем, що виникають. Особливого значення тут набуває вибір критерія оцінювання порівняльної ефективності.

Прийняття управлінського рішення. Облік порівняльної ефективності передбачуваних та реалізації організаційно-економічних, техніко-технологічних

рішень зумовлює кінцевий вибір фермером управлінського рішення. Момент прийняття цього рішення безпосередньо залежить від керуючого, його впевненості в тому, що він володіє всією необхідною для його прийняття інформацією. Нерішучість, тривале затягування терміну прийняття рішення підвищують економічні ризики та ведуть до невиправданих витрат усіх видів ресурсів. Таким чином, здатність прийняття зваженого рішення багато в чому виступає необхідною рисою, що характеризує професійні навички керуючого фермерським господарством, та багато в чому визначає кінцеві фінансово-економічні результати його діяльності.

Облік кінцевою результату. Цей етап є завершальною фазою, що дає змогу говорити про завершення прийняття рішення. Тут на перший план виходять досвід і рівень методологічної компетентності керівника. Саме ці дві складові дають змогу зіставити аналіз минулих років з поточною ситуацією та отримати оцінку як попередніх проблем, так і кінцевих результатів низки прийнятих рішень [5].

Багатоаспектність ведення фермерського господарства впливає з багатofакторного характеру організаційно-економічної функції, що реалізуються в рамках всієї виробничо-господарської діяльності. Ця обставина разом зі стохастичним характером сільськогосподарського виробництва загалом висуває свої специфічні вимоги до процесу прийняття управлінських рішень на рівні керівника фермерського господарства. Тому розгляд виникаючих при цьому проблем має не тільки велике прикладне, але й наукове значення.

Однією з проблем, з якою стикаються керівники, є отримання всієї необхідної інформації, що дає змогу правильно зорієнтуватися в процесі взаємодії з фізичними, технічними, біологічними та іншими об'єктами. Водночас економічна практика свідчить про те, що, приймаючи рішення, керівник не обов'язково має бути фахівцем у сфері механізації виробничих процесів, годування та розведення тварин, захисту рослин, селекції та насінництва сільськогосподарських культур тощо. Слід лише володіти навичками пошуку та отримання інформації від компетентних джерел. Діяльність цих інформаційних джерел має, як правило, вузько спрямований характер. Такими джерелами виступають спеціалізовані інформаційні агентства, служби.

Крім цього, важливим джерелом інформації є різні служби з надання агрохімічної, ветеринарної, насінницької допомоги. Вони аж ніяк не виступають благодійними організаціями, але платежі за надані послуги інформаційного характеру з надлишком окупаються підвищенням рівня врожайності сільськогосподарських культур та продуктивності сільськогосподарських тварин. Крім цього, кінцевий економічний ефект досягається за рахунок економії праці та коштів не тільки виробничого, але й управлінського персоналу відповідної ферми. Найчастіше фермеру буває необхідна не тільки чисто виробнича інформація, але й інформація, пов'язана зі змінами на ринку праці, у сфері різних урядових програм підтримки вітчизня-

них сільськогосподарських товаровиробників, щодо правових та інших питань. Аграрне виробництво тісно пов'язане із соціологією, екологією, економікою, психологією, правознавством тощо. Тому тут керуючий фермерським господарством повинен добре орієнтуватися в джерелах, з яких він може черпати всю необхідну йому інформацію. Без наявності таких можливостей різко затягується час прийняття управлінських рішень, знижується рівень їх обґрунтованості.

Виявлена проблема, пов'язана з відсутністю необхідної інформації, не є єдиною. Наступну категорію проблем складають ті, які можна визначити як загальні. Сюди слід віднести проблеми, пов'язані з придбанням того чи іншого обладнання, технічних засобів, насінневого матеріалу тощо. Тут на перший план виходить сприятливе, оптимальне з точки зору ефективності господарювання поєднання всіх видів необхідних ресурсів. Під час вирішення проблем цього рівня на перший план виходить раціональна організація діяльності керуючого.

Вищевикладені проблеми здебільшого відносяться до внутрішніх, проте економічна практика свідчить про досить велику сукупність зовнішніх чинників, які формуються на більш високому ієрархічному рівні управління.

Специфіка ведення сільськогосподарського виробництва малими формами господарювання передбачає наявність певних характеристик, використовуваних під час класифікації управлінських та організаційно-економічних рішень. До основних з них слід віднести варіативність, актуальність, циклічність, рівень ризиків та можливість зворотних рішень.

Крім вище зазначених характеристик, багатоваріантність і багатоаспектність рішень у сфері аграрного виробництва зумовлюють наявність інших характеристик, що описують різні аспекти досліджуваного процесу. Тлумачення виділених характеристик дає змогу конкретизувати їх сутнісні особливості.

