

## МЕХАНІЗМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ В АГРОФОРМУВАННЯХ КОРПОРАТИВНОГО ТИПУ

**Ю. В. Самойлик**, к.е.н., доцент, Полтавська державна аграрна академія

*Удосконалено підходи до трактування сутності поняття “управлінське рішення”, виявлено особливості його прийняття в агроформуваннях корпоративного типу. Розроблено модель корпоративного управління в агроформуваннях та обґрунтовано механізм прийняття управлінського рішення в цих структурах.*

**Ключові слова:** управлінське рішення, корпорація, корпоративне управління, агро формування, функції управління

**Постановка проблеми.** Управлінське рішення є основою діяльності підприємств будь-якого типу. Механізм управління – це складний процес, що об'єднує низку взаємопов'язаних елементів, принципів і важелів та передбачає цілеспрямовану дію суб'єкта на об'єкт. Саме управлінське рішення є продуктом діяльності керівника, і характеризує при цьому його компетентність, кваліфікованість, вміння передбачити майбутні проблеми, системність і стратегічність мислення. На ефективність управлінського рішення впливає низка чинників – стиль управління та лідерства, особисті риси керівника, його імідж, згуртованість колективу, система комунікацій в середині підприємства та поза ним, механізм розгалуження, структуризації та кодування інформації тощо. Основним елементом в системі прийняття управлінських рішень є структура організації, кількість рівнів управління, норма керованості, механізм участі працівників в управлінні, а також галузеві особливості управління. Таким чином, ефективність управління залежить від організаційно-правової форми підприємства. Досить складним цей процес є у підприємствах корпоративного типу, оскільки здебільшого це великі за розміром та диверсифіковані підприємства. Кількість і розгалуженість рівнів та ланок управління ускладнює обмін інформацією, впливає на швидкість її обробки, прийняття рішення та адаптації до змін зовнішнього середовища. Особливо складним є питання прийняття управлінського рішення в агроформуваннях корпоративного типу, оскільки корпоратизація в даній сфері все ще перебуває на стадії розвитку. Тому удосконалення механізму прийняття оптимального управлінського рішення в агроформуваннях корпоративного типу є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема прийняття оптимального управлінського рішення привертає увагу значної кількості науковців, зокрема М.Д. Виноградський, А.І. Кредісов, О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, Є.Г. Панченко, І.С. Процик, І.В. Сівенко, Р.А. Фатхутдинов, С.Н. Чудновська, В.В. Яцура та ін. Науковці звертають увагу на психологічні аспекти прийняття управлінських рішень, пропонують їх класифікацію, однак при цьому не враховують особливості практичної діяльності ор-

ганізаційних структур різного типу.

Щодо корпоративного управління в цілому і зокрема в аграрній сфері, то в цій галузі вагомими є дослідження О.М. Брадул, І.В. Бурачека, Д.П. Доманчука, А.А. Зленко, О.В. Комарчука, А.М. Котова, Є.Г. Панченка, О.В. Опаріної, Н.Г. Пікуль, В.В. Свицельська, А.А. Семенова, О.В. Хитрої та ін. Проте, у сучасній літературі відсутній комплексний підхід до формування оптимальної моделі прийняття управлінського рішення в агроформуваннях корпоративного типу, що і визначає необхідність проведення дослідження в даному напрямі.

**Метою** дослідження є побудова моделі корпоративного управління в агроформуваннях та обґрунтування оптимального механізму прийняття управлінського рішення в агроформуваннях корпоративного типу.

**Виклад осинового матеріалу.** Досить глибоко процес прийняття управлінського рішення досліджує Н.Т. Мала, яка звертає увагу на особистісно-психологічні якості керівника і зазначає, що “у функціонуванні системи управління організацією якість управлінського рішення певною мірою залежить від індивідуальних здібностей керівника, його теоретичної та практичної підготовки. Керівник, приймаючи рішення, повинен передбачати можливі позитивні та негативні наслідки від здійснення запропонованого рішення, а також затрати, пов'язані з його реалізацією. Мистецтво прийняття управлінських рішень полягає у виборі оптимальних методів і прийомів, які забезпечують досягнення поставлених цілей з мінімальними затратами за допустимого рівня ризику” [2, с. 350-351]. Сіменко І.В. досліджує якість та структуру процесу прийняття управлінського рішення: “Якість управлінського рішення – це сукупність властивостей управлінського рішення, що приймається апаратом управління для досягнення встановлених цілей та задоволення потреби та інтереси власника бізнесу... Структурно процес управління – це певна та безперервна в часі послідовність дій, які об'єднані у відповідні етапи стосовно якісного змісту та однорідності тих операцій, що необхідні для їхнього здійснення. Тому з метою аналітичної оцінки якості процесу прийняття рішення доцільно екстраполювати послідовність дій аналітика на сукупність дій особи, що приймає рішення в процесі

управління. Таким чином здійснюється інтерференція двох процесів, що надає можливість системно та комплексно провести аналіз якості процесу прийняття рішення” [3, с. 169]. .

