

**Болтянська Н. І.,**

**Маніта І. Ю.**

Таврійський державний  
агротехнологічний університет імені  
Дмитра Моторного  
E-mail: nataliia.boltianska@tsatu.edu.ua

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

УДК 631.171.075.3

*Болтянська Н.І. Маніта І.Ю. «Особливості управління виробництвом в сільськогосподарських організаціях»*

Специфіка управління сільськогосподарським підприємством в сьогоденних умовах полягає в тому, що воно спрямоване на ефективне господарювання в умовах дефіциту власних ресурсів і недостатнього державного фінансування, інтенсифікацію виробництва та зменшення ролі адміністративних методів у регулюванні виробництвом. Особливістю сучасного трансформованого сільськогосподарського підприємства є наявність в його виробничій структурі технологічних систем, які поділяються на кілька ієрархічних рівнів: технологічні системи операцій; технологічні системи процесів; технологічні системи виробничих підрозділів і технологічні системи підприємств. У статті підкреслюється, що сучасна технологічна система може виступати в якості «каркаса» для формування системи управління процесами, а специфікою диверсифікованого сільськогосподарського підприємства є наявність у структурі його виробництва, галузевих технологічних систем, які впливають на його ієрархію. Сьогодні великі сільськогосподарські підприємства включають три технологічні системи: галузь тваринництва, рослинництва та переробки. Наведено схему технологічної системи з підсистемами управління диверсифікованим підприємством агропромислового комплексу.

Визначено пріоритетні напрямки трансформації аграрного підприємства – збільшення кількості паралельних технологічних систем, розвиток і вдосконалення їх. Відзначено, що ці підприємства більш стійкі в конкурентній боротьбі, в них скорочується ризик збитків, досягається ефект кращого використання ресурсів, але при цьому висувуються більш жорсткі вимоги до організації та обґрунтування управлінських рішень та вдосконалення управління технологічними процесами, що висуває нові вимоги до розвитку нових технологій управління виробництвом. Найбільш ефективним інструментом допомоги прийняття рішень з управління виробництвом є процесно-орієнтоване планування, яке дозволяє якісно змінити діяльність організації на операційному, управлінському, міжфункціональному і міжорганізаційному рівнях і організоване на принципах узгодження всіх основних виробничих процесів сільськогосподарського підприємства.

**Ключові слова:** сільське господарство, ефективність, диверсифікація, технологічна система, виробничий процес, система управління.

*Болтянская Н.И., Манита И.Ю. «Особенности управления производством в сельскохозяйственных организациях»*

Специфика управления сельскохозяйственным предприятием в современных условиях заключается в том, что оно направлено на эффективное ведение хозяйства в условиях дефицита собственных ресурсов и недостаточного государственного финансирования, интенсификацию производства и уменьшение роли административных методов в регулировании производством. Особенностью современного трансформированного сельскохозяйственного предприятия является наличие в его производственной структуре технологических систем, которые подразделяются на несколько иерархических уровней: технологические системы операций; технологические системы процессов; технологические системы производственных подразделений и технологические системы предприятий. В статье подчеркивается, что современная технологическая система может выступать в качестве «каркаса» для формирования системы управления процессами, а спецификой диверсифицированного сельскохозяйственного предприятия является наличие в структуре его производства, отраслевых технологических систем, которые влияют на его иерархию. Сегодня крупные сельскохозяйственные предприятия включают три технологические системы: отрасль животноводства, растениеводства и переработки. Приведена схема технологической системы с подсистемами управления диверсифицированным предприятием агропромышленного комплекса.

Определены приоритетные направления трансформации аграрного предприятия – увеличение количества паралельных технологических систем, развитие и усовершенствование их. Отмечено, что эти предприятия более устойчивы в конкурентной борьбе, в них сокращается риск убытков, достигается эффект лучшего использования ресурсов, но при этом выдвигаются более жесткие требования к организации и обособлению управленческих решений и совершенствованию управления технологическими процессами, что предъявляет новые требования к развитию новых технологий управления производством. Наиболее эффективным инструментом в помощи принятия решений по управлению производством есть процессно-ориентированное планирование, которое позволяет качественно изменить деятельность организации на операционном, управленческом, межфункциональном и межорганизационном уровнях и организовано на принципах согласования всех основных производственных процессов сельхозпредприятия.

