

**Л.В. Шовкун, Ю.В. Пащенко, кандидати екон. наук, доценти  
Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва**

## **ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА АГРОБІЗНЕСУ ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ**

*У статті викладені результати дослідження, можливості та шляхи удосконалення системи управління підприємства агробізнесу. Надаються конкретні пропозиції щодо діагностики системи управління підприємств агробізнесу на засадах методики EFQM, що дозволяє оцінити вихідний стан системи управління підприємством, визначити сильні й слабкі сторони, ідентифікувати виробничі процеси на підприємстві та розробити план заходів щодо удосконалювання якості системи управління на основі запропонованого алгоритму пошуку стратегічних рішень, який дозволяє акумулювати досвід підприємств у сфері якості системи управління. Фундаментальні концепції та модель EFQM складають методологічну основу для європейського рівня визначення ефективності системи управління підприємством.*

**Ключові слова:** підприємства агробізнесу, економічна ефективність, система управління, процеси управління, ресурсний потенціал, структура управління, організаційна структура.

**Постановка проблеми.** В сучасних ринкових умовах для досягнення високих економічних результатів діяльності підприємств агробізнесу визначальну роль відіграє удосконалення механізму раціонального використання необхідних виробничих ресурсів. Цей процес повинен якісно перетворюватися в ефективну систему управління підприємством агробізнесу, яке не обмежується метою скорочення витрат, зростання прибутку та забезпечення конкурентоспроможності продукції. Управління підприємством – це динамічний процес, який включає управлінські дії, метою яких є забезпечення сталого економічного розвитку підприємства у майбутньому. Саме тому, завдання щодо діагностики системи управління та шляхів її удосконалення набуває важливого значення.

**Аналіз останніх досліджень.** Сформульовані наукові підходи до формування концепцій управління, положення, висновки і рекомендації, викладені в працях таких науковців, як І. Адізес, І. Ансофф, М. Армстронг, Р. Бекхард, Дж. Л. Гібсон, Д.М. Іванцевич, Д.Х. Доннелі, Р.Л. Дафт,

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Р.А. Фатхутдінов, посідають важливе місце в сучасній теорії управління. Питанням діагностики системи управління підприємств агробізнесу приділяли велику увагу багато вітчизняних науковців, серед яких слід відзначити: В.Я. Амбросова, В.Г. Андрійчука, С.С. Бакая, М.О. Беседіна, О.Д. Гудзинського, С.І. Дем'яненка, Й.С. Завадського, Ф.В. Зінов'єва, С.А. Кравченко, О.О. Красноруцького, П.М. Макаренка, М.Й. Маліка, Л.І. Михайлову, В.Я. Месель-Веселяка, О.Г. Мельник, О.О. Мороза, О.В. Олійника, В.І. Перебийніса, П.Т. Саблука, А.В. Світличну, М.М. Турченка, О.В. Ульянченка, Є.І. Ходаківського, Р.М. Шелудька, О.О. Школьного, В.В. Юрчишина, Л.В. Шовкун, О.М. Савельєву та ін. Поряд із цим питання діагностики системи управління потребують подальшого ґрунтовного дослідження.

**Метою статті.** Метою статті є поглиблення теоретико-методичних і обґрунтування науково-практичних засад діагностики та підвищення ефективності системи управління підприємств агробізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Діагностика системи управління підприємства агробізнесу передбачає цілеспрямоване оцінювання ретроспективного, поточного та перспективного станів з метою виявлення проблем та шансів середовища функціонування, розроблення відповідних реактивних заходів та прийняття адекватних рішень. Процес діагностики – дослідницький, пошуковий, пізнавальний, орієнтований на перспективи подальшого розвитку діагностованого об'єкту. Завдання діагностики полягає у визначенні управлінських рішень, які спрямовані на налагодження роботи всіх елементів системи та способів їх реалізації та мінімізацію впливу шкідливих відхилень критеріальних значень. Для формування насправді ефективної системи управління підприємством агробізнесу, необхідно враховувати сучасні тенденції соціально-економічного розвитку[1].