Отже, управлінське рішення – це результат теоретико-практичної діяльності апарату управління, що має цілеспрямовану дію на об’єкт управління і має на меті покращення його майбутнього становища порівняно з попереднім.

Окремі аспекти прийняття управлінського рішення у структурах корпоративного типу досліджує О.М. Брадул, який розробив концепцію обліково-аналітичної інформації в параметральному управлінні економічними процесами в корпорації. Науковець зазначає, що “в даний час обґрунтовані управлінські рішення – це основа збереження і нарощування капіталу корпорації, збільшення власності та її ефективного використання. Зміст управління діяльністю корпорації полягає в створенні нової вартості. Даний процес здійснюється в рамках корпоративної стратегії підприємства, що може містити в собі загальну стратегію (у залежності від фази життєвого циклу), конкурентну стратегію, портфельну стратегію, диверсифікованість. Управління можна визначити як процес забезпечення діяльності корпорації для досягнення цілей її власників шляхом реалізації конкретних планів і завдань” [1, с. 30].

Хитра О.В. пропонує синергетично-інформаційну модель прийняття управлінського рішення в міжнародних корпораціях і акцентує увагу на тому, що “традиційні механізми лінійного і системного управління стають непридатними для систем, що перебувають у нерівноважному стані, поблизу точок біфуркації. В разі переростання критичної межі стану рівноваги важливість навіть однієї незначної флуктуації зростає, оскільки вона може бути визначальною при виборі типу аттрактора як майбутнього шляху розвитку системи. В означеному стані заздалегідь запрограмовані управлінські рішення можуть виявитись неефективними, а тому доцільно залучати механізми самоорганізації, які дають змогу активізувати діяльність і виявити приховані потенційні резерви суб’єкта, що можуть забезпечити досить потужну зворотну стабілізуючу дію. Запропонована синергетично-інформаційна модель прийняття управлінського рішення дозволяє здійснити перехід від традиційних методів управління міжнародними корпораціями до методів самоуправління, що враховує внутрішню специфіку системи та стан зовнішнього середовища. На основі досягнутих результатів доцільно продовжувати дослідження щодо перспектив впровадження інструментарію економічної синергетики у процес розробки та реалізації стратегії міжнародної діяльності” [4, с. 135].

Однак, дані дослідження є досить загальними, у них не враховано особливості прийняття

управлінського рішення у агроформуваннях корпоративного типу, але специфічні властивості аграрної сфери вносять значні корективи в управлінську діяльність корпорацій.

Корпорація – це одна з організаційно-правових форм об’єднань підприємств, яка характеризується поділом капіталу на частки, при цьому власник цієї частки має право на пряме чи опосередковане прийняття господарського рішення. Найпоширенішою формою корпоративних структур є акціонерна власність. В агропромисловому комплексі корпоративної структури не характерні для сільськогосподарських підприємств, а є найбільш розповсюдженими в переробній сфері, а також в інтегрованих об’єднаннях вертикального та горизонтального типу. Модель корпоративного управління в агроформуваннях можна побудувати відповідно до функцій менеджменту: планування, мотивація, організація, координація, контроль (рис. 1).

Таким чином, зміст управлінського рішення в агроформуванні корпоративного типу залежить від послідовності та ефективності виконання функцій управління на відповідному рівні. Першоосновою прийняття управлінського рішення у підприємстві є виконання такої функції менеджменту, як планування, яке включає в себе організаційно-правове, економічне, фінансове, стратегічне та маркетингове. Розробка стратегії, обґрунтування обсягів та масштабів діяльності, вибір цільових сегментів діяльності характерне для управління підприємством будь-якої організаційно-правової форми, однак для корпорації цей процес є набагато складнішим, що пов’язано з необхідністю узгодження інтересів різних її учасників. У процесі фінансового планування необхідно визначити статус власників капіталу. Ми вважаємо, що в агроформуванні привілейований статус повинні мати саме власники земельних паїв, оскільки це є головним ресурсом виробництва аграрної продукції.

