

УДК 338.43: 631.11

Турчина С.Г.

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту ЗЕД та євроінтеграції  
Сумського національного аграрного університету

## ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА

### MANAGEMENT IMPROVEMENT OF PLANT GROWTH EFFECTIVENESS

#### АНОТАЦІЯ

У статті досліджено особливості умов формування та розвитку успішного сільськогосподарського підприємства Сумської області. Здійснено оцінку ефективності апарату управління досліджуваного суб'єкта господарювання за методикою російського науковця А.Е. Бережного. Обґрунтовано комплекс заходів управлінського впливу на ефективність виробництва продукції рослинництва.

**Ключові слова:** ефективність, рослинництво, сільськогосподарське підприємство, врожайність, собівартість, прибуток, рівень рентабельності, ефективність управлінської діяльності.

#### АННОТАЦИЯ

В статье исследованы особенности условий формирования и развития успешного сельскохозяйственного предприятия Сумской области. Осуществлена оценка эффективности аппарата управления исследуемого субъекта хозяйствования по методике российского ученого А.Э. Бережного. Обоснованы направления и предложены пути повышения экономической эффективности продукции растениеводства с учетом управленческой составляющей.

**Ключевые слова:** эффективность, растениеводство, сельскохозяйственное предприятие, урожайность, себестоимость, прибыль, уровень рентабельности, эффективность управленческой деятельности.

#### ANNOTATION

The article has been studied specialties of forming process and development of a successful enterprise in Sumy region. The valuation of effective management system of studied subject has been made using the method of Russian scientist A.E. Berezhnoi. A complex of management influence techniques for the plant growth effectiveness was justified.

**Keywords:** efficiency, crop production, agricultural enterprise, productivity, cost, profit, level of profitability, effectiveness of management activity.

**Постановка проблеми. В умовах, коли на світових сільськогосподарських ринках загострюється конкуренція та зростає волативність цін, ключовою проблемою для України залишається стабілізація і нарощування власного виробництва продукції рослинництва та продуктів її переробки. Зростання ефективності виробництва відбувається як за рахунок високого технічного забезпечення, поліпшення умов та організації праці, так і за рахунок ефективного управління. Саме своєчасність та правильність застосування управлінських заходів для підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва є наслідками успішного функціонування сільськогосподарського підприємства.**

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ґрунтовні дослідження теоретичних та практичних аспектів щодо підвищення ефективності управління виробництвом продукції рос-

линництва здійснили такі провідні вітчизняні вчені: В.Г. Андрійчук, П.С. Березівський, О.М. Варченко, В.П. Галушко, О.В. Дещенко, С.М. Кваша, М.І. Кісіль, І.В. Охріменко, І.Я. Петренко, М.П. Поліщук, П.Т. Саблук, В.М. Трегобчук, О.М. Шпичак та ін. Разом із тим, незважаючи на широке коло наявних наукових напрацювань, проблема управління ефективністю виробництва продукції рослинництва потребує подальших досліджень. Виникає необхідність подальшого пошуку раціональних і науково обґрунтованих управлінських заходів для підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва в сільськогосподарських підприємствах.

**Мета статті** полягає у пошуку раціональних і науково обґрунтованих шляхів удосконалення управління, що вплине на підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва сільськогосподарського підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зважаючи на те, що частка галузі рослинництва в середньому становить понад 55% усієї виробленої сільськогосподарської продукції держави та є важливим джерелом валютних надходжень в Україну, збільшення обсягів виробництва високоякісної конкурентоспроможної продукції є предметом постійної уваги влади, вчених та господарників.

Завдання полягає в отриманні високих урожаїв у розрізі окремих видів культур за якомога менших затрат праці і засобів, що значною мірою залежить від управління виробництвом. Уміння менеджерів підприємства об'єктивно оцінювати власні можливості посідає чільне місце для досягнення поставлених цілей та виконання стратегічних завдань.

