

Роль та оцінка вибору стратегії розвитку аграрних (фермерських) господарств у впровадженні концепції сталого розвитку сільських територій.

Розвиток аграрних підприємств України відбувається в достатньо складних економічних та політичних умовах, що обумовлені рядом факторів макро та мікросередовища, мають диференційований вплив та оцінку їх з боку підприємця, та вимагають врахування всього їх спектру у прийнятті управлінських та господарських рішень. Відповідно, обираючи шляхи подальшого розвитку підприємства, корегуючи стратегії та напрямки вже обраних шляхів, підприємець спирається як на об'єктивні, кількісні показники розвитку економіки країни, свого підприємства, кон'юнктури ринку та інші фактори, так і на суб'єктивні орієнтири.

Перспектива зіткнення в конкурентній боротьбі українського аграрного виробника з високотехнологічним західним сільськогосподарським виробництвом та високоякісною сільгосппродукцією встановлює новий рівень вимог до сільськогосподарських підприємств України, зокрема до малого та середнього агробізнесу, що представлений ОСГ, фермерськими господарствами тощо. Саме вони є найбільш уразливою ланкою в світі нових перетворень.

Підвищення конкуренції, прагнення виходу країни на нові ринки та лібералізація відношень із країнами ЄС вимагає від представників малого та середнього агробізнесу докорінного переосмислення стратегічних цілей, та методів їх досягнення. Фермерські господарства відрізняються від інших сільськогосподарських підприємств тим, що вони мають невеликий обсяг виробництва, тому можуть мати складнощі із реалізацією продукції. Також невеликі площі угідь не дозволяють в повній мірі використовувати переваги спеціалізації та концентрації виробництва не порушуючи вимог агротехніки та раціонального використання земель.

Цілями сільськогосподарського утворення завжди є виробництво високоякісної продукції, отримання прибутку, соціальний розвиток територій, де розташоване підприємство, та турбота про безпечне для довкілля виробництво. Вирішення цих загальних цілей супроводжується вирішенням ряду більш конкретних проблем і завдань: виробництво продукції, що відповідає кон'юктурі

ринку, врахування при цьому природно-кліматичних умов, матеріально-технічної бази і кваліфікації персоналу, фінансування підприємства, створення належних умов праці тощо. З усієї різноманітності варіантів ведення бізнесу, виникає потреба в управлінні підприємством згідно із стратегією розвитку, що обирається фермером самостійно.

Вибір стратегії розвитку – одна з найважливіших функцій управління підприємством. Основна мета її полягає в досягненні довгострокових конкурентних переваг, які б забезпечували б підприємству (організації) високу прибутковість через задоволення суспільних потреб, тобто кінцевим результатом реалізації стратегії є розвиток підприємства. На сьогодні, розвиток - це одна з найважливіших категорій економіки, під якою ми розуміємо стабільний, узгоджений, постійний, багатофакторний розвиток підприємства, як первинної ланки національної економіки, направлений на його перехід в якісно новий стан під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Розвиток підприємства, його структури та продукту є фактором підвищення ефективності, досягнення беззбиткового рівня діяльності. [1]

Таким чином, процес управління сільськогосподарським (фермерським) підприємством – це діяльність об'єднаних у певну систему суб'єктів управління, спрямована на досягнення цілей господарства шляхом реалізації певних функцій з використанням методів управління (рис.1).

Незаперечною цінністю ведення сільськогосподарської діяльності є досягнення суспільного добробуту, яке відбувається на основі оптимального використання ресурсів для задоволення потреб людини. Тобто виробництво повинно існувати та розвиватися не для нагромадження багатства, а для виробництва тих благ, які може і бажає придбати людина (Національна економіка с.42). Зрозуміло, що до цих благ відносяться і соціальні, які індивідууми не можуть отримати лише на основі ринкових відносин, які, навіть, взагалі формуються всупереч ринковим відносинам. Звідси формується необхідність розуміння аграрними підприємствами (зокрема фермерськими господарствами та іншими малими формами господарювання) важливості сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

