

## ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Балановська Т.І., к.е.н., Гозуля О.П., к.е.н., Драгнева Н.І., к.е.н.*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

*Обґрунтовано шляхи вдосконалення системи менеджменту сільськогосподарських підприємств в контексті загальної системи управління агропродовольчим комплексом з врахуванням світових норм і стандартів.*

*The ways of improving of management system of agricultural enterprises in the context of the overall management system of agro-industrial complex taking into account international norms and standards are proved.*

**Постановка проблеми.** Аграрний сектор є важливою складовою економіки України, одним із ключових елементів, що визначає подальший розвиток трансформаційних та інтеграційних процесів у світовий простір, європейський вектор яких вимагає врахування сучасних світових тенденцій розвитку управлінських моделей в сфері аграрного виробництва.

У процесі формування та становлення теорії соціально-економічного розвитку вітчизняного аграрного сектора економіки впродовж останніх років були визначені основні методологічні засади механізмів та інструментів управління зазначеним розвитком. Результатом теоретичних узагальнень стала методологія інтегрованого впливу (державного і бізнесового) на розвиток підприємницької діяльності на селі, в основу якої ввійшли питання удосконалення відносин між виробниками і переробниками сільськогосподарської продукції, формування інфраструктури аграрного бізнесу та соціальної відповідальності бізнесу перед соціумом території, на якій відбувається діяльність, мешкають працівники підприємств, фіскального регулювання соціально-економічного розвитку аграрного сектора.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема інтеграції систем управління, з огляду на глобалізаційні процеси, стає особливо актуальною та активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями і фахівцями: Г. Азгальдовим, О. Гличовим, Т. Гусевою, Е. Демінгом, Т. Дударем, С. Ільєнковою, П. Калитою, В. Огвоздіним, М. Свиткиним, А. Фейгенбаумом, О. Чернегою та іншими. Багатоаспектність зазначеного питання, необхідність обґрунтування його теоретико-методологічних та організаційно-практичних засад загалом та, зокрема, у сільськогосподарських підприємствах залишають поле для подальших досліджень на предмет розробки шляхів ефективного управління аграрними формуваннями відповідно викликам сучасного суспільства, створення сучасної системи менеджменту.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення та обґрунтування окремих шляхів вдосконалення механізму результативної системи управління діяльністю сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах агробізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз тенденцій світового розвитку суспільства показує, що чим вищий рівень соціально-економічного розвитку країни, тим складніші та індивідуалізованіші вимоги

споживача до харчових та нехарчових товарів, одержаних із сільськогосподарської сировини. Щоб задовольнити ці потреби, суб'єктам господарювання необхідно не лише вивести нові сорти сільськогосподарських культур і породи тварин, а й перейти на принципово нові технології виробництва сільськогосподарської продукції, запровадити нові способи і методи переробки сировини, збереження та реалізації кінцевої продукції.

Зростаючі потреби суспільства в продовольчих та непродовольчих товарах сільськогосподарського походження спонукають поєднати зусилля усіх сфер економіки, які працюють на задоволення потреб споживача. Саме на цій основі виникає об'єктивна необхідність виділення поняття аграрний бізнес, основна мета якого – забезпечити кінцевого споживача продуктами харчування у відповідності до його потреб та вимог, та головної його складової - агропродовольчої системи, яка об'єднує виробництво, переробку, а також продовольчий ринок [1]. Методологічні засади формування механізму управління соціально-економічним розвитком аграрного сектора тісно переплітаються з економічними інструментами реалізації. В цьому випадку суб'єкт управління стає носієм економічної функціональної координації і несе соціальну відповідальність за результат власного впливу.

Сільськогосподарське виробництво, з позиції теорії управління, передбачає наявність всіх факторів, які приймають координаційний вплив з боку управлінців – ресурси, капітал, технології, люди, інформація. Виконуючи управлінські функції, керівник координує виконання певної технології, яка своїм результатом (продуктом) забезпечує відтворення бізнесу підприємства. Виконавці технології – працівники підприємства, які очікують мотивації з боку керівництва. Позитивний мотиваційний ефект підсилюється, якщо працівник може забезпечити власне середовище існування у територіальному соціумі.

Сучасні умови розвитку сільськогосподарських підприємств, результати їх діяльності (в тому числі і система мотивації праці) свідчать про низький рівень соціально-економічного ефекту (рис. 1).

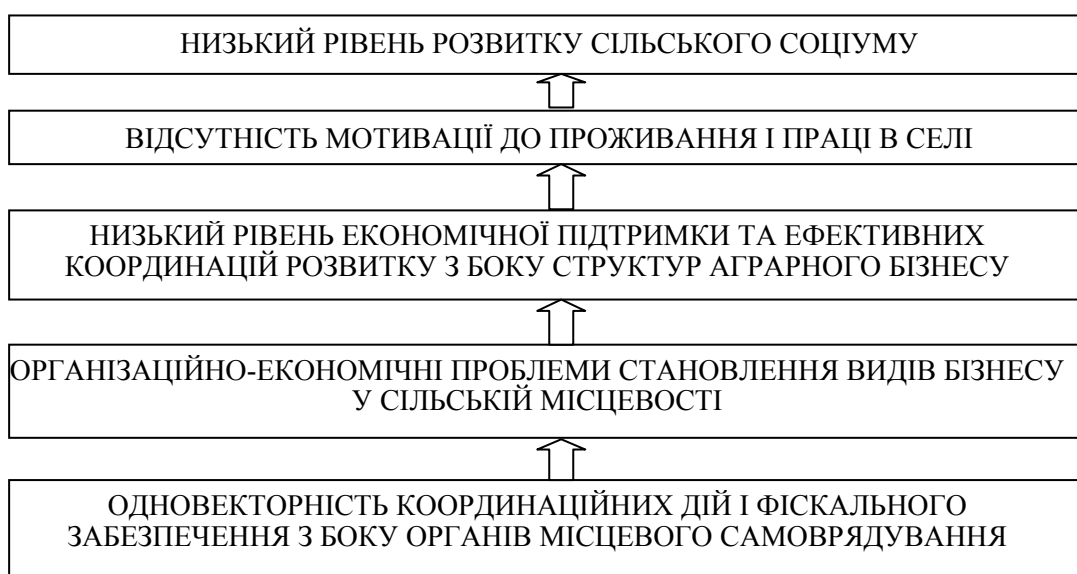


Рис. 1. Ієрархія причин низького рівня розвитку сільського соціуму  
Джерело: [2]