Варто зазначити, що для сільськогосподарських підприємств Сумської області характерною є ситуація, за якої основна частка виробленої продукції припадає на рослинницьку галузь, а саме виробництво зернових, зернобобових та олійних культур. Це пояснюється намаганням господарюючих суб'єктів переорієнтуватися на виробництво високорентабельних видів продукції. Дослідженнями встановлено, що ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств Сумської області має значні можливості щодо збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва. Резервами розвитку досліджуваної

галузі є підвищення родючості ґрунтів, використання сортів рослин і технологій їх вирощування, що забезпечують найвищу окупність ресурсів, розроблення та запровадження ефективних методів оптимізації процесів росту і розвитку рослин з урахуванням зміни кліматичних умов тощо.

Для поглиблених досліджень стану визначеної проблеми модельним об'єктом вибрано товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма «Хоружівка» Недригайлівського району Сумської області. Використання експертного методу дає можливість стверджувати, що в базовому підприємстві керівниками різних рівнів використовуються поєднання демократичного та авторитарного стилів. Лише головний інженер та головний агроном віддають перевагу суто авторитарному стилю управління. Директор господарства вдало поєднує різні стилі залежно від обставин і використовує різноманітні методи управління.

У рамках розгляду досліджуваної проблематики виявлено, сьогодні немає єдиної загальноприйнятої методики оцінювання управлінського персоналу, хоча ця проблема не обділена увагою вітчизняних та зарубіжних авторів.

Слушною є думка професора Ф.В. Зинов'єва, який вважає, що оцінювати працю керівників та спеціалістів можливо, тільки враховуючи загальні результати праці колективу, яким вони керують [1]. Тобто ефективність діяльності керівних кадрів ототожнюється з результатами роботи підприємств. Ефективність роботи кадрів управління є частиною загальної ефективності суспільного виробництва адже процес трудової діяльності управлінського персоналу тісно пов'язаний із виробництвом і його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком підприємства у цілому. Тому зрозуміло, що кожне під-

приємство формує власну кадрову політику, на яку впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Однак загальним для всіх господарюючих суб'єктів є те, що кадрова політика повинна бути послідовною і відповідати їх місії та цілям, бути часткою загальної стратегії підприємства і взаємодіяти із його інвестиційними, інноваційними проектами та фінансовими можливостями організації.

Серед показників, які можуть виступати індикаторами ефективності управління підприємством, на нашу думку, потрібно виділити прибуток, рентабельність, продуктивність праці, рівень заробітної плати. Для обґрунтування вказаної позиції проведемо оцінку ефективності апарату управління ТОВ «АФ «Хоружівка» (табл. 1) за методикою російського вченого А.Е. Бережного [2].

Оцінюючи ефективність управління галуззю рослинництва, варто відзначити, що остання характеризується з позитивного боку (табл. 1), оскільки зафіксовано приріст заробітної плати адмінперсоналу в галузі рослинництва майже в 2,5 рази, а приріст витрат на його утримання на 34,1%. Прибуток від реалізації продукції рослинництва на одного працівника управління також має тенденцію до приросту на 23,3 тис. грн./особу, тобто на 9,4%. Сума загального прибутку господарства від реалізації всієї продукції на одного управлінця зросла більш швидкими темпами, а саме на 101,49 тис. грн. (майже втричі).

Приєднуючись до думки науковців [3, с. 71], які вважають, що рівень прибутковості порівняно із затратами виробництва виражає ступінь дієвості і правильності прийнятих управлінських рішень, господарюючим суб'єктам варто робити акцент на тому, що зміни прибутковості виробництва з року в рік указують на рівень ефективності менеджменту, здатність господар-

Таблиця 1  
Ефективність апарату управління ТОВ «АФ «Хоружівка» (за методикою А.Е. Бережного)

