

УДК 371.13.81

DOI: 10.31359/2312-3427-2021-2-3-82

**І. С. Гурська, канд. екон. наук, доцент**

e-mail: irinagyrska@ukr.net

[http:// orcid.org/ 0000N0003N0547-6799](http://orcid.org/0000N0003N0547-6799)

**І. О. Федуняк, канд. екон. наук, доцент**

e-mail: iofedunyak@gmail.com

[http:// orcid.org/ 0000N0002N8399N5167](http://orcid.org/0000N0002N8399N5167)

**С. В. Герчанівська, канд. екон. наук, доцент**

e-mail: gerchanivska\_s@ukr.net

[http:// orcid.org/ 0000N0002N7908N1397](http://orcid.org/0000N0002N7908N1397)

**ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»**

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*У статті розглянуто сутність та характеристики формування системи менеджменту аграрних підприємств різних форм власності. Досліджено та структуровано основні ознаки системи менеджменту, які пов'язані з структурою, функціями та цілями. Обґрунтовано систему менеджменту підприємства, визначено особливості його формування через організаційні та управлінські конкурентні переваги, а також визначено можливості та перспективи формування сучасних управлінських систем для аграрних підприємств. Доведено, що система менеджменту в аграрних підприємствах повинна ґрунтуватися на розроблених методах і принципах за допомогою яких суб'єкти господарювання зможуть вийти на новий рівень розвитку та підвищити конкурентоспроможність.*

**Ключові слова:** менеджмент, управління, система, функції, підприємство, суб'єкти, об'єкт, конкурентоспроможність.

**Постановка проблеми.** Впровадження системи менеджменту для розвитку аграрних підприємств є особливо актуальним питанням. Успішність розвитку сільськогосподарських підприємств визначається не лише виробничо-технологічним, чи матеріально-ресурсним потенціалом, а важливу роль відіграє рівень компетентності й кваліфікації менеджменту.

Сучасні умови господарювання потребують від сільськогосподарських підприємств підвищення ефективності виробництва на основі впровадження інноваційних технологій, ефективних форм господарювання та управління виробництвом. У зазначених умовах та, враховуючи сучасні тенденції розвитку аграрного сектору, пошук нових підходів до вирішення проблеми організації системи менеджменту в аграрних підприємствах є дуже актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження розвитку систем менеджменту в підприємствах аграрного сектору привертає увагу науковців і практиків, серед яких: Гудзинський О. Д., Дем'яненко С. І., Ільїн В.Ю., Нестеренко С. А., Казанджі А.В., Судомир С. М., Чукіна І. В. та інші економісти-науковці. Однак, ще не достатньо уваги приділено розкриттю питань формування та розвитку систем менеджменту в аграрних підприємствах, виявлення структурних елементів, властивостей, характеристик.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення сутності та характеристики системи менеджменту в агропідприємствах, обґрунтування їх чинників, складників та напрямів розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Сутність менеджменту визначається формуванням і функціонуванням системи управління. Поняття «менеджмент» виникло набагато пізніше від поняття «управління» і пов'язане в основному з цілеспрямованим впливом на людей з метою досягнення поставлених перед ними цілей. Тому поняття «менеджмент» асоціюється насамперед з підприємницькою діяльністю і діяльністю окремих людей – менеджерів. [1]. Багатозначність поняття «менеджмент» віддзеркалює фундаментальний Оксфордський словник англійської мови, в якому наведено такі його визначення: 1) спосіб, манера спілкування з людьми; 2) влада і мистецтво управління; 3) особливого роду вміння, адміністративні навички; 4) орган управління, адміністративна одиниця.

Менеджмент – це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань. Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності [2]. Формування системи менеджменту в аграрних підприємствах, у сучасних умовах, неможливе без якісного управління виробничо-господарською діяльністю. Необхідним, за таких умов, є налагодження системи організації виробничо-господарської діяльності на підприємствах та управління нею, що, своєю чергою, забезпечувало б цілеспрямований вплив на формування і розвиток галузі в цілому [5].

