

## ПОЗИТИВНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ СИСТЕМНОГО АГРОМЕНЕДЖМЕНТУ

У статті досліджено позитивні вектори розвитку системного агроменеджменту. Проаналізовано динаміку кількості підприємств у галузі сільського господарства та здійснено прогноз обсягів виробництва сільського господарства по Україні у постійних цінах 2010 року. З'ясовано, що в Україні процес формування виробничої структури і її організації при існуючих інституційних змінах практично завершився. На даний час доволі гостро постає проблема невизначеності державної аграрної політики і програми розвитку галузі сільського господарства, які повинні визначити пріоритетні напрями, методи і міру державної допомоги підприємствам, які здійснюють виробництво аграрної продукції.

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

**Постановка проблеми.** На даний час перед Україною існує чимало загроз щодо формування найкращих інституційно-економічних передумов для забезпечення ефективного розвитку сільського господарства. Тому, Україна має застосувати систему заходів, спрямованих на адаптацію та наближення до європейських стандартів. Таким чином, Україна повинна поступово пристосовувати власне нормативно-правове забезпечення до законодавчої бази ЄС і провести реформи у інститутах державного управління враховуючи європейські принципи, правила і норми. Проблематика недосконалої нормативно-правової бази вимагає негайного розв'язання, адже саме законодавчим забезпеченням визначені загальні принципи взаємовідносин усіх суб'єктів і мотивує до прогресивного розвитку даної галузі. Таким чином, політичні рішення можуть суттєво позначатися на стимулюванні або уповільнюванні ініціативності підприємств, прийнятті будь-яких їх рішень, а також залучення капіталовкладень тощо.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням системного менеджменту агробізнесу

присвячували свої праці такі провідні науковці, як Анисенко О. В., Вакар К. В., Купалова Г. І., Мазуренко В. П., Мних Є. В., Октаєва Є. В., Пугачов М. І., Секерин В.Д. та інші. Проте, станом на сьогодні актуальним є дослідження позитивних векторів розвитку системного агроменеджменту, що зумовило вибір теми даної статті.

**Мета статті** – дослідити позитивні вектори розвитку системного агроменеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У галузі АПК в Україні постерігається постійне створення підприємств з різною формою власності. Вітчизняна законодавча база визначає умови щодо створення таких суб'єктів господарювання. Останніми роками у загальній кількості суб'єктів в Україні питома вага суб'єктів господарювання в аграрній сфері складає майже 4%, водночас найбільша частка серед них припадає на підприємства. У табл. 1 представлена динаміка кількості підприємств у галузі сільського господарства протягом 2013-2017 рр.

Найменування категорії	Рік					Відхилення 2017 від 2013, +/-
	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Усього</b>	<b>49046</b>	<b>46199</b>	<b>45379</b>	<b>47697</b>	<b>45558</b>	<b>-3488</b>
Господарські товариства	8245	7750	7721	8700	6967	-1278
Приватні підприємства	4095	3772	3627	3752	3215	-880
Кооперативи	809	674	596	738	448	-361
Фермерські господарства	34168	33084	32303	33682	34137	-31
Державні підприємства	269	228	241	222	199	-70
Підприємства інших форм господарювання	1460	691	891	603	592	-868

**Таблиця 1** Динаміка кількості підприємств у галузі сільського господарства протягом 2013-2017 рр.

Джерело: [9]

Таким чином, за останні 5 років в Україні значно зменшилася кількість підприємств у галузі сільського господарства, а саме на 3488 одиниць. Найбільш вагоме значення мала ліквідація господарських товариств, їх кількість зменшилася на 1278 одиниць, а також приватних підприємств, кількість яких зменшилася на 880 одиниць.

Серед найбільших проблем, пов'язаних із формуванням системного менеджменту в агробізнесі були визначені наступні:

