

ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА

© Ладигіна А.М., 2009

Розкрито суть ефективності системи менеджменту сільськогосподарського виробництва та здійснено її характеристику.

Exposed the essence of the effective system of management of agricultural production and realized its characteristic.

Постановка проблеми. У виробництві важливу роль відіграють гармонійна система цілей, стратегії і структура виробничого потенціалу, ступінь надійності підприємства та його гнучкість. Система менеджменту будь-якої організаційної структури являє собою апарат управління підприємством, здатний сформувати напрям діяльності організації і масштаби виробництва, залучити до нього відповідні ресурси та здійснити його матеріально-технологічне забезпечення. Але діюча сьогодні система управління сільськогосподарським виробництвом поки що ґрунтується на успадкованих від минулого недосконалих формах організації, невідлагоджених економічних стосунках приватних підприємств з державою, нерозвинутих методах зовнішніх і внутрішніх товарно-грошових відношень та принципів самоуправління. Ця ситуація призводить до нагромадження проблем управління, які в комплексі неможливо вирішити у межах існуючої системи управління аграрною сферою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми, пов'язані з механізмом ефективного розвитку підприємницьких структур, є предметом дослідження багатьох учених, зокрема О.Д. Гудзинського, Т.М. Пахомової, О.В. Лишиленко, В.С. Дієсперова, П.А. Стецюка, С.І. Михайлова тощо. Проте в теорії та практиці механізмів підвищення ефективності виробництва є низка невирішених питань. Поняття ефективності щодо діяльності підприємницьких структур загалом і сільськогосподарських підприємств зокрема доволі детально розглядається в численних працях українських і зарубіжних вчених. Переважає підхід, за яким ефективність – це економічна категорія, яка кількісно визначається через відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили (зумовили) одержання цього результату.

В умовах ринкової економіки відбувається швидка зміна у цільових підходах до функціонування організацій за принципами інноваційного розширеного відтворення. Лише за такого підходу можна забезпечити високий рівень конкурентноздатності підприємницьких структур та їх виживання в перспективі. Це означає, що для реалізації такого підходу необхідна і система інформаційного забезпечення менеджменту.

Метою статті є розгляд такої інформації шляхом дії маркетингових служб, а також шляхом формування результативного обліково-аналітичного механізму.

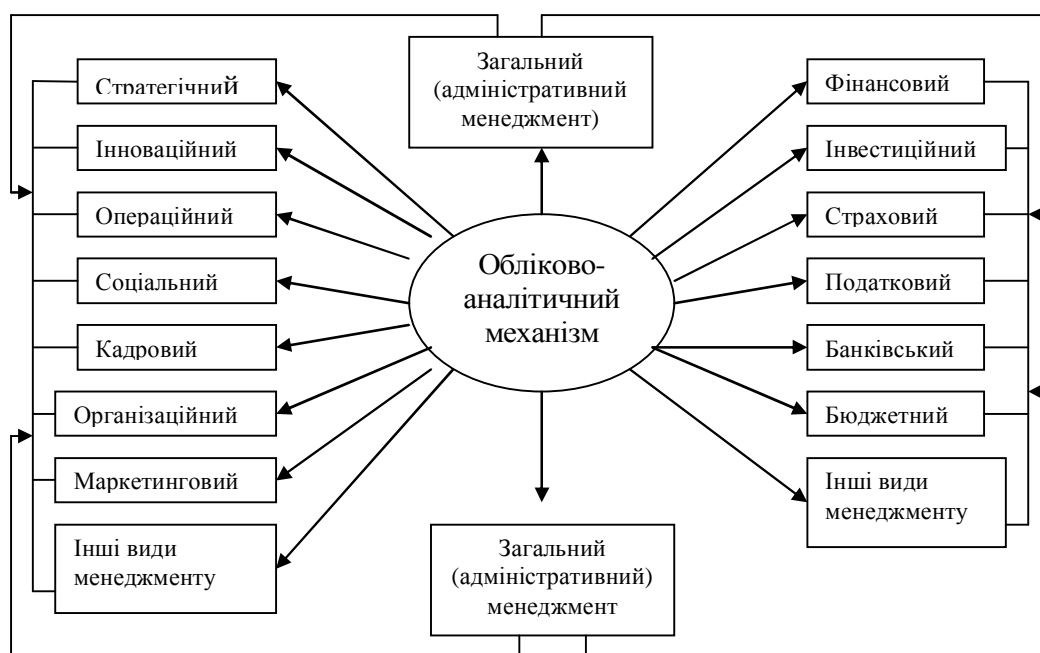
Виклад основного матеріалу. Оперативний і аналітичний облік повинні охоплювати єдину взаємопов'язану систему моделей виробничого планування і логістичні моделі. Безпосередньо в більшості сільськогосподарських підприємств раціональної взаємодії управлінських, виробничих і технологічних процесів важко досягти. Тому перспективним є розвиток кооперативної, асоціативної і корпоративної форм господарювання, які доцільно формувати за принципами горизонтальної та вертикальної інтеграції. Це дасть змогу підприємствам маневрувати обсягами та

