

УДК 338

С. І. Плотницька,

канд., екон., наук, доцент, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ РЕСУРСАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

S. Plotnyska,

Associate Professor, PhD (Econ.), O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

**THE MECHANISM OF THE INTERNAL RESOURCES MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

*В статті розроблено економічний механізм раціоналізації управління внутрішніми ресурсами аграрних підприємств, що включає взаємодіючі інструменти й методи, які обумовлюють спрямованість його складових на раціональне управління ресурсами й дозволяють перерозподіляти ресурси в інтересах реалізації тактичних планів і досягнення стратегічних орієнтирів розвитку аграрного підприємства.*

*In the article the economic mechanism of the internal resources management of agricultural enterprises has been developed. The interacting tools and methods which determine internal resources components orientation on rational management and allow allocating resources for the implementation of tactical plans and achieving strategic targets of the agricultural enterprise were elaborated.*

**Ключові слова:** внутрішні ресурси, аграрне підприємство, економічний механізм.

**Key words:** internal resources, agricultural enterprise, economic mechanism.

**Постановка проблеми.** Розвиток агросфери стає чинником соціальної стабільності в країні, оскільки саме її продукти історично займають у системі харчування українського населення переважаче місце. Разом з тим, тут нині не подолано кризові явища: через зростання конкуренції, спостерігається недовикористання виробничих потужностей. Така ситуація негативно позначилася на результатах діяльності аграрних підприємств і на рівні використання їх ресурсів. В останні роки зросла фінансова нестійкість підприємств через відсутність інновацій, ефективних технологій управління ресурсами і методичного забезпечення управління їх використанням, а також недосконалість механізму управління. Все це веде до прийняття помилкових управлінських рішень з боку топ-менеджменту і неможливості адекватно реагувати на мінливі ринкові умови. Цю проблему можна вирішити, якщо мати інструмент раціоналізації управління ресурсами, в якості якого може виступати методичний підхід до оцінки ефективності їх комплексного використання і економічний механізм раціоналізації управління ними. Це особливо важливо при роботі аграрного підприємства в умовах загострення конкуренції, яка диктує жорсткі умови поведінки бізнес-структурам та вимагає перебудови бізнес-процесів в інтересах виробників і споживачів. Необхідність вдосконалення механізму управління ресурсами виробничих підприємств особливо зростає в умовах висококонкурентного і динамічно мінливого ринкового середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми.** Дослідженням побудови ефективності системи управління внутрішніми ресурсами підприємства та аналізу її впливу на конкурентоспроможність підприємства присвятили роботи зарубіжні вчені Е. Демінг, Дж. Джуран, Г. Тагугі. Також розробкою питань даного напрямку займалися вітчизняні дослідники. Зокрема, Д. Г. Гольцев, С. А. Гончаров, Ю. Б. Кабаков, І. М. Ліфіц та ін. [1, 2]. Чимало науковців досліджували поняття потенціалу аграрного підприємства та його ефективного управління, серед них: О. В. Ареф'єва, А. В. Борисов, Ю. М. Воробйова, Н. М. Гуляєва, С. О. Ішук, Т. В. Калінеску, Н. С. Краснокутська, В. О. Лук'яних, В. С. Новицький, та інші. Більшість наукових робіт вчених-економістів відзначають важливість проблем ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства, його відтворення, всебічної модернізації і високоефективного використання, а також оптимального забезпечення всіма ресурсами, що належить до найбільш гострих, складних і надзвичайно актуальних не лише в науковому, а й у практичному плані. Але, водночас, недостатня увага приділяється впровадженню таких систем на вітчизняних підприємствах, зокрема на підприємствах агропромислового комплексу [3, 4].

**Метою статті** є обґрунтування економічного механізму раціоналізації управління внутрішніми ресурсами аграрних підприємств.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Інтегрована модель управління ресурсами включає в себе фактори, які необхідно враховувати при формуванні механізму управління ресурсами на аграрних підприємствах. Ця галузь, підкоряючись, в цілому, закону попиту і пропозиції, за багатьма своїми характеристиками відмінна від інших галузей. Регуляторами її можуть бути фактори не тільки макро- і мікроекономічного характеру, а й грошово-кредитні, тарифні, бюджетні. Нами класифіковано фактори, що визначають стан механізму управління ресурсами аграрного підприємства (рис. 1).

