

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Анотація. У статті розглянуто сутність управління підприємством, а також методи підвищення ефективності діяльності підприємства. Окреслений підхід щодо ефективності менеджменту, на основі якого розроблені пропозиції оцінки ефективності управління. Визначені умови при яких забезпечується ефективне функціонування управління. Зроблені висновки стосовно подальших теоретичних напрямків дослідження даного питання та практичних розробок для реалізації в практиці управління.

Ключові слова: суб'єкт, об'єкт, ефективне ведення бізнесу, показник ефективності, інструмент менеджменту, методи управління.

JEL code classification: Q10

Ihor Fedunyak, Ph.D., Associate Professor

Halyna Khrystenko, Ph.D., Associate Professor

SS NULES of Ukraine "Berezhany Agrotechnical Institute"

iofedunyak@gmail.com

saranchuk16@ukr.net

INCREASING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

Abstract. The article examines what enterprise management is, as well as methods of increasing the efficiency of enterprise activity. An approach to management efficiency is outlined, on the basis of which proposals for evaluating management efficiency have been developed.

It was determined that the management of the enterprise should be sufficiently flexible and operational. In these economic conditions, companies need to take into account all aspects of the organization's activities - the company's business sphere, internal business processes, business partners, customers, shareholders, potential investors, etc., in order to conduct business effectively.

Conclusions were made that in modern economic conditions managers of agricultural enterprises do not fully use the assets of modern achievements in the field of management, namely: they do not fully improve the structures of the management apparatus and organizational structure, and irrational use of resources is also observed, which leads to inhibition of innovative processes in the management of agricultural enterprises.

It has been proven that the effectiveness of management is the effectiveness of the system and the management process as an interaction of control and managed systems, which guarantees the achievement of the company's goals; which is determined by the ratio of the effect of making various investments in the enterprise management system with the amount of costs necessary for their implementation. Agricultural management is a special type of management and can be defined as the organization and coordination of production in agrarian and other agricultural enterprises with the aim of achieving long-term increase in profits and achieving other specific goals for each business owner or manager.

Keywords: subject, object, effective business management, performance indicator, management tool, management methods.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання, змінюючись, значно зростає рівень умов господарювання, що непередбачуваності зовнішнього супроводжуються постійними економічними середовища. За таких обставин перед

підприємствами постає ряд складних проблем, що вимагають негайної реакції та швидкого вирішення, що напряду визначається ефективністю управління на підприємстві. Як у практичному так і у теоретичному розумінні менеджменту все більшої уваги заслуговують проблеми організаційного розвитку підприємницьких структур. Тому цілеспрямований аналіз ефективності менеджменту дозволяє визначити не тільки рівень діяльності підприємств, а й можливості щодо їх вдосконалення та розвитку.

Підприємство може бути результативним при цьому не будучи ефективним тільки коли представляє унікальний продукт чи послугу на ринку, займає монопольну нішу на ринку, чи працює на ексклюзивних умовах, які не залежать від стану та розвитку ринку. При цьому диктуючи свої умови як на ринку в якому працює, так і всередині організації, здійснюючи стратегічне та оперативне управління організацією. Щоб зробити управління своєю організацією оперативним та адаптивним до змін, організацію більш гнучкою та конкурентною, то для цього варто зрозуміти механізми організації та навчитись ефективно ними управляти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями менеджменту та підвищенням його ефективності в сільськогосподарських підприємствах, займались такі вітчизняні науковці: Андрійчук В. Г., Гудзинський О. Д., Дем'яненко С. І., Завадський Й. С., Месель-Веселяк В. Я., Гайдучий П. І., Макаренко П. М., Бесєдін М. О., Чорний Г. М., Саблук П. Т., Михайлова Л. І. та ін. Їх діяльність заслуговує на увагу, однак повністю дане питання все ще залишається невирішеним..

Мета роботи. Метою статті є удосконалення теоретичної бази та розробка практичних рекомендацій щодо процесу менеджменту аграрних підприємств, що є основою підвищення ефективності їх функціонування.