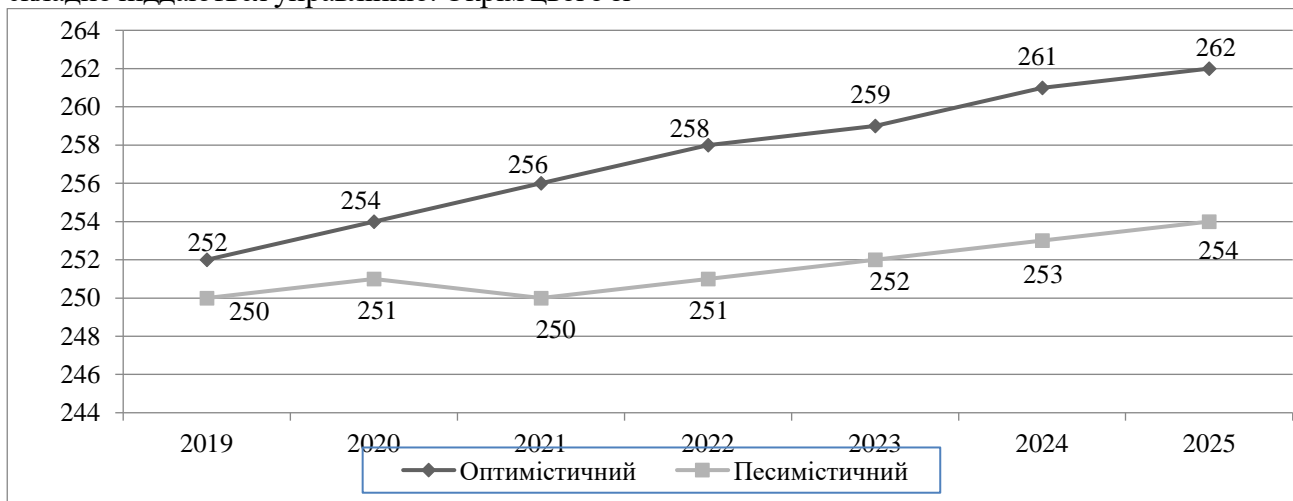
1. Передусім це люди, корпоративна культура, мотиваційний та стимулюючий аспекти; від цього і відсутність впливу на повний ланцюжок створення вартості (інфраструктура, управління трудовими ресурсами, технологічні розробки, матеріально-технічне забезпечення);

2. Гостра потреба в державному захисті від фінансових потрясінь, що обумовлено специфікою самого агробізнесу, адже сільськогосподарське виробництво в великій мірі залежить від факторів, що відрізняються високим рівнем непередбачуваності, які складно піддаються управлінню. Окрім цього зі

значними збоями працює програма компенсації аграріям вартості придбання сільгосптехніки, чимало питань до механізму розподілу дотацій і відшкодування ПДВ.

3. Виникнення «прірви», коли середні і дрібні виробники будуть відставати, а великі – розвиватися швидше. Це пов'язане із тим, що дрібні і середні виробники в силу своєї непрозорої / напівпрозорої діяльності (несплата податків, зарплати в конвертах, більшість операцій готівкою, відсутність стратегії і т. д.), не можуть залучити якісні кадри на роботу. Відповідно, вони істотно відстають в плані впровадження агротехнологій, оскільки у них для цього немає якісного персоналу.

Сучасні інституційні зміни унеможливають спрогнозувати подальший розвиток галузі сільського господарства. На нашу думку, відповідно до песимістичного прогнозу, обсяг виробництва буде збільшено на 2,4%. А відповідно до оптимістичного прогнозу даний показник буде збільшено на 5,6% в порівнянні з 2017 роком (рис. 1). Однак, темпи приросту і надалі будуть невеликими.



**Рис. 1.** Прогноз обсягів виробництва сільського господарства по Україні у постійних цінах 2010 року, млрд. грн.

Джерело: [7]

Як зазначає М. Кисіль, з огляду на закладене в новий бюджет скорочення обсягів державної підтримки, в 2019 році слід очікувати подальшого уповільнення інвестиційної активності в сільському господарстві. А це зумовить негативний вплив на приріст валового внутрішнього продукту, оскільки між показниками капітальних інвестицій на 1 га сільгоспугідь і валового регіонального продукту існує взаємозв'язок - коефіцієнт регресії становить 0,6, пояснив

учений. Тому необхідні додаткові заходи по активізації інвестиційної активності в сільському господарстві та інших секторах аграрної економіки, здійснення яких в умовах посилення військових і інших погроз досить проблематично [6].

Крім цього, прогнозується загострення конкуренції на міжнародних ринках сільськогосподарської продукції. В найближчі 5-10 років світовий обсяг виробництва аграрної

продукції прогнозовано збільшиться, зокрема, що експортується з України, переважно зерна на 355-365 млн. т та олійних культур – на 100-105 млн. т [7]. Через це, вітчизняним підприємствам, які здійснюють експортну діяльність буде не так просто утримуватися на іноземних ринках.

