

УДК 631.11

С.А. Нестеренко, д-р екон. наук, професор
Таврійський державний агротехнологічний університет

ФОРМУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

В статті розглянуті особливості формування результативної системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

***Ключові слова:** економічний розвиток, кінцеві результати господарювання, результативна система управління, механізм управління.*

Постановка проблеми. В пореформений період подальшого становлення ринкової економіки однією із важливих задач є динамічне забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур, в тому числі й аграрного типу. Лише за цих умов можливо створити результативну систему управління конкурентоспроможністю підприємств та забезпечити їх соціально-економічний розвиток. Конкурентоспроможність підприємств потребує адекватного формування потенціалу, що являє собою системну комплексність можливостей. Підсистемами такої системи є технічна, технологічна, біологічна, організаційна, фінансова, інформаційна, маркетингова, логістична, управлінська, кадрова, обліково-аналітична, соціально-психологічна та інші складові. Оцінка цих підсистем повинна проводитися з позицій їх потенційних можливостей в комплексі розв'язувати стратегічні завдання, спроможності адаптуватися до зовнішнього середовища.

Розв'язання такої задачі покладається на систему менеджменту, яка на принципах збалансованості потенціалу підсистем повинна забезпечити синергійний ефект в процесі господарської діяльності, сформувати конкурентні переваги та в динаміці розвивати потенціал підприємства за структурою, кількісними і якісними параметрами відповідно до змін зовнішнього середовища та обраних стратегій. На цій основі здійснюється формування конкурентоспроможного стратегічного потенціалу та системи стратегічного управління. Однак у господарській практиці такої умови, що в той же час є головним принципом розвитку, за недоліком знань або небажанням керівників в більшості підприємств аграрного сектору економіки не дотримуються, в результаті чого спостерігається висока збитковість або невисокий рівень прибутковості підприємницьких структур. Через це в умовах динамічного поступового всебічного

соціально-економічного розвитку держави вважаємо тему дослідження **актуальною**.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Даній проблематиці присвячено роботи багатьох вітчизняних і закордонних вчених, науковців. Зокрема, особливу увагу в даному аспекті привертають роботи наступних авторів: В.Г. Андрійчук, В.П. Галушко, О.Д. Гудзинський, О. Ю. Єрмаков, М. Г. Лобас, С.М. Судомир, В.М. Трегобчук та інші вчені.

Однак практично, єдиного підходу щодо формування результативної системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств до нині остаточно не запропоновано.

Мета статті. Метою написання статті є обґрунтування певного логічно вибудованого систематизованого підходу щодо формування результативної системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відомо, що система менеджменту найбільшою мірою впливає на кінцеві результати господарювання. Це підтверджується й високим ступенем тісноти зв'язку між потенціалом системи менеджменту і результативними показниками господарювання. В той же час форми власності й організаційні форми господарювання слабо впливають на кінцеві результати виробничо-господарської діяльності та соціально-економічного розвитку підприємницьких структур.

Розвиток підприємницьких структур нами пропонується здійснювати за системою екологічних, соціальних і економічних показників. При цьому акцентуємо увагу на пріоритетності показників екологічного стану і соціального розвитку при достатньо високому рівні життя працюючих з урахуванням рівня реальної заробітної плати та соціальної сфери.

Такий методологічний підхід базується на теоретичних положеннях К. Маркса – єдності матеріального і духовного виробництва. Це впливає з того, що у вартість робочої сили К. Маркс вкладав життєві засоби для задоволення матеріальних і духовних потреб сім'ї, як основи відтворення людського капіталу на основі системності і збалансованості [5].

Така позиція залишається надзвичайно актуальною в умовах розвитку самоврядування, підвищення ролі сільських громад та пошуку джерел для розв'язання соціальних проблем, притаманних сучасному періоду трансформаційних процесів, що відбуваються в аграрному секторі економіки і сільській місцевості.

Для оцінки результативності діяльності підприємств важливо чітко визначити цільову спрямованість останніх, їх місію і головну функцію. Це складові системи критеріїв для визначення потенціалу підприємств,

обґрунтування його структури, кількісних і якісних характеристик складових.

В такому сенсі під управлінським потенціалом слід розуміти систему менеджменту, здатну сформувати потенціал організації та забезпечити динамічний сталий соціально-економічний розвиток підприємства, його упереджувальну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Таке визначення спрямоване на посилення активної позиції управлінського потенціалу.

Реалізація такої вимоги можлива за умов раціональної побудови та постійного удосконалення структури управління, стилів керівництва, технологій обґрунтування та реалізації стратегічних цілей, інноваційних, кадрових і фінансових проблем. Важливим є вибір та узгодження моделі організації з розвитком маркетингу, логістики, інформаційних технологій, інтеграційних процесів, обліково-аналітичного забезпечення реалізації управлінських рішень та інше.

