

Abstract.

Holovanova H. Rationalization principles of product specialization choice of production in agrarian enterprises.

The research is devoted to the scientific analysis of the rational choice principles of commodity specialization taking into account the functioning specifics of agricultural enterprises. The main tasks are identified, the solution of which has the potential to improve the internal specialization. There are among them: the maximum production increase in each unit, efficient use of production funds and work-force, improving the production efficiency. The adaptation process of commodity specialization of agricultural enterprises to market conditions is structured. Eight stages of it are distinguished: from determining the change volume related to the enterprise adaptation to the external environment, to adjusting the system of operational, tactical and strategic planning. In the factor analysis framework of the internal and external environment of agrarian enterprise, the determinants of its product specialization are systematized. The author's vision of the organizational and economic mechanism of managing the specialization of agricultural enterprises is outlined. The tendency to update the research of the risk system in the managing process the specialization of agricultural enterprises has been noted. This system has included the following risks: market, personnel, financial, legal, natural-climatic, logistical, agro-technological, the only mechanism for regulation in many branches of agriculture. The conclusion is made that substantiation of construction conceptual bases of organizational and economic mechanism of commodity specialization management of agrarian enterprise allows to realize adaptation development strategies of production and commercial activity. The basis is a comprehensive consideration of the factors of external and internal environment in the components mobilization of production and economic potential, as well as determining the configuration of management systems of commodity specialization in enterprise management.

Keywords: agricultural production, specialization, commodity specialization, commodity structure, agrarian enterprise.

Стаття надійшла до редакції 11.05.2019 р.

Бібліографічний опис статті:

Голованова Г. Є. Принципи раціоналізації вибору товарної спеціалізації виробництва в аграрних підприємствах. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 4. С. 29-33.

Holovanova H. Rationalization principles of product specialization choice of production in agrarian enterprises. Actual problems of innovative economy. 2019. No 4, pp. 29-33.



УДК 331.101; JEL classification: O18; Q12

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-4-6>

РЕЗНИК Надія Петрівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського, Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: 0000-0001-9588-5929

ПОДОЛЯНКО Інна, здобувач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Резнік Н. П., Подолянко І. П. Теоретичні та методичні основи ключових показників діяльності сільськогосподарського підприємства.

Вступ. В умовах соціально-економічної трансформації особливого значення набуває дослідження проблеми управління якістю праці, аналіз соціальних чинників її зростання, визначення сутності й форм інтелектуального капіталу. На сьогодні, наявність кваліфікованого персоналу, що володіє технічними якостями, є недостатньою. На перше місце виходить необхідність володіння працівниками бізнесовими якостями, які не лише пов'язані із технічною складовою, але і відповідають баченню самої організації.

Метою наукового дослідження є здійснення аналізу практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємством і його діяльності на основі КРІ як інструменту ефективного управління.

Результати. У статті авторами доведено, що система КРІ необхідна в компаніях для розуміння того, наскільки ключові показники діяльності в цьому співвідносяться з цілями й стратегічними ініціативами в довгостроковому періоді. Досліджено, що при оцінці персоналу важливо вибирати такі показники, які дозволяють найкращим чином виявити відмінності в рівні професійної успішності, оскільки необхідною передумовою професійного росту працівників, підвищення їх кваліфікаційного рівня, задоволеності, і в результаті – високої якості роботи, стає поглиблення змістовності праці. Розглянута система показників КРІ обіцяє працівникам створення чітких цілей в роботі і прозорі бонуси. Доведено, що грамотно проведений захід як ділова оцінка персоналу зможе підвищити ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств.

Висновки. Доведено, що система збалансованих показників включає KPI, необхідні для кожного об'єкта контролю (структурні, функціональні підрозділи), і методику їх оцінки. Дані системи або методики становлять основу при прийнятті рішень, базуються на оцінці ефективності діяльності компанії і спрямовані на досягнення її стратегічних цілей.

Ключові слова: оцінка діяльності підприємства, система управління, KPI-показники, кадрова політика, ефективність працівників, бізнес-процеси.

Вступ. Сучасні умови функціонування ринкової економіки, зростання конкурентного тиску, виникнення необхідності постійного удосконалення якості продукції, дотримання відповідності пріоритетам споживачів, спричиняють еволюцію теорії якості праці. Дана категорія стала ринковою, що виражає відносини з приводу властивостей праці максимально забезпечувати потреби суспільства, у тому числі – потребу у праці.