Показники	Роки		Відхилення (+;-)	2017 р. в % до 2012 р.
	2012	2017		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	186	144	-42	77,4
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих в с.-г. виробництві, осіб	132	132	0	100,0
у т. ч. в рослинництві	44	82	38	186,4
у т. ч. адмінперсонал у рослинництві	11	17	6	154,5
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	25012,0	54232,0	29220,0	216,8
у т. ч. в рослинництві	20342,3	49896,6	29554,3	245,3
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	4271,0	7388,0	3117	173,0
у т. ч. зарплата адмінперсоналу в галузі рослинництва, тис. грн.	398,9	975,3	576,4	244,5
Витрати на утримання апарату управління галузі рослинництва, тис. грн.	122,4	164,1	41,7	134,1
Отримано прибутку на 1 працівника управління, тис. грн.	56,87	158,36	101,49	278,5
Отримано прибутку від реалізації продукції рослинництва на 1 управлінця галузі рослинництва, тис. грн.	247,94	271,25	23,3	109,4

ської системи «виживати» в умовах конкурентного ринку. Така система виявляється прогресуючою, тобто такою, що пропонує затребувані ринку товари і послуги, а це, своєю чергою, дає підстави стверджувати, що менеджмент спроможний приймати ефективні рішення і забезпечити високий рівень доходності.

Процес раціоналізації управління включає розроблення комплексу організаційно-технічних та соціально-економічних заходів, які забезпечують ефективніше використання землі, робочої сили, техніки та інших ресурсів, створення сприятливих умов праці та побуту працівників, упровадження нових технологій тощо. Для вивчення наявного стану та розроблення планів на майбутнє розглянемо фінансові показники рослинництва досліджуваного сільськогосподарського підприємства (табл. 2).

Оцінюючи показники ефективності галузі рослинництва (табл. 2.), можемо констатувати, що в ході проведення дослідження встановлено значне варіювання показника рівня рентабельності продукції. Так, найнижче його значення зафіксовано в 2015 р. – 1,7%, найвище – у 2016 р. – 22,0%. У цілому галузь рослинництва в агрофірмі є прибутковою та рентабельною. Ціни по всіх сільськогосподарських культурах на протязі досліджуваного періоду постійно коливалися, тому й прибутковість даних культур товаристві нестабільна. Підвищення рівня рентабельності є результатом випереджаючих темпів росту цін реалізації над собівартістю продукції.

Одержання доходів є головною метою підприємницької діяльності, основним спонукальним мотивом будь-якого бізнесу. Для подальшого підвищення прибутковості та рентабельності досліджуваної агрофірми необхідно мобілізувати всі невикористані можливості для збільшення величини прибутку, а відповідно, й рівня рентабельності, серед яких: збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції, зниження її собівартості, підвищення якості товарної продукції, реалізація її на більш вигідних ринках збуту та в оптимальні строки тощо.

Дослідженнями встановлено, що господарюючі суб'єкти, у т. ч. і ТОВ «АФ «Хоружівка», намагаються переорієнтуватися на виробництво рентабельних видів продукції як на один зі способів підвищення прибутковості. Підтвердженням такого висновку та зважаючи на світовий досвід, який указує, що висока економічна ефективність вирощування сої досягається за рахунок раціонального поєднання факторів виробництва і розміщення, спеціалізації, концентрації, інтенсифікації, високої товарності, у господарстві з 2016 р. на невеликій площі вирощується соя сорту Лісабон. Це новий сорт (на дослідженні з 2011 р.) сої раннього дозрівання з гарним потенціалом і високим урожаєм зерна. Вказаний сорт, за оцінкою спеціалістів, чудово підходить для харчових цілей. Ранні терміни дозрівання і високий вміст протеїну

Таблиця 2

Фінансові показники рослинництва ТОВ «АФ «Хоружівка»

Показники	Роки						Відхилення, (+;-)	2017 р. в % до 2012 р.
	2012	2013	2015	2016	2017	2017		
Повна собівартість реалізованої продукції рослинництва, тис. грн.	17615,0	13552,6	25217,4	37217,7	45285,3	27670,3	257,1	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції рослинництва, тис. грн.	20342,3	14207,8	25649,5	45406,3	49896,6	29554,3	245,3	
Валовий прибуток, тис. грн.	2727,3	655,2	432,1	8188,6	4611,3	1884,0	169,1	
Рівень рентабельності продукції рослинництва, %	15,5	4,8	1,7	22,0	10,2	-5,3	X	