**Ключевые слова:** сельское хозяйство, эффективность, диверсификация, технологическая система, производственный процесс, система управления.

*N. Boltianska, I. Manita "Features of production management in agricultural organizations"*

*The specificity of the management of an agricultural enterprise in today's conditions lies in the fact that it is aimed at efficient management of the economy in conditions of a shortage of its own resources and insufficient state funding, intensification of production and a decrease in the role of administrative methods in regulating production. A feature of a modern transformed agricultural enterprise is the presence of technological systems in its production structure, which are subdivided into several hierarchical levels: technological systems of operations; technological process systems; technological systems of production units and technological systems of enterprises. The article emphasizes that a modern technological system can act as a "framework" for the formation of a process control system, and the specificity of a diversified agricultural enterprise is the presence in the structure of its production, sectoral technological systems that affect its hierarchy. Today, large agricultural enterprises include three technological systems: livestock, crop and processing industries. A diagram of a technological system with management subsystems for a diversified agro-industrial complex is presented.*

*The priority directions of transformation of an agricultural enterprise are determined – an increase in the number of parallel technological systems, their development and improvement. It is noted that these enterprises are more stable in the competition, they reduce the risk of losses, the effect of better use of resources is achieved, but at the same time, more stringent requirements are put forward for the organization and justification of management decisions and the improvement of technological process management, which makes new requirements for the development of new technologies. production management. The most effective tool in helping to make decisions on production management is process-oriented planning, which allows you to qualitatively change the activities of an organization at the operational, management, inter-functional and inter-organizational levels and is organized on the principles of harmonization of all the main production processes of an agricultural enterprise.*

**Keywords:** *agriculture, efficiency, diversification, technological system, production process, management system.*

### **Актуальність проблеми**

Одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства є ефективна організація управлінської діяльності, використання сучасних інноваційних підходів до управління, упровадження передових технологій в організацію бізнесу. Варто зауважити, що конкурентні переваги сільськогосподарських формувань залежать не лише від наявних матеріальних ресурсів, рівня їх використання, а й від нематеріальних ресурсів, найважливішим із яких є управлінський. Виконання ефективної управлінської діяльності вимагає пошуку нових підходів та швидкого реагування на нові виклики [1 – 3]. У сільському господарстві останнім часом простежуємо зниження обсягів виробництва основних видів продукції рослинництва й тваринництва, посилену деградацію земель через високу освоєність земельного фонду та екстенсивне використання сільськогосподарських угідь. Відтворення й оновлення матеріально-технічної бази аграрних формувань майже повністю зупинилося. Трудовий потенціал також використовується досить неефективно. Кризові процеси чинять негативний вплив на розвиток соціальної сфери села, на забезпечення гідного життєвого рівня населення. Ринки ресурсів залишаються непрозорими, не функціонують легальні посередницькі механізми, недостатньою є діяльність управлінських структур щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку агропромислового комплексу [4 – 6].

### **Аналіз останніх досліджень**

Необхідність удосконалення управління сільськогосподарським виробництвом обумовлена кількісними і якісними змінами, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємств АПК. Управління сільськогосподарським виробництвом і його результати необхідно розглядати крізь призму специфічних особливостей даної галузі. Так, Івасенко А. Г. підкреслює, що сільськогосподарське виробництво накладає певні зобов'язання по врахуванню впливу цілого комплексу чинників, що визначають ефективність функціонування всієї системи управління підприємствами аграрної сфери. У дослідженнях багатьох авторів конкретизуються особливості сільськогосподарського виробництва, вивчається вплив різних чинників і їх комбінацій. Це наукові праці: В. Г. Дудінова, В. Г. Андрійчука, А. А. Іщенка, І. І. Лукінова, О. В. Зоренка, О. С. Вітковського та ін.

Аналіз результатів наукових досліджень і публікацій підтверджує доцільність продовження вивчення проблеми управління виробництвом в сільськогосподарських організаціях [7 – 12].