Запропонована класифікація дозволила виявити співвідношення між факторами за часткою їх впливу в залежності від стану ресурсного потенціалу підприємства. Побудова системи взаємопов'язаних факторів, що формалізуються через конкретні показники для кожного з ресурсів, дозволяє формувати цільові підсистеми за ознакою приналежності до цих ресурсів; вони включають блоки показників, що характеризують поповнення, наявність, використання і розподіл ресурсів.

Оцінка діючого механізму управління ресурсами на аграрних підприємствах Харківської області показує, що інструменти управління ресурсами недосконалі: а) незбалансована по управляючим впливам (по укрупненій оцінці на 75-80%) підсистема управління фінансовими ресурсами (відсутній аргументований набір показників оцінки функціонування підсистеми і можливість оперативного отримувати інформацію про динаміку різних показників (доходів, витрат, фінансових коштів, витрачання матеріальних ресурсів)); б) нерационально використовуються трудові ресурси (на трудомістких виробничих циклах; плінність кадрів; незадовільний віковий склад; низька вмотивованість на оновлення виробництва; неефективний стиль управління, низький кваліфікаційний рівень персоналу); в) неефективне управління матеріальними ресурсами (неекономічні механізми побудови договірних відносин; невмотивованість менеджменту на раціоналізм в операціях з ресурсами; слабка орієнтація на потреби споживачів).

