

УДК 631.15

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-280-2-43

КВАША С. М.

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ІВАНЬКО А. В.

Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України
«Ніжинський агротехнічний інститут»

ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ОПРАЦЮВАННЯ ПОВЕДІНКОВОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМАХ ЇХНЬОГО УПРАВЛІННЯ

Наголошено на важливості підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств шляхом опрацювання поведінкового підходу їхнім топ-менеджментом. Узагальнено сукупність взаємовідносин сільськогосподарських підприємств із виокремленням груп внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів та з характеристикою їхніх переважних потреб та мотивів у діяльності. Визначено чинники підвищення ролі кожної групи стейкхолдерів у процесі формування та реалізації управлінських рішень в сільськогосподарських підприємствах. Перспективи подальших досліджень полягають в обґрунтуванні системи відносин між різними групами стейкхолдерів та визначенні документів для їхнього закріплення.

Ключові слова: сільськогосподарські підприємства; система управління; внутрішні та зовнішні стейкхолдери; поведінковий підхід; топ-менеджмент; ефективність.

KVASHA S.

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

IVANKO A.

Separated Subdivision of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine "Nizhyn Agrotechnical Institute"

FACTORS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DEVELOPING THE BEHAVIORAL APPROACH IN THEIR MANAGEMENT SYSTEMS

In market conditions, the determining factor that determines the competitive position of economic entities in the market is the profitability of their results. At the same time, a prerequisite for ensuring the effective work of business entities is a sound strategy for their development and detailed operational plans for the stages of its implementation. An integral part of success is the formation of a reliable team of top managers and the establishment of close relationships with internal and external stakeholders of enterprises. This determines the relevance of the study of needs and motives in the activities of different groups of stakeholders and their consideration in improving the efficiency of the management system.

Emphasis should be placed on the importance of establishing close links between the governance system and the civil society in the business area and with civil society organizations. In this case, the community can be considered as a set of all external stakeholders for the company.

The significance of increasing the efficiency of agricultural enterprises by developing a behavioral approach in their top-management is underscored in the article. The set of relations of agricultural enterprises with the separation of groups of internal and external stakeholders and with characteristics of their predominant needs and motives are generalized. Factors of increasing the role of each of stakeholders groups in the process of formation and realization of management decisions in agricultural enterprises are determined. Perspectives of the further researches are concluded in the substantiation of relation system between different groups of stakeholders and determining of documents for it.

Key words: agricultural enterprises, management systems, internal and external stakeholders, behavioral approaches, top-management, efficiency.

Постановка проблеми. В ринкових умовах господарювання визначальним чинником, що обумовлює конкурентне положення суб'єктів господарювання на ринку є прибутковість результатів їх діяльності. При цьому, передумовою забезпечення ефективної роботи суб'єктів господарювання є обґрунтована стратегія їх розвитку та детальні оперативні плани етапів її реалізації. Невід'ємною складовою успіху є формування надійної команди топ-менеджерів та налагодження тісних взаємозв'язків із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами підприємств. Це обумовлює актуальність дослідження потреб і мотивів у діяльності різних груп стейкхолдерів та їхнього врахування при підвищенні дієвості системи управління.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Дослідження питань формування дієвої системи управління в сільськогосподарських підприємствах і суб'єктах інших галузей було предметом уваги таких учених як Андрійчук В. Г. [1], Кваша С.М., Чорний Г.М., Павленко О. М. [4], Коваленко Ю. С. [5], Ламбен Ж.-Ж. [6], Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. [7] та багатьох інших. При цьому питання поведінкового підходу на різних рівнях управління досліджували такими вченими як Канеман Д., Словик П., Тверски А. [2, 3], Талер Р. [9], Benn S., Abratt R., O'Leary B. [11], Freeman R. E. [12] та іншими. Виходячи із вищезазначеного, питання обґрунтування чинників підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств у контексті опрацювання поведінкового підходу в системах їхнього управління є важливим як у теоретичному, так і у практичному відношенні.

Метою статті є визначення чинників підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств у контексті опрацювання поведінкового підходу в системах їхнього управління.

Методологія дослідження. При написанні статті, у якості її теоретичного базису, було використано діалектичний метод пізнання й системний метод із використання поведінкового підходу в системах управління сільськогосподарськими підприємствами, а також методи: аналізу, синтезу, аналогій та узагальнення. Метод аналізу було використано у процесі дослідження чинників, що обумовлюють доцільність опрацювання поведінкового підходу в системах управління сільськогосподарських підприємствах; методи синтезу та аналогій – для виокремлення суттєвих складових поведінкового підходу на господарському рівні; метод узагальнення – для формування висновків статті.