Зростання автоматизації виробництв і підвищення активності науково-технічної діяльності спричиняє збільшення частки розумової праці, збагачення її змісту, поглиблення інтелектуалізації. Необхідною передумовою професійного росту працівників, підвищення їх кваліфікаційного рівня, задоволеності, і в результаті – високої якості роботи стає поглиблення змістовності праці. Відповідно, це спричиняє зміну поглядів на важливість підвищення якості роботи. Разом зі зростанням якості праці збагачуються й характеристики людського капіталу, відбувається інтенсивніший розвиток творчих здібностей, зростає потреба в постійному підвищенні кваліфікації і професійних знань, підвищується загальна мотивація працівників до праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню категорії якості праці присвячені роботи ряду вітчизняних і зарубіжних вчених: У. Петті, А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса, Дж. Ст. Мілля та С. Бандури, Д. Богині, О. Грішньої, С. Злупко, А. Чухно, Л. Мельник, В. Малицького та ін. Дані дослідження являють собою аналіз теоретико-методологічних основ концепції якості праці з урахуванням категорій економічної теорії. Окремі аспекти методик оцінки якості праці і визначення її взаємозв'язку із професійним рівнем персоналу наводяться в роботах таких вчених: М. Паулка, Н. Пови, Б. Хефли, С. Миллера, С. Бляхмана, І. А. Будіщевої, Я. Д. Плоткіна, І. Т. Корогодіна.

Огляд економічної літератури, присвяченої питанням оцінки й управління якістю праці в організаціях, показує, що зазначені проблеми досліджуються, насамперед, у великих промислових підприємствах і таких, що забезпечують надання послуг. Недостатньо розкритим залишається питання

особливостей реалізації засад методу KPI (Key Performance Indicators) саме на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах, що становить базу подальшого дослідження.

Мета статті. Здійснення аналізу практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємством і його діяльності на основі KPI як інструменту ефективного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Технологія KPI (англ. Key Performance Indicators), або КПЕ «ключові показники ефективності» з кожним роком знаходить все більше застосування в українських компаніях. Дана система є перспективною і дозволяє надійно пов'язати індивідуальні орієнтири співробітників з завданнями, що стоять перед компанією. Під «ефективністю» в даному випадку мається на увазі не тільки обсяг робіт, який виконано за одиницю часу, але і та користь, що отримана компанією від діяльності працівника.

У кожному підрозділі, відділі, загальні показники KPI компанії поділяються на персональні, тобто більш дрібні. Для кожного працівника ключових показників не повинно бути багато. Достатньо трьох-п'яти, але чітко сформульованих показників. Важливим є те, щоб кожен з них можна було легко виміряти [1].

Впровадження системи KPI на підприємстві проходить кілька етапів [2].

Для оцінки ефективності роботи департаменту постачання та логістики машинобудівного підприємства можна запропонувати такі KPI:

- ❖ середній час від розміщення замовлення до отримання поставки комплектуючих (співвідношення плану й факту), дні;
- ❖ збитки від недостатнього рівня якості логістичного сервісу (співвідношення план-факт), грн;
- ❖ середній час простою виробництва, зумовлений нерегулярністю постачання, години;
- ❖ відношення операційних логістичних витрат на одиницю інвестованого капіталу, грн;
- ❖ відношення операційних логістичних витрат на одиницю виробленої продукції, грн;

❖ швидкість і кількість оборотів запасів (співвідношення план - факт).

Дієвим інструментом стратегічного й оперативного управління, який дозволяє співвіднести стратегічні цілі компанії з бізнес-процесами та повсякденними діями співробітників на кожному рівні управління є BSC (Balanced Scorecard) або Система збалансованих показників. Ця унікальна система – результат дослідження Р. Каплана і Д. Нортона – дозволяє інтегрувати фінансові і нефінансові показники господарської діяльності компанії, тим самим, визначивши ступінь ефективності, збалансованості цілей і їх причинно-наслідковий зв'язок.

KPI уможлиблює оцінку ефективності, значить – озброює керівництво компанії інструментом, що дозволяє визначити, наскільки управління компанією відповідає рівню досягнення стратегічних цілей, зокрема,

зміцненню і росту ринкової вартості компанії. Персонал, формуючи звіти про результати своєї роботи за заданими показниками, має можливість порівняти підсумки з ключовими показниками й оцінити реальну ефективність свого вкладу в справу досягнення глобальних цілей бізнесу.