Встановлено, що для визначення масштабу (норми) управління (обсягу контролю) широко використовується ситуаційний підхід, в основу якого покладено аналіз організаційної структури управління, яка являє собою сукупність органів управління, функціональних підрозділів і окремих працівників, які підпорядковуються один одному і взаємодіють для досягнення цілей підприємства. На практиці керівники використовують коротко-, середньо- і довгострокові показники ефективності. При цьому, господарство може бути ефективним на основі критерію гнучкості і якості, але неефективним з позиції виживання (табл. 1).

**Деякі індикатори ефективності управління та області управління підприємством, що впливають на них**

ІНДИКАТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ	ОБЛАСТІ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
Працівник правильно розуміє свої завдання	Розробка й описання бізнес-процесів; Постановка; Розробка й доведення стратегії досягнення цілей; Планування завдань; Постановка завдань; Місія підприємства; Корпоративна культура; Працівник розуміє свій внесок у загальний результат, у проміжні результати. До виконавців завдання доходять, розбитими на зрозумілі їм блоки в зрозумілій формі. Контроль проходження й сприйняття інформації.
Працівник має необхідну кваліфікацію й компетентність	Правильне бачення потреби в кадрових ресурсах; Підбір кадрів; Розміщення кадрів; Навчання принципам і методам особистої ефективності; Стимулювання підвищення професійної майстерності.
Працівник мотивований (його інтереси відповідають інтересам підприємства)	Розробка й описання бізнес-процесів; Адекватна оцінка результатів; Система матеріального стимулювання (винагорода за результатами); Своєчасне запобігання деструктивних конфліктів; Усунення системних конфліктів; Мотивація кар'єрного росту; Планування кар'єрного росту.
Працівник має необхідну енергію для виконання завдань	Сприятливе робоче середовище; Почуття причетності до загальної справи; Сприятливий моральний клімат; Підприємство надає можливість відновлювати сили й енергію; Навчання прийомам відновлення, зняття стресу; Пропаганда й сприяння здорового способу життя.
Працівник правильно орієнтується в загальних правилах і принципах (має відчуття загальної спрямованості)	Місія підприємства; Корпоративна культура; Цінності, принципи, правила; Дисциплінарні правила; Етичні норми; Контроль проходження й сприйняття інформації.
Працівник вчасно й у повному обсязі одержує необхідну інформацію для виконання завдань	Розробка, описання бізнес-процесів; Продумана інформаційна система; Прагнення до співробітництва; Контроль проходження й сприйняття інформації.
При виконанні завдань інтереси працівника (підрозділу) погоджені з інтересами інших працівників (підрозділів)	Розробка й описання бізнес-процесів; Система матеріального стимулювання (винагорода за результатами); Облік індивідуальних мотивацій; Своєчасне запобігання деструктивних конфліктів; Усунення системних конфліктів; Прагнення до співробітництва.
Дії працівників скоординована в часі й просторі	Розробка й описання бізнес-процесів; Створення центрів координації; Навчання плануванню; Планування дій; Контроль результатів; Аналіз; Коректування.
Дії працівників підкріплена своєчасним виділенням ресурсів (фінансових, людських, тимчасових)	Фінансове планування й прогнозування; Управління грошовими потоками; Система планування й розподілу навантаження на персонал; Правильний розподіл ресурсів (бюджетування); Оперативне управління бюджетом; Контроль ресурсів.
Завдання й проблеми вирішуються у порядку їх пріоритетної значимості	Розробка й описання бізнес-процесів; Зрозумілі критерії прийняття рішень (місія, цінності, установки, правила, розуміння цілей і завдань підприємства); Навчання розміщенню пріоритетів; Узгодження пріоритетів.
Рішення ухвалюються вчасно і якісно	Розробка й описання бізнес-процесів; Володіння актуальною інформацією для прийняття рішень (інформаційна система, прагнення до співробітництва); Зрозумілі критерії прийняття рішень; Делегування (центри прийняття рішень не повинні бути перевантажені); Розподіл повноважень і відповідальності; Навчання прийняттю рішень.

Виділяють такі короткострокові критерії, як продуктивність, якість, задоволеність, гнучкість. До середньострокових критеріїв відносять конкурентоспроможність та розвиток – інвестування коштів таким чином, щоб задовольняти майбутній попит зовнішнього середовища. Серед довгострокових критеріїв виділяють виживання – ідентифікація небезпеки, що загрожує, і вживання відповідних заходів [2].