Розробляючи методологічні підходи до формування менеджментом організації стратегічного потенціалу ми дійшли висновку, що останній має розроблятися на основі інноваційної моделі розвитку підприємств.

Для впровадження стратегії необхідно створити певні передумови, а саме:

- здійснити подальшу реорганізацію підприємства, побудовану на єдності інтересів працівників;
- з метою залучення інвесторів підвищити рівень інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства;
- підвищити інноваційну культуру працівників та сформувати інноваційно-психологічне середовище в напрямі готовності працівників до впровадження інновацій та проведення системних змін;
- удосконалити соціально-трудові відносини на основі матеріального заохочення працівників до інноваційної діяльності.

Важливою складовою стратегії розвитку підприємства є також удосконалення складових управлінського потенціалу, основними з яких, на наш погляд, є: тип структури управління, тип управлінського профілю, організаційна культура, життєва позиція керівника, стиль керівництва, рівень інноваційного мислення, компетентність команди, рівень ефективності реалізації управлінських рішень, рівень використання потенціалу підприємства, імідж керівника, імідж підприємства, рівень ефективності управлінських процесів.

При цьому враховуються основні види управління: за слабкими сигналами, по відхиленню, зорієнтоване на успіх, результативне, програмно-цільове, стратегічне, реактивне, адаптивне, корпоративне,

інноваційне та інші.

Такий підхід дозволяє чітко визначити критерії оцінки здатності системи менеджменту забезпечити ефективне функціонування підприємства згідно його місії і цільової спрямованості на принципах збалансованості потенціалів та синергічного ефекту.

На підставі викладеного зазначимо, що лише системний і комплексний підхід до формування результативної системи стратегічного потенціалу та його оцінки дозволить забезпечити динамічний соціально-економічний розвиток підприємства.

Особливо виникає потреба у формуванні адаптивно-розвиваючої системи управління можливостями як конкурентними перевагами підприємств при входженні України як держави у СОТ та Європейське співтовариство. Така необхідність як стверджують автори (О.Д. Гудзинський та С.М. Судомир) визвано підвищенням рухомості капіталів, товарів і послуг та посиленням конкуренції на світовому ринку [3, с. 11].

При формуванні адаптивно-розвиваючої системи управління необхідно враховувати комплексні наукові підходи щодо забезпечення збалансованості механізмів взаємодії складових потенціалу, а саме: системний, комплексний, функціональний, маркетинговий, підприємницький, приросний, інноваційний, нормативний, інтеграційний, динамічний, поведінковий, структурний, ситуаційний, стратегічний та ін.

В процесі нашого дослідження встановлено, що кожний із названих підходів має свою цільову спрямованість. Неоднозначними є і критерії результативності.

На основі узагальнення точок зору науковців особисто автором пропонується варіант схеми оцінки наукових підходів щодо обґрунтування кількісних і якісних параметрів потенціалу підприємства, який включає: вид наукового підходу, цільову спрямованість наукового підходу до формування потенціалу, критерії результативності (табл.1.).

Лише на такій збалансованій основі можливо сформулювати за кількісними і якісними параметрами потенціал підприємств, адекватних їм цільовим програмам і стратегіям розвитку.

Для формування результативної системи управління стратегічним потенціалом необхідно враховувати вимоги системного та інших підходів з виділенням: цільової спрямованості системи управління формуванням потенціалу підприємств, деталізованих цілей і задач, методологічного інструментарію, суб'єктів і об'єктів, механізмів управління, технологій управління, ресурсного забезпечення, оцінки результативності. Авторський варіант розробки представлено в табл. 2.

1. Вплив основних наукових підходів на кількісні і якісні параметри потенціалу підприємства (узагальнені точки зору науковців з доповненням автора Судомир С.М.) [3]

Науковий підхід	Цільова спрямованість наукового підходу до формування потенціалу	Критерії результативності
1	2	3
Системний підхід	Формування потенціалу підприємства як системи, зорієнтованої на його конкурентоздатність та конкурентоспроможність	Системний синергичний ефект Рівень конкурентоспроможності кінцевого продукту чи послуги як результат діяльності Рівень упереджувальної адаптивності підприємства до змін у конкурентному середовищі
Комплексний підхід	Формування потенціалу підприємства як системи, зорієнтованої на забезпечення його сталого розвитку	Індикатори екологічного розвитку Індикатори соціального розвитку Індикатори економічного розвитку
Маркетинговий підхід	Формування складових потенціалу підприємства як системи, зорієнтованих на запити споживача через якісні параметри кінцевого результату	Якісні параметри кінцевого результату Якісні параметри складових потенціалу
Функціональний підхід	Формування гнучкого динамічно розвиваючого потенціалу як системи, зорієнтованих на нові потенційні потреби споживачів згідно обраних сегментів ринку та стратегій розвитку	Рівень розвитку функцій в системній збалансованості Ступінь гнучкості потенціалу як системи та його складових
Інтеграційний підхід	Формування потенціалу підприємства як системи з високим коефіцієнтом тісноти взаємозв'язку	Ступінь цілісності потенціалу як системи