Задля забезпечення реалізації найсприятливішого (оптимістичного) сценарію розвитку аграрного сектору економіки необхідне переосмислення як стану галузі та її зовнішнього середовища, так і обґрунтування оптимальних варіантів і перспектив формування інституційного середовища сільського господарства з усіх можливих у майбутньому. У цьому плані Національна академія аграрних наук України підготувала проект Стратегії розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні на період до 2025 року [10]. У ньому визначається ряд основних стратегічних напрямів розвитку сектору сільського господарства, серед яких варто виділити вдосконалення внутрішніх відносин між учасниками сільськогосподарської діяльності, організація та забезпечення техніко-технологічних умов для успішного ведення господарства, диференціація інфраструктури ринку агропродовольства, налагодження цінового механізму, забезпечення фінансово-кредитної бази для підтримки агробізнесу, інформатизація господарської діяльності підприємств, впровадження інноваційних рішень з метою розвитку сільського господарства. Системний менеджмент має стати підґрунтям для модернізації аграрної галузі загалом та господарської діяльності окремих підприємств, базуючись на засадах принципів та цінностей Європейського Союзу.

Успішний соціально-економічний розвиток аграрного сектору економіки України можливий за умови ефективного функціонування різних за формою та змістом підприємств. Підвищення результативності їх діяльності забезпечує зростання економічного потенціалу держави і навпаки – виникнення кризових явищ на окремих підприємствах негативно позначається на економічній системі загалом. У таких умовах сільськогосподарські підприємства повинні зайняти центральне місце у подальшому реформуванні з метою створення функціонально ефективною стратегічно зорієнтованою та глобальною, демократичною економікою. З огляду на це, прибуток є одним із узагальнюючих

показників, що характеризує кінцевий результат діяльності сільськогосподарських підприємств. Від розміру оптимального прибутку залежить формування оборотних коштів, виконання зобов'язань перед бюджетом та партнерами по виробничій діяльності, платоспроможність, виділення коштів на оплату праці тощо. У величині прибутку знаходять відображення всі аспекти діяльності суб'єкта господарювання: техніка і технологія, якість продукції, організація виробництва та управління, галузеві та інші специфічні особливості аграрного виробництва. Тому аналіз прибутку є необхідною умовою ефективного управління доходами і витратами, збільшення його розміру і підвищення рентабельності сільськогосподарських підприємств [2, 4].

Реформування потребує система управління аграрним виробництвом і сільськими територіями в умовах децентралізації владних повноважень, розвитку місцевого самоврядування на селі, міжгосподарського та громадського самоуправління в галузі. Необхідно за стандартами ЄС змінити принципи діяльності системи стратегічного управління комплексним розвитком, функції та організаційну структуру органів державного та громадського управління; змінити інститути рентних та орендних відносин; розвивати інститут підприємництва, саморегулювання та самоуправління в аграрному секторі економіки. Зрештою, значний ступінь невизначеності є бар'єром для укладання довгострокових договорів учасниками інституційного середовища та песимістичний лише їх інвестиційної зацікавленості [1].

Так, зміна від стимулюючого до фіскального спрямування податкової системи і посилення уваги органів контролю у роботу суб'єктів господарювання доволі негативно впливають на економічний розвиток держави, що виражається гальмуванням капіталовкладень у галузь сільського господарства і стримує активізацію підприємств до застосування заходів, спрямованих на посилення розвитку власної діяльності, що, своєю чергою, зумовлює скорочення обсягів виробництва продукції. Тому, задля втілення в реальність оптимістичного прогнозу оптимістичного прогнозу галузь сільського господарства варто дослідити стан даної сфери загалом та оптимально сформулювати інституційне середовище в подальшому.

Елементами операційного рівня XXI ст. є такі складники, що вимагають якісного

менеджменту, як застосування цифрової тематичної карти та цифрові рельєфної моделі, моніторингу технопарків, застосування GPS-трекінгових технік, логбуку, спеціалізованих CRM- і HRM-систем. Слід пам'ятати і про формалізовану сферу дії персоналу.

Серед основних напрямків агробізнесових показників переважного руху у 2019 р., що потрібно мати на увазі будуючи системний менеджмент фахівцями виокремлено такі [5, с. 7]: інноваційність; розширювання наявного ринку; розширювання входів на новий ринок; ріст попиту споживання; зливання та поглинення (M&A); державні врегулювання; наявність нових ринків; ініціатив стабільного розвитку. Перспектива створення системної роботи управління агробізнесом може бути відтворена у такому вигляді.

Велика кількість напрямів бізнесової діяльності, без якої вже не може обійтися аграрний бізнес, в тому числі – керування машинно-тракторними парками або ж облік і аудит використання виробничого ресурсу, піде на аутсорсингові явища (outer-source-using), що ще більше набудуть закордонного поширення. Спеціалісти високого рівня будуть працювати в місці з високим комфортом, а не місці виробничої бази. Через це для винахідників-новаторів аграрної сфери потрібне надання комфортне середовище для прожиття та праці.

