

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ АГРОГОСПОДАРЮВАННЯ

УДК: 631.15: 330.33.01: 631.11

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ АГРАРНИХ ФОРМУВАННЯХ

С. І. Терещенко, к.е.н, доцент, Сумський національний аграрний університет

В статті проаналізовано особливості управління аграрними формуваннями в сучасних умовах, а також пропонується розробка механізмів підвищення якості управління аграрними формуваннями та вдосконалення методів його оцінки. Визначено вплив здібностей управлінського персоналу в досягненні відповідних цілей діяльності аграрних формувань.

Ключові слова: ефективність управління, ресурсний потенціал, функції управління, стратегія, конкуренція, модель управління.

Постановка проблеми. Ефективність функціонування аграрних формувань забезпечує їх ресурсний потенціал. У сільському господарстві останніми роками спостерігається зниження обсягів виробництва основних видів продукції рослинництва і тваринництва, посилюється деградація земель через високу освоєність земельного фонду та екстенсивне використання сільськогосподарських угідь. Відтворення та оновлення матеріально-технічної бази аграрних формувань майже повністю зупинилося. Трудовий потенціал також використовується досить неефективно. Кризові процеси мають негативний вплив на розвиток соціальної сфери села, на забезпечення гідного життєвого рівня населення. Ринки ресурсів залишаються непрозорими, не функціонують легальні посередницькі механізми, недостатнім є діяльність управлінських структур у визначенні пріоритетних напрямів розвитку агропромислового комплексу [1, с.211]. Формування ресурсного потенціалу аграрних формувань відбувається досить неорганізовано, без урахування напряду та умов їх діяльності. Аграрному формуванню важливо мати необхідну, а інколи й максимальну величину ресурсного потенціалу, яка б забезпечувала безперебійну його діяльність. Значить, необхідно постійно здійснювати контроль за величиною та способами ефективного використання наявних ресурсів, обґрунтовано підходити до раціонального їх формування.

У сучасних умовах діяльність переважної більшості аграрних формувань залишається незадовільною, тому що їх керівництво не в змозі адаптувати свій стиль управління та використовувати адекватні методи щодо стабільного їх функціонування. Своєрідність сучасного управління у вітчизняних агроформуваннях полягає в його перехідному характері. Більшою мірою відбувається адаптація закордонних моделей до реалій національної економіки. В сучасний період трансформації підприємств до ринку, необхідні зміни в парадигмі управління потенціалом аграрного формування. Вони стосуються наступних моментів:

- аграрне формування повинне визначити своє місце в господарській системі, орієнтуючись на стратегію кооперування чи розвиток контрактних відносин;

- зміна логіки планування, стратегії, цілей аграрного формування повинно сприяти активізації наявного ресурсного потенціалу;

- основний акцент в діяльності аграрного формування повинен переноситися на його «індивідуальність», на створення і використання унікальних конкурентних переваг;

- необхідність розвитку внутрішньо-фірмової культури управління аграрним формуванням повинні зосереджуватися на людських потребах і інтересах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемою управління займався багато науковців, але найбільш вагомий внесок зробили такі українські автори, як В.О.Василенко, Н.А. Горелов, О.Д. Гудзинський, Н.А. Дацій, С.М. Іванюта, С.Я. Салила, Н.М. Сіренко та зарубіжні – С.С. Бузановський, А.Г. Грязно в, А.П. Градков, Е.М. Коротков, І.К. Ларіонов, Г.К. Таль, Г.І. Ханін, Й. Шумпетер та інші. Аналіз останніх публікацій дав змогу встановити, що управління сільськогосподарським підприємством може бути стратегічним, антикризовим та ситуаційним.

Мета статті. Метою статті є розробка механізмів підвищення якості управління аграрними формуваннями та вдосконалення методів його оцінки на сучасному етапі

Виклад основного матеріалу. Наявною все ж таки є потреба в розробці механізмів підвищення якості управління аграрними формуваннями та вдосконалення методів його оцінки. Саме від здібностей управлінського персоналу залежить досягнення цілей діяльності підприємства.