Актуальність цих характеристик для практики виявляється в різному ступені впливу на керований об'єкт. Наприклад, питання, пов'язані з використанням або невикористанням прогресивних індустриальних технологій, будуть менш значущими, ніж придбання відповідного технологічного устаткування. Безумовно, останні рішення приймаються відносно рідше, проте вони значно відрізняються за ступенем свого впливу не тільки на виробничі процеси, але й на фінансову стійкість підприємства. Тобто значимість того чи іншого рішення – один з істотних чинників динамічного функціонування підприємства загалом.

Варіативність. Прийняті на рівні суб'єкта управління фермерським господарством рішення відрізняються один від одного за ступенем повторюваності. Наприклад, молочне стадо вимагає проведення щоденної технологічної операції їх доїння. Частота доїнь і загальна кількість тварин визначають складання відповідного плану з проведення цих робіт. Оскільки ця процедура повторюється з однаковою періодичністю

щодня, їх сукупний ефект на кінцеві виробничі та економічні показники буває досить значним.

Рівень ризику. В аграрному виробництві те чи інше рішення може мати різні наслідки. Якщо ризик незначний, то прийнято вважати, що доцільно дати можливість ризикам того чи іншого рішення проявитись максимально. Інакше слід діяти більш оперативним та рішучим чином. Наприклад, зволікання з проведенням технологічної операції з оброблення гербіцидами посівів сільськогосподарських культур може привести до значного недобору врожаю. Отже, тоді очікуваний збиток не порівняний з витратами на придбання відповідних хімічних препаратів. Приблизно така ж ситуація складається під час збирання врожаю, коли кожен день затримки веде до істотних втрат. В цьому проявляється рівень ризику прийнятих фермерами рішень.

Можливість прийняття зворотних рішень впливає зі специфіки аграрного виробництва як однієї з форм діяльності людини. Зворотні управлінські рішення приймаються навіть тоді, коли вони ведуть до певного збитку, але цей збиток за своїми розмірами не можна порівняти з розміром збитку, який буде мати місце в разі неприйняття відповідного рішення. Тому комплексний аналіз можливих наслідків прийнятого рішення повинен передувати процедурі їх прийняття.

Управлінські рішення є результатом складання суто індивідуальних уявлень про сутність розглянутого процесу. Вони одночасно базуються на аналізі великого масиву емпіричних даних. З метою оптимізації цього процесу необхідно мати відповідну кваліфікацію та досвід професійної діяльності. Тут знаходять своє найширше використання два підходи до пізнання, а саме дедукція та індукція. Відповідне поєднання цих прийомів стає одним з ключових чинників прийняття зваженого управлінського рішення.

Велике значення у веденні малого бізнесу у сфері сільськогосподарського виробництва, зокрема веденні фермерського господарства, мають інструменти управління сільськогосподарським виробництвом, якими оперує керівник. Ними виступають різноманітні чинники та прийоми управління. Їх активне застосування в повсякденній управлінській практиці дає змогу використовувати ефективний індекс оцінювання діяльності фермера. Отримання прибутку, як правило, не має виступати єдиною метою діяльності ферми. Кінцеві результати та їх загальний рівень повинні враховувати соціальний, екологічний, демографічний та інші аспекти, що досить гостро стоять у сільській місцевості. Цільова установка функціонування фермерського господарства повинна обов'язково включати їх як обмеження у використовувану оптимізовану модель. Таким чином, прийняття управлінського рішення є одночасно індивідуальним та складним. Важливим аспектом у цьому процесі є набуття певних навичок, які стають наслідком навчання та різноманітних тренінгів, які моделюють вихідну ситуацію.

Загальна послідовність прийняття рішення базується на первинному формуванні кінцевої або про-

міжної мети. В подальшому відбуваються збір, наповнення та аналіз усієї необхідної вихідної інформації. Фактично йдеться про використання системного підходу, який у спеціальній літературі позначається як науковий метод. Найважливішим інструментом під час прийняття рішення є вся сукупність економічних законів, що мають об'єктивний характер. Знання й володіння цими законами полегшує раціональний вибір необхідної інформації та визначає загальний алгоритм прийняття управлінського рішення. В основу масиву емпіричних даних лягає інформація, що міститься в різних формах звітності та бухгалтерського обліку.

Методологічні підходи, що лежать в основі прогнозування бюджету фермерського господарства, дають можливість провести порівняльний аналіз різних варіантів управлінських рішень. Він дає змогу на строго системній основі провести оцінювання того чи іншого інвестиційного проекту. Використання вищевикладених підходів не вичерпує всіх інструментів, які використовуються фермерами в управлінській практиці, проте дає змогу більш економічно організувати процес управління.