Менеджмент, як система – це сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів: функцій, процесу, структури, механізму, суб'єкту і об'єкту (рис 1).



**Рис. 1. Системи менеджменту**

Система менеджменту аграрних підприємств – це особливий прояв менеджменту і може бути визначений як діяльність з організації і координації виробництва в аграрних підприємствах з метою отримання зростаючої результативності та ефективності в довгостроковому періоді, а також досягнення інших специфічних для кожного менеджера цілей в розрізі соціальної, управлінської та, в останню чергу, вже економічної прибутковості. Вона може розглядатися і як комбінація окремих складових діяльності підприємства – виробництва, комерційної діяльності, фінансів, маркетингу, управління трудовими ресурсами через роботу з людьми.

Формування системного підходу до вивчення менеджменту аграрних підприємств, сприяє розкриттю суттєвих ознак, специфічних рис розвитку і вдосконалення. Основні ознаки системи менеджменту аграрних підприємств наведені у таблиці 1. Розвиток менеджменту в аграрних підприємствах передусім потрібно розглядати як складну систему, яка об'єднує персонал підприємства, засоби та предмети праці, технологію виробництва, організаційно-економічні елементи й є безперервним процесом цілеспрямованих організаційних, та соціально-економічних впливів на виробничу систему для досягнення поставлених цілей.

Основними завданнями при цьому буде підвищення ефективності виробничої діяльності, вдосконалення якісних характеристик продукції та розширення або зміни її асортименту, а також упровадження у виробництво нових видів продукції, підвищення продуктивності праці та рівня використання всіх виробничих ресурсів [3].

Таблиця 1

**Класифікація основних ознак системи менеджменту аграрних підприємств**

Види ознак	Характеристика
Основні ознаки системи менеджменту аграрних підприємств, які пов'язані зі структурою	ієрархічність, цілісність, структурність
Основні ознаки системи менеджменту аграрних підприємств, які пов'язані з функціями та цілями	синергічність, емерджентність, ієрархічність, мультиплікативність, альтернативність
Основні ознаки системи менеджменту аграрних підприємств, які пов'язані з особливостями взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, ресурсами тощо	надійність, адаптивність, стійкість, взаємодія, комунікативність, взаємозалежність, інтерактивність

Система менеджменту в аграрних підприємствах повинна ґрунтуватися на розроблених певних методах і принципах. На рівні підприємства розрізняють такі принципи менеджменту:

- цільової сумісності – передбачає створення цілеспрямованої системи менеджменту, в якій усі її ланки утворюють єдиний механізм, спрямований на вирішення загального завдання;
- безперервності та надійності – означає створення таких організаційно-господарських і технічних умов, за яких досягається стійкість і безперервність виробничого процесу;
- планомірності, пропорційності – передбачає, що система менеджменту має бути спрямована на вирішення як поточних, так і довгострокових завдань розвитку підприємства;
- розподілу функцій менеджменту – ґрунтується на поділі праці;
- науковості та обґрунтованості методів управління – виходить із того, що методи, форми і засоби управління повинні бути науково обґрунтованими і перевіреними практикою. Для цього слід забезпечити безперервний збір, обробку й аналіз інформації – науково-технічної, економічної, правової і т.д;
- ефективності управління – зумовлений наявністю альтернативних можливостей вирішення однієї і тієї ж задачі;
- сумісності особистих, колективних і державних інтересів – дія його визначається суспільним характером виробництва.

Зважаючи на розміри підприємства в аграрному секторі, система менеджменту впроваджується за різними моделями. Так, великі агрохолдинги з іноземними інвестиціями розвиток системи менеджменту формують на основі інноваційних світових тенденцій. Основною метою таких підприємств є формування організаційної та кооперативної культури підприємства. Діяльність агрохолдингів відбувається за різними процедурними моделями всередині підприємства. Так, наприклад, формування відносин між підрозділами та керівництвом підприємства відбувається за окремими системами, зокрема, бюрократичними, а в окремих випадках – за лінійними та функціональними, а вже діяльність у виробничо-комерційній сфері має бути побудована за продуктовою структурою, яка є більш прийнятною для ефективної діяльності агрохолдингів в умовах формування системи агробізнесу. Таким чином, агрохолдинги повністю охоплюють весь спектр можливостей запровадження системи менеджменту для більш ефективної діяльності, включаючи одночасно і організаційні системи, і управлінські моделі [4].