Сучасні умови господарювання потребують пошуку нових та вдосконалення існуючих форм, методів і технологій управління аграрним формуванням. В умовах жорсткої конкуренції керівники формувань постійно шукають шляхи, що ведуть до стабільного і стійкого положення формування, прагнучи до досягнення максимальних результатів. Це і оновлення асортименту продукції, розробка, і освоєння нових технологій, збільшення ефективності виробництва при зменшенні витрат; це і забезпечення стабільного росту якості продукції при зниженні цін на нові види продукції; це і підвищення виробничої, творчої віддачі, активно-

сті персоналу при зменшенні чисельності працівників і покращенні продуктивності праці. Саме на управлінні лежить задача зробити все можливе для створення відповідного варіанту майбутнього і вжити заходів по запобіганню невдач. Очевидним стає те, що конкурентні переваги формування залежать не тільки від матеріальних ресурсів й рівня їх використання, але й від нематеріальних ресурсів, важливішим з яких є управлінський ресурс формування. Тому це і потребує відходу від традиційних уявлень про управління формуванням, створенням здатностей швидко реагувати на нові виклики, використовувати і створювати нові можливості.

Таким чином, організація управління стає найбільш складною справою тому, що постійно збільшується кількість осіб, які приймають в ньому участь. Управління це один із компонентів менеджменту, який характеризує вплив на працівника з метою досягнення цілей, які ставляться перед формуванням та його трудовим колективом. Воно базується на багатьох галузях знань, а саме: економіки, політології, соціології, статистики, психології, інженерних дисциплінах - з одного боку; з іншого боку - на безпосередньому загальному досвіді управління різними формуваннями. Управління виробничо-господарськими процесами передбачає свідоме регулювання діяльністю колективу тобто управління людьми. Тому виникає потреба у розробці бізнес-моделі управління в тому числі і ресурсним потенціалом. Однак колектив не тільки об'єкт, а одночасно і суб'єкт управління, оскільки працівники мають право брати участь у здійсненні управлінської

діяльності. Відповідно до цього важливо правильно розуміти процес формування управлінських впливів і способів взаємодії людей у цьому процесі [2, с.101].

На думку І.Ансоффа під управлінням слід розуміти працю по інтеграції, координації і керівництву різними видами функціональної діяльності підприємств з метою дотримання поставленої мети [3, с. 501]. З точки зору економічної кібернетики, яка вважається наукою про перебіг інформаційних процесів, управління є процесом сприйняття, перетворення та передавання інформації.

Економічна сутність будь-якої, науки полягає у її функціях і управління не є тому виключенням. Термін «функція» у перекладі з латинської мови означає здійснення або виконання. На думку А. Азриліяна, функція це обов'язки або певне коло діяльності [4, с.798]. Функції управління є спеціалізованими видами різномірних робіт, які можна розглядати, як з точки зору їх виконавців (конкретних працівників апарату управління), так із точки зору процесу управління та характеру робіт, що виконуються. Один із фундаторів теорії менеджменту А. Файоль виділив п'ять функцій: планування, організацію, розпорядництво, координування і контроль [5]. Науковці вітчизняної школи [6,7], ще 20 років тому визначили шість функцій: планування, організацію, координування, стимулювання, регулювання, контроль. Проте публікації останніх років як вітчизняних, так і зарубіжних теоретиків стверджують про доцільність лише чотирьох функцій: планування, організації, мотивації і контролю (рис.1).