Ефективність роботи агробізнесу в XXI ст. включає масові запровадження систем кіберфізичного спрямування у виробничий (промисловий) процес, забезпечення усіх потреб населення, зокрема у праці та дозвіллі. Дигіталізація аграрного сектора – процес, який уже неспинний, це притаманно і іншим сегментам економіки. Комп'ютеризація та оцифрування чекає на всі аграрні напрямки. Розпочинаючи перекладом усіх бухгалтерських безпаперових обліків і відмов від готівкових розрахунків, завершуючи роботизацією та появою безпілотного керування у сфері сільськогосподарської техніки.

Основне занепокоєння буде, безперечно, пов'язане з роботою із великими обсягами інформації. Зважаючи на частоту кібератак українського бізнесу і безсилу державну позицію щодо цього, одною з головних проблем буде досягнення кібербезпеки.

Безсумнівно, побудова якісних систем керування можливістю ризиків в агросекторі.

Сама лише розроблення таких систем мусять набути певної ієрархії «антистресових» інструментаріїв, та цілком відповідати її концепціям. Керування системою ризиків агробізнесу має об'єднувати оптимальні напрями, як заходи знижування та недопускання ризику; мінімізація його наслідків найменшими затратами. При прийнятті ризиків, вектори керування ризиками слід «увести» до відповідної стратегії, що в майбутньому максимізуватиме ймовірне отримання очікуваного результату. У цьому разі корисним буде використання моделей і методів оцінок ризику кількісних та якісних аналізів (стрес-тестувань, логіко-ймовірнісних, статистичних).

Створити системний менеджмент в аграрному бізнесі неможливо без якісного командного забезпечення. Персонал працює у сфері керування ризиками та забезпечує вирішення ситуативних ризикових ситуацій та подій, і мають кваліфікацію спеціаліста у сфері керування ризиками. З огляду на швидкий економічного розвитку такі працівники мають забезпечити постійне підвищення свого кваліфікаційного рівня, професійні тренінги та семінари, володіння основами підходів інноваційного характеру при інформаційній обробці та прийнятті рішень, що відповідають поставленим завданням (створення карт ризику з кожного із закріпленого агрегованого ризику, розроблення авторських методологій ліквідації ризику, ініціювання необхідних керуючих впливів з вирішування цілей керування системою закріплених ризиків з суб'єктами, що володіють деталізованими ризиками, з менеджерською і посадовою ланкою усіх управлінських рівнів).

Особливу соціальну роль відіграє впровадження механізмів контролю якості та сертифікації продукції, використання екологічно безпечних та енергозберігаючих технологій тощо. Поняття механізмів соціальної відповідальності бізнесу в повній мірі уособлює цю взаємодію [3].

Зважаючи на те, що кожен з напрямів управління повинен ґрунтуватися на засадах стратегічного менеджменту, у зв'язку з тим що багатогалузевість агробізнесу зумовлює розробку детальних стратегій щодо реалізації інноваційних проектів, підприємства можуть використовувати різноманітні інструменти

стратегічного менеджменту. Сучасні агровиробничі компанії мають змогу використовувати такі інноваційні інструменти стратегічного менеджменту [8]:

1. Інтерім-менеджмент – це «оперативне практичне рішення бізнес-проблем шляхом залучення досвідчених висококласних керівників вищої ланки на короткий термін». Суть інтерім-менеджменту – в досягненні довгострокової вигоди для бізнесу за рахунок найманих на короткий термін фахівців.

2. Management by Learning (MBL) – менеджмент-навчаннящо означає безперервне навчання конкурентоспроможності.

3. Balanced Scorecard (BSC) – збалансована система показників (ЗСП), яка є механізмом послідовного доведення до персоналу стратегічних факторів успіху, цілей компанії і контроль їх досягнення через ключові показники ефективності (КПЕ).

4. Key Performance Indicators (KPI) – ключові показники ефективності по суті є вимірниками досяжності цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів і роботи кожного окремого співробітника.

5. Business Process Reengineering (BPR) – реінжиніринг бізнес-процесів (перепроєктування і перестроювання бізнес-процесів).

6. Time Management (TM) – управління витратами часу. Технологія організації часу і підвищення ефективності його використання.

7. Just in Time (JIT) – (точно вчасно). Компанії, які використовують підхід Just in Time (JIT) зазвичай мають значні конкурентні переваги перед конкурентами, які використовують більш традиційний підхід.

