

**Ляшенко Р.В.**

дисертант

Житомирського національного агроекологічного університету

**Liashenko Ruzhena**

Zhytomyr National Agroecological University

## СТРУКТУРА, ПІДСИСТЕМИ ТА ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ

## STRUCTURE, SUBSISTS AND ELEMENTS OF SYSTEM MANAGEMENT AGRICULTURE

У статті досліджено структуру, підсистеми та елементи системного менеджменту агробізнесу. Побудовано механізм формування системного менеджменту в агробізнесі. Виявлено переваги стратегічного управління, серед яких слід назвати те, що стратегічне управління є основою розроблення стратегічних планів, проектів та програм, що є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства, формування й реалізації організаційних змін; наявність стратегії дає змогу визначити основні напрями та шляхи розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, концентруючи зусилля на пріоритетах; стратегічний план передбачає можливість постійного оперативного уточнення в процесі господарської діяльності та змін за умови добре налагодженого зворотного зв'язку. Систематизовані інструменти системного менеджменту управління, які адаптовані до сільськогосподарського виробництва. Комплексне дослідження механізму формування системного менеджменту з урахуванням реального стану його функціонування та тенденцій розвитку дає змогу вибрати раціональні та ефективні шляхи вирішення проблеми оптимізації в процесі організації системного менеджменту та досягнення високої економічної ефективності в агробізнесі.

**Ключові слова:** агробізнес, підсистеми менеджменту, структура менеджменту, системний менеджмент, управління.

В статье исследованы структура, подсистемы и элементы системного менеджмента агробизнеса. Построен механизм формирования системного менеджмента в агробизнесе. Выявлены преимущества стратегического управления, среди которых следует назвать то, что стратегическое управление является основой разработки стратегических планов, проектов и программ, что является системной характеристикой направлений развития предприятия, формирования и реализации организационных изменений; наличие стратегии позволяет определить основные направления и пути развития предприятия в долгосрочной перспективе, концентрируя усилия на приоритетах; стратегический план предусматривает возможность постоянного оперативного уточнения в процессе хозяйственной деятельности и изменений при условии хорошо налаженной обратной связи. Систематизированы инструменты системного менеджмента управления, которые адаптированы к сельскохозяйственному производству. Комплексное исследование механизма формирования системного менеджмента с учетом реального состояния его функционирования и тенденций развития позволяет выбрать рациональные и эффективные пути решения проблемы оптимизации в процессе организации системного менеджмента и достижения высокой экономической эффективности в агробизнесе.

**Ключевые слова:** агробизнес, подсистемы менеджмента, структура менеджмента, системный менеджмент, управление.

In this article the structure, subsystems and elements of system management of agribusiness are investigated. The mechanism of formation of system management in agribusiness is constructed. The advantages of strategic management were identified, among them: strategic management is the basis for the development of strategic plans, projects and programs, which is a systemic characteristic of the directions of enterprise development, formation and implementation of organizational changes; the availability of the strategy allows us to determine the main directions and ways of development of the enterprise in the long-term perspective, concentrating efforts on priorities; the strategic plan provides for the possibility of continuous operational clarification in the process of economic activity and changes under the condition of a well-established feedback. Systematized tools of system manage-

ment, adapted to agricultural production. Comprehensive study of the mechanism of formation of system management taking into account the actual state of its functioning and development trends allows to select rational and effective ways of solving the problem of optimization in the process of organizing system management and achieve high economic efficiency in agribusiness. Improving the management of a complex system in today's globalized conditions requires the improvement of modern elements that are aimed at strengthening control over compliance with certain provisions of the management system. The systematization of system management tools adapted to agricultural production has made it possible to more effectively formulate and integrate systematization into the management of agribusiness enterprises. In order to achieve the goal, namely achieving higher financial results and further development of agribusiness, an agricultural enterprise, using the mechanism and tools of system management, accumulates and rationally uses only the resources necessary for the implementation of economic activity. As a result of the systematization of the natural process of optimizing the resources used, which in turn is positively reflected in other areas of life human activities.