### **Формулювання мети дослідження**

Метою цього дослідження є визначення специфіки сучасного диверсифікованого сільськогосподарського підприємства, його структури та особливості управління виробництвом в сільськогосподарських організаціях.

### **Результати дослідження**

В сучасних умовах стабілізації ринкових взаємовідносин підприємств і різних суб'єктів господарювання основним напрямом техніко-технологічної модернізації, як закономірності процесу ринкової трансформації, є створення конкурентоспроможного виробництва сільськогосподарської продукції. Сьогодні все більше використовуються нові технології контролю якості продукції, включаючи операційний контроль. Підвищується відповідальність працівників і вимоги до рівня їх кваліфікації. Істотним фактором функціонування технологічних систем став виробничий і корпоративний менеджмент, що забезпечує випуск конкурентоспроможної продукції та економічну ефективність виробництва. Широко застосовуються спеціальні технології логістики, оптимізації витрат і фінансування. Підвищується роль виробничої культури і соціального забезпечення працівників [13 – 17].

Особливість управління сільськогосподарським підприємством в сьогоденні умовах полягає в тому, що воно спрямоване на ефективне господарювання в умовах дефіциту власних ресурсів і недостатнього державного фінансування, інтенсифікацію виробництва та зменшення ролі адміністративних методів у регулюванні виробництвом.

Особливістю сучасного трансформованого сільськогосподарського підприємства є наявність в його виробничій структурі технологічних систем. Технологічні системи підрозділяються на кілька ієрархічних рівнів: технологічні системи операцій; технологічні системи процесів; технологічні системи виробничих підрозділів і технологічні системи підприємств. Сучасна технологічна система може виступати в якості «каркаса» для формування системи управління процесом і специфікою диверсифікованого сільськогосподарського підприємства є наявність в його структурі виробництва до сих пір галузевих технологічних систем, які впливають на цю ієрархію.

Сьогодні великі сільськогосподарські підприємства включають три технологічні системи: галузь тваринництва, рослинництва та переробки (рис. 1).

Галузеві технологічні системи взаємопов'язані між собою матеріальними потоками, які для одних технологічних процесів являють собою продукти (напівфабрикати), а для інших служать сировиною (рис. 2).

Так, в рослинництві паралельними технологічними підсистемами, за продуктовою ознакою, є виробництво зерна, виробництво технічних культур, виробництво овочів і т.п. У тваринництві, відповідно, – виробництво м'яса, молока, яєць, вовни і т.п. Технологічна система переробки сільськогосподарської продукції включає дві паралельні підсистеми: підсистему переробки продукції рослинництва і підсистему переробки продукції тваринництва [12, 14, 18].



Рис. 1. Технологічні системи

За виходами продукції галузеві технологічні системи взаємодіють між собою, формуючи складну логістичну систему розподілу продукції власного виробництва. Так певна частина продукції рослинництва і тваринництва в якості готової продукції надходить на реалізацію, а частина в якості напівфабрикатів направляєється на подальшу переробку, де використовується при виробництві харчових продуктів, сировини для промисловості і кормів. У сільськогосподарському підприємстві значна частина продукції зазнає цілий ряд трансформацій, в процесі яких вона змінює свої властивості, ділиться на нові види продукції, стає сировиною, напівфабрикатом або кінцевою продукцією.

Наприклад, після збору врожаю зерно озимої пшениці направляєється на доопрацювання, де проходить процеси первинного і вторинного очищення. На виході утворюється вже цілий набір видів продукції, в тому числі: продовольче зерно I сорту, фуражне зерно, насінневе зерно, зерно II сорту, зернова домішки, використовувані і невикористовувані відходи. Далі продовольче зерно в якості сировини може бути направлено на виробництво харчових продуктів (наприклад, борошна), а борошно, в свою чергу, в якості сировини – на виробництво хліба, висівки – на виробництво комбікорму. Таким чином, зерно озимої пшениці від врожаю проходить як мінімум через один виробничо-технологічний переділ (первинна і вторинна очистка), а максимум - через три і більше. В результаті формується цілий спектр матеріальних ресурсів, виробництво і споживання яких, тісно взаємопов'язане в натуральному і вартісному вираженні. Як це не парадоксально, в багатьох сільськогосподарських організаціях контроль над ресурсами власного виробництва ослаблений. Керівництво приділяє серйозну увагу процесам закупівлі і споживання покупних товарно-матеріальних цінностей (наприклад, ПММ, добрив, засобів захисту рослин, запасних частин і т.п.), так як на них необхідно витратити обмежені кошти підприємства сьогодні.