Запровадження системи менеджменту у малих підприємствах має на меті посилення їх ринкових позицій, в першу чергу. Крім того управлінський механізм має бути сформований таким чином, що всі функції повністю делегуватимуться за підрозділами [4-8]. Важливим аспектом у процесі підвищення конкурентоздатності системи менеджменту малих та середніх підприємств є формування окремих підрозділів чи проектних груп, які виконувати сформовані оперативні завдання для досягання загальної поставленої мети. Формування системи менеджменту в аграрних підприємствах повинні відображати основні вимоги, яким відповідатимуть раціональна структура управління і його методи, зв'язки підприємства й об'єднання з вищими органами управління, іншими організаціями, підприємствами і установами. Ці системи менеджменту пов'язані у єдине ціле в різних сферах діяльності, на їх основі формуються організаційно-економічні й організаційно-технічні складники управління.

**Висновки.** Результативність функціонування аграрних підприємств залежить від правильності запровадження методів і принципів системи менеджменту. Привести в дію ефективну систему менеджменту та здійснювати регулювання нею можливо лише за допомогою наявних принципів та методів до яких можна віднести: створення цілеспрямованої системи менеджменту; створення відповідних організаційно-господарських і технічних умов; вирішення поточних і довгострокових завдань розвитку підприємства. Використання принципів і методів системи

менеджменту забезпечить дотримання правових норм і повноважень, відповідальності у вирішенні питань щодо результативності господарської діяльності аграрних підприємств.

**Бібліографічний список:**

1. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК, 2018. № 12. С. 42-49.
2. Ільїн В.Ю. Формування стратегії управління конкурентоспроможності аграрних підприємств України в умовах глобалізації. Часопис економічних реформ. 2013. № 4. С. 99-105.
3. Казанджі А.В. Теоретичні аспекти управління виробничою діяльністю аграрних підприємств. Аграрний вісник Причорномор'я. Економічні науки. 2014. Вип. 75. С. 30-38.
4. Прокопенко О. В. Особливості функціонування аграрних підприємств через використання систем менеджменту. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства, Вип. 202 «Економічні науки». 2019. С. 430-437.
5. Чукіна І. В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств. Економічний аналіз. 2014. Т. 15 (3). С. 230-236.
6. Савченко В.Д . Система стимулювання і мотивація праці в менеджменті організацій / В.Д Савченко, М.С. Рябуха // Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економіка АПК і природокористування». – 2009. – №14. – С.68-74
7. Пономарьова М.С. Особливості менеджменту в сільськогосподарських підприємствах / М.С. Пономарьова // Вісник ХНАУ. Серія. “Економічні науки». - 2012. - № 10. С.133- 139. - 234 с.
8. Рябуха М. С., Цицоріна А. Є. Конкуренція як категорія ринкових відносин і конкурентоспроможність як предмет наукових досліджень //Вісник ХНАУ.Серія: економіка АПК і природокористування.–Харків: ХНАУ. – 2007. – №. 6. – С. 96-100.

**References:**

1. Demianenko S. I. (2018) , "Ahrarnyi menedzhment v systemi ahrobiznesu" , Ekonomika APK, № 12. pp. 42-49.
2. Ilin V.Yu. (2013) , "Formuvannia stratehii upravlinnia konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidprijemstv" , Ukrainy v umovakh hlobalizatsii. Chasopys ekonomichnykh reform , № 4. pp. 99-105.
3. Kazandzhi A.V. (2014) , "Teoretychni aspekty upravlinnia

vyrobnychoiu diialnistiu ahrarnykh pidpryemstv" , Ahrarnyi visnyk Prychornomia. Ekonomichni nauky , Vyp 75. pp. 30-38.