**Key words:** agribusiness, management subsystems, management structure, system management, management.

**Постановка проблеми.** Нині Україна володіє досить великим природним потенціалом, зокрема родючими ґрунтами та сприятливими кліматичними умовами. Отже, можна стверджувати, що наша держава має чималі перспективи для розвитку аграрного сектору економіки. Виробництво аграрної продукції для України є досить перспективним та одночасно лідером з експорту цієї продукції на зарубіжні ринки. Водночас АПК є одним з важливих важелів соціально-економічного розвитку держави та її населення. Комплексне дослідження механізму формування системного менеджменту з урахуванням реального стану його функціонування та тенденцій розвитку дасть змогу виробити раціональні та ефективні шляхи розв'язання проблеми оптимізації в процесі організації системного менеджменту та досягнення високої економічної ефективності в агробізнесі.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанням системного менеджменту агробізнесу присвячували свої праці такі провідні науковці, як І.В. Бурачек, В.І. Гончаров, О.М. Згурська, І.І. Костецька, О.О. Красноручський, В.С. Кучеренко, М.Г. Пивоваров, А.В. Линенко, А.М. Предєїн, В.А. Фостолович. Проте нині актуальним є дослідження структури, підсистеми та елементів системного менеджменту агробізнесу, що зумовило вибір теми статті.

Констатуючи внесок зазначених дослідників у формування та опрацювання наукового проблемного поля раціоналізації системи управління, зазначаємо, що цілісне системне бачення механізму формування системного менеджменту з урахуванням реального стану його функціонування та тенденцій розвитку сьогодні відсутнє, що не сприяє виробленню раціональних та ефективних шляхів вирішення проблеми оптимізації в процесі організації системного менеджменту та досягнення високої економічної ефективності.

**Метою** статті є дослідження структури, підсистем та елементів системного менеджменту агробізнесу.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Сільське господарство – це галузь української національної економіки, яка є стратегічно важливою, забезпечує Україні продовольчу незалежність та дає значній частині сільського населення робочі місця, що не менш важливо. Однак економічні можливості аграрного сектору України використовуються неповністю. Сільське господарство забезпечує більше 50% фонду споживання населення, є одним з лідерів серед секторів економіки в товарній структурі експорту, посідаючи друге місце, а також вже багато років має позитивне зовнішньоторговельне сальдо [1]. Оптимальною моделлю економічного розвитку України є державне регулювання, що враховує дію ринкових законів. При цьому до функцій держави належатимуть законодавче забезпечення діяльності АПК, захист конкуренції як основного регулюючого ринкового механізму, раціональний розподіл доходів та ресурсів задля зміни структури національного продукту, забезпечення стабілізації економічного росту, встановлення контролю рівня інфляції та зайнятості населення тощо [12].

Сільськогосподарські підприємства тісно взаємодіють з державою, суспільством, ринком та середовищем, що їх оточує. Кожен з елементів має безпосередній вплив на результативність діяльності підприємства. Безумовний вплив здійснюється через соціально-еколого-економічні зв'язки. Вони обумовлені попитом (потребою), законодавством, переконаннями та ідеологією суспільства всередині країни, а також зовнішньоекономічними переконаннями. Таким чином, формуються не відокремлені елементи, а їх сукупність, які у взаємодії починають функціонувати як система [11].

Описувати механізм функціонування системи слід з урахуванням всіх її складових,

взаємодії елементів та впливів зовнішнього середовища. У сільськогосподарському підприємстві під час побудови алгоритму функціонування системи важливим є розуміння того, що впливи зовнішнього середовища є сукупністю об'єктів як технічного, так і природного характеру, які не є структурними складовими системи, а також мають певні властивості та параметри, які необхідно врахувати під час вирішення поставлених завдань. Проте методологічним прийомом адекватного формування моделі та її опису на рівні систем і формалізованого опису об'єктів за функціональними ознаками є відокремлення об'єктів дослідження. Відповідно, будь-який неелементарний об'єкт можна розглянути як підсистему цілого (до якого належить цей об'єкт), виділивши в ньому окремі частини та визначивши взаємодії цих частин, службовців якоїсь функції [10].