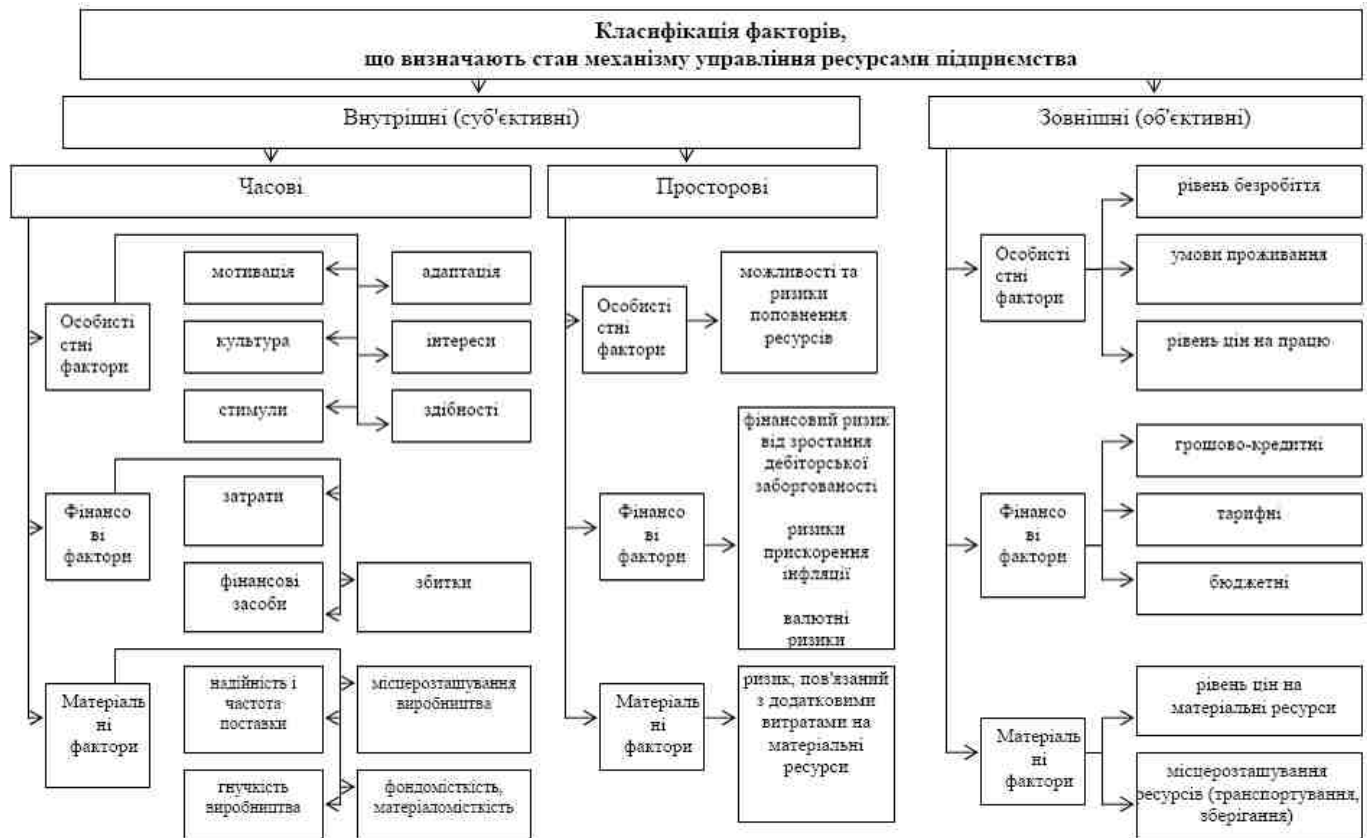


Рис. 1. Класифікація факторів, що визначають стан механізму управління ресурсами аграрного підприємства

Оцінка існуючого механізму управління ресурсами на аграрних підприємствах приводить до висновку про необхідність його вдосконалення.

Ключовою ланкою вдосконаленого механізму управління, побудованого на основі інтегральної моделі управління ресурсами, є ресурсний адаптер економічного механізму раціоналізації управління ресурсами (рис. 2). Він враховує взаємовплив різних його складових за видами ресурсів і характером їх залучення в господарський оборот (наявність, якість поповнення, розподілу, використання). На ресурсний адаптер діють зовнішні і внутрішні фактори, які оцінюються за допомогою показників, об'єднаних за ознакою їх приналежності до ресурсів, і які формують єдиний інтегральний показник ефективності використання ресурсів. Він, у свою чергу, передбачає врахування мотивованості кожної з підсистем управління на раціональність використання ресурсів по «підсумковим» показникам функціонування підприємства, а також об'єктивну оцінку сильних і слабких сторін діяльності підприємства. На підставі розрахованого рівня інтегрального показника розробляються адекватні стану ринку і можливостям підприємства заходи відносно його організаційної поведінки як у тактичному, так і в стратегічному планах. Найважливішим інструментом ресурсного адаптера є методичний підхід до комплексної оцінки ефективності використання ресурсів на аграрних підприємствах. Методичний підхід побудований на наступних принципах: а) показники повинні знаходитися у взаємозв'язку один з одним і бути ув'язані зі специфікою аграрної галузі; б) повинні враховувати мінливість окремих підсистем управління під впливом факторів, що впливають.

Були виявлені показники стосовно до аграрної галузі, які не впливають на рівень використання ресурсів; після виключення їх запропонована нова система показників, що дозволяє комплексно оцінити рівень використання ресурсів (табл. 1).