В сучасних умовах розгалуження сільськогосподарського виробництва спостерігається розвиток і ускладнення вищезначених систем.

На рис. 2 виділені два основних стратегічних напрямки диверсифікації в сільськогосподарському підприємстві:

- за рахунок розвитку числа паралельних систем;
- розвиток послідовних технологічних систем.

Як відомо, диверсифіковані підприємства демонструють цілий ряд переваг як в економічному, так і в соціальному плані:

- забезпечується вихід на додаткові ринки;
- відбувається поступове витіснення імпортої продукції і насичення місцевих ринків продукцією власного виробництва;
- сприяє більш рівномірному надходженню доходів підприємства впродовж календарного року;
- знижується потреба в страхуванні, підвищується фінансова стійкість;
- створюються додаткові робочі місця.

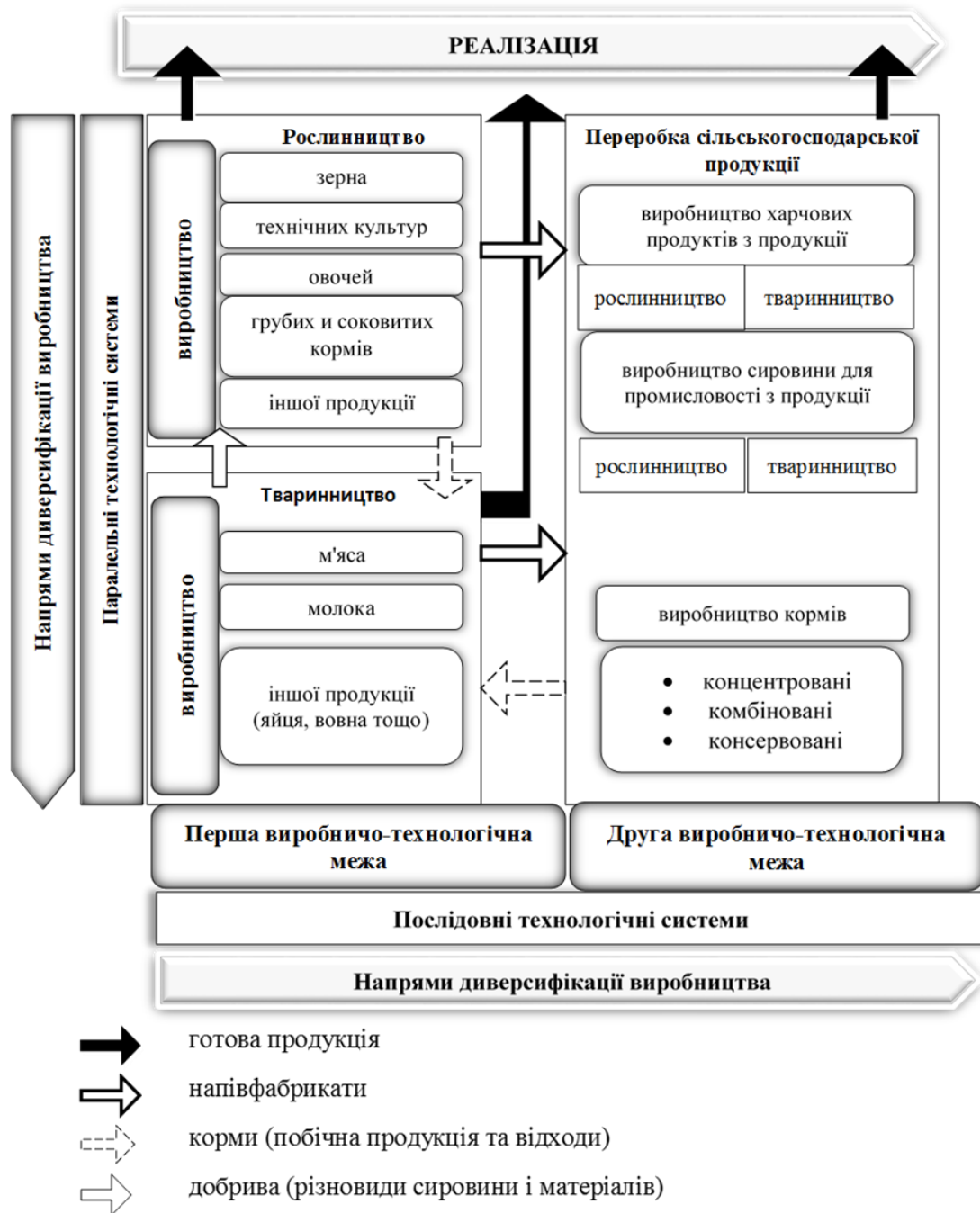


Рис. 2. Схема технологічної системи з підсистемами управління диверсифікованим підприємством АПК

Ще одна перевага диверсифікації, яке полягає в створенні умов для взаємного збагачення однієї технології іншою, використання суміжних принципів і підходів, забезпечення різноманітності видів продукції за рахунок «ефекту перенесення» ідеї або підходу. Диверсифіковані підприємства більш стійкі в конкурентній боротьбі, у них скорочується ризик збитків від різного роду коливань (кон'юнктурних, структурних або циклічних), досягається ефект кращого використання ресурсів, є можливість варіювати продукцією при зміні попиту. Однак при цьому диверсифіковане виробництво висуває більш високі вимоги до організації внутрішньовиробничих відносин, обґрунтування управлінських рішень та керованості технологічних процесів виробництва, що, в свою чергу, вимагає використання нових управлінських технологій. Дослідження показали, що чим менше сільськогосподарська організація за розміром, тим з більшою часткою управлінських проблем вона стикається.