На основі вищесказаного побудуємо механізм формування системного менеджменту в агробізнесі (рис. 1).

Одним з основних елементів системи ресурсного потенціалу є земля. Вона активно впливає на процес виробництва, є його найважливішим складовим елементом, базою органічного поєднання інших виробничих ресурсів. Рівень ресурсного потенціалу залежить не тільки від розміру та структури сільськогосподарських угідь, але й значною мірою від економічної родючості землі, яка залучається до виробничого процесу. Водночас вона вимагає особливого підходу до організації її використання, оскільки, маючи обмежені розміри, є предметом конкуренції різних галузей господарського комплексу [3].

На результативність та ефективність управлінської діяльності впливає досить велика кількість різноманітних чинників та передумов. Це, зокрема, розвиток потенціалу працівника, його спроможність здійснювати певну діяльність, стан засобів виробництва, соціальні особливості роботи персоналу, рівень культури підприємства. Ці фактори суттєво залежать від індивідуальних особливостей самих керівни-

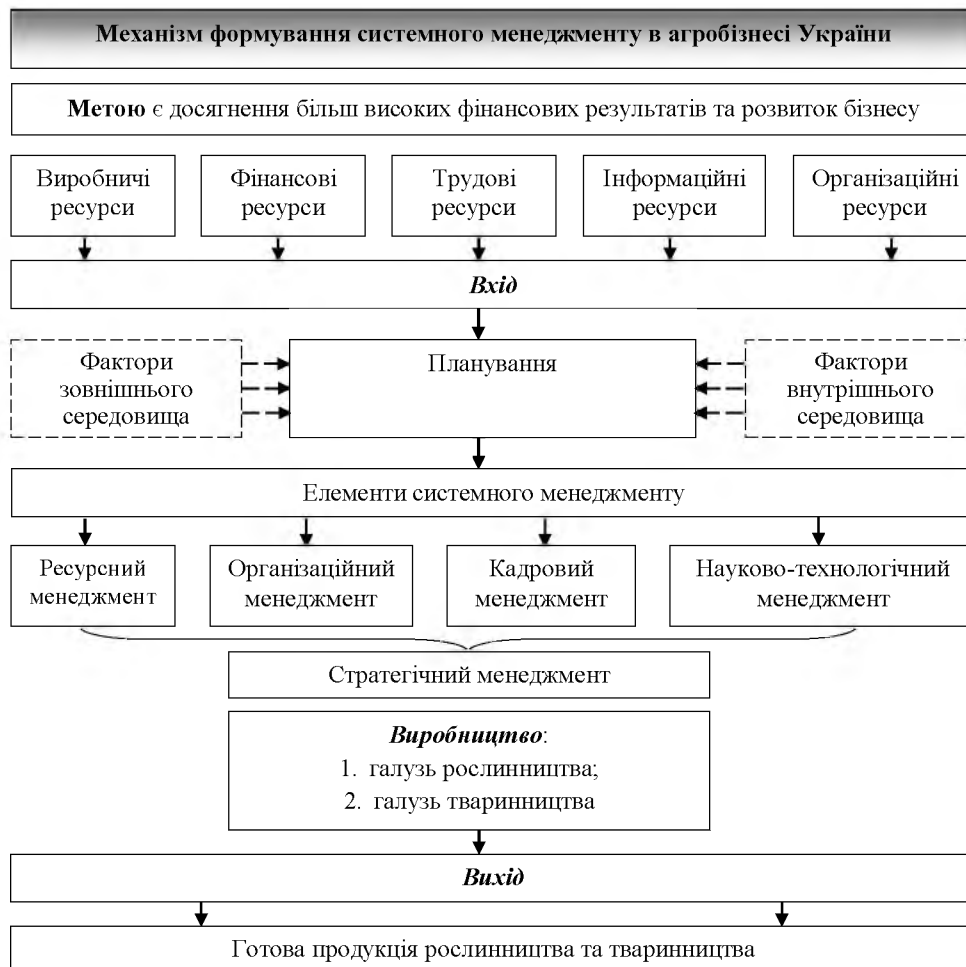


Рис. 1. Механізм формування системного менеджменту в агробізнесі України

Джерело: власна розробка автора

ків, зокрема їх авторитетності, стилю керівництва. Через це дія всіх вищезазначених чинників є спільною.

На вході відбувається процес планування різних напрямів системного менеджменту на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу, а саме у ресурсному, організаційному, кадровому та науково-технологічному напрямках. Використання традиційної системи планування на сільськогосподарських підприємствах найбільше відображає річний план їх соціально-економічного розвитку, що лежить в основі створення бізнес-плану. Крім цього, річний план соціально-економічного розвитку складається з планування підприємствами покупки сучасного устаткування, впровадження виготовлення нового виду продукції тощо.

Сучасні аграрні підприємства є багатогалузевими. Найчастіше підприємства розробляють бізнес-план для окремої вже наявної або нової галузі без створення нової юридичної особи. Для того щоби проект, який реалізується в одній з галузей виробництва, був надійним, на думку кредитора, потрібно не тільки спланувати можливість отримання прибутку та повернення кредиту, але й показати, що фінансовий стан підприємства загалом є стійким та не вплине на гарантії повернення кредиту, тобто інші галузі підприємства також є досить прибутковими, збитки за ними не порушать графік виплати кредиту й відсотків за ним [5].