Складність ведення сільськогосподарського виробництва не дає змогу врахувати всю сукупність факторів, що визначають підсумкові результати їх діяльності. Тоді керуючий розробляє сценарій стосовно невідомих ситуацій, що характеризуються високими ризиками. Такий підхід до стратегічного управління дає змогу керуючому з високою часткою вірогідності передбачити можливий несприятливий розвиток подій і здійснити відповідні попереджувальні дії організаційно-економічного плану.

Безумовно, основним завданням фермера є забезпечення беззбиткової роботи підприємства. Отже, головна мета формується як створення конкурентоспроможної організаційно-економічної моделі фермерського господарства, що дає змогу зробити її процвітаючою.

Формулювання цільової установки діяльності фермерського господарства передбачає дотримання таких рекомендацій:

- 1) конкретизація цільової установки (це означає, що цей процес не припускає двозначності);
 - 2) врахування реальної ситуації, що складається на ринку;
 - 3) досягнення саме по собі має передбачати необхідність здійснення аж ніяк не абстрактних дій;
 - 4) передбачення формулювання низки проміжних цілей;
 - 5) передбачення розрахунками величини кінцевої мети їх прикладного виміру;
 - 6) наявність питання про гнучкість мети, тобто можливість коригування в разі зміни загальноекономічної та внутрішньогосподарської ситуації;
 - 7) оптимальність для кожного господарського циклу.
- Наявність короткострокових і довгострокових цілей значною мірою полегшує процес планування й

управління. Крім цього, цілі можуть бути додатковими, незалежними та конкуруючими. Залежно від ситуації намічені цілі можуть виступати в різних якостях. Наявність конкуруючих цілей полегшує вибір найбільш важливих та першорядних з них, досягнення яких не може відкладатись на більш пізній термін. Вибір пріоритетних цілей є важливим прикладним управлінським завданням у системі функціонування малого бізнесу на селі.

Висновки. Таким чином, діяльність фермерського господарства як щодо замкнутої виробничої системи підкоряється об'єктивним економічним законам. Залучення до цієї складної праці передбачає наявність

чітких уявлень і відповідних знань про сільськогосподарське виробництво. Організаційно-управлінська діяльність передбачає вирішення завдань, які сприяють зростанню прибутковості, зниженню питомих витрат і збільшенню рівня рентабельності. Перераховані вище фактори багато в чому визначають кінцеві результати діяльності малих форм господарювання на селі та перспективи їх подальшого розвитку. Розгляд прийнятих управлінських рішень диференціюється економічною практикою за значимістю, можливістю зворотних дій, наявністю альтернативних варіантів, що загалом дає змогу на підготовчому етапі встановити відповідні пріоритети.

Список літератури:

1. Аграрний і сільський розвиток для зростання та оновлення української економіки: наукова доповідь / за ред. О. Бородіної, О. Шубравської. Київ: НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», 2018. 152 с.
2. Липчук В., Коробка С. Розвиток малого підприємництва в сільському господарстві: монографія. Львів: Сполом, 2011. 227 с.
3. Месель-Веселяк В. Форми господарювання в сільському господарстві України (результати, проблеми, вирішення). Економіка АПК. 2012. № 1. С. 13–23.
4. Прокопенко К. Малі аграрні підприємства в аграрному секторі України. Економіка АПК. 2012. № 4. С. 99–105.
5. Радченко О. Інститут державної підтримки малих підприємств у сільському господарстві. Економіка АПК. 2011. № 11. С. 60–66.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

В статье проведены обобщение и систематизация теоретических подходов к совершенствованию организационно-экономического инструментария управления малым бизнесом в сфере сельского хозяйства. Теоретико-методологической основой исследования являются фундаментальные труды классиков экономической мысли, посвященные теории и практике ведения предпринимательства, а также специальные исследования ведущих отечественных и зарубежных ученых по проблемам совершенствования малого предпринимательства на микро-, мезо- и макроуровнях.

Ключевые слова: малый бизнес, фермер, сельское хозяйство, организация, управление, экономическое развитие.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC TOOLS MANAGING A SMALL BUSINESS IN AGRICULTURAL HOUSEHOLDS

The article deals with the generalization and systematization of theoretical approaches to improving the organizational and economic tools for managing small businesses in the field of agriculture. The theoretical and methodological basis of the study was the fundamental works of the classics of economic thought, devoted to the theory and practice of entrepreneurship, as well as special studies of leading domestic and foreign scientists on the problems of improving small business at the micro, meso and macro levels.

Key words: small business, farmer, agriculture, organization, management, economic development.