Якщо існуюча на підприємстві система управління не відповідає навіть поточним завданням бізнесу, тоді вона стає істотним гальмом у розвитку, знижує конкурентоспроможність та негативно впливає на показники діяльності. Коли підприємство націлене на розвиток, розширення, вихід на нові території, на нові ринки збуту, де зустрінеться в конкурентній боротьбі з більш сильними конкурентами, то проблема реорганізації системи управління стає дуже актуальною.

Тому, якщо ставиться завдання оцінити ефективність управління підприємством, що розвивається, то в першу чергу необхідно встановити цілі, до яких прагне підприємство, а потім провести діагностику існуючої системи управління підприємством на відповідність майбутнім завданням.

Оцінка ефективності управління здійснюється за багатьма параметрами. Для різних підприємств цей набір параметрів майже не змінюється, але самі параметри мають різну пріоритетність для кожного підприємства. За принципом Парето 80 % зусиль і уваги потрібно приділяти 20 % основних підсистем, функцій, бізнес-процесів, які найбільшою мірою впливають на результати діяльності. Завдання в тому, як визначити ці найважливіші 20 % і сконцентрувати на них зусилля.

Виходячи з вищесказаного треба зазначити, що система управління повинно бути настільки ефективна, щоб підприємство мало можливість досягати поставлених цілей. А цілі у кожного підприємства свої, причому, на кожному етапі життєвого циклу підприємства цілі й завдання змінюються через природній розвиток підприємства, а також суттєво коректуються безпосередніми цілями власників.

ДП «ДГ Елітне» забезпечує насінням високих репродукцій не тільки господарства Харківської області, а і інших регіонів. Обсяг виробництва валової продукції в постійних цінах 2010 р. у 2016 р. порівняно з 2012 р. збільшилося на 30,8 %, а в порівнянні з 2015 р. на 3,4 %. У 2016 р. обсяг валової продукції в постійних цінах склав 3828,3 тис. грн., а в 2012 р. – 2925,9 тис. грн. Середньорічна чисельність працюючих на підприємстві зменшилась майже на 8 %. Середньорічна вартість основних фондів 2016 р. зменшилась порівняно з 2012р., а середньорічна вартість оборотних

фондів навпаки збільшилась. Площа сільськогосподарських угідь в ДП «ДГ «Елітне»» ІР НААН, у тому числі рілля, залишалася стабільною протягом п'яти років і становила відповідно – 1819 га та 1545 га відповідно. Підприємство підпорядковується ІР НААН і тому в 2012 р. передало у власність інституту 316 гектарів землі. Підприємство є прибутковим протягом всіх років, у 2016 р. в порівнянні з 2012 р., відбулося збільшення на 96,9 % та на 10,5 % в порівнянні з 2015 р.

В загальній структурі товарної продукції найбільшу питому вагу в галузі рослинництва складає виручка від реалізації зернової продукції, у 2016 р. приходиться 80,7 %, що 6,5 % більше ніж у 2012 р., це говорить про тенденцію до збільшення. Що стосовно соняшнику, то його вага у 2016 р. значно зменшилась і становить – 13,0 %, майже в два рази менше в порівнянні з 2012 р.

Коливання середньорічної чисельності відбувається на протязі усіх вивчаємих років, у 2016 р. відносно 2012 р. відбулося зменшення на 7,6 %, було звільнено 18 осіб. Коефіцієнт використання трудового запасу 2012 р. склав 1,07 на протязі 5-ти років відбувається тенденція до збільшення, що є дуже добре для підприємства.

Ефективність підприємницької діяльності тим краща, чим більший показник продуктивності праці та менший показник трудомісткості. З огляду на можливості впливу підприємства і можливості врахування у практичній діяльності усі фактори зростання продуктивності праці поділяють на дві узагальнюючі групи – зовнішні та внутрішні. Аналізуючи ситуацію в ДП «ДГ «Елітне» ІРНААН» можемо сказати, що в 2016 р. на одного середньорічного працівника припадає 29,8 га сільськогосподарських угідь, що на 29,6 % більше ніж в 2012 р., ріллі 25,3 га відповідно. Виробництво зерна на 100 га с.-г. угідь зменшилося на 7,8 % і становить 1120,9 ц у 2016 р. Що стосується виробництва на 100 гектар сільськогосподарських угідь валової продукції то вона збільшилась на 31,2 %: товарної продукції на 82,3 %, чистого прибутку навпаки зменшилося на 96,6 %.