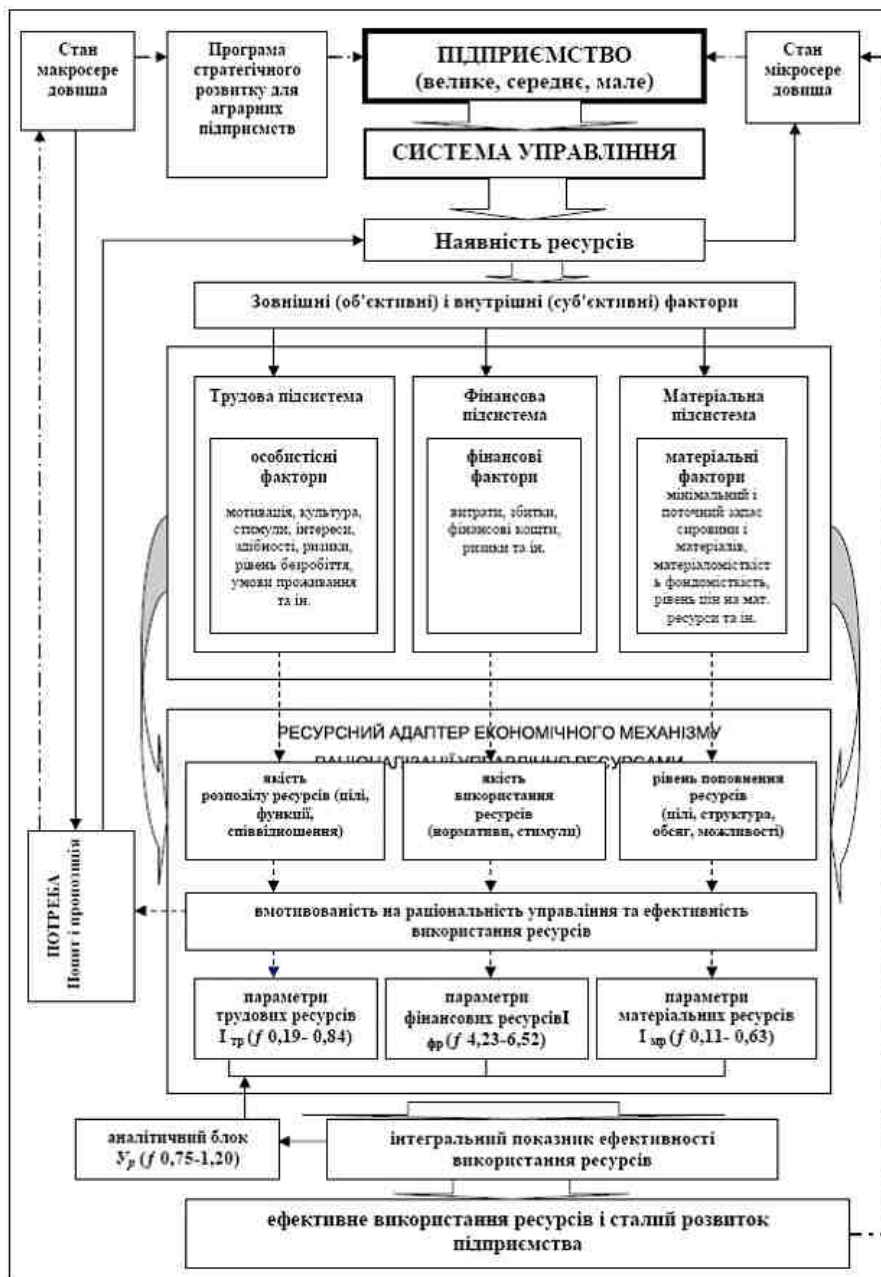


Рис. 2. Механізм управління ресурсами на аграрних підприємствах

Таблиця 1.

Класифікація основних показників ефективності використання ресурсів за визначальними факторами

