

О.О. Красноруцький, д-р екон. наук, професор
Харківський національний технічний університет сільського
господарства імені Петра Василенка

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ **СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Постановка проблеми. Сучасний стан ринкових відносин вимагає адекватних цим процесам систем управління в усіх ланках, галузях і сферах економіки. Особливе значення ця проблема має на рівні підприємства. Будучи об'єктом товарно-грошових відносин, що широкої економічною самостійністю і відповідальністю за результати своєї виробничо-господарської діяльності, підприємства повинні формувати таку систему управління, яка забезпечувала б їм високу ефективність функціонування, конкурентоспроможність і стійке положення на ринку.

Результати діяльності підприємств значною мірою визначається ефективністю управління. У сучасних умовах одним з пріоритетних напрямків зміни систем управління є розробка обґрунтованих теоретичних і методологічних положень ефективного менеджменту, особливо на рівні підприємств.

Підвищення ефективності управління є головною умовою поліпшення кінцевих результатів. Забезпечення високої ефективності системи управління багато в чому залежить від об'єктивності та достовірності її оцінки. Обґрунтована оцінка вносить визначеність, виявляє реальні тенденції, дозволяє виявити, виміряти і оцінити головні чинники, що впливають на ефективність управління, а через нього – на результати діяльності підприємства.

Ось чому серед проблем, вирішення яких вимагає сьогодні практика господарської діяльності, слід виділити проблему вдосконалення оцінки ефективності системи управління підприємством, при цьому особливої уваги заслуговує виявлення її істотних характеристик, характеру і ступеня взаємозв'язків, механізму практичного використання.

Значний вплив робить стан зовнішнього середовища на функціонування підприємства. У цих умовах дотримання вимоги керованості підприємства виступає в якості одного з найважливіших критеріїв оцінки результативності його діяльності. При цьому, чим сильніше проявляється вплив зовнішнього середовища, тим більше уваги менеджери всіх рівнів повинні приділяти вивченню процесів, що

відбуваються в оточенні організації. Основним засобом адаптації підприємства до невизначених і швидкозмінних умов середовища є ефективна система управління з відповідним набором методів, засобів, стилів, що забезпечує формування та реалізацію оптимального варіанту розвитку господарюючого суб'єкта [1].

Сказане викликає необхідність у глибоких наукових дослідженнях теоретичних і методичних аспектів оцінки систем управління, в розробці основних напрямів їх вдосконалення, у чому полягає актуальність теми даної дисертації, практична значимість піднімаються і вирішених у ній питань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорії та практиці систем управління присвячено багато робіт. У розробку проблеми ефективного управління організацією великий внесок внесли: Н.Д. Байков, Е.А. Воробьева, В.І. Голіков, В.В. Гончаров, М.Н. Князев, Е.Н. Книшева, Е.М. Коротков, А.М. Омаров, З.П. Румянцева, Ф.М. Русінов, А.Ф. Сільченков, А.В. Тіхомірова, О.Б. Ярьєс та ін. Проблеми оцінки ефективності діяльності компаній вивчалися зарубіжними економістами. Цій проблемі присвячені роботи М. Альберт, М. Браун, Р. Каплана, М. Мейєра, М.Х. Мескон, Ф. Хедуорі та ін.

Однак питання оцінки ефективності системи управління підприємством не є достатньо дослідженими, тому вимагають подальшого опрацювання. Зокрема, не вирішена проблема вибору критерію і системи показників оцінки, не завершений пошук і обґрунтування економічних показників, що визначають майбутні значення фінансових результатів. Недостатньо розроблені деякі аспекти методичного та інформаційного забезпечення процедур оцінки ефективності. Сказане обумовило вибір теми даної статті.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у розвитку основних теоретичних і методичних положень оцінки ефективності систем управління підприємством, в розробці на цій основі науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємством в умовах нестабільних характеристик зовнішнього середовища функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблема ефективності менеджменту є складовою частиною економіки управління, яка включає розгляд: управлінського потенціалу, тобто сукупності всіх ресурсів, якими володіє і які використовує система управління; витрат на управління, які визначаються змістом, організацією, технологією та обсягом робіт з реалізації відповідних функцій управління; характеру управління праці;

ефективності управління, тобто ефективності дій людей у процесі діяльності організації, реалізації інтересів, у досягненні певних цілей [8].