2. Управління потенціалом підприємств як системи

Підсистеми	Основні елементи підсистеми
1	2
Цільова спрямованість управління потенціалом	Реалізація місії підприємства через сформовану систему упереджувальної дії; формування потенціалу підприємств, адекватного цільовим програмам та обраним стратегіям динамічного розвитку підприємств; упереджувальне самоудосконалення системи; забезпечення ефективного використання сформованого потенціалу підприємства; формування упереджувальних, конкурентних переваг змін у зовнішньому середовищі

1	2
Система цілей та задач	Система цілей та задач за видами потенціалу; система цілей та задач за видами управління; система цілей та задач згідно обраних стратегій
Суб'єкти управління потенціалом	Маркетингова служба; служба логістики; економічна служба; центральний лінійний апарат управлінням; функціональний апарат управлінням; служба розвитку підприємств в програмно - цільових структурах управління
Об'єкти управління потенціалом	Технологічний потенціал; технічний потенціал; біологічний потенціал; економічний потенціал; потенціал трудових ресурсів; інноваційний потенціал; організаційний потенціал; інтелектуальний потенціал; управлінський потенціал; інформаційний потенціал; імідж підприємства; імідж споживачів; потенціал сервісного обслуговування; маркетинговий потенціал; логістичний потенціал; портфель стратегій; експортний потенціал; потенціал збуту і реалізації продукції; комунікаційний потенціал .
Методологічний інструментарій	Принципи управління потенціалом; методики дослідження; методики оцінки результативності; технології управлінського процесу
Методи дослідження	Методологія критичної точки обсягу продажу; матриця альтернатив результативності; методологія SWOT- аналізу; кореляційно – регресивний аналіз; PEST- аналіз; ABC / XYZ; математичне програмування; метод мереж; метод двоїстості; динамічне програмування; методологія оцінки
	Фінансових результатів; імітаційне моделювання; критерії Байєса , Лапласа, Ходжена – Лемана, Гурвіца, Вальда; методологія нечіткої логіки; соціологічні дослідження; метод експертних оцінок; теорія ігор; теорія масового обслуговування
Ресурсне забезпечення системи управління потенціалом	Фінансове забезпечення; Матеріально – технічне забезпечення; Кадрове забезпечення; інформаційне забезпечення
Механізми управління потенціалом	Організаційний механізм управління; організаційні структури управління, форми з'єднання робочої сили із засобами виробництва, організаційне регламентування, оперативне розпорядництво, організаційна культура, управлінський профіль, організація процесів, організаційна взаємодія, технології рішень; економічний механізм управління: фінансові внутрішньо системні важелі (амортизація, прибуток),- економічного стимулювання і системи заробітної плати); фінансові важелі зовнішньо системного характеру (кредити, інвестиції; лізингові форми стимулювання, бюджетне фінансування; внутрішньо господарський розрахунок
	Соціально – психологічні механізми управління; способи розвитку психологічної готовності персоналу до проведення змін та ризику; способи інтелектуального саморозвитку людини; методи переконання розвитку активізації та само активізації працівника

1	2
Реалізації потенційних можливостей підприємств контролю та оцінки результатів	<ul style="list-style-type: none"> - кількісні і якісні параметри можливостей - етапи технологічного процесу - нормативи – стандарти - зведено – аналітична інформація - методологія оцінки результатів

Оскільки кінцева результативність потенційних можливостей залежить від результативності управління процесами вважаємо за доцільне оцінку управлінського потенціалу проводити згідно методик процесного аналізу, процесного моніторингу. Такий підхід дозволить забезпечити системність і комплексність в процесі дослідження, здійснити моніторингову оцінку в єдиній системі згідно теорії систем та теорії процесів. Слід зазначити, що теорія процесів, особливо організаційного характеру не достатньо розроблена. Ми погоджуємося з Є.Н. Хохловим, який вказує на доцільність врахування при формуванні системи управління процесами біля 12 математичних та інших теорій. Вони є основою процесного аналізу і моніторингу, як основи для виділення критеріальної ознаки, оцінки процесних явищ в економіці, організації і управлінні. Таким чином, потенціал системи, слід розглядати як добуток складових потенціалу: технічного, біологічного, організаційного, логістичного, маркетингового, управлінської команди, організаційної культури, управлінського профілю та ін.