Найменування показників
<b>Блок 1. Особистісні фактори (ОФ)</b>
<b>1 Індекс ефективності використання трудових ресурсів:</b> $I_{тр} = K_{пт} * Y1 + K_{пор} * Y2 + K_{зу} * Y3 + K_3 * Y4 + K_{зо} * Y5 + K_{до} * Y6 + K_o * Y7 + K_n * Y8$ $K_{пт}$ - коефіцієнт продуктивності праці 1,2; $K_{пер}$ - коефіцієнт прибутку на одного працівника; $K_{зу}$ - коефіцієнт частки витрат на управління; $K_3$ - коефіцієнт співвідношення чисельності апарату управління; $K_{зо}$ - коефіцієнт зарплатоотдачі; $K_{до}$ - коефіцієнт динаміки оплати праці управлінського персоналу; $K_o$ - коефіцієнт обороту трудових ресурсів; $K_n$ - коефіцієнт по прийому трудових ресурсів
<b>Блок 2. Фінансові фактори (ФФ)</b>
<b>2 Індекс ефективності використання фінансових ресурсів:</b> $I_{ФР} = I_{фу} + I_l + I_{да} + I_p$
<b>2.1 Індекс фінансової стійкості підприємства:</b> $I_{фу} = K_{зс} * Y9 + K_{мм} * Y10 + K_{01} * Y11 + K_{кз} * Y12 + K_{крз} * Y13$ $K_{зс}$ - коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів; $K_{мм}$ - коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобілізованих активів; $K_{01}$ - коефіцієнт забезпеченості запасів власними джерелами фінансування; $K_{кз}$ - коефіцієнт короткострокової заборгованості; $K_{крз}$ - коефіцієнт кредиторської заборгованості й інших пасивів
<b>2.2 Індекс ліквідності та платоспроможності:</b> $I_l = K_{бл} * Y14 + K_{ТЛ} * Y15$ $K_{бл}$ і $K_{ТЛ}$ - коефіцієнт швидкої та поточної ліквідності відповідно
<b>2.3 Індекс ділової активності підприємств:</b> $I = K_{оо} * Y16 + K_{омс} * Y17 + K_{оіо} * Y18 + K_{огі} * Y19 + K_{окз} * Y20 + K_{ва} * Y21 + K_{оск} * Y22$ $K_{оо}$ - коефіцієнт загальної оборотності капіталу; $K_{омс}$ - коефіцієнт оборотності мобільних засобів; $K_{омо}$ - коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних коштів; $K_{огі}$ - коефіцієнт оборотності готової продукції; $K_{окз}$ - коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; $K_{ва}$ - коефіцієнт фондівіддачі основних засобів та інших необоротних активів; $K_{оск}$ - коефіцієнт оборотності власного капіталу
<b>2.4 Індекс рентабельності:</b> $I_p = K_{рп} * Y23 + K_{рк} * Y24 + K_{рос} * Y25 + K_{рск} * Y26$

К <sub>рп</sub> - коефіцієнт рентабельності продажів; К <sub>рк</sub> - коефіцієнт рентабельності всього капіталу фірми; К <sub>рос</sub> - коефіцієнт рентабельності основних засобів та інших необоротних активів; К <sub>рск</sub> - коефіцієнт рентабельності власного капіталу
<b>Блок 3. Матеріальні фактори (МФ)</b>
<b>3.1 Індекс ефективності використання матеріальних ресурсів:</b> I <sub>мр</sub> = КМЕ * Y27 + КФЕ * Y28 + Кзе * Y29 + Квм * Y30 + Кв1 * Y31 Кме – коефіцієнт матеріаломісткості; Кфе - коефіцієнт фондомісткості; Кзе - коефіцієнт запасоемкості; Квм - коефіцієнт мінімального запасу сировини і матеріалів; Кв1 - коефіцієнт поточного запасу ПММ, матеріалів, добрив і т.д.
<b>Блок 4. Корируючі коефіцієнти (КК) (К<sub>1</sub>, К<sub>2</sub>, К<sub>3</sub>)</b>
<b>Інтегральний показник оцінки використання ресурсів підприємства</b> $Y_p = I_{мр} \times K_1 + I_{фр} \times K_2 + I_{лр} \times K_3$

Примітка: Y1, Y2 ..... Yn - питома вага кожного показника; сума питомих ваг в кожному індексі дорівнює 1.00.

У загальному вигляді модель оціночних показників, S, має такий вигляд.

$$S \supset \left\{ \begin{array}{l} Y_p, [f0, (I_{тр}, I_{фр}, I_{лр})]; \\ I_{тр}, [f1, (K_{пт}, K_{пор}, K_{зр}, K_3, K_{зо}, K_{до}, K_o, K_n)]; \\ I_{фр}, (I_{фв}, I_{д}, I_{ла}, I_p); \\ I_{лр}, [f2, (K_{лс}, K_{лм}, K_{о1}, K_{лз}, K_{лр1})]; \\ I_{д}, [f3, (K_{бл}, K_{тл})]; (1) \\ I_{ла}, [f4, (K_{оок}, K_{омс}, K_{омо}, K_{огн}, K_{окз}, K_{ва}, K_{оск})]; \\ I_p, [f5, (K_{рп}, K_{рк}, K_{росс}, K_{рск})]; \\ I_{лр}, [f6, (K_{ме}, K_{фе}, K_{зе}, K_{вм}, K_{в1})]; \\ fx \supset (f0, f1, f2, f3, f4, f5, f6). \end{array} \right. \quad (1)$$