Класично у теорії менеджменту другою функцією вважається організація, однак, на нашу думку, після планування доцільно обґрунтувати саме мотиваційний механізм, оскільки в корпоративних структурах він має значні особливості. Важливим елементом корпоративного управління є збереження та посилення інституту власності. Особливо актуальною дана теза є саме для сільськогосподарського виробника, який, здаючи в свій пай підприємцю, не бере ніякої участі в управлінні і не відчуває себе власником. При створенні корпорації, землевласник має виключне право на отримання прибутків і може брати пряму або опосередковану участь в управлінні підприємством. Такий механізм мотивування має не лише фінансовий (матеріальний аспект), а і психологічно-моральний (нематеріальний).

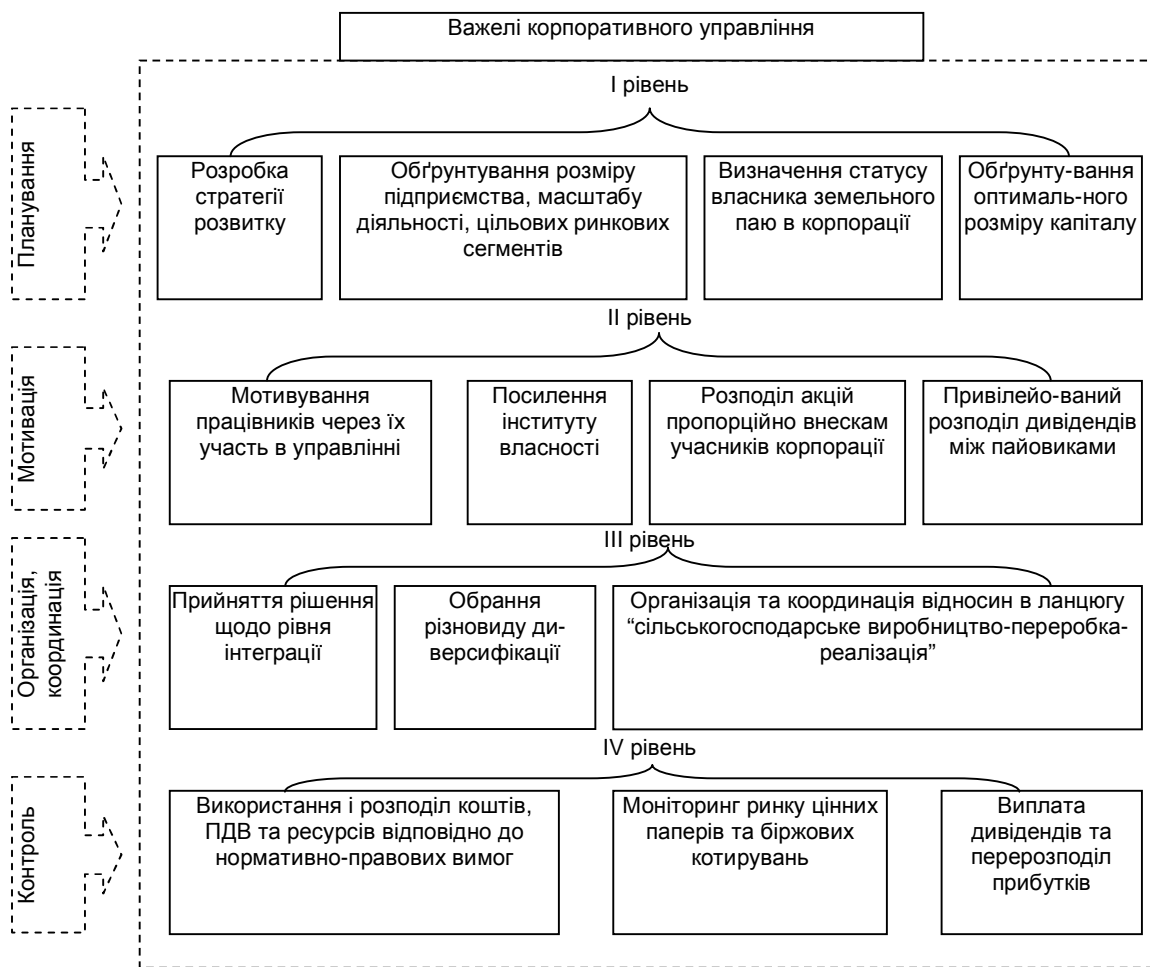


Рис. 1. Модель корпоративного управління в агроформуваннях

Джерело: розроблено автором

Третій рівень управління корпорацією охоплює взаємопов'язані функції організації і координації. Агроформування корпоративного типу – це здебільшого інтегровані диверсифіковані структури дивізіонального або матричного типу, які об'єднують в собі кілька напрямів діяльності, насамперед виробництво, переробку сільськогосподарської продукції та її реалізацію. При корпоративному управлінні створюється низка пере-

ваг, які насамперед полягають у заміні зовнішніх ринкових обробок внутрішньогосподарськими на основі трансфертного ціноутворення та перерозподілу податку на додану вартість. При цьому особливого значення набуває корпоративний механізм розподілу прибутків між підрозділами, конкретними власниками акцій, пайового капіталу і земельного паю (рис. 2).