Це пояснюється, перш за все, дефіцитом кваліфікованих управлінських кадрів – саме ця проблема виявилася найбільш значущою для підприємств із середньорічною чисельністю працюючих менше 200 чоловік. А ось неузгодженість прийнятих рішень – основна проблема великих сільськогосподарських організацій, що цілком зрозуміло. Підвищення рівня диверсифікації передбачає значне збільшення числа бізнес-процесів на підприємстві, ускладнення управління як виробництвом, так і господарською діяльністю в цілому [17,19].

Процесно-орієнтоване планування і облік, організовані на принципах узгодженості всіх входів і виходів в рамках ланцюжка основних виробничо-господарських процесів сільськогосподарського підприємства, сприяють глибшому розумінню внутрішніх операцій, і є ефективними інструментами підтримки прийняття управлінських рішень. Число прихильників перспективності освоєння процесно-орієнтованого підходу до управління зростає з ростом рентабельності виробництва на підприємствах, які представляють респонденти, а також з розширенням видів виробничої діяльності (рослинництво, тваринництво, переробка сільськогосподарської продукції).

Використання у господарській практиці процесно-орієнтування управління може дати наступні результати від його застосування: керівництво може отримувати більш достовірну і своєчасну інформацію про стан процесів; втручання керівництва в процес управління на оперативному рівні буде зведений до необхідного мінімуму; знімається ризик залежності результатів операцій і процесів від «незамінних людей»; з'явиться можливість швидкої адаптації технології вирощування культур на весь цикл виробництва (від сівби до зберігання готової продукції) до умов зміни як погодних факторів, так і кон'юнктури ринку, що є критично важливим фактором для сільськогосподарського виробництва.