Сутність методичного підходу зводиться до наступного:

- Визначається масив вихідних даних, що включають в себе показники, згруповані в такі блоки: а) особистісні фактори (ОФ); б) фінансові фактори (ФФ); в) матеріальні фактори (МФ);
- Встановлюється нормалізований рівень окремих показників (табл. 2). Далі суб'єкти господарської діяльності розбиваються на групи по чисельності працівників;

**Таблиця 2.**  
**Нормалізований рівень показників, що мають розмірність**

Найменування показників	Нормалізований рівень		
	Крупні	Середні	Малі
Коефіцієнт продуктивності праці	1,70	1,50	0,40
Коефіцієнт прибутку на одного працівника	0,50	0,30	0,10
Коефіцієнт зарплатоотдачі	0,70	0,50	0,10
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,2	0,15	0,1
Коефіцієнт рентабельності всього капіталу фірми	0,60	0,40	0,20
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	1,30	1,00	0,50
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	3,50	2,50	1,50
Коефіцієнт оборотності готової продукції	2,50	2,20	1,50
Коефіцієнт матеріаломісткості	0,1	0,09	0,07
Коефіцієнт фондомісткості	0,09	0,07	0,05
Коефіцієнт запасоемкості	0,10	0,09	0,07
Коефіцієнт мінімального запасу сировини і матеріалів	1,60	1,40	0,60
Коефіцієнт поточного запасу сировини і матеріалів	2,60	2,40	1,00

- Приймаються, в якості вихідних, коригуючі коефіцієнти. Експерти в області галузевої економіки оцінюють вплив на ефективність використання трудових ресурсів рівня професіоналізму працівників (через величину коефіцієнта K<sub>1</sub>), вплив на ефективність фінансових ресурсів рівня інвестицій в ці ресурси (через коефіцієнт K<sub>2</sub>), вплив на ефективність використання матеріальних ресурсів рівня зростання цін на ці ресурси (через величину коефіцієнта K<sub>3</sub>);
  - Визначається перелік індексів ефективності використання кожного з видів ресурсів, що входять у виділені блоки; встановлюється питома вага кожного з блоків факторів; вводиться інтегральний показник оцінки ефективності використання ресурсів Y<sub>p</sub> підприємства;
  - Проводиться аналіз за розглянутими вище показниками, розраховується інтегральний показник оцінки ефективності використання ресурсів підприємства, приймаються рішення по формуванню підсистем управління ресурсами. Алгоритм, представлений на рисунку 3, позначає взаємозв'язок між факторами, інструментами управління і оцінним показником, прийнятим за основу при формуванні підсистем управління ресурсами.
- Інтерпретація Y<sub>p</sub> наступна: а) 1,05 < Y<sub>p</sub> ≤ 1,2 – зона високого рівня ефективності використання ресурсів підприємства; б) 0,95 < Y<sub>p</sub> ≤ 1,05 – зона нормального рівня ефективності використання ресурсів підприємства; в) 0,75 ≤ Y<sub>p</sub> ≤ 0,95 – зона низького рівня ефективності використання ресурсів підприємства; г) Y<sub>p</sub> < 0,75 – зона незадовільного використання ресурсів. Чим вище рівень Y<sub>p</sub>, тим вище ефективність використання ресурсів і якісніше система управління діяльністю підприємства.