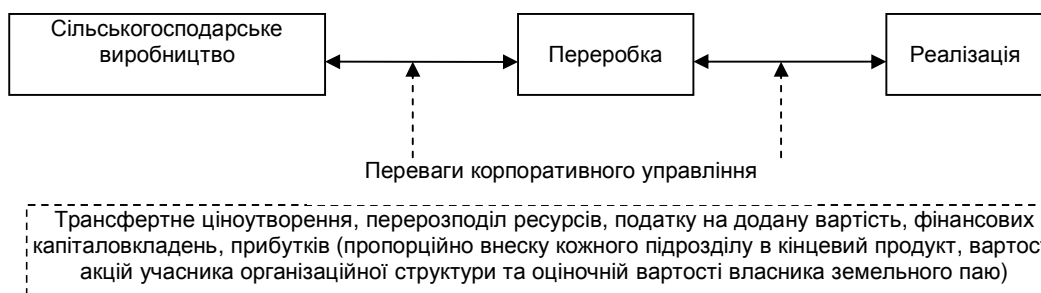


Рис. 2. Переваги корпоративного управління при організації виробництва в агроформуванні

Джерело: розроблено автором

Заключний рівень управління – це контроль, який направлений на визначення ринкової вар-

тості підприємства та відповідності системи управління фінансами та його фондами норма-

тивно-правовим вимогам до корпоративних структур. Контроль має бути тісно пов'язаний з контролінгом, який глибоко впроваджений у всі функціональні сфери підприємства та забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття управлінських рішень.

Отже, процес прийняття управлінських рішень в агроформуваннях корпоративного типу можна представити у вигляді схеми (рис.3). Варто зауважити, що за пропонованою схемою мають формуватися саме стратегічні рішення,

оскільки, коли мова йде про виконання тактичних та оперативних завдань, які вимагають миттєвої реакції на перманентність зовнішнього середовища, така складна ієрархія проходження управлінських впливів може позначитися на своєчасності та актуальності прийняття рішення. Основною особливістю прийняття управлінських рішень в агроформуваннях корпоративного типу є врахування інтересів акціонерів, а головне – власників земельних паїв, які при цьому можуть делегувати свої управлінські повноваження.