Успіх впровадження бізнес-ідеї залежить від того, наскільки правильно спланована робота з її реалізації та ефективного управління. Процес впровадження проекту буде кваліфікованим у разі поділу його на етапи, встановлення термінів їхнього виконання та відповідальних осіб. Особливу увагу необхідно звернути на контроль за дотриманням термінів. Недотримання термінів розроблення та реалізації підприємницького проекту може знизити його ефективність, відкласти на деякий час її реалізацію та доцільність [8].

Слід зазначити, що кожен з напрямів управління повинен ґрунтуватись на засадах стратегічного менеджменту у зв'язку з тим, що багатогалузевість агробізнесу зумовлює розроблення детальних стратегій щодо реалізації інноваційних проектів.

Більшість вітчизняних підприємств агро-сфери лише нещодавно розпочала засвоювати технологію стратегічного управління, виокремивши для себе такі основні його переваги [7]:

– стратегічне управління є основою розроблення стратегічних планів, проектів і програм, що є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства, формування й реалізації організаційних змін;

– наявність стратегії дає змогу визначити основні напрями та шляхи розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, концентруючи зусилля на пріоритетах;

– стратегічний план передбачає можливість постійного оперативного уточнення в процесі господарської діяльності та змін за умови добре налагодженого зворотного зв'язку.

Отже, процеси модернізації та реформування економіки України передбачають кардинальні зміни не лише в структурі галузей, але й у системі менеджменту їх розвитку. Такі фактори, як мінливе зовнішнє середовище, зростаючий рівень конкуренції, підвищення вимог до якості послуг, процеси глобалізації, зумовлюють розроблення та впровадження нових підходів до здійснення економічної діяльності агробізнесу. З огляду на це важливим аспектом у діяльності сільськогосподарських підприємств, на нашу думку, є формування та раціональне використання стратегічних ресурсів. Погоджуємося з А. Предеїним [9], який зазначає, що стратегічним ресурсам властиві такі параметри.