Джерело: складено за даними форм звітності ТОВ АФ «Хоружівка» Недригайлівського району Сумської області

в зерні робить його перспективним і затребуваним. Сорт генетично чистий. Його характеристики: підвищена врожайність, придатний для харчової індустрії, стійкий до розтріскування, вегетаційний період – від 90 до 105 днів, висота рослини – до 70 см, вміст білка – 41,3%, вміст олії – 24,5%, висота прикріплення нижнього боба – 12–15 см, маса 1000 насіння – до 190 г, потенційна врожайність – 45–50 ц/га. Важливо й те, що соя є цінним попередником [4].

Варто відзначити, що наша держава займає вагоме місце у світовому виробництві олійних культур, зокрема насіння сої, що викликано підвищенням попиту на цю культуру на світовому ринку. Соя є однією з найважливіших статей прибутку, без якої неможливим було б таке швидке вирішення проблеми високобілкових кормів та олії, зростання продуктивності землеробства, тваринництва і птахівництва, вирішення продовольчої проблеми і формування експортних ресурсів [4]. Затрати на вирощування сої не відрізняються від затрат на вирощування, наприклад, соняшнику чи кукурудзи.

В Україні ціна на сою залежить від світових котирувань, оскільки 50–60% реалізується на експорт. Окрім того, ціни на насіння сої станом на 01.01.2018 є значно вищими, ніж на інші види продукції галузі рослинництва. Так,

наприклад, реалізація вказаної культури на умовах EXW, Україна – 11 345 грн./т; соя без ГМО – 11512 грн./т, що є вищими, ніж на пшеницю 3-го та 4-го класів (EXW, Україна – 4 954 та 4 800 грн./т відповідно), жито 2-го та 3-го класів (EXW, Україна – відповідно 3 397 та 3 325 грн./т).

Світові експерти прогнозують лише подальше зростання ринку сої.

Зважаючи на викладене, нами пропонується посилити увагу керівництва досліджуваного підприємства на сою як на стратегічну культуру.

Отже, розглянемо виробництво сої в ТОВ «АФ «Хоружівка». Площа посіву становить лише 20 га. Реалізації вказаної культури не відбулося, оскільки весь зібраний урожай підприємство залишило на насіння для посіву в 2017 р.

Планову врожайність сої варто розраховувати за формулою:

$$U_p = \check{U}_p + O_1K_1 + O_2K_2, \quad (1)$$

де  $\check{U}_p$  – ресурсна урожайність, ц/га;

$\check{U}_p$  – урожайність за рахунок природної родючості ґрунтів, ц/га;

$O_1, O_2$  – окупність мінеральних і органічних добрив відповідно;

Таблиця 3

Програмування врожайності сої на плановий 2018 р.

Показники	Значення показника
Бонітет ґрунтів	64,8
Ціна 1 бала, ц	0,47
Ресурсна урожайність за рахунок природної родючості ґрунтів, ц/га	30,5
Приріст урожайності, ц/га за рахунок внесення:	
- органічних добрив	2,1
- мінеральних добрив	3,3
за рахунок:	
- правильного розміщення в сівозміні	1,1
Приріст урожайності – разом, ц/га	6,5
Ресурсна (планова) урожайність, ц/га	37,0

Джерело: складено за даними форм звітності ТОВ «АФ «Хоружівка» Недригайлівського району Сумської області

Таблиця 4

Розрахунок прогнозованої економічної ефективності вирощування сої

Показники	2016 р.	Прогноз на 2018 р.
Площа посіву, га	20	200
Урожайність, ц/га	34,4	37
Збір продукції, ц	688	7400
Собівартість виробленої продукції, тис. грн.	182,8	2205,7
Обсяг реалізації, ц		7000
Ціна реалізації, грн/ц		1050
Виручка від реалізації, тис. грн.		7350
Загальна сума прибутку (збитку), тис. грн.		5144,3
у т. ч. на 1 ц, грн.		695,18
- на 1 га, грн.		25721,5
Рівень товарності, %		94,59
Рівень рентабельності, %		233,23

Джерело: складено за даними форм звітності ТОВ «АФ «Хоружівка» Недригайлівського району Сумської області

K1, K2 – кількість внесених мінеральних і органічних добрив відповідно.