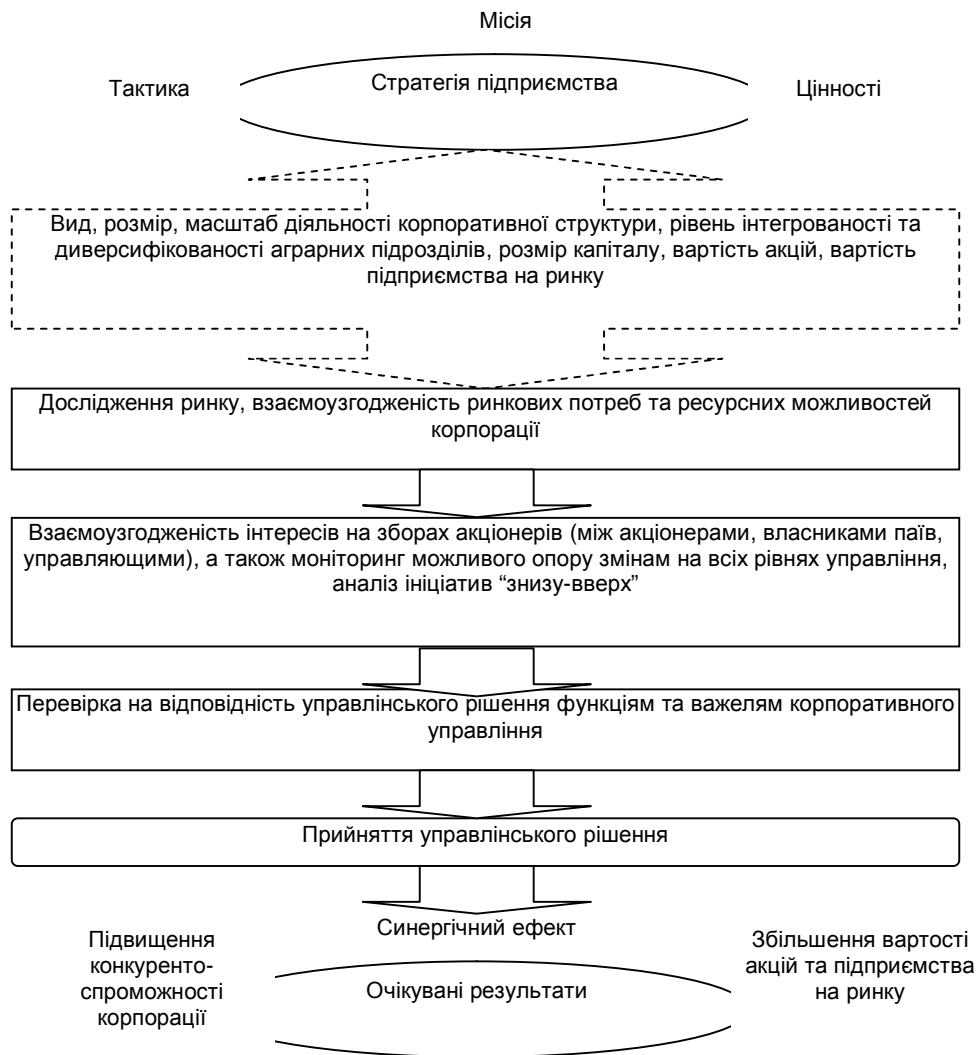


Рис. 3. Модель механізму прийняття управлінських рішень в агроформуваннях корпоративного типу

Джерело: розроблено автором

Основним показником ефективного управлінського рішення має стати синергічний ефект, який проявляється в найповнішому і найефективнішому використанню потенціалу кожного окремого елемента корпорації у комплексній взаємодії, результатом якої має стати підвищення рівня конкурентоспроможності агроформування, ринкової вартості акцій та підприємства в цілому. Це, у свою чергу, відобразиться на доході співвлас-

ників капіталу корпорації та мотивуватиме їх до подальшого реінвестування отриманих прибутків у розвиток даного агроформування.

**Висновки.** Управлінське рішення є початковою дочкою діяльності підприємства. Водночас його генеруванню передують низка послідовних та взаємопов'язаних етапів, які формуються під дією різних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Особливості управлінського рішення

впливають насамперед із організаційно-правової форми підприємства та його галузі функціонування.

Досить складним процес прийняття управлінського рішення у агроформуваннях корпоративного типу. Дані структури характеризуються значною кількістю ієрархічних рівнів управління та кількості інтересів, які мають бути враховані, наявністю внутрішньогосподарських інтегрованих об'єднань. Корпоративне управління в агроформуваннях має здійснюватись відповідно до функцій менеджменту: планування, мотивація, організація, координація і контроль.

Основною управлінського рішення в агро-

корпорації має бути стратегія розвитку, яка зроблена відповідно до масштабів та напрямів діяльності підприємства. Управлінське рішення має враховувати інтереси як власників корпоративного капіталу, так й ініціативи безпосередніх виконавців стратегічних завдань, що мінімізує можливий опір змінам. У результаті прийняття оптимального управлінського рішення в агрокорпорації має досягатися ефект синергії.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у проведенні порівняльних досліджень особливостей управління в агроформуваннях різної організаційно-правової форми.

#### **Список використаної літератури:**

1. Брадул О.М. Концепція обліково-аналітичної інформації в параметральному управлінні економічними процесами корпорацій / О.М. Брадул // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 4 (54). – С. 30-33.
2. Мала Н.Т. Мистецтво прийняття управлінського рішення / Н.Т. Мала // Науковий вісник НТЛУ України. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 345-351.
3. Сіменко І.В. Якість процесу прийняття управлінських рішень: визначення етапів та послідовність аналітичних процедур / І.В. Сіменко // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – 2011. – № 4. – С. 169-177.
4. Хитра О.В. Прийняття управлінських рішень у міжнародних корпораціях: синергетичний підхід / О.В. Хитра // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2., Т. 1. – С. 131-135.

*Усовершенствовано подходы к трактовке сущности понятия “управленческое решение”, выявлены особенности его принятия в агроформированиях корпоративного типа. Разработана модель корпоративного управления в агроформированиях и обоснован механизм принятия управленческого решения в этих структурах..*

**Ключевые слова:** управленческое решение, корпорация, корпоративное управление, агроформирования, функции управления.

*The approaches to the interpretation of the essence of the concept of “administrative decision” detected features its adoption in agroformation of the corporate type. The model of corporate governance in agroformation and the mechanism of making managerial decisions in these structures.*

**Keywords:** administrative decision, corporation, corporate management, agroformation, management functions.

Рецензент: к.е.н., доцент Данько Ю.І.

Дата надходження до редакції: 04.11.2012 р.