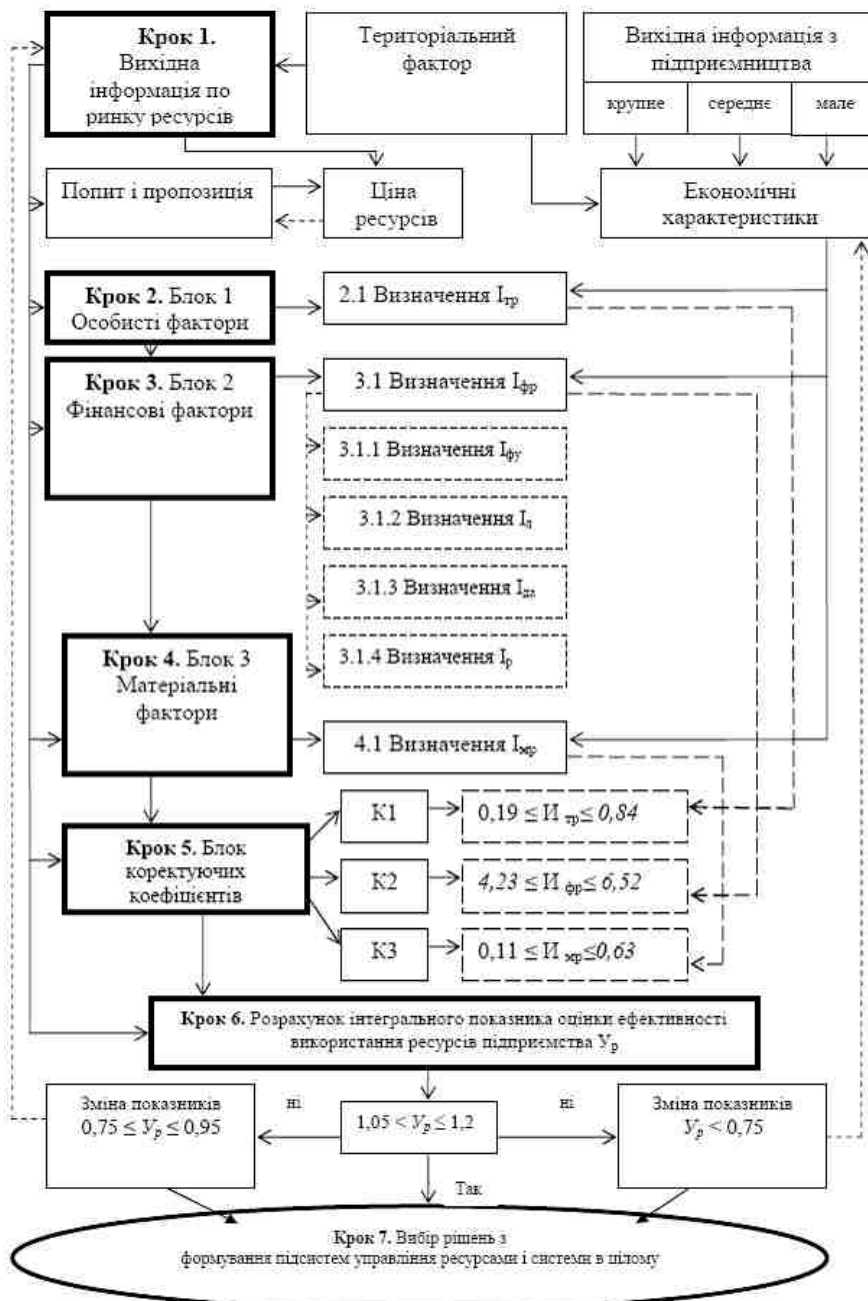


Рис. 3. Алгоритм вибору рішень щодо формування систем управління ресурсами

Запропонований методичний підхід апробований на 11 аграрних підприємствах Харківської області. Отримані наступні результати (рис. 4).

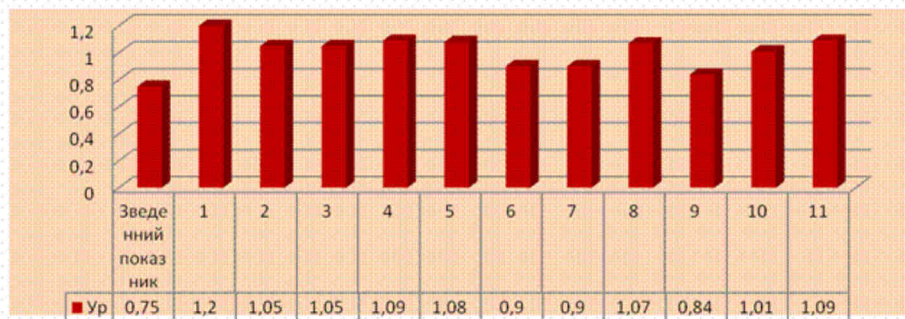


Рис. 4. Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності використання ресурсів на аграрних підприємствах

Аналіз показників, що визначають результативність ресурсних підсистем, свідчить про наявність низького рівня ефективності використання ресурсів на 27% підприємств, нормального рівня - на 18%, високого рівня - на 55%.