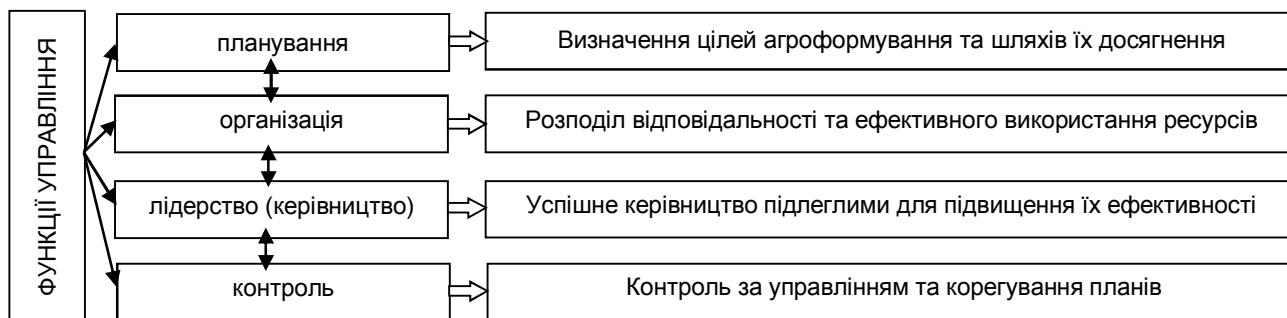


Рис. 1. Основні функції управління

*Джерело: [8]

Функція планування вважається однією з головних. Практично всі науковці в галузі управління визнають її. Планування передбачає прогнозування, постановку цілей та завдань. За допомогою планування можна побудувати схему впливу на об'єкт в майбутньому, але воно не гарантує успіх управлінських рішень стовідсотково. Засобами планування керівництво фірми встановлює головні напрямки та прийняття рішень, які забезпечують єдність цілей та завдань для всіх учасників процесу управління. Таким чином, визначається єдиний напрямок у діяльності формування для досягнення загальних цілей. Як зазначають,

М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі, планування повинно бути безперервним в силу двох аспектів. По-перше, діяльність організації продовжується після здобуття поставлених цілей, по-друге, постійна невизначеність майбутнього спонукає до регулярного перегляду уже побудованих планів та створення нових попередбачуваних, але необхідних в даний час планів [8].

Організаційна діяльність є головним елементом систем управління. Функція організації це процес систематичного коригування багатьох завдань і взаємовідносин між людьми, що їх виконують. Функція організації спрямована на реа-

лізацію визначених на попередньому етапі планів. Організувати це значить створювати структуру [8,с.86]. Значить можна стверджувати, що існує два види ефекту в організації управління:

1. Ефект від результатів спільної праці при цьому прямої відповідності рівнів і динаміки ефекту і кінцевих результатів немає.

2. Ефект, який проявляється на рівні системи він залежить ступеня відповідності об'єкта і суб'єкта управління.

Функцію лідерства (керівництва) виділяє у своїх дослідженнях Р.Дафт, пояснюючи її як використання впливу для мотивації працівників [9,с.18].

Керівництво це феномен, який виникає у системі формальних відносин, а лідерство феномен, зароджений системою неформальних відносин. Роль керівника визначена відповідно до цілей організації, а роль лідера виникає стихійно [10,с.6].

Лідер відрізняється від гарного керівника не лише тим, що виконує управлінські функції, але є неперевершеним інтегратором. Лідер повинен створювати мотивацію для своїх підлеглих [11].

Мотивація передбачає формування ідеалів людини, реалізацію колективних потреб, підвищення рівня задоволення виконанням роботи, оцінку виконаної праці, впровадження різноманітних способів стимулювання до виконання обов'язків на найвищому професійному рівні [12,с.56].

Під контролем слід розуміти зворотній зв'язок управлінського процесу, тобто приведення до нормально стану планів, які потерпіли крах. Контроль є постійною профілактичною діяльністю управлінського процесу для нормалізації його діяльності. Контроль - це процес забезпечення досягнення цілей організації (підприємства). Так як планування направлено у майбутнє, то така функція як контроль повинна передбачати та попереджувати всілякі зміни [8, с.87].

Враховуючи той факт, що управління нами розглядається як частина ресурсного потенціалу аграрного формування, то під потенціалом системи управління ми розуміємо здатність системи управління приймати рішення, які відповідають зовнішнім умовам, прийнятим цілям і стратегії формування. Діяльність управлінських працівників при цьому здійснюється в межах замкнутого циклу: аналіз інформації – прийняття рішень – контроль - виконання.

На нашу думку, до теперішнього часу повною мірою не досліджено взаємозв'язок між потенціалом і результатами діяльності окремого формування, а також не встановлено вплив на потенціал всіх рівнів менеджменту.