Ефективність господарської діяльності підприємства визначається отриманими результатами (в процесі цієї діяльності), які відображають досягнення цілей розвитку (підвищення частки на ринку у вигляді досягнутого обсягу реалізованої продукції або отримання прибутку як ефекту) і конкурентним успіхом на ринку (виражається в якості продукції та ціною, по якій стала можлива реалізація) представленим у вигляді обсягу реалізованої продукції або ефекту і співвіднесені з величиною сукупних, застосованих і спожитих ресурсів.

Проаналізувавши організаційну структуру управління на прикладі ДП «ДГ «Елітне» ІР НААН» Харківського району, організаційною структурою управління досліджуваного підприємств є лінійна структура. Головним недоліком такої структури є те, що прийняті управлінські рішення дуже довго йдуть до безпосередніх виконавців, і зворотній зв'язок теж є довгим. Це є негативним фактором, тому що в ринкових умовах господарювання підприємство повинно вміти швидко реагувати на зміни як зовнішнього так і внутрішнього середовища.

Ефективність системи управління досягається за умови злагодженого функціонування всього механізму управління підприємством, в якому важливу роль займає ресурсний потенціал підприємства, лише при ефективному управлінні підприємством усі його ресурси будуть використані раціонально.



### **Алгоритм методики EFQM оцінки ефективності системи управління підприємств агробізнесу**

Пропонуємо алгоритм методики EFQM оцінки якості системи управління підприємства агробізнесу, який дозволяє оцінити вихідний стан системи управління підприємством, визначити сильні й слабкі сторони, ідентифікувати процеси підприємства та розробити план заходів щодо удосконалювання якості системи управління на основі використання

запропонованого алгоритму пошуку стратегічних рішень, який дозволяє акумулювати досвід підприємств у сфері якості системи управління. Модель EFQM заснована на дев'яти фундаментальних принципах, на яких формують досконалість системи управління підприємства та об'єднує дві групи критеріїв «Можливості» і «Результати».

Використовуючи запропоновану методику здійснено оцінку якості системи управління у ДП «ДГ «Елітне» ІР НААНУ» Харківського району, Харківської області встановлено, що досліджуване підприємство відноситься до категорії «прагнення до досконалості». Ефективність системи якості управління «Елітне» у грудні 2017 р. була оцінена в 191 бал.

Представлена піраміда моделі EFQM показує, що підприємство набираючи більшу кількість балів при оцінці якості системи управління наближається до рівня європейських організацій. На графіку RADAR відображено найбільш слабкі критерії, по яких необхідно розробляти проекти з удосконалення системи менеджменту, керівництво повинно щомісяця контролювати їх виконання, що в майбутньому приведе до «досконалості» системи управління господарством здатної виходити на вищі рівні якості господарювання.

Підмогою для українських сільськогосподарських підприємств є «Сходи досконалості», розроблені в 2006 р. провідними фахівцями України у сфері якості, та удосконалена нами для системи управління сільськогосподарських підприємств на основі авторських досліджень. Вписана в шкалу інтегрована модель «Рівнів Досконалості» EFQM, сприяє підприємствам з будь-яким початковим рівнем управління цілеспрямовано і послідовно просуватися до рівня, досягнутого кращими підприємствами Європи.

**Висновки та пропозиції.** Діагностика системи управління підприємства агробізнесу повинна бути спрямована на реалізацію комплексних, послідовних, продуманих, змістовних дій з оцінювання різних сфер його функціонування на засадах обґрунтованого інструментарію, у логічному порядку, з урахуванням системи бізнес-індикаторів та критеріїв щодо дозволить підвищити якість й ефективність діагностичних процедур, забезпечити високий рівень повноти, достовірності та адекватності отриманих результатів. Завдяки їй підприємства агробізнесу отримають можливість підвищити ефективність та фінансові результати своєї діяльності.