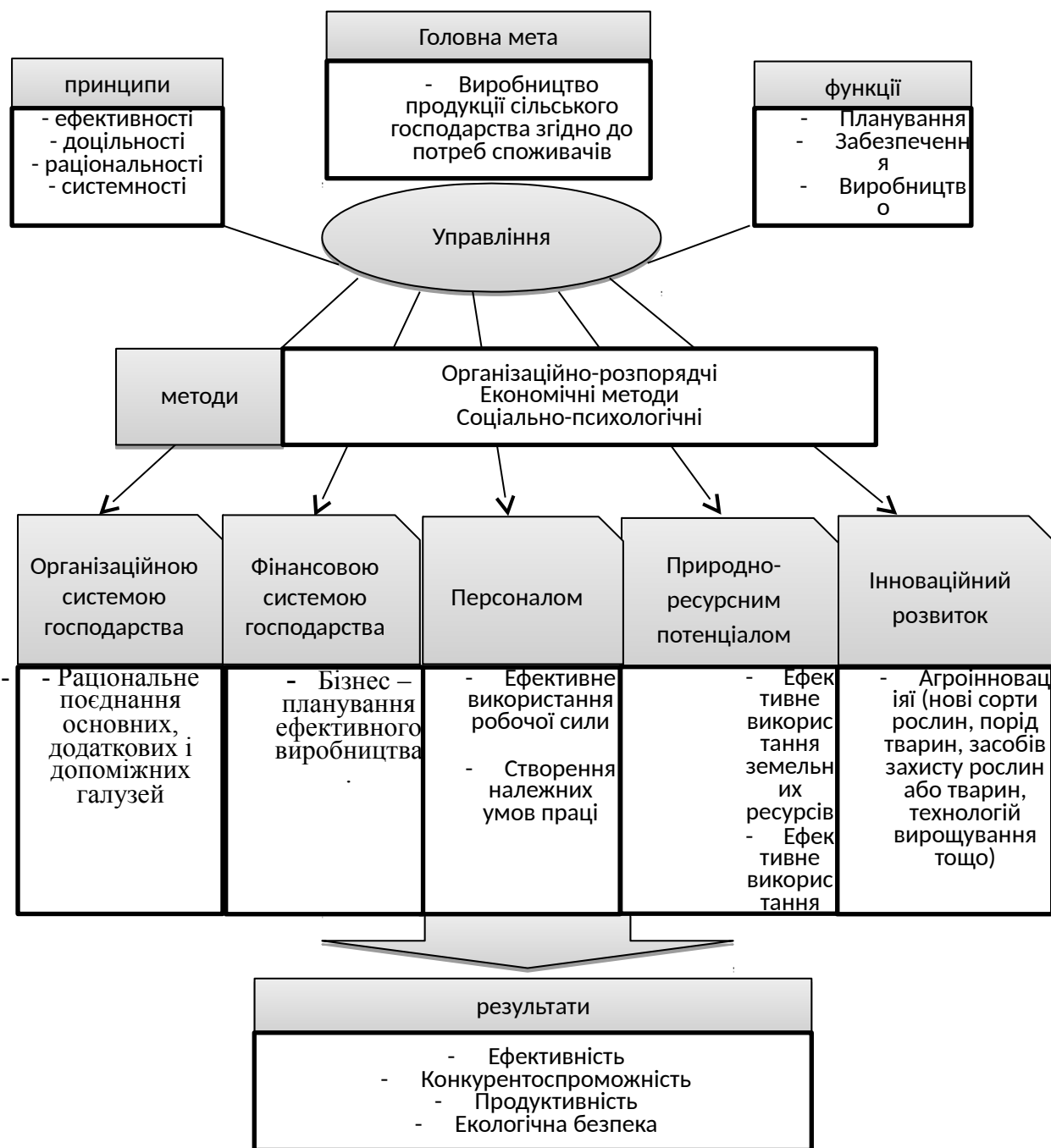


Рис. 1 Загальна схема управління підприємством

Ідея сталого розвитку базується на скоординованій взаємодії суспільства і природи, де до уваги беруться як технології, що стрімко розвиваються, так і всебічне наукове пізнання біологічних, соціологічних, психологічних законів співіснування біосфери та людини. Багато науковців [5] визнають суперечливість НТП. З одного боку покращується рівень життя в багатьох країнах, обумовлене здатністю використовувати наукові знання та втілювати їх у відчутні досягнення науково-технічної думки. З другого боку, некероване впровадження НТП

провокує появу безлічі екологічних та соціальних проблем. Це і обумовлює високу відповідальність кожного виробника сільськогосподарської продукції в реалізації суперечливого співіснування інновацій та крихкої екологічної безпеки виробництва.

Стратегія сталого розвитку повинна стати основою стратегічного планування будь-якого фермерського господарства, яке прагне досягти успіху. По своїй суті, вибір стратегії для фермерського господарства означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед господарством воно обирає конкретний напрямок, що забезпечує не тільки економічну ефективність господарювання у короткостроковій перспективі, а враховує екологічну складову розвитку та вплив свого господарювання на розвиток соціальної сфери сільської території, де розташоване господарство.

Основними стратегічними цілями розвитку фермерських господарств з врахуванням цієї мети можуть бути:

- забезпечення сталого фермерського господарства. Основна мета полягає у відтворенні виробництва і збуту продукції, ресурсів, капіталу, зниження витрат виробництва, посилення ринкової конкурентоспроможності, визначення розмірів капіталовкладень і їх напрямків;

- розробка нових напрямів розвитку, мета якої полягає у розробці структурної політики, впровадження нової технології, розвиток інформаційних систем;

- забезпечення оптимальної рентабельності – визначається обсягом реалізації, рівнем і нормою прибутку на вкладений капітал чи активи фермерського господарства, а також темпами щорічного приросту обсягів реалізації і прибутку, структурою капіталу, ціною [2].

Досягнення фермерськими господарствами поставлених цілей обумовлює необхідність використання технологічних, організаційних і економічних важелів та інструментів, здійсненням операційної, фінансової, інвестиційної, соціальної, екологічної політики.

Ведення фермерського господарства у стратегічній перспективі залишається непевним і ризикованим, так як на нього впливають природно-кліматичні умови,

зовнішні фактори, що забезпечуються адміністративним впливом на рівні районів, області, держави.

При розробці стратегії подальшого розвитку підприємства увага фермера повинна приділятися диверсифікації ризиків - виробничих, економічних, кадрових тощо. Тому важливим стає інформаційне забезпечення процесу управління, ведення фермером маркетингових досліджень (або користування послугами відповідних організацій та служб, що надають такі послуги).

Основоположним є визначення спеціалізації підприємства та раціонального поєднання основних, додаткових та допоміжних галузей. Організаційна форма сільськогосподарського виробництва фермерського господарства може включати допоміжні підприємства і виробництва, насамперед, з переробки сільськогосподарської продукції, надання послуг по реалізації продукції, побутових послуг тощо.

Фермерським господарствам в стратегічній перспективі важливо передбачати досягнення максимальної економії витрат виробництва, інвестування чистого прибутку в виробництво продукції, залучення нових технологій, мотивацію більш продуктивної та сумлінної праці, підвищення кваліфікації працівників, тощо.

Оскільки можливості залучення фермерськими господарствами малого та середнього розміру додаткових земельних ділянок обмежені, тому їм доцільно обирати стратегії, що передбачають поглиблення спеціалізації і підвищення концентрації виробництва, пріоритетне використання доходів на інвестиції, кооперування та інтегрування з переробними підприємствами, участь в реалізації продукції на внутрішніх й зовнішніх ринках.

Рішення щодо стратегічних цілей та завдань нерозривно пов'язані з рівнем фінансових досягнень сільськогосподарського господарства. Приймаючи те чи інше стратегічне рішення, вибираючи ту чи іншу мету для свого господарства, власник повинен оцінити і раціонально використовувати сукупні ресурси, якими володіє господарство.

На розвиток фермерських господарств і зокрема сільського господарства вагомий вплив має характер інноваційних процесів. Інновації дозволяють

фермерам впроваджувати в господарську діяльність результати досліджень і розробок у вигляді інтенсивних технологій обробітку, вирощування рослин, утримання тварин, застосування нових сортів рослин, порід та видів тварин і птиці, нових добрив і засобів захисту рослин та тварин, нових методів профілактики й лікування тварин і птиці, нових форм організації й управління різними сферами економіки, що дають змогу підвищити ефективність аграрного виробництва.

Інструментом та механізмом, який здешевлює доступ до інновацій є співпраця фермерських господарств з науково-дослідними установами.

Кінцевим результатом впровадження передових ідей, технологій у галузі сільського господарства (нові сорти рослин, породи тварин, засоби захисту рослин та тварин, технології вирощування тощо), що є по суті агроінновацією, повинен бути економічний, соціальний, екологічний ефект.