Система KPI необхідна в компаніях для розуміння того, наскільки ключові показники діяльності в цьому співвідносяться з цілями й стратегічними ініціативами в довгостроковому періоді. Таким чином, KPI нерозривно пов'язані зі стратегією компанії. Це інструмент вимірювання й управління ефективністю компанії.

Під системою KPI розуміється система фінансових і нефінансових показників, що впливають на кількісну або якісну зміну результатів по відношенню до стратегічної мети (або очікуваного результату) (рис. 1).

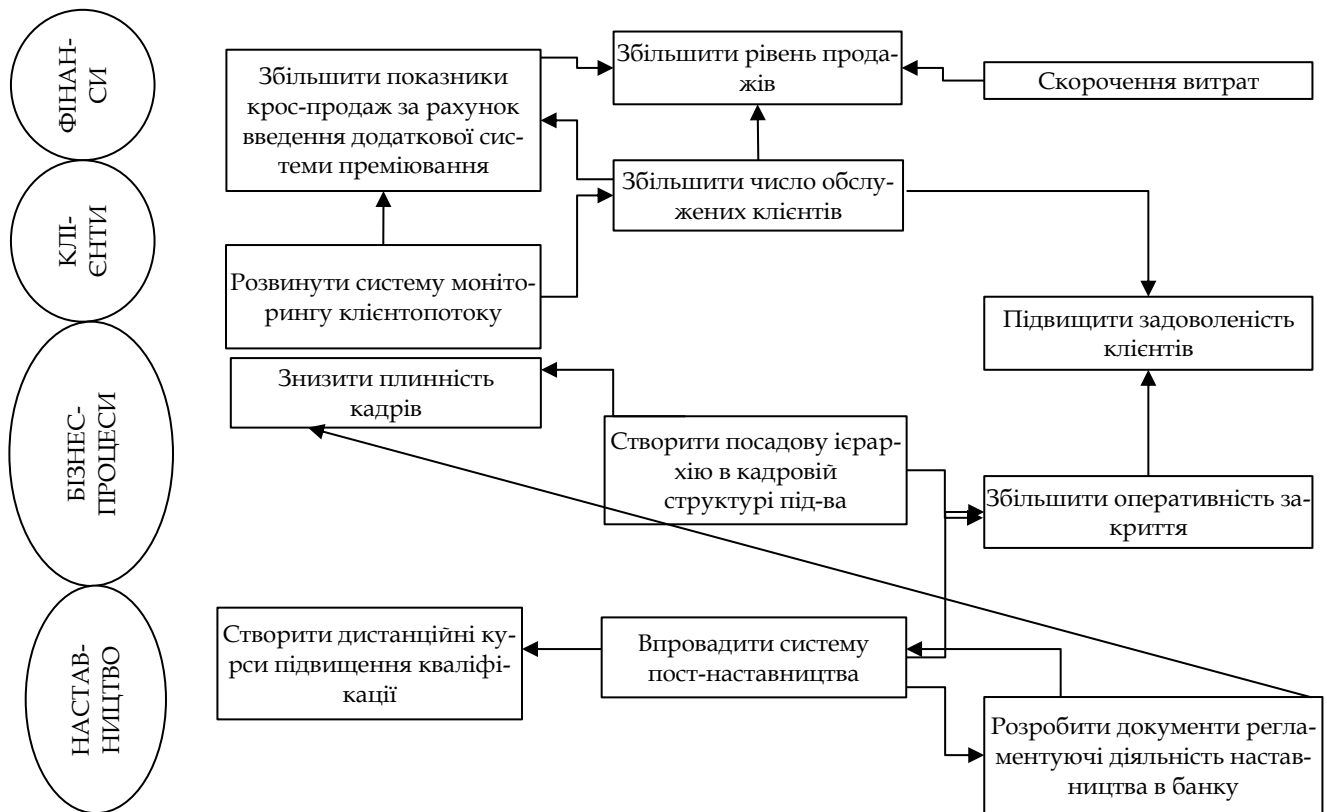


Рис. 1. Приклад карти стратегії підприємства із застосуванням показників KPI

Система збалансованих показників включає KPI, необхідні для кожного об'єкта контролю (структурні, функціональні підрозділи), і методику їх оцінки. Дані системи або методики становлять основу при прийнятті рішень, базуються на оцінці ефективності діяльності компанії і спрямовані на досягнення її стратегічних цілей. Дана методика дозволяє ідентифікувати факт і область виникнення проблеми. За допомогою підбору KPI,

які є, по суті, індикаторами відповідності рівня поточних показників діяльності стратегічним цілям компанії, вимірювачами досяжності цих цілей, компанія отримує добре збалансовану картину коротко- і середньострокових цілей, фінансових і нефінансових показників діяльності [5].