8. TQM – це загальний менеджмент якості, це стратегія, яка буде визначати підходи до менеджменту якості в XXI столітті, названому століттям якості. Впровадження принципів TQM – це зміна психології, усвідомлення всіма працівниками, що успіх фірми залежить від сумлінності кожного, від його бажання принести максимальну користь своїй фірмі.

**Висновки.** Підсумовуючи усе вищесказане, можна зробити висновок, що в Україні процес формування виробничої структури і її організації при існуючих інституційних змінах практично завершився. На даний час доволі гостро постає проблема невизначеності державної аграрної політики і програми розвитку галузі сільського господарства, які повинні визначити пріоритетні напрями, методи і міру державної допомоги підприємствам, які здійснюють виробництво аграрної продукції.

Відповідно до результатів проведеного дослідження можна стверджувати, що варто зосередити більше уваги на розвиток АПК, адже вплив негативних наслідків фінансово-економічних явищ, загострення військових дій, а також погіршення життєвого рівня населення в поєднанні із намаганням змінити державну аграрну політику зумовлюють невизначеність у розвитку сільського господарства при існуючих інституційних змінах. Без термінового втручання держави неможливо поліпшити ситуацію і збільшити обсяги виробництва. Через це, вирішення проблематики ефективного розвитку АПК при існуючих інституційних змінах є доволі важливим для нашої держави.

### Список використаних джерел

1. Анисенко О. В., Вакар К. В. Розвиток аграрного сектора економіки України в умовах інституційних змін // Агросвіт. – 2018. – № 9. – С. 27-32.
2. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу [Текст]: навч. посібник/ Г. І. Купалова. – К: Знання, 2008. – 639 с.
3. Мазуренко В. П. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі / В. П. Мазуренко, О. Ю. Засенко. // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_6\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_17)
4. Мних Є. В. Економічний аналіз [Текст]: підручник/ Є. В. Мних.-2-е вид., перероб. і доп. – К., 2005. – 472 с.
5. Октаева Е. В. Математические модели и методы оценки рисков // Молодой ученый. – 2016. – №15. – С. 310-313.
6. Прогноз: Інвестиції в АПК сповільняться в 2019. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agravery.com/uk/posts/show/prognoz-investicii-v-apk-spovilnatsa-v-2019>.

7. Пугачов М.І. Аграрний сектор економіки України в умовах інституційних змін / М.І. Пугачов // Економіка АПК. – 2017. – № 5. – С. 12-18.
8. Секерин В.Д. Современные механизмы стратегического управления корпоративными структурами / В.Д. Секерин, М.Н. Дудин, Н.В. Ляшников // Изв. МГТУ «МАМИ». – 2014. – №3, ч.5. – С. 62-67.
9. Сільське господарство України. Статистичний збірник. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publ7\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm).
10. Стратегія розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні на період до 2025 року / [за ред. академіків НААН Я.М.Еадзала, М.І.Бащенко, В.М.Жука, Ю.О.Лупенка]. – К.: Аграр. наука, 2016. – 216 с.

*Ляшенко Р.В.*

#### **ПОЗИТИВНЫЕ ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМНОГО АГРОМЕНЕДЖМЕНТА**

*В статье исследованы положительные векторы развития системного агроменеджмента. Проанализирована динамика количества предприятий в области сельского хозяйства и осуществлен прогноз объемов производства сельского хозяйства по Украине в постоянных ценах 2010 года. Установлено, что в Украине процесс формирования производственной структуры и ее организации при существующих институциональных изменениях практически завершился. В настоящее время довольно остро стоит проблема неопределенности государственной аграрной политики и программы развития отрасли сельского хозяйства, которые должны определить приоритетные направления, методы и меру государственной помощи предприятиям, осуществляющим производство аграрной продукции.*

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

*Lyashenko R.*

#### **POSITIVE VECTORS OF DEVELOPMENT OF SYSTEM AGRICULTURAL MANAGEMENT**

*Positive vectors of the development of system agronomy management are investigated in the article. The dynamics of the number of enterprises in the field of agriculture was analyzed and the forecast of agricultural production volumes in Ukraine at constant prices in 2010 was made. It was clarified that in Ukraine the process of formation of a production structure and its organization in the course of existing institutional changes practically ended. At present, the problem of uncertainty of the state agricultural policy and the program of development of the agricultural sector, which should determine the priority directions, methods and extent of state aid to enterprises engaged in the production of agrarian products, is quite acute.*

**Key words:** agribusiness, subsystem of management, system management, management.