Виклад основного матеріалу. Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств обумовлюється мірою керованості господарських процесів, що визначається налагодженням роботи системи управління. Налагоджена ж система управління є основою успішного здійснення господарських операцій та загальної ефективності функціонування суб'єктів господарювання. Загальна ефективність управління в підприємствах визначається мірою відшкодування понесених у процесі господарської діяльності витрат. При цьому, ця ефективність визначається мірою врахування в управлінні внутрішніх та зовнішніх чинників.

Для розробки ефективної системи управління підприємствами слід враховувати господарські та культурні чинники, які можуть вплинути на їхню діяльність. До цих чинників, зокрема належать: конкуренція, внутрішні та зовнішні відносини, спеціалізація підприємств, особливості побудови організаційної структури, стратегічні виклики, позики, результати діяльності, національні традиції та менталітет тощо. Загалом, система управління повинна бути сфокусована на підвищенні рівня конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Загальноновизнаним є порядок підвищення конкурентоспроможності через спрямований вплив на дві її складові: підвищення доходності та зменшення витратності. Чинник конкуренції є стимулюючим чинником для суб'єктів господарювання до підвищення ефективності їхньої діяльності. Його наявність обумовлює необхідність уваги господарських одиниць до ситуації з навколишнім ринковим середовищем, особливо щодо ринків сільськогосподарської продукції та матеріально-технічних ресурсів. Майстерне поєднання строків та обсягів купівлі матеріально-технічних ресурсів і, відповідно, продажу виробленої продукції може бути запорукою надійного фінансового стану підприємства.

Довгострокове стабільне функціонування на ринку буде складними без розробки стратегії підприємства, складовими якої, безперечно, виступатимуть розділи з оцінки поточного стану ринку, сили конкурентів і потенційних та фактичних результатів їхньої діяльності, що впливатиме на параметри пропозиції сільськогосподарської продукції. Конкурентне середовище має вирішальне значення для виживання компанії на будь-якому ринку, тому будь-яка система управління повинна відповідати особливостям кожного ринку. Наприклад, система управління підприємств з продажу добрив, паливно-мастильних матеріалів тощо буде сконцентрована на високоефективних системах планування та розподілу. Для них важливим є визначення щільності точок по продажу, рівня запасів на точках продажу, а система управління в сільськогосподарських підприємствах може використовувати ефективність щодо обсягів виробленої продукції порівняно з конкурентами.

Для досягнення та підтримання конкурентних позицій підприємству потрібна надійна інформаційна система, яка забезпечить основу для аналізу ринку. Тому, вимогою сьогодення є необхідність інтеграції системи управління з важливими зовнішніми інтерфейсами. Для цього управління повинно бути гнучким і періодично оцінювати наслідки змін ринку та товарної номенклатури на ньому. На рівні менеджменту підприємств слід враховувати тенденції у прояві конкуренції, що сприятиме підвищенню прибутковості та їх ринкової вартості. Це, у свою чергу, означатиме підвищення рівня інвестиційної привабливості та можливості стратегічної співпраці з бізнес-партнерами й фінансовими установами з приводу реалізації нових бізнес-проектів та залучення під них необхідних фінансових та інших ресурсів.

Власники та топ-менеджери повинні усвідомлювати, що успішна система управління повинна базуватись на врахуванні існуючих потоків інформації та особливостях взаємовідносин між людьми. Дані позиції охоплюються поняттям культура організації, яка може бути формалізовано або неявне оформлення. Як правило, до затвердження формалізованих документів щодо позицій культури схильні великі за розміром підприємства. В подібних документах може бути прописаний порядок розподілу функціональних повноважень між органами управління підприємства та різними категоріями працюючих. Також в таких документах може бути прописана соціальна місія підприємства, порядок його взаємовідносин з місцевими громадами, позиції підвищення екологічної свідомості, участь у вирішенні суспільних проблем тощо. Одними з найпотужніших факторів у визначенні культури підприємства є внутрішні та зовнішні впливи, які виходять від клієнтів та організацій, з якими відбувається або потенційно може відбуватись співпраця.