Біокліматичний потенціал України в цілому дає можливість вирощувати основні види сільськогосподарських культур. Впровадження розроблених на принципах адаптивного рослинництва технологій вирощування сучасних сортів є суттєвим засобом збільшення виробництва продукції рослинництва [8], найважливішою складовою інноваційного розвитку сільського господарства. Особливості сорту визначають не лише його продуктивність, а й технологію, якісні характеристики продукції, а врешті-решт і економічні показники. Тому вирощування культури високоякісного насіння та садивного матеріалу є важливим фактором розвитку сільського господарства та першоджерелом економічного зростання рослинницької галузі.

Стратегічним напрямком розвитку фермерських господарств у перспективі має стати впровадження органічного землеробства. Ті фермери, що найбільш глибоко усвідомлять необхідність та перспективність зазначеного напрямку, будуть мати змогу швидше пройти конверсійний період, отримати сільськогосподарську продукцію, яка за своїми якостями буде значно відрізнятися від представленої на ринку сьогодення і зайняти відповідну нішу в конкурентному середовищі на більш вигідних позиціях [6].

Нині в Україні працює 182 (на 2014 рік, [10]) сертифікованих органічних господарства, а загальна площа сертифікованих органічних сільськогосподарських земель склала 400 764 га (близько 1% від загальної площі сільськогосподарських земель), придатних для органічного виробництва). Так, за даними Федерації органічного руху України, на кінець минулого року ринок споживання органічних продуктів зріс у грошовому вимірі до 5,1 млн євро. Порівняно зі світовим аналогічним показником (понад 60 млрд євро), - це крапля в морі. Хоча, коли порівнювати цю цифру за останні шість років, то вона в загальному світовому рейтингу зменшилася: Україна з 18-го перемістилася на 21-е місце за площею сертифікованих сільгоспугідь.

Таблиця 1.

Загальна площа органічних с.-г. угідь та кількість органічних господарств в Україні.

	Роки						2014 до 2002
	2002	2010	2011	2012	2013	2014	
Площа, тис га	164,5	270,3	270,3	272,9	393,4	400,8	2,44
Кількість господарств	31	142	155	164	175	182	5,9

Джерело: Дані Федерації органічного руху в Україні, [10]

Оскільки органічне виробництво це система виробництва сільськогосподарської продукції, яка забороняє використання синтетичних комбінованих добрив, пестицидів, ГМО, регуляторів росту та харчових добавок до кормів при відгодівлі тварин [3], перехід господарства на органічний тип виробництва повинен бути виваженим, осмисленим, тим, що потребує відмови від традиційного методу ведення сільського господарства.

Перспективним, але тим, що потребує подальшого вивчення в умовах українського клімату та особливостей земель, є й метод ведення сільськогосподарського виробництва за системою N-o-Till. Але для господарства, що дотримується традиційній агротехнології необхідно пам'ятати факт, що використання технології NT і сівозмін вимагає нових методів управління ростом і розвитком агрофітоценозів, в першу чергу, рентабельною комплексної системи

контролю рівня присутності в них бур'янів. Фермерам потрібно кілька років для її освоєння. При цьому найважливішим є наступне: тип і кількість використовуваного гербіциду; регулювання, а також строки застосування гербіциду; вибір і чергування товарних і сидеральних культур в сівозміні; зменшення до мінімуму часу між збиранням врожаю і посівом наступної культури; організація ґрунтового покриву та робота з рослинними залишками; використання точкового обприскування або застосування ручної праці (в залежності від кількості витрат) для ліквідації вогнищ бур'яну, що з'являються час від часу; застосування гербіцидів, що діють на певні види бур'янів, а не постійне суцільне обприскування гербіцидами суцільної дії тощо [7].

Виходячи з вищезначеного та сутності вибору стратегії, заснованої на індивідуальному підході та можливостей кожного окремого підприємства, спробуємо розв'язати проблему обрання стратегії розвитку з урахуванням прагнень до сталого розвитку для фермерського господарства на прикладі ФГ «Колос» що розташоване у Сумській області.

Аналіз стану фермерського господарства «Колос» дозволив виявити певні тенденції. По-перше, підприємство спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва в більшій мірі ніж тваринницької. Первинна спеціалізація підприємства була зернові культури, в більшому ступеню – озима пшениця, але останні роки спостерігається тенденція до збільшення площ посівів та виходу товарної продукції соняшнику та сої з одночасним зменшенням площ посіву озимої пшениці та інших зернових. Вочевидь підприємство вдосконалює технологію виробництва основних культур, що сприятливо позначається на урожайності цих культур. Так, урожайність пшениці в останні 2 роки підвищилась втричі у порівнянні із 2010 роком, також значно зросла урожайність соняшнику та, в окремі періоди, сої.

Враховуючи високу ціну реалізації що склалась на ринку сільськогосподарської продукції на соняшник і сою, значно зросла й прибутковість по означених культурах в розрахунку на 1 га обробітку. Найбільшу прибутковість вирощування на даному підприємстві має соняшник – 1.95 тис. грн на 1 га в середньому за 5 років; соя – 1.59 тис. грн. на 1 га відповідно; на третьому

місці - озима пшениця –1.53 тис. грн/ га). Під соняшником та соєю спостерігається збільшення площ посівів, що суттєво порушило сівозміну.

Провівши детальний аналіз господарської діяльності та основні напрямки розвитку підприємства, стає можливим запропонувати деякі варіанти стратегічних управлінських рішень стосовно подальшого ефективного розвитку підприємства.

Запропоновані варіанти засновані на тенденціях розвитку підприємства з урахуванням інноваційних технологій, що можуть бути доступні конкретному підприємцю в межах його виробництва.

1. Аналіз структури посівних площ підприємства, товарної продукції, ціни реалізації дозволив виявити тенденцію до збільшення виробництва соняшника та сої всупереч раціональним нормам посіву культур. Звичайно, це зрозуміла позиція фермера у сучасних умовах – врахування кон'юнктури ринку, попиту та ціну реалізації на конкретний товар та збільшення площ саме під вигіднішими культурами. Тому управлінське рішення стосовно розвитку підприємства, враховуючи тенденцію, що має місце бути на підприємстві, може бути наступним – продовження обраної тенденції, в розрахунку, що ціна на соняшник не погіршиться суттєво.