Виклад основного матеріалу. Перехід до ринкових відносин істотно змінює місце і роль підприємства в системі економічних відносин. З нижчого рівня економіки, від об'єкта управління до центру, підприємство

на рівних правах стає основним суб'єктом господарського життя. Водночас перехід до ринкової економіки створює надмірні умови для розвитку різноманітних соціально-економічних та організаційних форм підприємництва, що діють в умовах повної економічної свободи. Запорукою успіху будь-якого підприємства в ринкових умовах господарювання є менеджмент. Існують різноманітні визначення цього поняття, що пояснює його універсальність і тісний зв'язок теорії з практикою, але для нашого дослідження цікавим є визначення менеджменту як виду управління, що передбачає розробку, моделювання та максимальне використання окремих елементів системи або системи в цілому.

Необхідно відмітити, що результатом взаємодії суб'єкта та об'єкта управління є прийняття управлінського рішення (рис. 1).

Менеджмент підприємства має бути достатньо гнучким і оперативним. Компенсаційні заходи, які б відновлювали рівновагу і збалансовували розвиток підприємств, повинні розроблятися та реалізовуватися в терміновому порядку. Якщо попередня стратегія для підприємства є неприйнятною, а зміни макроекономічного середовища відбуваються досить швидко, то виникає небезпека інформаційного перевантаження керівників вищої ланки, що в сукупності з потенційною загрозою великих фінансових збитків може призвести до прийняття необміркованих і хибних рішень, грубих помилок.

У даних економічних умовах компаніям для ефективного ведення бізнесу, необхідно враховувати всі сторони діяльності організації – сферу бізнесу підприємства, внутрішні бізнес-процеси, ділових партнерів, клієнтів, акціонерів, потенційних інвесторів т.д. Внаслідок цього підприємствам важливо сформулювати оптимальні бізнес-процеси на основі сучасних технологій, забезпечити ефективне управління та контроль ресурсами підприємства.

У сучасних умовах розвитку аграрної економіки України, менеджеру необхідно знати як чітко визначити стратегію розвитку підприємства, гнучко й адекватно реагувати на виклики зовнішнього економічного середовища, правильно визначити

диспозицію підприємства на ринках аграрної продукції.

Загально визнаним серед вчених економістів є те, що ефективність – це

економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами і вит-



Рис. 1. Загальна схема процесу управління

Джерело: власна розробка на основі джерела [1].

раченими на їх досягнення ресурсами [2].

Тому можна визначити наступні показники ефективності системи управління:

- оптимальність набору елементів системи управління, їх взаємодії та віддачі від них;

- функціонування кожного елемента та системи в цілому при якому створюються (додаються) цінності, та не збільшуються затрати;

- відсутність або мінімальний вплив того, що обмежує систему, тобто, слабких, вузьких місць;

- відсутність того, що викликає дефекти, відхилення від заданого напрямку [3, с. 178].

Ефективне управління підприємством можливе коли не тільки система управління є ефективною, а і процеси управління, що призводять її в дію та реалізують також. Процес - це послідовність взаємопов'язаних та взаємодіючих дій (робіт, операцій), ціллю яких є перетворення ресурсів на «вході» процесу в результати на «виході». Процеси поділяються на основні, допоміжні, унікальні (не можуть бути змінені чи замінені), ключові (відіграють вирішальну роль). Виділяють 5 основних видів процесів (проекування продукції, виробничі, технологічні, бізнес-процеси, управлінські процеси) оскільки, мова йде саме про управлінські процеси, то варто зазначити,

процес управління, дає можливість бачити причини, сильні та слабкі сторони, що призводить до отриманого чи бажаного результату. Умовами необхідними для функціонування «правильного» процесу є наступні: доцільність - вирішення поставлених цілей; цілісність; швидкість проходження; відсутність збоїв; простота; прозорість; лаконічність; відсутність негативного впливу на інші процеси; мобільність та гнучкість до змін; задоволеність як внутрішніх так і зовнішніх клієнтів; постійна удосконалюваність [4, с. 123]. Показниками ефективності процесу при дотриманні цих умов будуть:

- відсутність затримок, помилок при виконанні процесу, та при взаємодії з іншими процесами;

- створення доданої вартості від функціонування самого процесу, чи від впливу та взаємодії з іншими процесами.

Процеси не залежно від їх кількості, більш наглядні, і тому мають покращуватись постійно, тобто кожний працівник який задіяний у виконанні того чи іншого процесу, має його аналізувати та покращувати, це те, що потрібно робити постійно, усвідомлено та відповідально. І тоді зміни пріоритетів з цілі на процеси не відбудеться. Адже цілі орієнтовані на

результат, а засоби їх досягнення на процес. Відповідно ефективність («правильність») процесу, визначається як досягненням поставленої цілі, так і шляхом її досягнення [5, с. 182].