### **Висновки**

Специфіка управління сільськогосподарським підприємством в сьогоденних умовах полягає в тому, що воно спрямоване на ефективне господарювання в умовах дефіциту власних ресурсів і недостатнього державного фінансування, інтенсифікацію виробництва та зменшення ролі адміністративних методів у регулюванні виробництвом. Диверсифіковані підприємства більш стійкі в конкурентній боротьбі, в них скорочується ризик збитків, досягається ефект кращого використання ресурсів, але при цьому висуваються більш жорсткі вимоги до організації та обґрунтування управлінських рішень та вдосконалення управління технологічними процесами, що висуває нові вимоги до розвитку нових технологій управління виробництвом. Найбільш ефективним інструментом допомоги прийняття рішень з управління виробництвом є процесно-орієнтоване планування, яке дозволяє якісно змінити діяльність організації на операційному, управлінському, міжфункціональному і міжорганізаційному рівнях і організоване на принципах узгодження всіх основних виробничих процесів сільгосппідприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Лукінов І. І. Стратегія і механізм пореформеного розвитку національного АПК // Економіка АПК. – 2012. – № 8. – С. 6–10.
2. Скляр Р. В., Комар А. С. Визначення заходів з підвищення енергоефективності сільськогосподарського виробництва // Міжн. ел. наук.-пр. журнал WayScience. – Дніпро, 2020. – Т.1. – С. 118-121.
3. Олійник О. В. Паритет цін і його рух // Економіка АПК. – 2006. – № 1. – С. 104-113.
4. Komar A. S. Processing of poultry manure for fertilization by granulation // Abstracts of the 5th International Scientific and Practical Conference «Innovative Technologies for Growing, Storage and Processing of Horticulture and Crop Production». – 2019. – pp.18–20.

5. Зіновчук В. В. Економічна природа псевдокооперативів та небезпека їх поширення в аграрному секторі України // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2017. – № 3 (42). – С. 23–28.
6. Skliar A. Research of the cereal materials micronizer for fodder components preparation in animal husbandry // Modern Development Paths of Agricultural Production. Springer Nature Switzerland AG. – 2019. – pp. 249–258.
7. Boltyanskaya N. I. The dependence of the competitiveness of the pig industry from its technology parameters of productivity of the animals // Bulletin of Kharkov national University-University of agriculture after Petro Vasilenko. – 2017. – Vol. 18. – pp. 81–89.
8. Зоренко О. В. Етапи диверсифікації сільськогосподарського виробництва // Вісник СНАУ. Серія «Фінанси і кредит». – 2006. – №1(20). – С. 293–297.
9. Вітковський О. С. Ефективність стратегії диверсифікації діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища // Економіка та держава. – 2009. – № 8. – С. 30–32.
10. Boltyansky O. V. Analysis of the main areas of resource conservation in animal husbandry // Motrol: Motoryzacja i Energetyka Rolnictwa. – 2016. – Vol. 18. – №13. – pp. 49–54.
11. Komar A. S. Analysis of the design of presses for the preparation of feed pellets and fuel briquettes. TDATU Scientific Bulletin. 2018. Issue 8. Vol. 2. pp. 44–56.
12. Скляр О. Г. Механізація технологічних процесів у тваринництві: навч. посібник. – Мелітополь: Колор Принт, 2012. – 720 с.
13. Андрійчук В. Г. Капіталізація сільського господарства: стан та економічне регулювання розвитку: монографія. – Ніжин: ТОВ “Видавництво «Аспект-Поліграф», 2007. – 216 с.
14. Болтянський О. В. Зменшення витрат енергетичних ресурсів для отримання сільськогосподарської продукції // Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-технічної конференції «Крамаровські читання». – 2015. – С. 54–55.
15. Sklar O. G. Fundamentals of designing livestock enterprises: a textbook. Condor Publishing House, 2018. – 380 p.
16. Великі, аграрні та ефективні // АгроБізнес-Кур’єр, 2018. № 19.  
URL: <http://agrobiz.com.ua/publications/6-velyki-agrarni-ta-efektyvni>.
17. Зоренко О. В. Диверсифікація аграрних підприємств: сутність, напрями та види // Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету. – 2005. – №1. – С.144–147.
18. Boltyanskaya N. I. The system of factors of effective application resurser-Gauci technologies in dairy cattle in the enterprise// Scientific Bulletin Tauride state agrotechnological University. Electronic scientific specialized edition. – 2016. – Vol. 6. – pp. 55–64.
19. Зоренко О. В. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств // Мат. наук-практ. конф. викладачів, аспірантів та студентів. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський державний аграрний університет, 2005. – С. 41–42.