Дана стратегія має свою позитивні та негативні боки. До позитивних можна віднести ті, що дійсно, на протязі останніх років ціна та попит на соняшник та сою були значними і підприємство не мало проблем з вигідною реалізацією врожаю. Можна передбачити, що й на потязі декількох наступних років подібна тенденція збережеться.

У соняшнику є ряд особливостей, що вигідно відрізняють його від інших культур: це яра культура, а це означає, що цикл виробництва починається навесні, закінчується восени і триває всього 100 - 150 днів, в залежності від сорту і технології; культура пристосована до кліматичної зони розташування підприємства; при інтенсивній технології обробітку у фермерському господарстві врожайність соняшнику досягає 40 ц насіння з 1 га тощо. Господарство має весь необхідний набір сільськогосподарських машин для виконання всього комплексу робіт по вирощуванню соняшнику.

Що є важливим в успішній реалізації цієї стратегії: важливість інформаційного забезпечення управління, моніторинг ринку та маркетингові дослідження, швидка реакція на зміну кон'юнктури.

Значним недоліком такого управлінського рішення є те, що неконтрольований ринок може змінювати кон'юнктуру досить швидко та несподівано. Висока ціна на один чи декілька видів сільськогосподарської продукції призводить до того, що багато підприємств починають виробляти саме цю продукцію, що призводить до перенасичення ринку та стрімкому падінню ціни. Крім того, соняшник та соя не дають в господарстві стабільно високого врожаю.

Другим важливим недоліком стратегії збереження тенденції до збільшення площ під соняшником та соєю є те, що порушена структура сівозмін у фермерському господарстві. Вирощування соняшнику буде забезпечувати вагомі результати за умов дотримання науково обґрунтованих сівозмін. На одному і тому ж місці у сівозміні соняшник можна висівати не раніше, ніж через шість років, інакше в ґрунті будуть нагромаджуватися збудники хвороб і негативно вплинуть на рівень врожаю. Вирощування ж соняшнику через 4-5 років призводить до значного ураження рослин шкідниками і хворобами (вовчок, гниль біла й сіра, несправжня борошниста роса та ін.), що зумовлює зменшення урожайності й погіршення якості насіння. Для дотримання науково - обґрунтованих сівозмін на підприємстві ФГ «Колос» можливо висівати соняшник на площі не більше ніж 260 га в рік. Тому привіщення цього показника негативно впливає на ґрунти та ефективність виробництва подальших культур і є нераціональним та тим, що не відповідає умовам сталого розвитку підприємств.

2. Наступна стратегія розвитку підприємства полягає у тому, що пропонується поглибити спеціалізацію підприємства шляхом підвищення ефективності озимої пшениці та вдосконаленням сівозміни.

На користь вибору стратегії розвитку підприємства по шляху збільшення площ під посіви озимої пшениці з одночасним поглибленням спеціалізації, говорить і той факт, що аналізоване підприємство домоглося в останні роки суттєво підвищити врожайність пшениці, що призвело і до збільшення прибутковості посівів на 1 га. Тому, на нашу думку, при продовженні

інтенсифікації галузі та поглибленні спеціалізації, можливо отримати ще більш вагомі економічні результати.

Інтенсивні технології ґрунтовані на управлінні процесом формування врожаю, який забезпечує скорочення розриву між потенційною і реальною продуктивністю сільськогосподарських культур. Сутність їх полягає в оптимізації факторів урожайності протягом усього періоду вегетації рослин. Якщо при традиційній технології матеріально-технічні ресурси забезпечуються виходячи із можливостей, які є в даному конкретному підприємстві, то при інтенсивній технології – із потреби в них для одержання запрограмованого рівня врожаю з меншими витратами на одиницю продукції. [9]

Таким чином інтенсивна технологія передбачає: розміщення посівів в науково обґрунтованих сівозмінах після кращих попередників; використання високоврожайних сортів і гібридів інтенсивного типу; внесення норм добрив, розрахованих на запрограмований урожай та оптимізацію живлення в процесі вегетації через систему роздрібненого внесення добрив у періоди їх потреби; застосування інтегрованої системи захисту посівів від бур'янів, шкідників і хвороб; своєчасне і якісне виконання всіх технологічних операцій на основі комплексної механізації виробництва та наукової організації праці; забезпечення захисту ґрунтів від ерозії і втрати родючості та збереження довкілля.

Стратегію підвищення ефективності виробництва за рахунок інтенсифікації виробництва озимої пшениці можна здійснювати також за декількома напрямками:

1. Використовуючи елітні сорти селекції вітчизняних селекційних станцій
2. Використовуючи трансгенні гібриди озимої пшениці канадських, голландських, американських сортів.

Запровадження обох варіантів потребує дотримання (покращення) сівозмін, які були порушені в підприємстві; збільшення внесення добрив згідно до інтенсивної технології обраного сорту, дотримання технології вирощування. Матеріально-технічну базу підприємства будемо вважати як ту, що достатньо відповідає вимогам (фірми, що реалізують трансгенні сорти пшениці

наполягають, що для висіву цих сортів не потрібна особлива техніка і достатньо тієї, що є на підприємстві).

Перевагами інтенсивних технологій беззаперечно є наступне: істотне підвищення урожайності культур. Елітне насіння вітчизняних сортів (сорта – Левада, Манжелія, Коломак 3, Фора, Лорд, Сидор Ковпак), виведені селекційним методом дають урожайність до 90 ц/га, мають виражену адаптивність та стійкість до біотичних стресів та хвороб, несприятливих умов тощо.

Голландські та канадські сорти трансгенної пшениці мають потенціал врожайності до 170-180 ц /га, що значно вище ніж пропонують вітчизняні насінневі станції, але ми повинні пам'ятати про недостатню вивченість впливу сучасних біотехнологій на навколишнє середовище та організм самої людини, що буде споживати продукцію ГМО безпосередньо або опосередковано через споживання продукції тваринництва, вирощеної на кормах з додаванням трансгенних сортів зерна.

Впровадження інтенсивних технологій потребує збільшення виробничих витрат на 1 га посіву до 1,5 і більше разів. Але за несприятливих умов може не забезпечити відповідний ріст врожаю, що спричинить зростання собівартості одиниці продукції і зниження рівня рентабельності виробництва.

Також до негативних наслідків впровадження високовитратних інтенсивних технологій слід віднести небезпеку забруднення довкілля, порушення екологічної рівноваги внаслідок інтенсивного використання гербіцидів, пестицидів та великих доз мінеральних добрив.