Слід розуміти, що віднесення показника до стратегічного або нормативного типу залежить від обраної керівниками

стратегії компанії. І якщо досягнення цільових значень КРІ, що носять стратегічний характер, істотно змінює положення компанії, то значення КРІ, що носять нормативний характер, потрібно підтримувати на тому чи іншому рівні в рамках обраного короткострокового періоду. Як приклад КРІ, які мають стратегічний характер, можна привести такі показники, як капіталізація, частка ринку, в той час як нормативний характер носять такі показники, наприклад, як коефіцієнт плінності кадрів.

Подібна класифікація ключових показників діяльності є важливою, так як співвідноситься зі структурою розподілу фінансових і інших ресурсів компанії для досягнення мети.

Для застосування системи показників в управлінні багаторівневими компаніями з необхідністю побудови каскаду цілей, доцільно поділити КРІ на [8]:

- ❖ індикативні показники (індикатори);
- ❖ імперативні (контрольні) показники.

Кількість індикативних КРІ співвідноситься з цілями відповідних служб і структурних підрозділів. Прикладами таких КРІ можуть бути показники швидкості документообігу, кількість спеціалізованих семінарів за сезон. Таким чином, індикативні показники носять як випереджаючий, так і відстрочений характер. Контрольні КРІ задаються на верхньому рівні управління і своїм числом відповідають кількості проєкцій (перспектив), в рамках яких виділяються всі показники. Контрольні КРІ носять виключно відстрочений характер і є основними показниками, за допомогою яких вищестоящий рівень управління контролює роботу нижчестоящего рівня управління.

При оцінці персоналу важливо вибрати такі показники, які дозволяють найкращим чином виявити відмінності в рівні професійної успішності. Наприклад, якщо серед працівників компанії не буває порушення трудової дисципліни, то показник рівня прогулів буде абсолютно даремний для поділу працівників за цим показником.

Такі всесвітньо відомі компанії, як Siemens, ORACLE, Microsoft, IBM, Capgemini, Accenture, Deloitte, HP, SAP, WipPRO і багато інших використовують в повсякденній діяльності Key Performance Indicators. Всі вищевказані компанії протягом тривалого часу використовують збалансовану матрицю КРІ, що дозволяє не тільки ефективно управляти

продажами, а й домагатися інших важливих цілей – підвищувати лояльність покупців, забезпечувати навчання і розвиток персоналу.

Для працівників різних управлінських рівнів розмір бонусу, саме на який впливає система КРІ, може коливатися в межах від 20% до 100% окладу. Безпосередньо формула нарахування подібного бонусу вираховується з кількості КРІ, коефіцієнту виконання кожного окремо і його ваги, а також коефіцієнту впливу (чим важливіший для компанії показник, тим вище «вага»). У разі, якщо шкала КРІ некоректно складена, вона принесе мінімальний результат. Система показників КРІ обіцяє працівникам створення чітких цілей в роботі й прозорі бонуси. Але цілком ймовірно, що показники можуть виявитися недосяжними, а перехід на таку систему досить важким. І звичайно важливо при побудові системи КРІ враховувати, який фахівець розробляє показники для конкретно взятої компанії.

Отже, при грамотній розробці КРІ результатом буде:

1. Якісна оцінка ефективності праці працівників і процесів, що відбуваються в компанії.

2. Забезпечення керівництва компанії необхідною інформацією і можливістю своєчасно приймати рішення, що безпосередньо впливають на вирішення поставлених завдань.

3. Преміювання працівників за особисті досягнення в роботі.

4. Виявлення аутсайдерів і лідерів в колективній роботі.

5. Створення нової стратегії в області роботи з персоналом.

Ділова оцінка якості персоналу була й буде однією з найбільш затребуваних процедур в HR-практиці. Починаючи від добору кандидатів на вакантні місця і закінчуючи періодичним аналізом прогресу розвитку й навчання - все це оцінка.