часом постачання сировини або готового продукту до споживача як юридичної, так і фізичної особи, забезпечити високий рівень якості продукції та обслуговування, що є доволі актуальним в умовах членства України в СОТ.

Система менеджменту – інтегрована цілісність, яка складається із певних функціональних підсистем: загальний менеджмент, менеджмент персоналу, фінансовий менеджмент, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, інвестиційний менеджмент, операційний менеджмент, менеджмент організацій, соціальний менеджмент, екологічний менеджмент та ін.

Обліково-аналітичний механізм слід розглядати як інтегровану систему, призначену забезпечувати менеджмент різних суб'єктів діяльності, власності, економічних відносин, відповідальності необхідною зведено-аналітичною інформацією. Це головна вимога щодо формування обліково-аналітичного механізму. Лише в єдності обліково-аналітичного механізму та системи менеджменту можливо забезпечувати синергійний ефект організацій як цілісності.

Обліково-аналітичного механізм повинен забезпечувати обґрунтування та прийняття рішень як загального, так і функціонального менеджменту (рисунок).



Взаємодія обліково-аналітичного механізму з менеджментом (інформаційні комунікації) [4]

Такий висновок можна зробити за системним підходом і цільовим призначенням обліково-аналітичного механізму. Останній в плані інформаційного забезпечення доцільно розглядати як функціональну підсистему менеджменту. При цьому цільова інформаційна програма задається обліково-аналітичному механізму як загальним, так і функціональним менеджментами. Підходи забезпечення такої взаємодії із загальним та фінансовим менеджментами наведені у таблиці [4].

Ефективність сучасного управління підприємством залежить насамперед від визначених цілей і доведення їх до структурних одиниць, а також методів їх досягнення. Загалом управління процесами виробництва має на меті одержати максимальний сукупний прибуток від здійсненої діяльності. Прибутковість є передумовою ефективною реалізації економічних методів управління, але сам прибуток не є основним показником, що характеризує економічну ефективність діяльності підприємства, як от валовий дохід, додана вартість, валовий внутрішній продукт тощо. Прибуток становить лише частину доходу, причому меншу, і часто досягається за рахунок явно заниженої оплати праці. На нашу думку, узагальнену оцінку економічної ефективності будь-якого аграрного або інтегрованого формування можна одержати і використовуючи не один, а низку показників, комплексне застосування яких забезпечує більш об'єктивне, всебічне визначення дійсного місця кожної окремої виробничої структури на ринку. Для дослідження причинно-наслідкових зв'язків

формування економічної ефективності може бути використана певна кількість додаткових показників, набір яких залежатиме від конкретної мети дослідження та конкретної галузі виробництва. Зокрема, цілком допустиме використання як допоміжних під час характеристики економічної ефективності сільськогосподарських підприємств показників, пов'язаних з обсягом виробництва валової продукції (вартісної її оцінки у порівнянних цінах) [1].

У сучасному обліково-аналітичному забезпеченні інформація щодо діяльності сільськогосподарського підприємства зосереджена у формі №50-сг «Основні економічні показники роботи сільгоспідприємств». Але у ній відсутні показники валової продукції, валового доходу, продуктивності праці у вартісному вимірі, всіх затрат праці, фондів тощо. Діяльність підприємства характеризує показник рентабельності сільськогосподарського виробництва, обчислення якого перевірити майже неможливо. Конкретний аналіз у розрізі різних економічних та технологічних операцій, а також по матеріальних витратах, видах послуг можна зробити безпосередньо в господарствах. Первинні документи, які фіксують затрати праці, дозволяють зробити аналізи витрат робочого часу, виконання певних норм та нормативів праці. У бухгалтерських реєстрах щомісячно підбиваються різні витрати, що дає матеріал для поточного контролю. У кожному господарстві важливо порівняти свої результати діяльності з результатами інших підприємств району, області, країни, а це вимагає озброєння виробників відповідною інформацією з певних джерел [2].