Методологічною основою формування результативної системи управління потенціалом є принципи (правила) створення такої системи. На основі ідеї О.І.Олексика нами систематизована і доповнена система принципів, яка представлена в табл. 3.

Наближення до оптимальної норми збалансованості між обраними стратегіями і виробничим потенціалом простежується в господарствах 3 групи з рівнем рентабельності господарської діяльності понад 20 відсотків.

Висновки. Таким чином зазначаємо, що при формуванні результативної системи управління потенціалом слід виходити також з того, що управління потенціалом підприємств □ це система, яка здійснює реалізацію функцій при досягненні цілей стратегічного, поточного та оперативного характеру. І лише комплексний підхід до формування системи управління стратегічним потенціалом дозволить забезпечити їх конкурентоспроможність та динамічний розвиток.

3. Основні принципи формування системи управління потенціалом підприємств

Принципи формування потенціалу підприємства	Принципи формування системи управління потенціалом підприємства
Альтернативність потенційних можливостей	Стратегічна цільова спрямованість управління потенціалом підприємств як основа забезпечення його системної цілісності
Динамічний характер потенційних можливостей	Головна концептуальна основа системи управління потенціалом – формування можливостей та управління ними
Динамічна збалансованість потенціалу підприємств	Первинність стратегій, стратегічних цілей і вторинність можливостей
Динамічна зміна структурних елементів потенціалу як розвиваючої системи	Стратегічний ефект - основний критерій оцінки результативної системи управління потенціалом підприємств
Динамічна відповідальність потенціалу темпам і напрямку розвитку підприємств	Системно – комплексний підхід до формування управління потенціалу підприємств
Синергійний ефект в динамічно збалансованій системі потенціалу підприємницьких структур	Забезпечення динамічної конкурентоспроможності потенціалу підприємств
Упереджувальний розвиток потенціалу підприємств по відношенню до стратегічних системних змін в організаціях	Система управління потенціалу підприємств повинна розвиватися на принципах попереджувальної адаптивної дії по відношенню до стратегічних змін у зовнішньому середовищі

Бібліографічний список: 1.Герасимчук В.Г. Діагностика системи управління підприємствами / В.К. Герасимчук. –К.: КНЕУ, 1998. – 185 с. 2. Гудзинський О.Д. Економічна теорія та реалізація її положень у механізмах розвитку АПК / О.Д. Гудзинський, Г.Г. Кірейцев, В.К. Савчук // Економічна теорія. – № 2. – 2005. – С. 80-96. 3. Гудзинський О.Д. Управління результативністю діяльності підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія / О.Д. Гудзинський, Н.В. Гайдамак, С.М. Судомир. – К., 2011. – 175 с. 4. Єрмаков О.Ю. Методологія економічного дослідження організаційних форм виробництва / О.Ю. Єрмаков // Економіка АПК. – 2003. – № 1. – С. 31-37. 5. Маркс К. Сочинення: пер. с англ / К. Маркс, Ф. Энгельс. – М.: Прогресс, 1989. –

Т. 23. – 615 с. 6. Хохлов Е.М. Авторский процессный подход. Хохлов Е.М., Аль-Аммори Али. – Киев: "Издательский дом "Компьютерпресс". – 2010, – 176 с. 7. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С.Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексій. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.

С.А. Нестеренко **Формирование результативной системы управления развитием сельскохозяйственных предприятий.** В статье рассмотрены особенности формирования результативной системы управления развитием сельскохозяйственных предприятий.

Ключевые слова: экономическое развитие, конечные результаты хозяйствования, результативная система управления, механизм управления.

S.A. Nesterenko. Formation of resultive management with farm development. It is known, that Management system has a great influence on economic outcomes. This is confirmed by a high degree of potential distress communications between the management system and effective performance management. An important component of development strategy is improving components of management capacity, the main ones, in our opinion, are: the type of management structure, the type of management profile, organizational culture, life position of leader, leadership style, level of innovative thinking, competent team, the level of efficiency of implementation management solutions, enterprise potential level of use, image manager, image, the degree of efficiency of administrative processes.

Besides this, types of management are also taken into the account. They are: weak signals on the deviation, success oriented, efficient, target-oriented, strategic, reactive, adaptive, enterprise, innovation, and others.

This approach allows to define criteria for assessing the ability of the system to ensure effective management of the enterprise according to its mission and task orientation on the principles of balance and potential synergistic effect.

For the foregoing reasons, we note that only a systematic and comprehensive approach of strategic productive capacity formation of strategic productive capacity and its evaluation will ensure dynamic socio-economic development of the enterprise.

Thus, we can determine that the formation of effective capacity management system should be based also on the fact that potential management companies is a system, that realizes functions in achieving strategic objectives, current and operational nature. Only a comprehensive approach to the formation of strategic management capabilities will ensure their competitiveness and dynamic development.