Система управління є системою керування та налагодження відносин з людьми. Серед цих відносин узагальнено можна виділити дві групи заінтересованих осіб: внутрішню за зовнішню. В економічній літературі таких людей прийнято називати стейхолдерами [11]. Це визначення є запозиченим англомовним словом, що все більш ширше використовується у вітчизняній літературі. Заінтересованість стейхолдерів пояснюється їхньою причетністю до господарських справ підприємства та особливо до результатів його діяльності. Ця причетність може бути виражена часткою акцій в активах підприємства, правами на майно або результати діяльності, правами впливу на процес управління підприємством. Стейхолдери можуть

виконувати як безпосередню роль у реалізації певних дій на підприємстві, так і мати певну міру впливу на функціонування підприємства. Як правило, зовнішніми стейкхолдерами можуть бути інвестори, які здійснюють фінансові або матеріальні внески у роботу підприємств з метою їхнього повернення з прирощенням. Серед стейкхолдерів є такі, які на альтруїстичній основі здійснюють внески в господарюючі суб'єкти, особливо культурного або медичного призначення. Але переважним інтересом стейкхолдерів є додатковий прибуток, що можна отримати на внесений капітал. Для пояснення різної ролі стейкхолдерів у роботі підприємства найбільш кращим є приклад підприємств, побудованих на акціонерній основі, в яких кожна група заінтересованих осіб має відповідні акції. За результатами прибуткової діяльності акціонерного підприємства на кожен групу стейкхолдерів і на кожний вид акцій, розподіляється певна частина прибутку, що закріплюється статутними положеннями. Проте, і у інших видів підприємств є стейкхолдери, які поділяються на внутрішніх та зовнішніх. Спрощено до внутрішніх будуть відноситись особи, які працюють на даному підприємстві, а до зовнішніх – споживачі продукції та суб'єкти пропозиції матеріально-технічних ресурсів.

У системі управління підприємством по кожній із вищезазначених груп буде свій напрям дій. Якщо метою роботи з внутрішньою групою осіб є їхнє мотивування до підвищення продуктивності праці, то при роботі із зовнішньою групою акцент робиться на довіру. Систему управління слід формувати з урахуванням спрямованості інтересів осіб першої та другої груп. Кожна група має свої специфічні переваги, відповідно до яких передбачається і певний рівень відкритості менеджменту підприємства. Для представників кожної групи природним є бажання доступу до результатів діяльності суб'єктів господарювання для усвідомлення ними потенційно можливої частини прибутку, яка може бути отримана протягом року.

Підприємство повинно витратити час, зусилля та гроші на розробку систем, що відповідають вимогам зацікавлених сторін, особливо вимог акціонерів та постачальників. Враховуючі, що фінансові аспекти задоволення потреб зацікавлених сторін можуть сприяти або розвитку, або занепаду підприємств, розробка системи для управління цими аспектами стає важливою частиною внутрішньої системи менеджменту. Зокрема, система управління повинна бути розроблена таким чином, щоб забезпечити баланс між зацікавленими сторонами та показати, як різні потреби зацікавлених сторін можуть вплинути на фінансовий стан підприємства. При цьому в системі управління слід усвідомлювати можливі конфлікти між існуючими стейкхолдерами та, за можливості, досягати компромісу у цих питаннях.

В Україні посилюється вплив такої групи суб'єктів господарювання як корпоративні аграрні формування, які часто називають агрохолдинги. Вони є диверсифікованими суб'єктами господарювання, мають промислові та фінансові підрозділи і відповідні можливості додаткового внесення необхідних ресурсів для розвитку агропромислового виробництва. В даній групі сільськогосподарських виробників поширеним є акцент на модернізацію складових господарської діяльності та впровадження розробок вищих технологічних укладів. Наприклад, в економічному відношенні більш вигідним є використання багатотоннажної техніки. Навіть стабільні у фінансовому відношенні середні сільськогосподарські підприємства для перевезення матеріально-технічних ресурсів та виробленої продукції використовують машини вантажопідйомністю 5–10 т, наприклад автомобілі МАЗ-5551 з причепом, вантажопідйомністю 10 т [8]. У агрохолдингах акцент зроблений на здешевлення перевезення одиниці вантажу, а тому використовуються багатотоннажні машини й автопоїзди. Так, В. Черновим [10] наводяться приклади використання агрохолдингами на Одещині автоплатформ вагою 220 та 400 т, які спричиняють руйнівний вплив на стан доріг. Тобто у цьому відношенні спостерігається явний конфлікт інтересів, між власниками агрохолдингу (підвищення прибутковості за рахунок ефекту масштабу при перевезеннях) та між власниками приватних машин, а також іншими перевізниками пасажирів і вантажів. В економічному відношенні негативні наслідки у вигляді руйнування доріг агрохолдинги перекладають на суспільство. Внаслідок цього інші власники та водії приватного й громадського транспорту, а також мешканці відповідних населених пунктів не мають можливості нормального користування дорогами. Для інших сільськогосподарських підприємств врахування такого стану доріг повинно супроводжуватися плануванням додаткових витрат на запасні частини. Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок про необхідність врахування в управлінні можливих конфліктів і розходження інтересів з іншими ринковими та суспільними суб'єктами, визначення шляхів мінімізації можливих економічних втрат від цього.