3. Наступна стратегія розвитку підприємства може стосуватися впровадження іншої моделі інтенсивних технологій – розвиток органічного землеробства або поступового переходу до нього (переведення частини агротехнологічних процесів в рамки органічного виробництва), направлених на реалізацію біологічного потенціалу продуктивності культур, формування агротехнічної моделі вирощування культур на основі раціонального використання матеріально-технічних ресурсів, в тому числі засобів хімічного захисту рослин і мінеральних добрив.

Наприклад, це може бути пропозиція щодо вдосконалення роботи фермерського господарства у частині застосування технології утилізації гною та переробці його в компост, що буде використовуватися в якості добрива для рослинництва в концепції переходу до органічного землеробства.

Органічне землеробство, (природне землеробство, біологічне землеробство, точне землеробство) - це метод ведення сільського господарства, який виключає застосування пестицидів, гербіцидів, хімічних добрив, різних регуляторів росту рослин а також геномодифікованого посівного матеріалу. Основним видом органічних добрив є гній, який найбільший ефект дає протягом 3-4 років, тому в польових сівозмінах його вносять 2-4 рази за ротацію під високопродуктивні просапні культури - цукрові буряки, кукурудзу, картоплю, коноплі або їх попередник - озиму пшеницю в ланці з чорними і зайнятими парами. Норми застосування гною в кожному полі повинні бути не менша ніж 25-30 т/га. Замість гною пропонується використовувати сучасну технологію *аеробного компостування*. Використання компосту замість органічних та мінеральних добрив відповідає вимогам інтенсивного вирощування сільськогосподарських культур, вимогам безпеки виробництва та органічного ведення господарства.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика різних видів добрив

Фактори	Компост (аеробне компостування)	Традиційні орг. добрива (гній)	Мінеральні добрива
Хвороби і бур'яни Корисна мікрофлора	немає збільшується	У великій кількості збільшується	немає При передозуванні загибель
Кількість мікроелементів	В оптимальному співвідношенні 80%	Неоптимальне співвідношення 15%	мікроорганізмів Немає мікроелементів
Стійкість до вимивання поживних речовин за сезон			35-50%
Вміст органічної речовини	70%	до 20%	немає
Підвищення гумусу в грунті на 1%	до 5 років	12-15 років	немає
Вологоємність	У 4 рази більше від маси	немає	немає
Співвідношення C: N	20: 1	8-10: 1	немає

Виготовлення компосту за запропонованій технологією дозволяє поменшити використання гербіцидів, значно поліпшує якість ґрунту без внесення великої кількості хімічних добрив. Крім того застосування даної технології дозволить підприємству вирішити проблему утилізації гною та забезпечить більш гармоній взаємозв'язок між галузями господарства.

Таблиця 3

Економічна оцінка використання альтернативних видів добрив на підприємстві

Показник	Перегній	Компост
Об'єм, т	20 000	12 000
Норма внесення	50 т / га	8 т / га
Витрати на внесення	29 грн/га	43 грн/га
	1450 грн/га	344 грн/га
Площа покривається	400 га	1 500 га
Витратна частина	580 000 грн.	516 000 грн.
Податки і штрафи на зберігання	40 000-80 000 грн./рік	0 грн.
Екологічна безпека	Немає	Є

Звичайно фермеру необхідно купувати обладнання для виготовлення даного виду добрив. До основних витрат входять: навчання технолога (персоналу); закупівля обладнання (поставка, розмитнення, збірка і запуск); технологічний регламент (з програмним забезпеченням); проект. Але витрати покриваються меншими витратами на внесення органічних добрив, якісне поліпшення ґрунту та підвищення урожайності культур, що вирощуються.

До нових технологій, що можуть бути обраними фермером у концепції сталого розвитку господарства та суміжних територій є також і технологія прямого посіву (або no-till), яка ще не є розгалуженою серед фермерів, але вже відомою в Україні. В порівнянні з традиційною технологією обробітку ґрунту (оранка), технологія прямого посіву має як певні переваги, так й недоліки.

До переваг слід віднести: при технології No-till знижуються витрати на придбання техніки, зменшується споживання палива, потрібно менше трудових ресурсів і, отже, зменшуються змінні і фіксовані витрати. Необхідно врахувати позитивний її вплив на навколишнє середовище (наприклад, зменшення ерозійних процесів, зниження забруднення сільськогосподарськими хімічними препаратами

і т. д.). До переваг слід віднести швидкість проведення посівної кампанії, накопичення вологи та поступове підвищення родючості ґрунтів. Недоліками рахуються висока вартість сівалок прямого посіву, необхідність мати в парку машин потужного трактора та високоякісного оприскувача, підвищення затрат на хімічні засоби для боротьби з бур'янами, високі вимоги до рівня знань агронома та менеджера підприємства тощо. Також недоліком вважають той факт, що при переході з традиційної системи землеробства на систему No-Till в перші роки може впасти урожайність, яка, проте, згодом стане навіть вищою за рахунок відновлення та насичення ґрунтів поживними речовинами.

Прийняття рішень є одним з важливих інструментів менеджменту. Управлінське рішення — це свідомий вибір альтернативи серед множини можливих, виконання якої веде до реалізації конкретних інноваційних цілей підприємства. Прийняття рішень потребує статистичного аналізу інформації, досліджень ринку, глибокого вивчення процесів виробництва, його наслідків, знання психології та вміння інтуїтивно відстежувати тенденції та приймати неординарні рішення. Рішення необхідно розглядати як продукт управлінської праці, а його прийняття як процес, що веде до появи цього продукту. Рішення в інноваційній сфері є сполучним компонентом інноваційного менеджменту, бо виявляється практично в усіх його предметних функціях.

З запропонованих вище стратегій або варіантів подальшого розвитку підприємства, фермер в рамках управління має змогу обрати концепцію, яка є найбільш прийнятна для нього. Він оцінює ризики, фінансові можливості, позитивні та негативні сторони кожної стратегії. Але постає питання як порівняти різні за суттю стратегії розвитку підприємства?

Нами запропоновано у даній ситуації використати метод «Дерево рішень» та порівняти зазначені стратегії розвитку. Даний метод дозволяє за допомогою об'єктивних та суб'єктивних критеріїв оцінити переваги та недоліки кожної запропонованої концепції, та обрати найкращу за всіма показниками.