**Бібліографічний список:** 1. Амбросов В.Я. Механізми ефективного функціонування агроформувань / В.Я. Амбросов, Т.Г. Маренич //

Економіка України. – 2006. – № 6. – С. 60-66. 2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учб. літ., 2012. – 468 с. 3. Бєсєдін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід: підручник / М.О. Бєсєдін, В.М. Нагаєв. – К.: Центр навч. літ-ри, 2005. – 496 с. 4. Шовкун Л.В. Особливості організації праці апарату управління сільськогосподарських підприємств / Л.В. Шовкун // Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». – 2014. – № 4. – С. 211-220. – 463 с. 5. Шовкун Л.В. Економічні та правові важелі підприємництва як складника ефективного розвитку агробізнесу / М.С. Пономарьова, Л.В. Шовкун, О.М. Савельєва // Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». – 2015. – № 1. – С. 227-236. – 257 с. 6. Шовкун Л.В. Теоретико-методичні аспекти ефективності управління формуванням і використанням персоналу на сільськогосподарському підприємстві / Л.В. Шовкун, О.М. Савельєва // «Глобальні та національні проблеми економіки». Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2015. – №. *Електронне наукове фахове видання* 10 стр. 7. Шовкун Л.В. Вплив системи управління на ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств / Л.В. Шовкун // ХНАУ. Серія «Економічні науки». – 2017. – № 2. – С. 139-146.

**Л.В. Шовкун, Ю.В. Пашенко. Диагностика системы управления предприятия агробизнеса и пути ее совершенствования.** В статье изложены результаты исследования, возможности и пути усовершенствования системы управления предприятия агробизнеса. Предоставляются конкретные предложения относительно диагностики системы управления предприятий агробизнеса на принципах методики EFQM, которая позволяет оценить исходное состояние системы управления предприятием, определить сильные и слабые стороны, идентифицировать производственные процессы на предприятии и разработать план мероприятий относительно совершенствования качества системы управления на основе предложенного алгоритма поиска стратегических решений, который позволяет аккумулировать опыт предприятий в сфере качества системы управления. Фундаментальные концепции и модель EFQM составляют методологическую основу для европейского уровня определения эффективности системы управления предприятием.

**Ключевые слова:** предприятия агробизнеса, экономическая эффективность, система управления, процессы управления, ресурсный потенциал, структура управления, организационная структура.



**L.V. Shovkun, Yu.V. Pashchenko** **Diagnosis of the management system of the agribusiness enterprise and ways to improve it.** Diagnostics of efficiency of control system of enterprise is the important element of development of project and planned administrative decisions, that allows to define the level of progressiveness of operating management, projects or planned events that is developed on an enterprise. She is conducted for creation of modern control system or improvement of existing that would provide the high competitiveness of enterprise on internal and foreign markets. Efficiency of control system of enterprise can be estimated on the stage of planning of enterprise, at research of control system of operating enterprises and for planning and realization of events on the improvement of management.

General efficiency of management an enterprise consists of efficiency of management separate functional subsystems - marketing and sale, by human capitals, by financial resources, by a production, logistic and others like that, and also in a considerable measure depends on that, how the balanced management all subsystems at the level of general management.

Efficiency of control system must be examined in the cut of different subsystems of enterprise of such, as: subsystem of bringing in of resources; effective use of resources of enterprise; coordinations of biznes-procesiv; to control in all spheres of activity of enterprise; cilepolyagannya enterprises; making decision; motivations of personnel; estimations of activity of enterprise; prognostication and others like that .

In the article the expounded results of research, possibility and ways of improvement of control system of enterprise of agribusiness. Certain suggestions are given in relation to diagnostics of control system of enterprises of agribusiness on principles of methodology of EFQM, that allows to estimate the initial state of control system by an enterprise, define strengths and weaknesses, identify productive processes on an enterprise and work out the plan of events in relation to perfection of quality of control system on the basis of an offer algorithm of search of strategic decisions, that allows to accumulate experience of enterprises in the field of quality of control system. Fundamental conceptions and model of EFQM make methodological basis for the European level of determination of efficiency of control system by an enterprise.

**Keywords:** agribusiness enterprises, economic efficiency, management system, management processes, resource potential, management structure, organizational structure.

*Стаття надійшла до редакції: 14.03.2018 р.*