Аналіз результатів діяльності шляхом оцінки фінансового стану підводить до висновків про спроможність підприємства, його ближчі перспективи, необхідність певних заходів для підвищення життєздатності. Найвиразніша оцінка спроможності – здатність забезпечувати відтворення виробничої діяльності, хоча б на рівні простого відтворення, яке досягається за рахунок амортизаційних відрахувань і прибутку.

Оскільки наші дослідження скеровані на оцінювання економічної ефективності системи менеджменту підприємницьких структур сільського господарства, то ми погоджуємось з важливістю дослідження витратних компонентів при аналізі економічної ефективності сільськогосподарських підприємств, де базовий ресурс – земля – є незамінним. Але важливе значення має врахування суспільної цінності результату виробництва, що потребує державної підтримки сільського господарства. Тому найприйнятнішим для узагальнюючої оцінки економічної ефективності варіантом є ресурсно-затратний підхід, за якого результат буде порівнюватись як з ресурсами, так і з затратами. При цьому менеджер повинен чітко уявляти, що і як оцінювати, де і в якій галузі той чи інший показник та спосіб його оцінки є найбільш слушним.

Важливим для підприємства є почуття стабільності в зовнішньому середовищі, яке може здійснювати відторгнення будь-якої організації незалежно від термінів її перебування на ринку. Адже розвиток нових аграрних формувань успішно забезпечується на основі поєднання їх діяльності з концентрацією відповідних матеріальних і трудових ресурсів, поширенням кооперативних засад з перероблення, зберігання і реалізації продукції, матеріально-технічного постачання, технологічного обслуговування розвитку нетрадиційних схем і моделей фінансово-кредитного, страхового та інформаційно-консультаційного забезпечення з дотриманням еквівалентності обміну в усіх ланках продовольчого ланцюга, розширенням сфери комерційної діяльності з метою одержання прибутку [3].

В умовах членства в СОТ та відкриття нових ринків при співробітництві з ЄС важливо дотримуватися певних організаційних елементів управління сільськогосподарським підприємством, які б давали змогу ефективно виробляти та реалізовувати продукцію на світових ринках. Зокрема, у червні 2009 року Єврозоюз проінспектує вітчизняні підприємства щодо відповідності якості української продукції європейським стандартам і можливості її постачання на ринки ЄС. Це заводи «Миронівський хлібопродукт», де випускається курятина під ТМ «Наша Ряба» та ЗАТ «Комплекс Агромарс» – ТМ «Гаврилівські курчата». У разі позитивного результату перевірок з боку ЄС виробники готові вже в 2009 р. відправити до Європи 100–150 тис. т. курячого м'яса і 2 млрд. шт. яєць.

Підходи забезпечення взаємодії обліково-аналітичного механізму із загальним та функціональним менеджментами

Види менеджменту	Основні задачі	Необхідна інформація	Джерела інформації
Загальний менеджмент	<p>Формування стратегічної місії організації</p> <p>Забезпечення виживання організації в перспективі</p> <p>Забезпечення виконання зобов'язань перед споживачами, державними інститутами</p> <p>Забезпечення життєвого рівня працюючих</p> <p>Забезпечення зростання ціни акцій та розміру дивідендів</p> <p>Забезпечення координації та взаємодії суб'єктів діяльності</p>	<p>Інформація, яка характеризує:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стан розвитку товарного ринку та ринку послуг - конкурентне середовище - обсяги пропозиції та попиту з врахуванням платоспроможності населення - можливості фірми, її сильні, слабкі сторони та загрози - потенціал системи - здатність менеджменту впроваджувати зміни і адаптуватись до вимог - стратегічні сегменти ринку - стан виконання зобов'язань перед споживачами та державними інститутами - життєвий рівень працюючих - динаміку ціни акцій та та розміру дивідендів - стан координації та взаємодії суб'єктів діяльності 	<p>Інформаційні бюлетені</p> <p>Дані маркетингових досліджень</p> <p>Дані бізнес-планів</p> <p>Дані статистичної звітності</p> <p>Дані бухгалтерського обліку, фінансової звітності та зведено-аналітичної інформації</p> <p>Дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності</p> <p>Дані соціальних досліджень</p> <p>Дані бізнес-планів</p> <p>Дані бухгалтерського обліку, фінансової звітності та зведено-аналітичної інформації</p> <p>Дані бухгалтерського обліку</p> <p>Дані аналізу</p>
Фінансовий менеджмент	<p>Фінансове забезпечення стратегічного розвитку підприємства</p> <p>Формування джерел фінансування підприємства</p> <p>Забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами (грошовими потоками, запасами, інвестиціями, капіталом, оборотними засобами та ін.)</p> <p>Оптимізація розподілу фінансового капіталу</p> <p>Управління цінними паперами</p> <p>Організація виконання зобов'язань перед фінансовими інститутами</p>	<p>Інформація, яка характеризує:</p> <ul style="list-style-type: none"> - потенціальні фінансові можливості за стратегіями розвитку підприємства - зовнішні і внутрішні джерела фінансування діяльності підприємства - фінансовий стан підприємства та результативність управління фінансовими ресурсами - ефективність розподілу фінансового капіталу - ефективність роботи із цінними паперами - стан виконання зобов'язань 	<p>Дані бізнес-плану</p> <p>Дані бухгалтерського обліку та бізнес-плану</p> <p>Дані фінансової звітності та зведено-аналітичної інформації</p> <p>Розрахунки оптимізації розподілу фінансових результатів</p> <p>Дані бухгалтерського обліку та аналізу</p>