Алгоритм метода полягає у наступному:

1. Розробка і формулювання проблеми
2. Складна проблема ієрархічно розбивається на елементи і під елементи

3. Розробляються критерії, на основі яких управлінець суб'єктивного оцінює варіанти рішень
4. Пропонується оцінка значимості варіантів рішення.
5. Розрахунок оцінки варіантів та їх ранжування

Формулюємо управлінську проблему – вибір стратегії подальшого розвитку фермерського господарства.

Елементами системи виступають запропоновані стратегії розвитку – напрямки, серед яких господар обирає найбільш прийнятний для себе варіант та реалізує його у життя.

Критеріями для оцінки варіантів рішення пропонуємо обрати наступні:

1. Матеріальні витрати: закупівля нових сортів рослин, закупівля добрив та інших засобів захисту рослин.
2. Додаткові витрати на обладнання, покращання технічної оснащеності виробництва.
3. Дотримання сівозміни
4. Урожайність рослин, прибутковість.
5. Вплив на оточуюче середовище
6. Необхідність додаткових вкладень у підвищення кваліфікації робітників.

Кожний фермер або менеджер має змогу розширити кількість критеріїв в залежності від поставлених завдань.

«Дерево рішень» може виглядати наступним чином:

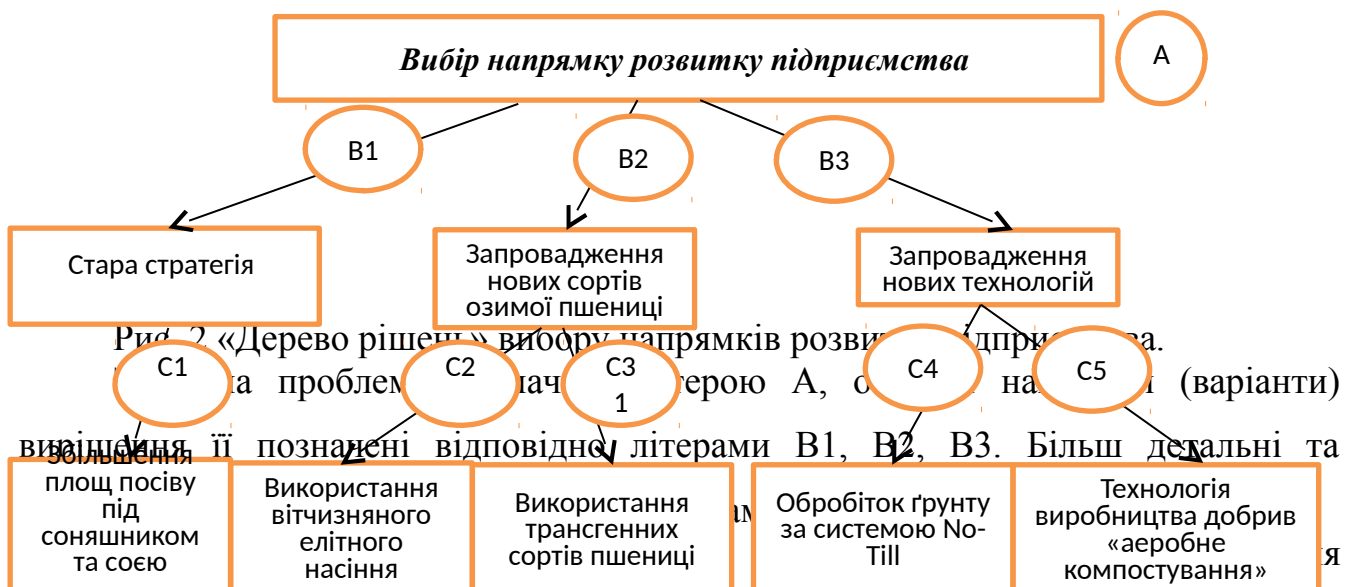


Рис. 2 «Дерево рішень» вибору напрямків розвитку підприємства. На основі вибраної проблеми (варіанти) визначення її позначені відповідно літерами B1, B2, B3. Більш детальні та

критеріїв оцінки для всіх варіантів розвитку з урахуванням вагомості кожного з означених критеріїв. Коефіцієнт вагомості (Кв) є суб'єктивною величиною, яку надає тому чи іншому показнику сам управлінець на основі об'єктивних показників, власного уявлення про важливість і цінність критеріїв для його виробництва, оточуючого середовища тощо. Так, обираючи між збереженням

старої стратегії (нічого не змінюючи у виробництві), вибором варіанта поліпшення виробництва впровадженням нових високопродуктивних сортів рослин і впровадженням якихось нових технологій (інновацій), що дозволяють поліпшити якість продукції, якість ґрунтів, продуктивність праці на підприємстві тощо, управлінець може вибрати перші основні критерії для порівняння – 1) наскільки збільшуються матеріальні витрати на насіннєвий матеріал, добрива, засоби захисту рослин; 2) чи потребує зміна стратегії розвитку купівлі нового обладнання або техніки; 3) наскільки він (господар) та його персонал є обізнаним в новій технології, чи потребує впровадження її підвищення кваліфікації чи залучення спеціалістів для навчання (що є додаткові кошти).

Важливість кожного компоненту господар на цьому етапі визначає самостійно (або за допомогою експертів), виходячи з того, наскільки той чи інший компонент є критичним для прийняття рішення. Наприклад, фермер згоден провести навчання стосовно нової технології і це не є для нього проблемою. Тому він може оцінювати критерій «Знання особливостей виробництва» як тим, що не є критичним в прийнятті рішення. Необхідність у новій техніці, навпаки, фермер оцінює як критичний критерій і надає йому більш високий коефіцієнт важливості, тому що йому не буде вистачати вільних коштів на купівлю дорогого обладнання.

Порівняння варіантів управлінського рішення за критеріями відбувається також суб'єктивно фермером на основі знань щодо особливостей кожної стратегії. Так, показник «Витрати праці» розподіляємо між варіантами рішень таким чином – варіант, що імовірно призведе до зменшення витрат праці та суттєвому підвищенню продуктивності оцінюється найвищою оцінкою. Оскільки варіант введення технології No-Till дійсно передбачає зменшення витрат праці, то цей варіант отримує найбільшу кількість балів з 1, як найліпший по даному критерію.