В управлінському процесі використовуються: людські, матеріальні, інформаційні та фінансові ресурси, і залежно від того, як вміло і цілеспрямовано вони використовуються, досягається той чи інший результат. Ефективність менеджменту – це результативність функціонування системи і процесу управління як взаємодії керованої і керуючої систем, тобто інтегрований результат взаємодії компонентів управління. У більш спрощеному варіанті дане визначення можна представити таким чином: ефективність менеджменту - це зіставлення спожитих ресурсів з отриманим результатом. В оцінці ефективності системи управління найбільш складним є визначення його результату. За результати управління нерідко приймаються деякі виробничі та економічні результати: темп зростання продуктивності праці, якість, ритмічність роботи та інше, що не можна вважати безперечним. Управлінський праця проявляється в цих показниках не прямо, а опосередковано, у вигляді відповідних впливів на тих, хто зайнятий безпосередньо продуктивною працею. При цьому такі дії менеджерів у вигляді наказів, вказівок, розпоряджень у багатьох випадках проходять через ряд ступенів управління у напрямку зверху вниз. У результаті до праці керівників, витраченій на вищому щаблі управління, додається праця менеджерів нижчестоящих щаблів, тобто кінцевий результат управління та його ефективність досягається сукупною управлінською працею. Результати та ефективність управлінської праці в кінцевому підсумку управління в цілому залежать від багатьох умов і передумов. До їх числа відносяться потенціал співробітника, його здатність виконувати певну роботу ; засоби виробництва; соціальні аспекти діяльності персоналу і колективу в цілому; культура організації. Вони значною мірою залежать і від особистості самого керівника: його авторитету, стилю роботи і т.п. Тому всі ці фактори діють спільно , в інтеграційному єдності [5].

Існує безліч видів ефективності управління. Розглянемо основні з них:

- за видами впливу – цільова, стратегічна і тактична, планована, прогнозна, програмна, концептуальна, мотиваційна і стимулююча, ресурсна і потенційна;
- за змістом ефекту – економічна, соціальна, інноваційна, організаційна, екологічна;
- за рівнем прояву ефекту – народногосподарська, регіональна, галузева, зовнішньоекономічна;

- за формами ефективності – діяльність менеджера, апарату управління, процесу управління, системи менеджменту, управлінських нововведень;

- за видами систем менеджменту – маркетингова, інноваційна, виробнича, фінансова [2].

Розглянемо основні фактори, які впливають на ефективність управління.

За тривалістю впливу виділяють фактори, вплив яких позначається протягом тривалого часу (технічний рівень виробництва, стиль управління тощо) і які діють нетривалий час (прогули, простої, порушення трудової дисципліни тощо). За характером впливу розрізняють фактори інтенсивні та екстенсивні. Перші забезпечують підвищення ефективності менеджменту за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів, вдосконалення організації праці управлінських працівників і поліпшення його умов, підготовка кадрів управління. Другі передбачають залучення додаткових ресурсів – збільшення чисельності управлінського персоналу, розширення технічного оснащення праці управлінців на якісно незмінній основі. За змістом розрізняють науково-технічні (рівень механізації і автоматизації праці); організаційні (раціональна структура апарату управління, розстановка кадрів, трудова дисципліна і т.д.); економічні (система матеріального заохочення і матеріальної відповідальності); соціально-психологічні (мотивація праці, міжособистісні відносини) та інше. За формою впливу розрізняють фактори прямі (кваліфікація персоналу, стан устаткування) і непрямі (психологічний клімат, групова динаміка). Перші безпосередньо впливають на ефективність управлінської праці, другі – опосередковано.

Кожен з перерахованих факторів може впливати на систему управління окремо, а також у сукупності з іншими. При сумісній позитивній дії вони забезпечують істотне зростання результативності менеджменту, при негативному – знижують її. Роль менеджерів полягає в тому, щоб планомірно впливати на вказані чинники. Зростання ефективності повинно бути об'єктом постійної управлінської діяльності на всіх рівнях організації. Таким чином, ефективність управління – один з основних показників вдосконалення управління, який визначається зіставленням результатів управління і ресурсів, витрачених на їх досягнення. Вивчення ефективності менеджменту є досить складним процесом, оскільки передбачає врахування різних факторів і передумов, які надають сукупний вплив на управлінську діяльність [2].

Як було сказано вище, оцінка ефективності менеджменту є досить складною, тому існує велика кількість критеріїв і методів такої оцінки, які враховують різні фактори, що впливають на ефективність. Виходячи з

визначення ефективності менеджменту як зіставлення спожитих ресурсів з отриманими результатами, її можна оцінити шляхом порівняння отриманого прибутку і витрат на управління. Але це спрощена оцінка ефективності менеджменту, яка не завжди коректна, оскільки:

- 1) результат управління не завжди полягає в прибутку;
- 2) така оцінка призводить до безпосереднього і опосередкованого результату, який приховує роль управління в його досягненні; прибуток часто виникає як опосередкований результат;
- 3) результат управління може бути не тільки економічним, але і соціальним, соціально-економічним;
- 4) витрати на управління не завжди можна досить чітко виділити [3].

Щоб уникнути неточностей в результатах оцінки, часто ефективність менеджменту розглядається у двох аспектах: як вузька ефективність і широка ефективність. Однак показники вузької ефективності менеджменту також безпосередньо не відображають самої його ефективності. Широка ефективність управління встановлюється зіставленням витрат на управління із загальними показниками діяльності підприємства в цілому [5].

У встановленні ефективності управління підприємством істотне значення має правильне визначення складу витрат на управління. У ці витрати входять: основна та додаткова заробітна плата апарату управління підприємством та його підрозділами з нарахуваннями; амортизація основних фондів управління (будівель і приміщень, технічних засобів управління (комп'ютерів, засобів зв'язку, оргтехніки та господарського інвентарю); витрати всіх видів енергії на освітлення, опалення і вентиляцію приміщень управління; витрати на різні допоміжні матеріали (канцелярське приладдя, папір і т. д.); витрати на поточний ремонт адміністративних приміщень (офісів) та інше. Стосовно до перерахованих елементів визначається структура витрат на управління і її динаміка [6].