Так, «Миронівський хлібопродукт», найбільше підприємство з виробництва готової курятини, збільшив потужність птахофабрики в Києві на 69 %, до 220 тис. т на рік. 2010 р. компанія збирається почати будівництво у Вінницькій області переробного комплексу, який складатиметься з птахофабрики потужністю 440 тис. т м'яса птиці на рік, комбікормового заводу, елеватора й олійноекстракційного заводу.

Одна з головних проблем вітчизняних птахівників – сильна конкуренція з боку іноземних постачальників курятини на наш ринок. Від початку кризи в Україні потужності переробних підприємств завантажено лише на 30 %. Водночас, за даними Держкомстату, за перші два місяці 2009 р. виробництво м'яса і субпродуктів зі свійської птиці виросло на 10,6 % – до 95,1 тис. т. А це означає, що ринок переорієнтовується на дешевше куряче м'ясо, виробництво якого має ставати рентабельнішим. Менеджмент сільськогосподарського виробництва в цьому випадку є доволі важливим елементом, що здатен забезпечити ефективну діяльність підприємств, використовуючи свої основні функції (організації, планування, контролю) та здійснюючи аналітичні розрахунки на перспективу.

Результати аналітичних досліджень потрібно зіставляти з нормативними очікуваннями, враховувати не тільки короткострокові фінансові результати, але й динамічні зміни вартості та конкурентоспроможності підприємства. Стандартами ISO встановлено 8 принципів управління, які керівництво може використовувати для поліпшення діяльності організації: 1) орієнтація на замовника; 2) лідерство; 3) залучення працівників; 4) процесний підхід; 5) системний підхід до управління (ідентифікування, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою); 6) постійне поліпшення (як незамінна мета організації); 7) прийняття рішень на підставі фактів (аналіз даних та інформації); 8) взаємовигідні стосунки з постачальниками. Ці принципи повинні бути покладені і в управління розвитком аграрного сектора економіки України [3].

Висновки. Для виживання на ринку та збереження конкурентоспроможності підприємства повинні постійно вносити зміни в організаційну діяльність. У практиці і наукових дослідженнях все більша увага приділяється аналізу методів та організаційним можливостям ситуаційного управління – «менеджменту змін». У новій парадигмі управління головна увага приділяється людському, або соціальному аспекту управління: менеджмент спрямований на людину, на те, щоб людей зробити здатними до спільних дій, а їх зусилля – ефективнішими.

1. *Лишценко О.В. Обліково-аналітичне забезпечення управління сільськогосподарськими підприємствами (теорія, організація, практика): Монографія. – К.: ЦУЛ, 2008. – 349с.* 2. *Дієсперов В.С. Ефективність виробництва у сільськогосподарському підприємстві: Монографія. – К.: ННЦ ІАЕ, 2008. – 340 с.* 3. *Стецюк П.А. Теорія і практика управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств: Монографія. – К.: ННЦ ІАЕ, 2008. – 386 с.* 4. *Гудзинський О.Д., Пахомова Т.М., Менеджмент та його обліково-аналітичне забезпечення (навчальний посібник) – К.: ІПК ДСЗУ, 2003. – 51 с.*