Наступний показник – витрати насіння. Варіант 3 «Впровадження трансгенних сортів озимої пшениці» отримує найменшу оцінку (0,1 з 1) як той, що найменш привабливий тому, що ціна на насіння трансгенних сортів вища порівняно з елітними сортами вітчизняного виробництва. Але стосовно урожайності та прибутковості – наступних критеріїв, варіант придбання трансгенних сортів отримує найвищий показник, тому що ми припускаємо, що

дійсно можемо отримати найвищий врожай, що зазначено у паспорті сорту. Однак, за критерієм «Вплив на оточуюче середовище» третій варіант знов отримує найменший бал, тому що неможливо ще передбачити усі наслідки посіву трансгенних культур для ґрунту, навколишньої фауни та впливу генно-модифікованих продуктів на організм людини та тварин.

Ми бачимо, що складність прийняття рішення полягає в тому, що кожен з запропонованих варіантів має значні плюси та значні мінуси. Але значущість цих переваг та недоліків не завжди можна оцінити кількісно. Тут і виявляються такі важливі риси особистості управлінця, як уміння ситуативно оцінити важливість того чи іншого критерію на основі наявних знань, але використовуючи і інтуїцію, і філософську цінність факторів. Наприклад, не дивлячись на те, що трансгенні сорти озимої пшениці дають найвищі показники врожайності та прибутковості, фермер може враховувати їх вплив на навколишнє середовище вище або не менш високо ніж економічні показники. І це важливо в рамках концепції сталого розвитку, бо припускає турботу не тільки про економіку, миттєву прибутковість виробництва, а й врахування екологічної складової сільськогосподарського виробництва.

Таблиця 4

Порівняльна характеристика короткострокових стратегій розвитку ФГ «Колос»

	Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 3	Стратегія 4	Стратегія 5
1	2	3	4	5	6
Назва	«Без змін» Продовження існуючих позицій щодо збільшення площ під соняшником та соєю	Поглиблення спеціалізації вирощування озимої пшениці на основі інтенсифікації виробництва за рахунок		Впровадження нових технологій у виробництво	
		Вітчизняних сортів	Зарубіжних (канадські та голландські) трансгенних сортів	технологія прямого посіву (або no-till)	застосування технології утилізації гною та переробці його в компост (заміна існуючих органічних та мінеральних добрив для рослинництва)
Основні позитивні боки	Висока ціна реалізації - Висока прибутковість соняшника та сої в останні роки	Дотримання сівозмін Збільшення прибутковості вирощування пшениці	Дотримання сівозмін Збільшення прибутковості вирощування пшениці	Швидкість проведення посівної кампанії, значна економія людських ресурсів та палива, накопичення вологи та поступове підвищення родючості ґрунтів	зменшення використання гербіцидів, поліпшення якості ґрунту без внесення великої кількості хімічних добрив. Вирішення проблеми утилізації гною та забезпечення більш гармонічного взаємозв'язку між галузями господарства
Негативні сторони	- Порушення сівозмін - Непередбачуваність кон'юнктури ринку - Нестабільні врожаї	- Небезпека забруднення екологічної рівноваги гербіцидами, пестицидами	Небезпека забруднення екологічної рівноваги гербіцидами, пестицидами - недостатня вивченість впливу сучасних біотехнологій на навколишнє середовище та організм самої людини.	Висока вартість сівалок прямого посіву, необхідність мати в парку машин потужного трактора та високоякісного оприскувача, підвищення затрат на хімічні засоби для боротьби з бур'янами, високі вимоги до рівня знань агронома та менеджера підприємства	закупівля обладнання навчання технолога новим процесам
Критерії оцінки: Урожайність	збереження урожайності на рівні попереднього року	До 90 ц/га	До 170-180 ц/га	В перші роки може впасти урожайність, але згодом стане навіть вищою за рахунок відновлення та насичення ґрунтів поживними речовинами	За умов насичення ґрунту поживними речовинами – оптимальна врожайність та значне покращання якості продукції

Продовження табл. 4

1	2	3	4	5	6
Збільшення витрат	Немає істотного збільшення витрат	Підвищення в 1,5 р. на га, але зменшення на одиницю продукції за умови високих врожаїв	Підвищення в 1,5 р. на га, але зменшення на одиницю продукції за умови високих врожаїв	Відчутні витрати на нове обладнання	
Витрати праці	Приблизно ти ж самі	Приблизно ти ж самі	Приблизно ти ж самі	Значно скорочуються	Приблизно ти ж самі
Витрати на насіння	Приблизно ти ж самі, що в попередньому році	Відчутні (до 20000 грн за тону елітного насіння)	Значні (50000 грн за тону елітного насіння)	Приблизно ти ж самі, що в попередньому році	Приблизно ти ж самі, що в попередньому році
Витрати на добрива	Приблизно ти ж самі, що в попередньому році	Відчутні витрати за технологією	Значні витрати за технологією	Значні витрати за технологією	За рахунок високої якості добрива та зниження його витрат на 1 га – зниження матеріальних витрат
Витрати на придбання техніки	Немає	Немає	Немає	Значні витрати за технологією	Значні витрати за технологією
Знання особливостей технології	Немає	Необхідність вдосконалення знань технології для кращого її дотримання	Необхідність вдосконалення знань технології для кращого її дотримання	Необхідність вивчати нову технологію, необхідність у консультуванні	Необхідність вивчати нову технологію, необхідність у консультуванні
Дотримання сівозмін	Не дотримуються	дотримуються	дотримуються	дотримуються	дотримуються
Прибутковість	Очікувана на рівні попереднього року	Відчутне збільшення по озимій пшениці	Істотне збільшення по озимій пшениці	Невпевненість у досягненні великих результатів у перші роки	Очікувана на рівні попереднього року в перші роки (до покращання якості ґрунту)
Вплив на оточуюче середовище	Теж саме що в попередні роки (з порушенням сівозмін – не дуже добре)	Ліпший ніж у попередньому році за рахунок дотримання сівозмін	Імовірний поганий вплив на мікрофлору та фауну ґрунтів та оточуючого середовища від вирощування ГМО	Позитивний вплив на структуру та якість ґрунту (за рахунок зменшення механізованого обробітку), але необхідність внесення хімічних речовин (гербіцидів) знижує оцінку цього критерію	Істотне підвищення якості та мікрофлори та фауни ґрунтів, виражений позитивний вплив на середовище

З цієї точки зору даний метод дозволяє враховувати і наукові, економічно розраховані дані, що характеризують кожен варіант стратегії, так і суб'єктивні оцінки критеріїв, що визначають вибір напрямку розвитку підприємства.