Методом підвищення результативності діяльності вітчизняних аграрних формувань є створення бізнес-моделі управління його потенціалом, що базується на обґрунтуванні управлінських стандартів з врахуванням їх впливу на систему управління (рис.2).

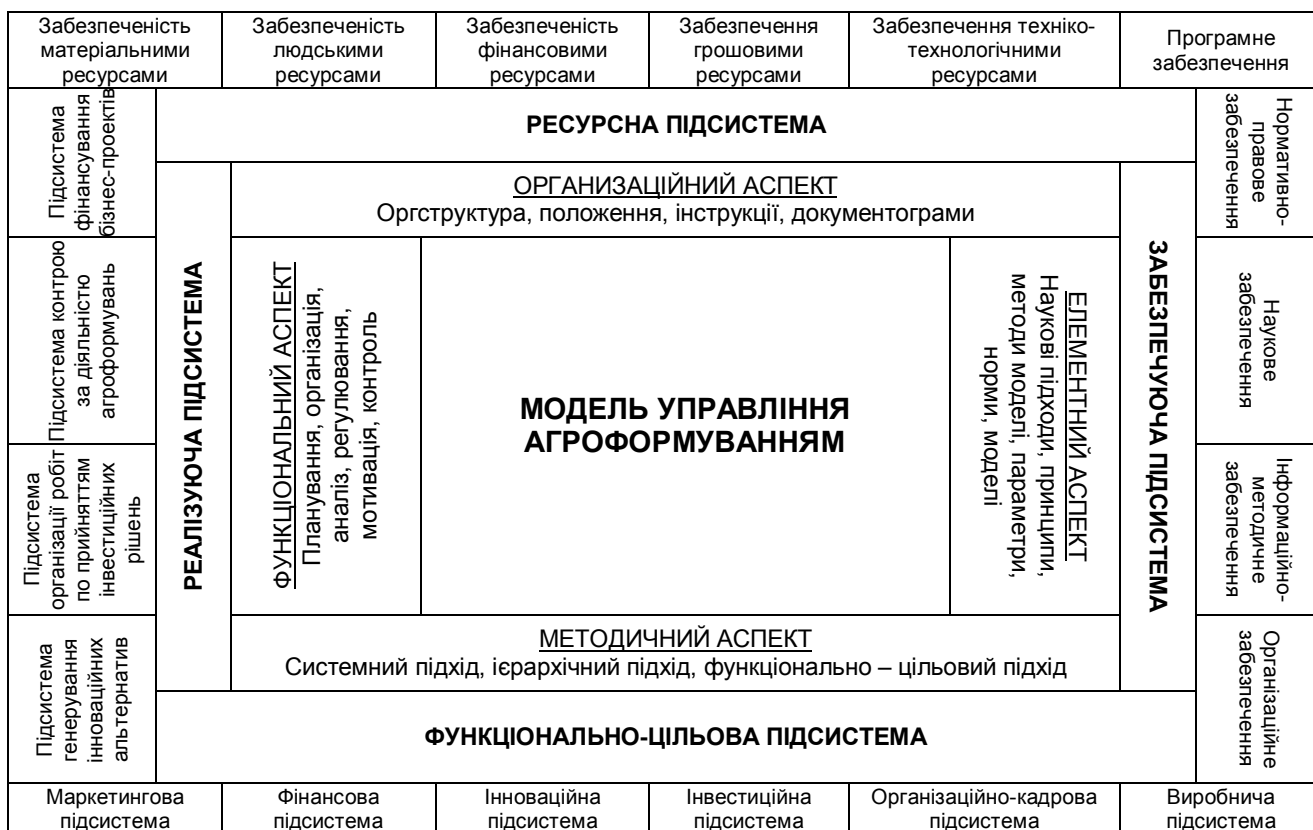


Рис. 2. Модель управління аграрним формуванням

*Джерело: сформовано автором

Перш за все, підготовка управлінських рішень пов'язана з вибором стратегічного курсу організаційного розвитку формування в мінливому середовищі, коли в міру глобалізації відносин різних господарюючих суб'єктів, рухливість цього середовища і невизначеність, непередбачуваність її змін швидко зростають існуючий рівень якості технологій підготовки стратегічних рішень для керівництва формувань, а також процедури

їх прийняття і практичної реалізації не дозволяють з потрібною точністю вирішувати завдання господарської діяльності, а саме: прогнозувати результати господарської діяльності; знаходити і обґрунтовувати нові цілі стратегічного розвитку формування з врахуванням його пріоритетності; формулювати стратегічні цілі підприємства і критерії їх досягнення менеджером, персоналу, акціонерам, а також потенційним інвестором.