1) Унікальність. У ринкових умовах наявний на підприємстві вид ресурсів може вважатися стратегічним, якщо він захищений від імітації конкурентами. При цьому ступінь захищеності залежить від багатьох факторів, з яких важливим є непрозорість зв'язку між ресурсами та конкурентними перевагами підприємства. Аналогічна ситуація відбувається зі взаємозв'язком ресурсів, коли тільки їх певна комбінація сприяє виникненню стабільних конкурентних переваг.

2) Гнучкість використання. Необхідно враховувати, що під час зростання кількості специфічних для підприємства ресурсів виникає загроза втрати гнучкості їх використання, тому важливо постійно контролювати співвідношення наявних ресурсів, потенційних ресурсів для наявності альтернатив розвитку підприємства та можливою втратою гнучкості.

3) Обмеженість ресурсів. Наявність ресурсів під час прийняття планових рішень є основним показником потенціалу підприємства. Таким чином, планові розрахунки пов'язані з наявністю ресурсів, їх станом або можливістю використання на певний момент часу. У цьому разі ресурси є обмежуючим фактором, оскільки ресурси, якими володіє підприємство, є кількісно обмеженими.

4) Незамінність ресурсів. Вона не залежить від підприємства, але має велике значення для цінності ресурсу те, чи існує небезпека його заміни. За незначних імітаційних бар'єрів існує можливість створення аналогічного ресурсу. Високі бар'єри змушують використовувати альтернативні форми розробок, за яких рівноцін-

ний спектр послуг можна забезпечити лише за допомогою зовсім інших або по-іншому скомпонованих ресурсів.

5) Ефективність ресурсів. Стратегічно релевантністю володіють лише ті ресурси, які сприяють створенню вартості на ринку збуту. Природно, що якщо споживач готовий оплатити додаткову вигоду від використовуваного ресурсу, то можна забезпечити успіх, отже, амортизацію вкладеного в ресурс капіталу. Після ідентифікації на підприємстві релевантних конкурентних ресурсів слід конкретизувати передумови, що забезпечують довгостроковий успіх від їх використання.

Вищезазначені ресурси є безмежними у своєму початковому вигляді, проте рівень ефективності їх використання виражається через одержання конкурентних переваг.

Зауважимо, що механізм системного менеджменту не формується одноразово, оскільки попередньо спланований напрям роботи може втратити актуальність у зв'язку з трансформаційними змінами навколишнього середовища, таких як політичні, соціально-економічні умови, поява нових можливостей або виникнення загроз, які можуть завдати деструктивного впливу на конкурентоспроможність сільського господарського підприємства. На виході агропідприємства отримують готову продукцію. У галузі сільського господарства готовою продукцією є продукти рослинництва та тваринництва.

Зв'язки у системі є складними та потребують всебічного аналізу з глибоким дослідженням всіх процесів і вивченням взаємодії та впливів для їх упорядкування й спрямування на отримання очікуваного результату. Отже, прийняття рішень у межах такої системи потребує застосування достатньої кількості дієвих інструментів [11]. Історично виокремлюють три основних інструменти впливу на систему [4]:

- ієрархія (основний спосіб впливу, який ґрунтується на відносинах влади, підкоренні, тиску зверху, примусу тощо);

- культура (спосіб впливу, який реалізується за допомогою цінностей, соціальних норм, шаблонів поведінки, ритуалів, що виробляються та визначаються суспільством, організацією або групою та змушують людину поводитися відповідним чином);

- ринок (інструмент, який є системою рівноправних по горизонталі відносин, що базуються на купівлі-продажу продукції та послуг, рівновазі інтересів продавця й покупця).

Однак покращення управління складною системою в сучасних глобалізаційних умовах вимагає вдосконалення сучасних елементів, які спрямовані на посилення контролю за дотриманням визначених принципових положень

сертифікованої системи менеджменту. Водночас досить важливо запровадити в аграрні підприємства інтегровані системи управління, до яких входять екологічний менеджмент, управління якістю, безпекою та гігієною праці.

