

Підходи до прийняття управлінських рішень в процесі функціонування агроформувань

Вікторія Генчевська

*здобувачка освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: MetodistUT1@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6305-8782*

Віктор Алькема

*д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076*

На сьогодні особливої актуальності набуває проблема досягнення вітчизняними агроформуваннями рівня стійкого розвитку. У кризові моменти підприємство, як відомо, починає функціонувати у режимі часо-просторової нестабільності, що обумовлює необхідність достеменного вивчення його поточного стану з обґрунтуванням фінансово-економічного потенціалу та подальшою розробкою низки заходів, що здатні забезпечити необхідну траєкторію стійкого розвитку. В умовах ризикованого зовнішнього та внутрішнього середовища лише єдина система управління підприємством може сформувати стійкість, дотримуючись балансу інтересів споживача, підприємства, конкурентів, персоналу, суспільних організацій і держави. Однак варто відзначити, що найдієвішим в забезпеченні стійкого та поступального розвитку є кадровий потенціал на усіх ланках і накопичений ним багаж знань, умінь, навичок та інших компетентностей, здатностей і можливостей.

Метою цього дослідження є аналіз підходів до прийняття управлінських рішень для забезпечення їх стабільного функціонування в умовах криз та невизначеності.

На першому етапі досліджували рейтинги вітчизняного менеджменту та міжнародну оцінку його ефективності. Варто виділити думку експерта Джозефа М. Джурана [1], який стверджував, що близько 80% проблем виникають на підприємстві у зв'язку з недієвою або мало дієвою системою управління, і лише 20% через помилки самих виконавців. Це стосується і вітчизняних підприємств агропродовольчої сфери України, адже як демонструють чисельні моніторинги, Україна за показниками управління значно відстає від інших країн Європи. Спеціалісти Світового економічного форуму дослідили, що серед 53 аналізованих країн, Україна займає позицію аутсайдера, а саме 52 місце за показниками ефективності маркетингового менеджменту та 50 позицію в фінансовому менеджменті [2]. І хоча на даний момент ситуація дещо змінилася, кардинальних трансформацій не відбулося. Щоб розробити дієву стратегію розвитку підприємства, необхідні фахівці, що володіють об'ємним багажем профільних знань, умінь і навичок. Це дозволить розкрити потенціал можливостей стійкого розвитку не лише на локальному, а й загальнонаціональному рівні. Формуванню

адаптивного управлінського механізму сприяє вплив конкурентного середовища та природний відбір.

Другий етап дослідження було присвячено аналізу методів управління з точки зору результативного їх впливу на стійкість функціонування вітчизняних підприємств агропродуктового комплексу України. Економічні методи управління в сукупності формують механізм реалізації управлінських рішень у контексті ризикованої стійкості підприємства. До них, зокрема, відносяться: економічна відповідальність управлінських органів за результати своєї професійної діяльності (компенсація втрат, викликаних некомпетентністю окремих структурних підрозділів); економічне стимулювання (формування доходів працівників з огляду на конкретний внесок працівників у загальний об'єм результатів праці); техніко-економічне планування, за рахунок якого створюється програма виробничо-господарської діяльності підприємства [3]. Група адміністративних методів управління (постанови, розпорядження, накази, вказівки та ін.) зазвичай має форму адміністративного впливу на конкретні функціональні підсистеми. Вони застосовуються з метою забезпечення виконання норм чинного законодавства та внутрішньої корпоративної політики [3]. До методів управління, що ґрунтуються на принципах матеріальної мотивації, відноситься набір інструментів цілеспрямованого впливу над певними об'єктами з використанням економічних заохочень і стимулів [3].

На наступному етапі досліджували специфічні особливості сучасного менеджменту агроформувань. Слід зазначити, що сучасний ринок агропродуктів є потужним сегментом українського продовольчого ринку як за об'ємами виробництва, так і за кількістю учасників. Його пріоритетне значення обумовлене не лише показниками динаміки споживання агропродуктів та об'ємів виробництва, ай, у першу чергу, беззаперечним фактом, що продукти для людини є основним джерелом енергії. Доводиться констатувати, що останнім часом українські підприємства, які спеціалізуються на заготівлі та переробці сільськогосподарської продукції, відчувають гостру потребу в кваліфікованих кадрах, що мають досвід роботи в умовах модернізації ринкової діяльності, тому змушені запрошувати з-за кордону фахівців (механіків, техніків й автоматчиків), витрачаючи при цьому значні кошти. Іноземні виробники, хоча і мають великий досвід організації агроформувань, нерідко не можуть вирішити виробничі проблеми, викликані специфікою функціонування вітчизняних підприємств агропродовольчої сфери України та особливостями українського законодавства. Націлені на стійкий розвиток та ефективне ведення підприємницької діяльності, менеджери потужних агроформувань зазвичай стикаються з основною проблемою – дисбалансом реальних і потенційно можливих ризиків. Вирішуючи поточні питання, вони не беруть до уваги негативний мультиплікативний чинник, ігнорування якого призводить до вповільнення темпів розвитку, зниження об'ємів виробництва та ефективності виробництва в цілому.