4. Prokopenko O. V. (2019) , "Osoblyvosti funktsionuvannia ahrarnykh pidpryemstv cherez vykorystannia system menedzhmentu" , Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva, Vyp. 202 «Ekonomichni nauky» , pp. 430-437.

5. Chukina I. V. (2014) , "Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm u systemi upravlinnia vyrobnycho-hospodarskoiu diialnistiu ahrarnykh pidpryemstv" , Ekonomichniy analiz , T. 15 (3). pp. 230-236.

6. Savchenko V.D . Systema stymulyuvannya i motyvatsiya pratsi v menedzhmenti orhanizatsiy / V.D Savchenko, M.S. Ryabukha // Visnyk KHNAU im. V.V. Dokuchayeva. Seriya «Ekonomika APK i pryrodokorystuvannya». – 2009. – №14. – S.68-74

7. Ponomar'ova M.S. Osoblyvosti menedzhmentu v sil's'kohospodars'kykh pidpryemstvakh / M.S. Ponomar'ova // Visnyk KHNAU. Seriya. «Ekonomichni nauky». - 2012. - № 10. S.133- 139. - 234 s.

8. Ryabukha M. S., Tsytsorina A. YE. Konkurentsya yak katehoriya rynkovykh vidnosyn i konkurentospromozhnist' yak predmet naukovykh doslidzen' //Visnyk KHNAU.Seriya: ekonomika APK i pryrodokorystuvannya.–Kharkiv: KHNAU. – 2007. – №. 6. – S. 96-100.

**Гурская И. С., Федуняк И.О. Формирование систем менеджмента в аграрных предприятиях.** В статье рассмотрены сущность и характеристики формирования системы менеджмента аграрных предприятий разных форм собственности. Исследованы и структурированы основные признаки системы менеджмента, связанные со структурой, функциями и целями. Обоснована система менеджмента предприятия, определены особенности его формирования через организационные и управленческие конкурентные преимущества, а также определены возможности и перспективы формирования современных управленческих систем для аграрных предприятий. Доказано, что система менеджмента в аграрных предприятиях должна основываться на разработанных методах и принципах, с помощью которых субъекты хозяйствования смогут выйти на новый уровень развития и повысить конкурентоспособность.

**Ключевые слова:** менеджмент, управление, система, функции, предприятие, субъекты, объект, конкурентоспособность.

**I. Hurska, I. Feduniak Formation of management systems in agricultural enterprises.** The article considers the essence and characteristics of the formation of the management system of agricultural enterprises of different forms of ownership. It is noted that the success of the development of agricultural enterprises is determined not only by production and technological or material and resource potential, but the level of competence and qualification of management plays an important role. The purpose of the article is to determine the nature and characteristics of the management system in agricultural enterprises, substantiation of their factors, components and directions of development. It is defined that the concept of "management" is the process of planning, organization, implementation and control of the organization in order to achieve coordination of human and material resources necessary for the effective implementation of tasks.

The main purpose of such enterprises is the formation of organizational and cooperative culture of the enterprise. It is investigated that an important aspect in the process of increasing the competitiveness of the management system of small and medium enterprises is the formation of individual units or project groups that perform the operational tasks to achieve the overall goal. It is pointed out that the development of management in agricultural enterprises should be considered as a complex system that combines enterprise personnel, means and objects of labor, production technology, organizational and economic elements and is a continuous process of targeted organizational and socio-economic impacts on the production system. set goals. The main tasks will be to increase the efficiency of production activities, improve the quality characteristics of products and expand or change its range, as well as the introduction of new products, increase productivity and use of all production resources. The effectiveness of agricultural enterprises depends on the correct implementation of methods and principles of management. Implement an effective management system and regulate it is possible only with the help of existing principles and methods, which include: creating a targeted management system; creation of appropriate organizational, economic and technical conditions; solving current and long-term tasks of enterprise development. The use of the principles and methods of the management system will ensure compliance with legal norms and powers, responsibility in resolving issues related to the effectiveness of economic activities of agricultural enterprises.

**Key words:** management, management, system, functions, enterprise, subjects, object, competitiveness.

*Стаття надійшла до редакції: 14.05.2021 р.*