## References

1. Lukinov I. I. Strategy and mechanism of post-reform development of the national agro-industrial complex // Economics of agro-industrial complex, 2012. – № 8. – pp. 6–10.
2. Skliar R. V., Komar A. S. Identification of measures to improve energy efficiency of agricultural production // Int. el. scientific-practical journal WayScience. Dnipro, 2020. – Part 1. – pp. 118–121.
3. Oliynyk O. V. Price parity and its movement // Economics of agro-industrial complex. – 2006. – № 1. – pp. 104–113.

4. Komar A. S. Processing of poultry manure for fertilization by granulation // Abstracts of the 5th International Scientific and Practical Conference «Innovative Technologies for Growing, Storage and Processing of Horticulture and Crop Production». 2019.– pp. 18–20.
5. Zinovchuk V. V. Economic nature of pseudo-cooperatives and the danger of their spread in the agricultural sector of Ukraine // Scientific Bulletin of Poltava University of Consumer Cooperation of Ukraine. – 2017. – № 3 (42). – pp. 23–28.
6. Skliar A. Research of the cereal materials micronizer for fodder components preparation in animal husbandry // Modern Development Paths of Agricultural Production. Springer Nature Switzerland AG. – 2019. – pp. 249–258.
7. Boltyanskaya N. I. The dependence of the competitiveness of the pig industry from its technology parameters of productivity of the animals // Bulletin of Kharkov national University-University of agriculture after Petro Vasilenko. Kharkov. – 2017. –Vol. 18. – pp. 81–89.
8. Zorenko O. V. Stages of diversification of agricultural production // SNAU Bulletin. Finance and Credit Series. – 2006. – №1(20). – pp. 293–297.
9. Vitkovsky O. S. Effectiveness of strategy of diversification of activity in the conditions of unstable external environment // Economy and state. – 2009. – № 8. – pp. 30–32.
10. Boltyansky O. V. Analysis of the main areas of resource conservation in animal husbandry // Motrol: Motoryzacja i Energetyka Rolnictwa. – 2016. – Vol.18. – №13. – pp.49–54.
11. Komar A. S. Analysis of the design of presses for the preparation of feed pellets and fuel briquettes // TDATU Scientific Bulletin. – 2018. – Issue 8. – Vol. 2. – pp. 44–56.
12. Sklar O. Mechanization of technological processes in animal husbandry: a textbook. manual. – Melitopol: Color Print, 2012. – 720 p.
13. Andriychuk V.G. Capitalization of agriculture: state and economic regulation of development: monograph. – Nizhyn: Aspect-Polygraph Publishing House LLC, 2007. – 216 p.
14. Boltyansky O. V. Reducing the cost of energy resources for agricultural products // Collection of abstracts of the II International scientific and technical conference "Kramarov readings". – 2015. – pp. 54–55.
15. Sklar O. G. Fundamentals of designing livestock enterprises: a textbook. Condor Publishing House, 2018. – 380 p.
16. Large, agricultural and efficient. "AgroBusiness Courier", 2018. № 19.  
URL: <http://agrobiz.com.ua/publications/6-velyki-agrarni-ta-efektyvni>
17. Zorenko O. V. Diversification of agrarian enterprises: essence, directions and types. Bulletin of Dnipropetrovsk State Agrarian University. – 2005. – №1. – pp. 144-147.
18. Boltyanskaya N. I. The system of factors of effective application resurser-Gauci technologies in dairy cattle in the enterprise // Scientific Bulletin Tauride state agrotechnological University. Electronic scientific specialized edition. – 2016. – Vol. 6. – pp. 55–64.
19. Zorenko O. V. Diversification as a factor in improving the efficiency of agricultural enterprises. Proceedings of the scientific-practical conference of teachers, graduate students and students. – Dnipropetrovsk: Dnipropetrovsk State Agrarian University, 2005. – pp. 41-42.