Останній етап розрахунку - це загальна оцінка варіанту розвитку та ранжування варіантів. Для цього ми знаходимо добуток результатів першої матриці відповідно з результатами другої стосовно кожного з варіантів. Отримуємо результати:

AB1C1	0,085738	2
AB2C2	0,08748	1
AB2C3	0,079785	3
AB3C4	0,0213	5
AB3C5	0,02748	4

Результати показують, що найкращім варіантом управлінського рішення є другий варіант: «Запровадження нових інтенсивних сортів озимої пшениці вітчизняного виробництва». На другому місці опинився варіант збереження тенденцій, що нині існують у підприємстві і це не дивно, бо підприємство має достатні показники прибутковості та ефективності виробництва і при виборі стратегії «Без змін», підприємство не потребує ніяких додаткових коштів, обладнання. Звичайно, виробництво має певні недоліки, тому цей варіант займає друге місце в даному ранжуванні.

Третє місце посідає варіант «Запровадження інтенсивних трансгенних сортів озимої пшениці зарубіжного походження». Як зазначено вище, розробка цього напрямку виробництва може принести як значні вигоди, так й певні ризики, що й відображає обраний метод.

Четверте місце займає варіант впровадження окремих інтенсивних сучасних технологій по виробництву добрив (Аеробне компостування). Він має певні переваги стосовно покращання якості ґрунтів та можливості використання цієї технології у органічному землеробстві, яке, як вважається, достатньо скоро стане найбільш конкурентоздатним напрямком розвитку сільського господарства України. Але розробка даного напрямку потребує деяких вкладень коштів, тому при дефіциті їх на підприємстві він може бути поки що відкладений.

На п'ятому місці за привабливістю опинився варіант вибору технології обробітку ґрунтів No-Till, що передбачає значне зменшення навантаження на

поверхню ґрунту, зниження витрат праці, покращання продуктивності. Але суттєві недоліки цієї стратегії – висока ціна обладнання та техніки для успішного впровадження методу та необхідність на перших порах внесення великої кількості добрив та засобів захисту рослин (середній показник критерію впливу на оточуюче середовище) не дав змоги обрати цей варіант як привабливий.

Використання методу «Дерево рішень» дозволяє фермеру оцінити всі переваги та недоліки варіантів управлінських рішень та обрати той, що відповідає прагненням саме цього господаря з урахуванням об'єктивних показників на даний час.

Наведений приклад дозволяє нам запропонувати фермерському господарству «Колос» обрати стратегію впровадження в виробництво елітних сортів озимої пшениці вітчизняного виробництва, поглибити спеціалізацію саме зернової галузі, бо це, по-перше, дозволить покращити структуру сівозмін, запобігти виснаженню ґрунтів, до чого беззаперечно призведе вирощування соняшнику на площах більших, ніж це науково – обґрунтовано. По-друге, ліпші сорти озимої пшениці дозволять вирощувати продукцію високої якості, покращуючи показники урожайності та збільшуючи ціну реалізації пшениці, що, в свою чергу, призведе до росту прибутковості пшениці та підвищенню рівня рентабельності виробництва. Разом із впровадженням елітних сортів озимої пшениці, важливим управлінським рішенням буде дотримання інтенсивної технології вирощування пшениці (що включає і сівозміни, і систему добрив тощо), що дасть змогу окупити втрати на купівлю більш якісного посівного матеріалу, поліпшити умови праці робітників.

Господарювання в умовах, що змінюються, ризикове й потребує перегляду стратегічних напрямків щоразу після зміни вагомих факторів та компонентів. Тому до цього, або подібних методів оцінки варіантів подальшого розвитку фермер (або власник підприємства інших організаційно-правових форм) може прибігати щорік, плануючи діяльність господарства на наступний рік, розглядаючи усі детерміновані варіанти.

Ефективний керівник організації повинен робити відповідні висновки з аналізу розвитку ситуації і врахувати їх при прийнятті наступних рішень. Якщо

результати аналізу викликають сумніви в правильності поставлених цілей, то необхідне переосмислення і зміна стратегії організації в цілому.

Список використаних джерел:

1. Винокурова А., Боднар Д. Стратегія підприємства, як запорука сучасного бізнесу [Електронний ресурс]. - режим доступу <http://intkonf.org/vinokurova-a-bodnar-d-strategiya-pidpriemstva-yak-zaporuka-suchasnogo-biznesu/>
2. Гарбар В.В., Стратегічні напрями сталого розвитку фермерських господарств. - Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка", режим доступу <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3421>
3. Гуменюк Г.Д., Баджурак Е.В., Ляшенко Е.К. Органическое производство в мире: история развития и состояние на современном этапе [Електронний ресурс]. - режим доступу <http://agrostandart.com/organichne/87-orhanichne-vyrobnytstvo-v-sviti-istoriia-rozvytku-ta-suchasnyi-stan>
4. Дяченко О.В. Соціально-економічні аспекти функціонування підприємств у контексті сталого розвитку агропродовольчої сфери // Сталий розвиток та безпека агропродовольчої сфери України в умовах глобалізаційних викликів: монографія. /за наук. ред. д.е.н., О.І Павлова. Одеса: «Астропринт», 2012. - 760с. (с. 537-549)
5. Коєва Ж.В. Вплив інноваційних процесів на сталий розвиток та продовольчу безпеку України // Сталий розвиток та безпека агропродовольчої сфери України в умовах глобалізаційних викликів: монографія. /за наук. ред. д.е.н., О.І Павлова. Одеса: «Астропринт», 2012. - 760с. (с. 144-154)
6. Олексієнко А. Формування інвестиційної стратегії при впровадженні органічного землеробства [Електронний ресурс]. – confiarv.at.ua/..29-1-0-1372.
7. Рольф Дерпш No-till для фермера [Електронний ресурс]. - <http://agrotill.in.ua/no-till-2.html>.

8. Сидич О.В. Стратегічне маркетингове управління інноваційним потенціалом фермерського господарства / О.В. Сидич // Економічний вісник НГУ / НГУ. – Дніпропетровськ, 2006. – № 2. – С. 105 – 110.
9. Сутність та економічна оцінки застосування інтенсивних технологій в рільництві [Електронний ресурс]. -
<http://agroua.net/economics/documents/category-120/doc-194/>
10. Федерація органічного руху в Україні:
<http://organic.com.ua/uk/homepage/2010-01-26-13-42-29>