У наукових колах сьогодні активно здійснюються спроби щодо розробки інтегрального показника ефективності, який відображав би сумісну дію окремих показників.

Проблема полягає в тому, що традиційні методи передбачають обов'язкове протиставлення результатів зі споживаними або застосовуваними ресурсами. Це протистав-

лення “ускладнюється тим, що досі не вдається науково обґрунтувати різні за своєю економічною природою чинники виробництва (основні засоби, оборотні кошти, кількість працівників) у вигляді зведеного (вартісного чи трудового) показника”.

Також необхідно відмітити, що не має єдиного показника, який би відображав діяльність абсолютно точно та забезпечував єдиний інструмент менеджменту та контролю в аграрних формуваннях із врахуванням всіх особливостей виробництва.

Отже, під збалансованою системою показників розглядають набір взаємозалежних цілей (задач) та відповідних показників, на основі яких здійснюється оцінка ефективності досягнення відповідних цілей (задач).

В сучасній практиці управління найчастіше ефективність визначається трьома показниками: плинністю, задоволеністю та лояльністю персоналу. На нашу думку, умови отримання ефективності від персоналу те, що є базовою необхідністю для отримання віддачі від персоналу, а не показниками ефективності. Користуючись виведеним правилом, що ефективно – це «правильно» робити, то «правильний» персонал, це персонал який в першу чергу робить правильні дії. Це є можливим при таких умовах: відповідність персоналу (рівня знань, навиків, досвіду – завданням та вимогам організації); комплектність штату у відповідності до структури; плинність в межах 3-5%; лояльність (підтримка, сприйняття працівниками цінностей організації); задоволеність від роботи (позитивне співвідношення вкладу в роботу та нагороди за свої зусилля); продуктивність праці, як на одного працівника, та і команд; низький % на 1 працівника (відсутності на роботі чи робочому місці); оперативність роботи - % виконання рішень персоналом в встановлені терміни; якість роботи – відсутність помилок, повторного виконання тієї самої роботи, скарг внутрішніх та зовнішніх клієнтів. Якщо характеризувати ефективність персоналу, то це не тільки віддача від його діяльності - результати праці які отримує організація, а цінність персоналу – цінність, яку містить сам по собі

персонал (знання, навички, ідеї, потенціал, розробки), позитивний ефект від взаємодії (позитивна атмосфера і робота в команді) та додаткова вартість, яку персонал створює своєю роботою, діями, взаємодією, не збільшуючи при цьому затрат [6].

Виходячи з такого підходу показниками ефективності підприємств будуть:

- ріст продуктивності праці за період, як на одного працівника так і команд;
- віддача від персоналу на одиницю прибутку – додаткова вартість створена одним працівником, командами;
- відсутність негативних, затратних наслідків від діяльності, дій персоналу, команд;
- активність персоналу – кількість реалізованих власних ініціатив, як окремим працівником так і командами;
- творчий потенціал працівників та команд, здатність генерувати ідеї, що сприяють збільшенню доходу, та зменшенню затрат.

Останнім часом спостерігається негативний вплив певних обставин на зниження ефективності управлінських рішень в агробізнесі. Переважна більшість управлінських рішень ухвалюються без економічного обґрунтування альтернативних варіантів з розробкою алгоритму їх здійснення, що не забезпечує синергетичного ефекту від видів діяльності агроформувань.

На основі проведених досліджень визначено, що всі механізми управління виробничо-економічною діяльністю аграрних підприємств розподіляються на наступні групи:

- 1) зовнішні – це механізми державного та ринкового управління (податки, штрафи, субсидії, кредити);
- 2) внутрішні – це організаційно-економічне, технологічне забезпечення та ресурсне забезпечення.

Основною передумовою підвищення ефективності управлінського процесу діяльності агропідприємств є використання як внутрішніх так і зовнішніх механізмів управління, які орієнтовані на максимальне використання потенціалу підприємства.

Для ефективного управління виробничо-господарською діяльністю аграрного

підприємства та забезпечення його використання певного комплексу методів та функціонування пропонується механізмів (табл. 1).