На думку іноземних науковців, загальний інструментарій системи управління варто розподілити на декілька груп, які наведені на рис. 2. Будь-який з наведених інструментів аграрні підприємства повинні використовувати на певних стадіях планування, реалізації, оцінювання чи покращення виробничого процесу.

Важливими показниками під час оцінювання ефективності системного менеджменту є прибуток та рентабельність, які найбільш повно характеризують кінцеві результати діяльності підприємства, отже, ефективності управління. При цьому слід виключити вплив на прибуток факторів, не пов'язаних з діяльністю цієї господарської ланки. Під час оцінювання ефективності управління необхідним є комплексне застосування всієї системи узагальнюючих та приватних показників [6]. Ступінь ефективності управлінської праці відповідно до суб'єктів менеджменту можна обчислювати за допомогою як кількісних (економічна ефективність), так і якісних (соціальна ефективність) показників.

Особливе значення мають показники соціальної ефективності управління (якісні), такі як 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 [6].

Отже, результативність цих показників може бути охарактеризована полегшенням та поліпшенням умов праці, поліпшенням психологічної обстановки в колективі, встановленням нормальних взаємин керівників та виконавців тощо. Звести ці показники до єдиної величини практично неможливо. Цінність же такої ефективності безперечна [2].

**Висновки з проведеного дослідження.** Підсумовуючи вищесказане, можемо зробити висновок про те, що тоді, коли раціоналізація системи управління дасть можливість досягти високих значень вищезазначених індикаторів, можна спостерігати позитивні зміни в процесі організації менеджменту та досягнення високої економічної ефективності. Проте варто пам'ятати про те, що вдосконалення менеджменту діяльності сільськогосподарських підприємств та впровадження сучасних технологій потребують значних інвестицій.



**Рис. 2. Інструменти системного менеджменту управління, адаптовані до сільськогосподарського виробництва**

Джерело: складено за матеріалами джерела [11]

#### Список використаних джерел:

1. Бурачек І.В., Михайленко Н.В. Сучасний стан та перспективні напрями розвитку сільського господарства в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 134–137. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018>.
2. Гончаров В.И. Менеджмент : учебное пособие. Минск : Современная школа, 2010. 624 с.
3. Згурська О.М. Особливості формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інформаційного суспільства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 329–334. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-7>.
4. Історичні й сучасні системи управління. URL: <http://pidruchniki.com/15290527> (дата звернення 11.03.2019).
5. Костецька І.І. Особливості бізнес-планування в аграрних підприємствах. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. № 10. С. 146–152.
6. Красноручський О.О. Підвищення ефективності системи управління сільськогосподарським підприємством. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*. 2014. № 4. С. 24–30.
7. Кучеренко В.С. Особливості та сучасні тенденції управління туристичною сферою. *Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ. Серія: Економіка, право, політологія, туризм*. 2010. № 1. С. 191–197. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/download/2970/2928>.
8. Пивоваров М.Г., Линенко А.В. Бізнес-планування та особливості використання в торгівлі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2006. № 1. С. 200–203.
9. Предеїн А.М. Роль ресурсів у стратегічному управлінні підприємствами: *Бізнес-Інформ*. 2012. № 9. С. 318–326.
10. Система / Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Система> (дата звернення: 18.03.2019).
11. Фостолович В.А. Особливості формування сучасних систем управління сільськогосподарськими підприємствами з інтегрованою системою екологічного менеджменту. *Бізнес-Інформ*. 2016. № 5. С. 122–127.
12. Bondarevska K. State regulation as a factor of sustainable economic development. *MEST Journal*. 2014. Vol. 2. № 2. P. 23–31. DOI: 10.12709/issn.2334-7058.
13. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2012. С. 182. URL: <http://agroua.net/docs/strateg.pdf>.