Результати розрахунків, що базуються на використанні даної методики, під час програмування врожайності сої приведені в таблиці 3.

Із наведених розрахунків у табл. 3. можемо констатувати, що ресурсна врожайність сої становить 30,5 ц/га, але за рахунок використання органічних добрив планується підвищення ресурсної урожайності на 2,1 ц/га, мінеральних добрив – на 3,3 ц/га, правильного розміщення в сівозміні – на 1,1 ц/га. Досягти таких результатів можливо не тільки за умов дотримання внесення запланованих доз добрив, а й за умов високого рівня організації праці та відповідного матеріального зацікавлення всіх робітників у кінцевих результатах виробництва.

Розрахуємо прогнозовану економічну ефективність вирощування сої Лісабон (табл. 4).

Наведені розрахунки показали, що ТОВ «АФ «Хоружівка» за збільшення площі під посівом сої сорту Лісабон до 200 га зможе зібрати продукції 7 400 ц та отримати 5 144,3 тис. грн. чистого прибутку від реалізації насіння сої, оскільки ця культура є досить високорентабельною, тому вирощування її є економічно доцільним.

Проаналізувавши розвиток виробництва продукції рослинництва в розрізі регіонів держави, автор поділяє думку науковців [5] та вважає, що, крім вищеперелічених резервів щодо збільшення величини прибутку, ситуація, яка складається останнім часом у сільському господарстві, не є природною, де не все залежить лише від безпосередніх товаровиробників. Значний вплив на формування доходів сільськогосподарських підприємств має державна політика у сферах ціноутворення, оподаткування та кредитування. Варто відзначити, що основними стримуючими факторами розвитку є значний диспаритет цін на продукцію галузі та збереження монополізму на ринку сільськогосподарської сировини [6]. Отже, підвищення якості управління як на рівні господарюючих суб'єктів так і на загальнодержавному рівні відобразиться на поліпшенні фінансових показників господарювання.

**Висновки.** Таким чином, подальше входження до світового економічного простору вимагає адаптації сільськогосподарських підприємств до нових та постійно змінних умов.

Завданнями господарюючого суб'єкта залишаються підвищення ефективності, збільшення обсягу виробництва конкурентоспроможної продукції рослинництва і вихід на нові ринки збуту, провідна роль при цьому має бути відведена управлінському складнику.

Розрахунок ефективності апарату управління за представленою методикою А.Е. Бережного є важливою умовою для використання в сільськогосподарських підприємствах.

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що ситуація, яка склалася у галузі рослинництва сільськогосподарських підприємств Сумської області, є задовільною, а вирішення питань щодо підвищення економічної ефективності повинно базуватися на індивідуальному підході до кожного суб'єкта господарської діяльності з використанням обґрунтованих управлінських рішень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сутність і складові організаційної культури підприємства / Ф.В. Зинов'єв, Д.В. Брустинов, Я.І. Пижинський. Держава та регіони. 2010. № 3. С. 46–50.
2. Бережной А.Е. Методика оценки эффективности управленческого труда работников аппарата управления: методические указания. Красноярск, 1981.
3. Муковоз О.В., Гамівка С.А. Інтенсивність та економічна ефективність інтенсифікації в рослинництві. Вісник СНАУ. 2009. Вип. 8(37). С. 70–72.
4. Дещенко О.В. Розвиток і ефективність виробництва продукції рослинництва у сільськогосподарських підприємствах. URL: [www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnau/2009\\_142\\_2/09dov.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnau/2009_142_2/09dov.pdf). – С. 1–4.
5. Прокопець Л.В. Складові підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpen/2011\\_7/37SPK.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpen/2011_7/37SPK.pdf).
6. Donskykh A.S. State agricultural enterprises producing sunflower seeds. Stredoevropsky vestnik pro vedu a vyzkum. 2016. № 19–1(32). P. 5–12.