Загальновідомо, що агроформування є динамічними відкритими системами складної структури. Також варто зазначити, що вітчизняні агроформування

виявилися неспроможними вчасно реагувати на мінливі умови конкурентного середовища. Таку тенденцію можна пояснити, насамперед, недостатньою дієвістю ринкового інструментарію адаптивного управління ризиковою стійкістю. Припускаємо, що відсутність у менеджменті науково обґрунтованих підходів та поширення вузьконаправлених рішень, стратегічний потенціал яких викликає сумніви, поступово призвело до нерозуміння цілей реального сектору економіки та неузгодженості дій його суб'єктів. Унаслідок цього в агропромисловій сфері почали з'являтися «гібридні» форми господарювання та управління, що складаються з багатьох суперечливих компонентів і недостатньо ефективно функціонуючих виробничо-технологічних зв'язків. Окрім того, у вітчизняних підприємствах були сформовані такі несприятливі умови, вплив яких призвів до відсутності стратегічних механізмів прийняття управлінських рішень і адекватних форм і методів господарювання. Основною причиною недоліків функціонування систем менеджменту на багатьох вітчизняних агроформувань є неправильне розмежування функціональних обов'язків між підрозділами – багато функцій дублюються, не виконуються, а відповідальність за прийняття та виконання певних рішень, що стосуються політики виробництва й збуту, чітко не окреслюється.

Так як механізм стійкого розвитку є сукупністю принципів, методів, і функцій управлінського механізму, що забезпечують його поступальне, динамічне функціонування та розвиток, управління в області стійкості розвитку агроформувань дозволяє визначати й контролювати ризики, що впливають на стійкість процесу виробництва агропродуктів. При цьому потенціал управління можна використовувати в інших напрямках роботи підприємства. Саме тому, при створенні сучасного агропідприємства, в його основу закладається здатність перетворювати ймовірні негативні ризики в позитивні ситуації.

Також в аграрній сфері важливу роль відіграє процес управління виробничими ресурсами, адже під час його реалізації доводиться залучати людські, інформаційні, часові та матеріальні ресурси, використання яких сприяє досягненню задекларованих цілей. У цьому випадку основна складність полягає в тому, що можливість використання перерахованих ресурсів напряму залежить від стану навколишнього середовища та динаміки розвитку безпосередньо самого підприємства. Отже, мова йде про когерентний зв'язок сприятливих і не сприятливих стійкості розвитку чинників. У разі виникнення небезпечних для стійкого розвитку ситуацій, менеджери зобов'язані ефективно використовувати наявні ресурси та вчасно використати цей потенціал для збереження поточної ситуації навіть за несприятливих умов зовнішнього середовища [4].

Завершальним етапом дослідження став аналіз ефективних принципів та критеріїв які дозволяють сучасним менеджерам забезпечити стійкий розвиток підприємств-агроформувань в Україні. Встановлено, що закладаючи фундамент менеджменту стійкого розвитку підприємств, необхідно виробити чіткі цілі та методи управління та стратегію, а також чітко визначити об'єкт та суб'єкт управління. Для цього варто підібрати дієві методики проведення аналізу стійкого

розвитку. Їх вибір зазвичай відбувається з огляду на два принципи: всебічний аналіз усіх аспектів функціонування підприємства, за провідний показник якого береться об'єм інформації, необхідної для висновків про збалансованість розвитку підприємства; контроль і прогнозування ймовірних ризиків.

Основним критерієм стає оперативність збору, обробки та систематизації інформації. У цілому, аналіз впливу на стійкий розвиток підприємств агропродовольчої сфери України різних чинників має реалізуватися таким чином: достеменно визначення впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на економічні показники роботи підприємства (якісних і кількісних показників); з'ясування конкретного впливу результатів економічної діяльності на стійкість розвитку. Потенціал стійкості визначається в результаті детального вивчення ймовірних ризиків і перспектив. На підставі цього визначається набір показників стійкого розвитку, відбувається їх нормування та виділення інтегрального значення стійкого розвитку. Впевнені, що для успішної реалізації управлінських рішень слід об'єднати зусилля місцевих, загальнодержавних органів виконавчої влади, приватних інвесторів, представників наукового співтовариства та профільних асоціацій.

Отже, вирішення зазначених проблем забезпечить: підвищення рівня агропромислової та продовольчої безпеки країни; покращить соціально-економічну ситуацію в державі; сприятиме інноваційним змінам у виробничій і переробній сферах галузі. Для реалізації означених цілей наша країна має усі умови, а отже здатна не лише забезпечити зарахунок власного виробництва потреби населення в агропродуктах, але й стати основним експортером цієї продукції у світі. Пропонуємо профільним агропідприємствам детально переглянути структуру управління та реформувати її з урахуванням розподілу управлінських задач і об'єму відповідальності на конкретно взятому ієрархічному рівні управлінської моделі. Переконані, що у разі виконання цих умов цілком можливо сподіватися на безперервне та стійке функціонування виробничої системи, що стимулюватиме динамічний розвиток шляхом прийняття ефективних програм і стратегій. Потенціал, здатний забезпечувати пропоновану поведінкову стратегію підприємства, і є механізмом реалізації засад стійкого розвитку. Його наявність, безсумнівно, є першочерговою ознакою сучасного підприємства. Дослідження має як теоретичну, так і практичну цінність, що дозволяє в подальшому поступово перейти від формального розгляду методів аналізу стійкого розвитку у сучасних умовах господарювання до розробки повноцінної методології оцінки менеджменту стійкого розвитку з використанням інтегральних показників і галузевої специфіки. Окреслені напрямки у перспективі можуть бути розглянуті більш детально з позиції методологічного інструментарію оцінки та діагностики стійкого розвитку агропромислових підприємств.

Ключові слова: підходи; управління; управлінські рішення; методи управління; агроформування.

Список використаних джерел

1. Джозеф Джуран. *Архитектор качества*. URL: <https://www.management.com.ua/qm/qm009.html> (дата звернення: 20.04.23).
2. *Site of the World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 20.04.23).
3. Федоришина Л.І., Цуркан А.О. *Організація і методика економічного аналізу ефективності діяльності аграрних підприємств*. *Бізнес-навігатор*. 2018. Випуск 2-2 (45). С. 137-139.
4. Фостолович В.А. *Основні аспекти сучасного підходу до системи управління сільськогосподарським підприємством*. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5597>.