Ефективність управління підприємством залежить від налагодження системних відносин з клієнтами та споживачами. Не зважаючи на те, що аграрні підприємства є суб'єктами пропозиції сировини, підтримання персоніфікованого зв'язку з зазначеною групою стейкхолдерів є важливим. Споживачами у сільськогосподарських підприємств можуть бути як окремі люди, так і переробні підприємства, трейдери тощо. В контексті зазначеного доцільним є ринкове дослідження споживчих переваг. В цьому відношенні заслуговує на увагу практика виділення характерних груп споживачів іншими ринковими суб'єктами, визначення їх переваг та коригування господарських процесів з акцентом на задоволення цих переваг. Важливим є також підтримання персоніфікованого зв'язку зі своїми споживачами. Вирішенню цього питання сприятиме формування клієнтської бази з фіксацією особливостей попиту клієнта, спеціалізацією його діяльності, фактів співпраці з підприємством тощо. Залежно від потужності підприємства, підтриманню зв'язків сприятиме також проведення господарських і суспільних заходів, зокрема таких як дні поля, святкування урочистих подій, на які б запрошувались представники споживачів тощо.

У поведінковому підході до управління ключовою ланкою є фахівці, продуктивність праці яких безпосередньо впливає на фінансово-економічний стан підприємства. Для менеджменту підприємства вирішення соціальних проблем працівників є запорукою того, що вони більш сконцентровано зосередяться на вирішенні робочих завдань підприємства. У цьому відношенні важливим є симбіоз зусиль керівництва та зусиль працівників. Працівники відчують турботу про себе через вирішення їхніх соціальних проблем. Це їх мотивує залишатися на підприємстві та більш віддано працювати на ньому. Більшість підприємств, крім невеликих, можуть розробити систему управління, складовими питаннями якої є задоволення потреб працівників. Слід також зазначити, що дана складова бізнесу може капіталізуватися, оскільки працівники та їхнє відношення до роботи, здібності та виробничі можливості тепер стають елементом вартості підприємства.

Окремою складовою забезпечення довгострокового функціонування підприємств є налагодження ефективної роботи топ-менеджменту та формування сильної команди. Сильне керівництво необхідне будь-якому підприємству, яке розраховує задовольнити своїх стейкхолдерів і підтримувати лінію на забезпечення прибуткової роботи. Без сильного керівництва бізнес-стратегії та плани можуть легко провалитися, а при поганому керівництві продумана стратегія – залишитися на папері. Передумовою вирішення цього аспекту є мотивування цієї категорії менеджерів через належний рівень оплати праці та соціальний пакет. Також виключно важливим є надання відповідних повноважень з керування певним сегментом підприємства. При цьому, необхідно враховувати, що керівники вищого рівня потребують своєчасних та достовірних даних для прийняття управлінського рішення.

Команда вищого керівництва настільки важлива для ведення бізнесу, що навіть із найкращими фахівцями підприємство може зазнати невдачі, якщо керівна команда не перевіряє рівень досягнення визначених цілей та можливості організації на регулярній роботі. Система управління повинна бути прив'язана безпосередньо до цього аспекту. Оцінювання ефективності менеджменту повинно враховувати можливу необхідність змін у стратегії й оперативних планах підприємства, цілях та інших елементах системи управління. У свою чергу, система оплати вищого керівництва повинна напряму залежати від прибутковості його діяльності.

Окремо слід наголосити на важливості встановлення тісних зв'язків системи управління з громадською спільнотою на території ведення бізнесу та з організаціями громадянського суспільства. При цьому, громаду можна розглядати як сукупність всіх зовнішніх для підприємства стейкхолдерів.