Висновки. Доведено, що система збалансованих показників включає КРІ, необхідні для кожного об'єкта контролю (структурні, функціональні підрозділи), і методику їх оцінки. Дані системи або методики становлять основу при прийнятті рішень, базуються на оцінці ефективності діяльності компанії і спрямовані на досягнення її стратегічних цілей. Дана методика дозволяє ідентифікувати факт і область виникнення проблеми. За допомогою підбору КРІ, які є, по суті, індикаторами відповідності рівня поточних показників діяльності стратегічним цілям компанії,

вимірювачами досяжності цих цілей, компанія отримує добре збалансовану картину коротко- і середньострокових цілей, фінансових і нефінансових показників діяльності.

Доцільно проведений захід як ділова оцінка персоналу зможе підвищити ефективність сільськогосподарських підприємств. На сьогодні процес цей не позбавлений деяких недоліків. Перш за все, відсутній чіткий взаємозв'язок між індивідуальним внеском працівників і кінцевими результатами праці. На підприємствах часто використовуються різні

форми оцінок, але застосовуються вони у відриві один від одного кожна, а не в комплексі. Все більша кількість компаній для ділової оцінки персоналу застосовують систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) діяльності персоналу. При цьому керівники компаній або відповідних департаментів не завжди чітко уявляють собі, як найбільш доцільно розробляти самі показники й проводити оцінку їх досягнення.

Література.

1. *Белюсов В. М.* История развития концепций менеджмента. М.: Знание, 2001. С. 15-16.
2. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: учебник. 6-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2015. С. 252-253.
3. *Грифін Р.* Основи менеджменту: підручник / за ред. *В. Яцуна, Д. Олесевич.* Львів: БаК, 2001. С. 24.
4. Исследование систем управления. URL: https://abc.vvsu.ru/books/issled_sist_upr/page0004.asp.
5. *Кондратиук К. В., Бурый С. А.* Технологія менеджменту. URL: http://bookss.co.ua/book_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformaci-ukrani_782/6_tehnologiya-menedzhmentu.
6. *Кравченко В. О.* Менеджмент: навч. посіб.; Одеса: Атлант, 2013. С. 25 URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/485/1/Кравченко%20В.О.%20Менеджмент%20навчальний%20посібник.pdf>.
7. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Основи менеджменту: підручник. Київ: «Академвидав», 2003, С. 58-59.
8. Социометрия Дж. Морено – методика, процедура, обработка результатов. Социограмм. URL: http://psyfactor.org/lib/sociometriya_moreno.htm
9. *Чуланова О. Л.* Грейдинг как технология привлечения и удержания высококвалифицированных управленческих кадров. Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ», 2014. № 5. С.2.
10. Электронный словарь. URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/18253>

References.

1. *Belousov, V.M.* (2001). Ystoryia razvytyia kontseptsyj menedzhmenta. [History of the development of management concepts]. Znanye. Moscow. Russia.
2. *Vykhanskyj, O.S. and Naumov, A.Y.* (2015). Menedzhment. [Management]. YNFRA-M. Moscow. Russia.
3. *Grifin, R.* (2001). *Osnovy menedzhmentu*. [Fundamentals of management], BaK. L'viv. Ukraine.
4. *Sozynov, V.A.* (2017). «Research of management systems». Available at: https://abc.vvsu.ru/books/issled_sist_upr/page0004.asp
5. *Kondratiuk, K.V. and Buryj, S.A.* (2017). «Technology of management». Available at: http://bookss.co.ua/book_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformaci-ukrani_782/6_tehnologiya-menedzhmentu
6. *Kravchenko, V.O.* (2013). Menedzhment. [Management]. Atlant. Odesa., Ukraine.
7. *Kuz'min, O.Ye. and Mel'nyk, O.H.* (2003). *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]. Akademydav. Kyiv. Ukraine.
8. Psyfactor.org (2008). «Sociometry J. Moreno – methodology, procedure, processing of results. Sociogram». Available at: http://psyfactor.org/lib/sociometriya_moreno.htm
9. *Chulanova, O.L.* (2014). «Grading as a technology for attracting and retaining highly skilled management personnel», Ynternet-zhurnal «NAUKOVEDENYE». Vol. 5. p. 2.
10. Business terms dictionary (2017). available at: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/18253>

Abstract.