Таблиця 1

Найбільш вживані значення поняття "стратегія"

Автор	Визначення	Особливості
За А. Чандлером [15, с.175]	це визначення основних довготривалих цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для досягнення цих цілей.	Визначення мети
За І. Ансоффом [3, с.105]	є набором правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. При цьому існують чотири різні групи правил: правила, що використовуються при оцінці результатів діяльності фірми; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім оточенням; правила, за якими встановлюються відносини та процедури всередині організації; правила, за якими фірма здійснює свою щоденну діяльність	Набір правил для досягнення мети
За Т.А. Примаком [16, с.65]	це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головніша та розподіл ресурсів для їх досягнення. Стратегія формує цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство має загальний (такий, що об'єднує всі підрозділи) напрямок роботи.	Програма дій, яка визначає пріоритетні проблеми
За З.Є. Шершньовою [17, с. 65]	це комплекс програм, реалізуючи які компанія розраховує на значне поліпшення своїх позицій на ринках	Комплекс програм для поліпшення власних позицій на ринках
За А.Н. Азриліяном [181, с. 675]	це загальний план діяльності підприємства, які складається з урахуванням реальної ситуації в якій працює підприємство	Загальний план діяльності підприємства

*Джерело: сформовано автором

Отже, в умовах жорсткої конкурентної боротьби і швидко змінюваної ситуації аграрні формування повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка б дозволяла їм встигати за змінами, які відбуваються навколо. Так, стратегія формується під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища, постійно розвивається, тому що завжди виникає щось нове, на що потрібно реагувати. В першу чергу це актуально для країн з невеликою економікою, саме до таких країн, за визначенням І.Фішера [13,с.211], відноситься Україна.

Термін «стратегія» етимологічно походить від грецького слова «strategia», за допомогою якого описували найважливішу частину військового мистецтва. Якщо ж звернутися до економічної сфери діяльності, то під стратегією розуміють довгострокові плани керівництва фірми, спрямовані на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення перспективних цілей [14].

Різні трактування самого поняття «стратегія» досліджувалися багатьма авторами з метою з'ясування всіх відтінків цього терміну, які наведено у таблиці 4.9.

На думку автора, стратегія необхідна будь-якому формуванню, що претендує на успіх, визначитися, в якому напрямку воно буде розвиватися та який порядок розподілу ресурсів для до-

сягнення поставленої мети обрано. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів і способів дій, що відкриваються перед формуванням, ним буде обрано правильний напрямок.

Успіх (результативність діяльності) формування в перспективі буде забезпечуватися управлінцями, які побудували оптимальні взаємозв'язки між стратегічними планами, ресурсним потенціалом та конкурентоспроможністю (рис .1).

В даному контексті під конкурентоспроможністю розуміється максимальне розширення власних можливостей з метою ефективного використання ресурсного потенціалу, отримання максимальних прибутків.

Висновки. Для будь-якого аграрного формування вибір стратегії є одним із найважливіших моментів, тому керівництво повинно дуже виважено та продумано підійти до даного питання. Умовно вибір стратегії можна розділити на три етапи: розробка; корегування; аналіз та висновки.

На першому етапі, відповідно до постійних цілей та управлінського обстеження, обирається придатна стратегія. На даному етапі важливо розробити якнайбільшу кількість альтернативних стратегій, щоб забезпечити широкий вибір і не пропустити потенційно кращий варіант.

На другому етапі корегуються та встановлюється адекватність стратегії цілям організації та із безлічі стратегій формується загальна.