**Висновки.** Найважливішими факторами, здатними впливати на зміну  $U_p$ , є особистісні фактори. Висновок важливий, так як підвищення рівня професіоналізму може дати відчутний «поштовх» для зростання рівня ефективності використання ресурсів підприємства, і, як наслідок цього, вплинути на темпи економічного зростання. На основі розрахунку інтегрального показника  $U_p$  визначаються слабкі і сильні позиції, намічаються можливі заходи для реалізації можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі, і заходи щодо переведення слабких позицій у більш сильні. Коли в процесі реалізації заходів буде спостерігатися наближення рівня  $U_p$  до еталонних значень, то завдання даного етапу розвитку підприємства вважається досягнутим. Далі висуваються нові стратегічні орієнтири, вводяться нові показники, і починається новий цикл процесу управління сталим розвитком підприємства. Якщо ж у процесі реалізації заходів

не спостерігатиметься наближення до рівня еталонного значення  $U_p$ , то виникає необхідність коригування управлінських заходів у відповідності з моделлю управління ресурсами підприємства. Таким чином, розроблений методичний підхід є дієвим інструментом процесу управління ресурсами підприємств аграрної галузі і сприяє його сталому розвитку. На підставі проведених розрахунків розроблено комплекс заходів, що дозволяє забезпечити ефективне функціонування як кожного окремого підприємства, так і всієї аграрної сфери Харківської області, в цілому.

#### Список використаних джерел.

1. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №7(85). – С. 71–76.
2. Безус П. І. Моделювання процесу економічного розвитку виробничого підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.11 / Київ. нац. економ. ун-т ім. Вадима Гетьмана / П. І. Безус. – К., 2007. – 19 с.
3. Гуткевич С. О. Дослідження факторів інвестування / С. О. Гуткевич // Актуальні питання економіки : теорія і практика / С. О. Гуткевич ; гол. ред. – д.е.н. В. С. Новицький. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2011. – Вип. 1. – С. 5–8.
4. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 352 с.
5. Длугопольський О.В. Організаційно-механічний механізм структурної корекції промислового виробництва регіону: автореферат дисер. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Длугопольський О.В. – Львів, 2003 – 24 с.
6. Романовська Ю. А. Критерії оцінювання розвитку стратегічного потенціалу підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2011. – С. 51–59.
7. Рудьєв В. А. Менеджмент: навч. посіб. / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

#### References.

1. Aref'ieva, O. V. and Kharchuk, T. V. (2012), "The economic basis for the formation of potential of enterprise", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol.7(85), pp. 71–76.
2. Bezus P. I. (2007), "Simulation of the process of economic development of the manufacturing plant", Ph.D. Thesis, Economy, Kyiv. nats. ekonom. un-t im. Vadyrna , Kyiv, Ukraine.
3. Hutkevych S. O. (2011), "Research investment factors", Aktual'ni pytan'nia ekonomiky : teoriia i praktyka, vol. 1, pp. 5–8.
4. Krasnokuts'ka N. S. (2012), Potensial pidpryiemstva: formuvannia ta otsinka : navch. posibnyk [The potential of the company: development and evaluation], Tsent' navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.
5. Dluhopol's'kyj O.V. (2003), "Organizational and structural adjustment mechanism mechanical industry production", Ph.D. Thesis, Economy, L'viv, Ukraine.
6. Romanov's'ka Yu. A. (2011), "Criteria for evaluation of potential strategic enterprises", Ekonomika: problemy teorii ta praktyky: zb. nauk. prats' DNU, pp. 51–59.
7. Rud'iev, V. A. and Hutkevych, S. O. (2011), Menedzhment [Management], Tsent'r uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2015 р.



ТОВ "ДКС Центр"