Важливими показниками при оцінці ефективності менеджменту є прибуток і рентабельність, які найбільш повно характеризують кінцеві результати діяльності підприємства, а значить, і ефективності управління. При цьому слід виключити вплив на прибуток факторів, не пов'язаних з діяльністю даної господарської ланки. При оцінці ефективності управління необхідно комплексне застосування всієї системи узагальнюючих і приватних показників. Ефективність управлінської діяльності стосовно до суб'єкта управління може характеризуватися кількісними (економічний ефект) і якісними показниками (соціальна ефективність) [5].

Особливо важливе значення мають показники соціальної ефективності управління (якісні): підвищення науково-технічного рівня

управління; рівень інтеграції процесів управління; підвищення кваліфікації менеджерів; підвищення рівня обґрунтованості прийнятих рішень; формування організаційної культури; керованість системи; задоволеність працею; завоювання суспільної довіри; посилення соціальної відповідальності організації; екологічні наслідки.

Тобто результативність даних показників може бути охарактеризована полегшенням і поліпшенням умов праці, поліпшенням психологічної обстановки в колективі, встановленням нормальних взаємин керівників і виконавців і т.д. Звести ці показники до єдиної величиною практично неможливо. Цінність же такої ефективності безперечна [8].

Якщо в результаті раціоналізації управління вдається досягти високого рівня зазначених вище показників, то відбувається позитивне зрушення в організації системи управління і досягається економічний ефект. Удосконалення управління організацією, впровадження комп'ютерних інформаційних технологій вимагають певних капіталовкладень, інвестицій, що також вимагає оцінки управління даними проектами.

Аналіз категорії ефективності, факторів, що її визначають, змісту та результатів управлінської праці дозволяє зробити висновок, що адекватними змістом і формами прояву ефективності є групи показників, які можуть виступати в якості вимірювача, критерію ефективності в залежності від призначення організації та умов її функціонування [7].

Кожному варіанту системи управління відповідає певне значення критерію ефективності та завдання управління полягає в тому, щоб знайти такий варіант управління, при якому відповідний критерій приймає найвигідніше значення.

Висновки. Підвищення ефективності системи управління є необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. В даний час існує безліч способів підвищення ефективності менеджменту, кожен з яких спрямований або на самого керівника, його особисті і професійні якості, або на який-небудь елемент управлінської діяльності. Робота над підвищенням ефективності управління може починатися з будь-якого елемента, вдосконалення якого є для організації найбільш актуальним. Важливо лише мати при цьому на увазі взаємозв'язок елементів один з одним. Найефективнішими шляхами підвищення ефективності системи управління є: 1. Удосконалення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій та особистих якостей. 2. Вироблення стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії і політики

організації, що охоплює всі її функціональні області. 3. Розробка інформаційної системи організації, що забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами. 4. Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання. 5. Система постійного підвищення кваліфікації працівників на основі навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості. 6. Розробка системи підбору, навчання, оцінки та переміщення керівних кадрів, планування кар'єри керівників, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливає на організацію. 7. Застосування найбільш ефективних методів підбору персоналу, його оцінки, формування працездатного, сумісного складу працівників, створення максимально сприятливого соціально-психологічного клімату.

Бібліографічний список: 1. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.В. Осовська. – К.: Кондор, 2003. – 556 с. 2. Суть організації управлінської праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/3/430.html>. 3. Апарат управління сільськогосподарського підприємства та витрати на його утримання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bukvar.su>. 4. Тузюк О.В. Організаційна культура сільськогосподарських підприємств та їх адаптація до зовнішнього середовища / О.В. Тузюк // Зб. наук. пр. Уманського НУС. – 2008. – № 69. – Ч. 2. – С. 100–107. 5. Удосконалення управління праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua-referat.com>. 6. Характеристика структур управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.library.if.ua. 7. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально-трудова відносини: навч. посібник / М.Г. Акулов, А.В. Драбаніч, Т.В. Євась. – К.: Центр навч. л-ри, 2012. – 328 с. 8. Гончаров В.И. Менеджмент: уч. посібник / В.И. Гончаров. – Минск: «Современная школа». – 2010. – 624 с. 9. Кретьова А.В. Організаційна поведінка: конспект лекцій / А.В. Кретьова, А.С. Довгань; ДонДУУ. – Донецьк: Технопак, 2012. – 134 с.

Красноруцкий А.А. Повышение эффективности системы управления сельскохозяйственного предприятия. В статье рассмотрены основные приоритетные направления повышения эффективности системы управления сельскохозяйственным предприятием и предоставлены научно-практические рекомендации для её усовершенствования.

Krasnoruts'kyi A. Increasing the efficiency of agricultural enterprise management system. The article describes the main priorities for improving the effectiveness of the management of agricultural enterprises and provided scientific and practical recommendations for its improvement.