Третій етап характеризується наповненням загальної стратегії конкретним змістом. Кінцевим аналітичним завданням є одержання стратегічних висновків для формування менеджерами ефективного плану дій.

У розробці стратегії враховується багато факторів: характер діяльності підприємства, його структура і кадровий потенціал, особливості галузі, тенденції розвитку макроекономічних проце-

сів, стан правової бази, що регламентує умови господарської діяльності та ін. Проте досить важко визначитися керівництву формування з вибором ефективної стратегії, яка відповідає реальним можливостям останнього. Ефективність управління може бути досягнута лише з урахуванням ресурсних можливостей і станом зовнішньої середовища, в якій знаходиться аграрне формування.

Список використаної літератури:

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: [підручник] / В. Г. Андрійчук. - К.: КНЕУ, 2002. - 624 с.
2. Шваб Л. Основи підприємництва: навч. Посіб./ Л.І. Шваб. - К., 2005 - 273С
3. Ансофф І. Стратегическое управление / Игорь Ансофф ; [пер. с англ. Л.И. Евенко]. - М.: Экономика, 1989. - 563 с..
4. Ансофф І. Стратегическое управление / Игорь Ансофф ; [пер. с англ. Л.И. Евенко]. - М.: Экономика, 1989. - 563 с.
5. FAYOL, H., General and Industrial Management, Pitman, 1949. Translated by Constance
6. Семенова И.И. История менеджмента. -М.: ЮНИТИ, 2001. - с.243
7. Максимцова М.М., А.В.Игнатъева Менеджмент. -М: ЮНИТИ, 2002
8. Мескон М. Х., Основы менеджмента: Пер. с англ./ М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури - М.: Дело, 1998. - 800 с.
9. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. - СПб.: Питер, 2003. - 832 с.: ил. - (Серия "Теория и практика менеджмента").
10. Кричевский Р. Л. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе./ Р. Л. Кричевский. - М.: Дело, 1993. - 352 с.
11. Адизес И. Стили менеджмента - эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - 199 с.
12. Адизес И. Стили менеджмента - эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - 199 с.
13. Базилевич В.Д., Історія економічних учень. - К., 2004
14. Міщенко А.П. Стратегічне управління [Текст] / Міщенко А.П. Навч. посібник: Київ «Центр навчальної літератури», 2004 - 336 с
15. Міщенко А.П. Стратегічне управління [Текст] / Міщенко А.П. Навч. посібник: Київ «Центр навчальної літератури», 2004 - 336 с
16. Лудченко А.А., Лудченко Я.А., Примак Т.А. Основы научных исследований: Учеб. пособие / Под ред. А.А. Лудченко. - 2-е изд., стер. - К.: Из-во "Знания", 2001. 113с.
17. Лудченко А.А., Лудченко Я.А., Примак Т.А. Основы научных исследований: Учеб. пособие / Под ред. А.А. Лудченко. - 2-е изд., стер. - К.: Из-во "Знания", 2001. 113с.
18. Давискіба К.В. Економічний потенціал регіону та його ефективне використання в умовах ринкової трансформації // Автореф. дис. канд. екон. наук. - Харків: Харківська національна академія міського господарства. - 2005. - 20 с. - [Електронний ресурс].

Терещенко С.И. Особенности управления современными аграрными формированиями.

В статье проанализированы особенности управления аграрными формированиями в современных условиях, а также предлагается разработка механизмов повышения качества управления аграрными формированиями и совершенствование методов его оценки. Определено влияние способностей управленческого персонала в достижении соответствующих целей деятельности аграрных формирований.

Ключевые слова: эффективность управления, ресурсный потенциал, функции управления, стратегия, конкуренция, модель управления.

Tereshchenko S. The features of a modern agricultural units.

The article analyses the peculiarities of the management of agricultural formations in modern conditions, and also proposed to develop mechanisms to improve the quality of management of agrarian formations and improvement of methods of its estimation. The influence skills of managerial staff in the achievement of the relevant objectives of agrarian formations.

Key words: management efficiency, resource potential, functions, management, strategy, competition, management model.

Дата надходження до редакції: 25.05.2014 р.

Рецензент: д.е.н., професор Чупис А. В.