Висновки. У процесі написання статті отримано наступні висновки:

- налагоджена система управління є запорукою поточного стану економічного суб'єкта та його стратегічних можливостей;
- наголошено на важливості підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств шляхом опрацювання поведінкового підходу їхнім топ-менеджментом;
- узагальнено сукупність взаємовідносин сільськогосподарських підприємств із виокремленням двох груп (внутрішніх і зовнішніх) стейкхолдерів з характеристикою їхніх переважних потреб та мотивів у діяльності;
- визначено чинники підвищення ролі кожної групи стейкхолдерів у процесі формування та реалізації рішень системою управління сільськогосподарськими підприємствами;
- перспективи подальших досліджень полягають в обґрунтуванні системи відносин між різними групами стейкхолдерів.

Література

1. Андрийчук В. Г. Экономика предприятий агропромышленного комплекса : учебник. К. : КНЕУ, 2013. 779 с.
2. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения. Харьков: Гуманитарный центр, 2005. 632 с.
3. Канеман Д., Тверски А. Рациональный выбор, ценности и фреймы. Психологический журнал. 2003. Т. 24. № 4. С. 31–42.
4. Кваша С.М., Чорний Г.М., Павленко О. М. Невідкладні проблеми теорії управління в агробізнесі з позицій менеджменту XXI століття. Экономика АПК. 2006. № 4. С.100-106.
5. Коваленко Ю. С. Сільськогосподарське підприємство в ринковому середовищі. Київ : ІАЕ УААН, 2000. 204 с.
6. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ. СПб. : Питер, 2007. 800 с.
7. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва : Дело, 1992. 702 с.
8. Описание модели MA3-5551. URL : <http://www.autoopt.ru/auto/encyclopedia/truck/maz/mark/maz-5551/>.
9. Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как при этом заработать. «ЭКСМО», 2017. 368 с.
10. Чернов В. Немає дороги — немає цивілізації. Голос України. 2019. 31 липня. URL : <http://www.golos.com.ua/article/319970>
11. Benn S., Abratt R., O'Leary B. (2016) Defining and identifying stakeholders: Views from management and stakeholders. South African Journal of Business Management.47(2):1-11. (doi: 10.4102/sajbm.v47i2.55).
12. Freeman R. E. Strategic Management : A Stakeholder Approach – First Edition. Boston: Harpercollins College Div, January 1984. 275 p.

References

1. Andriiuchuk V. H. Ekonomika pidpriemstv ahropromyslovoho kompleksu : pidruchnyk. K. : KNEU, 2013. 779 s.
2. Kaneman D., Slovyk P., Tversky A. Pryniate resheniya v neopredelennosti: Pravyla y predubezhdeniya. Kharkov: Humanitarny tsentr, 2005. 632 s.
3. Kaneman D., Tversky A. Ratsyonalnyi vybor, tsennosti y freimy. Psykholohychesky zhurnal. 2003. T. 24. № 4. S. 31–42.
4. Kvasha S.M., Chorny H.M., Pavlenko O. M. Nevidkladni problemy teorii upravlinnia v ahrobiznesi z pozytsii menedzhmentu KhKhI stolittia. Ekonomika APK. 2006. № 4. S.100-106.

5. Kovalenko Yu. S. Silskohospodarske pidpriemstvo v rynkovomu seredovyshchi. Kyiv : IAE UAAN, 2000. 204 s.
6. Lamben Zh.-Zh. Menedzhment, oryentirovani na rynok / Zh.-Zh. Lamben; per. s anhl. SPb. : Pyter, 2007. 800 s.
7. Meskon M. Kh., Albert M., Khedoury F. Osnovy menedzhmenta : per. s anhl. Moskva : Delo, 1992. 702 s.
8. Opysanye modely MAZ-5551. URL : <http://www.autoopt.ru/auto/encyclopedia/truck/maz/mark/maz-5551/>.
9. Taler R. Novaia povedencheskaia ekonomyka. Pochemu liudy narushaiut pravyla tradytsyonnoi ekonomyky y kak pry etom zarabotat. «ЭКСМО», 2017. 368 s.
10. Chernov V. Nemaie dorohy – nemaie tsyvilizatsii. Holos Ukrainy. 2019. 31 lypnia. URL: <http://www.golos.com.ua/article/319970>
11. Benn S., Abratt R., OLeary B. (2016) Defining and identifying stakeholders: Views from management and stakeholders. South African Journal of Business Management.47(2):1-11. (doi: 10.4102/sajbm.v47i2.55).
12. Freeman R. E. Strategic Management : A Stakeholder Approach – First Edition. Boston: Harpercollins College Div, January 1984. 275 p.

Надійшла / Paper received: 26.03.2020
Надрукована / Paper Printed : 06.05.2020