Таблиця 1

Методи управління виробничо-господарською діяльністю агропідприємств

№ з/п	Вид методу	Інструменти управління
1.	Поточне управління «за відхиленнями»	Реагування на ситуацію. Розробка бюджетів та поточних планів
2.	Управління «від досягнутого», з елементами передбачення майбутнього	Застосування елементів аналізу і контролю за ситуацією, що склалася. Застосування екстраполяції
3.	Управління «за цілями» з орієнтацією на зовнішнє середовище	Стратегічне планування, націлене на урахування кон'юнктури ринку та відповідь на дії конкурентів «продукт-ринок»
4.	Стратегічне управління	Стратегічне планування з врахуванням всіх підсистем діяльності агропідприємства
5.	Моделювання управління бізнес-процесів	Процесно-орієнтоване управління на підставі використання новітніх комп'ютерних програм та цифрового забезпечення видів діяльності

На підставі проведених досліджень, встановлено, що «традиційно використовуване раніше управління «за відхиленням» та управління «від досягнутого» неспроможні адекватно реагувати на кон'юнктуру цільових ринків.

Причини неадекватності управління «за відхиленням» та управління «від досягнутого» лежать в площині слідування існуючим процесам, а не роботі на випередження кон'юнктурним тенденціям для технічних розробок та технологічних нововведень» [7].

Тому найбільш ефективними методами управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств є підхід управління «за цілями», який орієнтується на зовнішнє середовище й стратегічне управління.

В сучасних умовах господарювання менеджери аграрних підприємств не в повній мірі використовують надбання сучасних досягнень в галузі управління, а саме: не в повній мірі удосконалюють структури апарату управління та організаційної структури, а також спостерігається нераціональне використання ресурсів, що призводить до гальмування інноваційних процесів в управлінні агропідприємствами. Інноваційний менеджмент повинен гарантувати ефективне використання

інновацій і напрямків на підвищення ефективності функціонування та розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах.

Висновки. Отже, ефективність менеджменту – це ефективність роботи системи та процесу управління як взаємодії контрольної та керованої систем, що гарантує досягнення цілей компанії; яке визначається співвідношенням ефекту від здійснення різних інвестицій у систему управління підприємством із сумою витрат, необхідних для їх здійснення. Управління сільським господарством є особливим видом управління і може бути визначено як організація та координація виробництва в аграрних та інших сільськогосподарських підприємствах з метою досягнення довгострокового збільшення прибутку і досягнення інших конкретних цілей для кожного власника бізнесу або менеджера.

Основними засобами підвищення ефективності системи управління є: поліпшення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, встановлення повноважень управління з урахуванням кваліфікації та особистих характеристик; розробка стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних та слабких сторін, розробки філософії та політики.

Список використаних джерел

1. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія у трьох томах. Т.3. Київ: Академія, 2002. 952 с.

2. Галушко В. Ефективність сільськогосподарських підприємств і зростання продуктивності праці в сільському господарстві. Київ, 2003. 25 с.
3. Колпаков В. М. Методи управління: навч. посібник. Київ: МАУП, 2013. 365 с.
4. Боковець В. В. Основи менеджменту: навч. посібник. Вінниця: ВФЕУ, 2013. 495 с.
5. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 360 с.
6. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу. *Економіка України*. 2015. № 10. С. 29–37.
7. Востряков О. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією. *Сталій розвиток економіки*. 2015. № 4.

References

1. Mochernyj S.V. (2002). *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic encyclopedia]. Kyiv: Vydavnychyj tsentr «Akademii».
2. Halushko V. (2003). *Efektivnist' sil'skohospodars'kykh pidpriemstv i zrostantia produktyvnosti pratsi v sil'skomu hospodarstvi* [Efficiency of agricultural enterprises and growth of labor productivity in agriculture]. Kyiv, Ukraine.
3. Kolpakov V. M. (2013). *Metody upravlinnia* [Management methods]. Kyiv: MAUP.
4. Bokovets' V. V. (2013). *Osnovy menedzhmentu* [Basics of management]. Vinnytsia: VFEU.
5. Herasymchuk V. H. (2013). *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom. Hrafichne modeliuvannia* [Strategic management of the enterprise. Graphic modeling]. Kyiv: KNEU.
6. Voronin O. (2015). Determination of indicators of economic efficiency of production based on the modification of the resource approach. *Ekonomika Ukrainy*, 10, 29-37.
7. Vostriakov O. (2015). Limitations and obstacles to the implementation of the process approach in company management. *Stalyj rozvytok ekonomiky*, 4.