Reznik N., Podolyanko I. Theoretical and methodical basis of key indicators of agricultural enterprise activity.

Introduction. In the context of socio-economic transformation of particular importance is the study of the problem of labor quality management, the analysis of social factors of its growth, determination of the nature and forms of intellectual capital. At present, the availability of qualified personnel with technical skills is insufficient. The first is the need for employees to have business qualities that are not only related to the technical component but also to the vision of the organization itself.

The purpose of the research is to analyze practical recommendations for improving the enterprise management system and its activities based on KPI as a tool for effective management.

Results. The authors argue that the KPI system is necessary for companies to understand how key performance indicators are in relation to goals and strategic initiatives in the long term. It is researched that when evaluating the personnel it is important to choose such indicators that can best identify the differences in the level of professional success, as a necessary prerequisite for the professional growth of employees, improving their qualification level, satisfaction, and as a result - a high quality of work is to deepen the content of work. The KPI metrics system promises employees clear goals and transparent bonuses. It has been proven that the event is well-conducted, as a business evaluation of the staff can increase the efficiency of agricultural enterprises.

Conclusions. It is proved that the system of balanced indices includes the KPIs required for each control object (structural, functional units) and the method of their evaluation. These systems or techniques form the basis for decision-making, are based on evaluating the effectiveness of the company and are aimed at achieving its strategic goals.

Keywords: evaluation of enterprise activity, management system, KPI indicators, personnel policy, employee efficiency, business processes.

Стаття надійшла до редакції 10.05.2019 р.

Бібліографічний опис статті:

Резнік Н. П., Подоляно І. П. Теоретичні та методичні основи ключових показників діяльності сільськогосподарського підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 4. С. 33-38.

Reznik N., Podolyanko I. Theoretical and methodical basis of key indicators of agricultural enterprise activity. Actual problems of innovative economy. 2019. No. 4, pp. 33-38.



УДК 338.443:338.49; JEL classification: M31; Q13

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-4-7>

ГАНЖУРЕНКО Ірина Валеріївна, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник відділу транспортних послуг Інституту еколого-економічних досліджень НАНУ

**УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ І ЛОГІСТИКОЮ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Ганжуренко І. В. Управління маркетингом і логістикою в системі стратегічного менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Вступ. Використання системного підходу щодо розподілу продукції аграрного підприємства передбачає врахування комбінації залучення елементів маркетингово-логістичної системи. Системне управління розподілом продукції є запорукою успіху аграрного підприємства. Це сприяє мобілізації наявних ресурсів суб'єкта господарювання.

Метою наукового дослідження є розвиток теоретичних аспектів управління маркетингом і логістикою в системі стратегічного менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Результати. Визначено, що відтворювальний процес залежить від формування й функціонування систем розподілу продукції. Обґрунтовано залежність формування та функціонування систем розподілу продукції від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Визначено фактори впливу на формування та функціонування систем розподілу продукції. Охарактеризовано дію факторів при розширеному і простому типах відтворення. Встановлено, що інтенсивність впливу факторів залежить від тривалості періоду впливу. Запропоновано класифікацію факторів за інтенсивністю прояву дії факторів, за системними ознаками, за опосередкованістю формування та впливу. Відзначено роль державних факторів у формуванні й функціонуванні систем розподілу продукції. Наведено принципи і охарактеризовано сутність організаційно-економічного механізму формування систем ринкового розподілу продукції підприємства. Наведено засоби впливу формування систем розподілу своєї продукції. Розглянуто розподіл продукції підприємства з позиції системного підходу.

Висновки. Необхідність формалізації організаційно-економічного механізму формування систем розподілу обумовлена синтезом економічного підґрунтя і організаційними заходами. Запропоновано залучення економічних і організаційних засобів впливу на рівні підприємства розглядати у якості реакції на застосування визначеного переліку засобів впливу суб'єктами макросередовища. Вплив здійснюється із застосуванням широкого спектру виробничо-збутових інструментів відповідно до визначених умов діяльності аграрного підприємства.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність, логістична система, маркетинг, збут аграрної продукції, аграрне підприємство, канал збуту.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Вивчення ринкового розподілу продукції суб'єкта аграрного бізнесу з

позицій системного підходу передбачає розгляд таких його атрибутів як системоутворюючих факторів, системно-