Нині сільське господарство України є малоефективним сектором економіки. В агропромисловому виробництві України період 1991-2012 рр. позначився докорінною зміною соціально-економічних відносин, утвердженням принципово нової економіки.

Порівнюючи тенденції розвитку аграрного бізнесу на світовому рівні та в Україні, в умовах глобалізації та інтеграції в європейський простір, можна відмітити наступні особливості: практична відсутність агропродовольчих корпорацій в Україні, які б мали статус транснаціональних; недосконалість системи внутрішньогалузевих зв'язків в агропродовольчій системі країни; переважаючою і надалі залишається питома вага посередників у структурі споживчої вартості продукції вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників; формування ініціативи з екологізації виробництва відбувається «знизу», тобто від сільськогосподарських товаровиробників, які є головною ланкою агропродовольчої системи; кількісна перевага невеликих сільськогосподарських товаровиробників (господарств населення); гостре відчуття дефіциту кадрів, зокрема фахівців з питань менеджменту, маркетингу та впровадження і експлуатації нових технологій. Вищезазначене настановує на висновки про потребу в переосмисленні ролі і функцій менеджменту в агробізнесі.

Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств аграрного сектора перебуває під значним впливом чинників – відсутності структурної координації бізнес-ланцюга з боку вертикально інтегрованих структур та дієвих інструментів реалізації державної політики у сфері підтримки аграрного сектора. Керівник є основним носієм координаційних впливів у внутрішньому середовищі підприємства і джерелом зовнішніх координацій (з боку вертикально інтегрованих структур). З огляду на такі позиції виникає розуміння, що керівник, як зв'язуюча ланка між внутрішнім середовищем підприємства і його зовнішнім середовищем, адаптує власні управлінські рішення до бізнесової ситуації з метою виконання своєї місії на підприємстві - підтримання високого економічного ефекту розвитку діяльності підприємства і забезпечення соціально-економічної мотивації існування людей у соціумі (працівників підприємства, які живуть на одній території і користуються спільними благами). А це, в свою чергу, свідчить про виконання ним обов'язку соціальної відповідальності, що є ключовим принципом сучасного менеджменту.

Як уже зазначалося, для підприємств АПК важливими є всі ланки процесу «виробництво – споживання». Крім виробництва високоякісної сировини, пріоритетне значення мають питання регулярного її постачання, а також налагоджений збут готової продукції. Традиційно, сировинною базою для підприємств харчової і переробної промисловості є галузі сільського господарства - складної економічної, природно-біологічної системи, де відтворення засноване на використанні специфічних ресурсів - землі, рослин, тварин, що передбачає тісну взаємодію економічних, природничих і наукових законів. Ефективне відтворення АПК припускає діалектичну єдність агрономії, біології, техніки й економіки, їх збалансований розвиток. Своєрідність природнокліматичних зон, непередбачуваність погодних змін, сезонність і цик-

лічність характеру сільськогосподарського виробництва породжують об'єктивну нестабільність сировинної бази підприємств харчової і переробної промисловості, що обумовлює необхідність установа тривалого співробітництва переробних підприємств із сільськогосподарськими в різних формах інтеграції з розподілом ризиків між учасниками, що особливо актуально в умовах економічного зростання в Україні.

Оскільки саме якість сировини визначає якість кінцевої продукції, що випускається, у зарубіжній практиці створюються групи постачальників, здатних задовольнити рівень запитів фірми-виробника кінцевої продукції. В останні роки виникають дещо нові організаційні форми співробітництва контрагентів, ціль яких - підвищення якості продукції, спрощення процедури укладання контрактів і контролю за їх виконанням.

Україна в частині ділової досконалості ведення агробізнесу значно поступається розвинутих країнам, що свідчить про необхідність в найкоротші строки істотно підвищити конкурентоспроможність вітчизняних сільськогосподарських підприємств, і стандартний традиційний підхід навряд чи буде ефективним. Адже в Україні ще не сформувалася культура ведення сучасного професійного соціально відповідального агробізнесу.

Щоб досягти в Україні інтенсивного розвитку агробізнесу і кардинального підвищення його конкурентоспроможності, необхідні нестандартні рішення. Одним із таких рішень може стати створення над «базовими умовами бізнесу» додаткової «надбудови» - правил, які ціленаправлено мотивували б власників, керівників і персонал організаційних формувань вдосконалюватися і ставати успішними. І не тільки в сфері технологій, але, перш за все, у системі менеджменту, з врахуванням самих сучасних підходів, методів і інструментів.

У зв'язку з вищезазначеним, для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного агропродовольчого комплексу, ефективної діяльності господарюючих суб'єктів аграрного сектора постає необхідність у вдосконаленні системи управління, в першу чергу, сільськогосподарськими підприємствами відповідно до світових стандартів, зокрема системи менеджменту якості та її поступового впровадження в практику господарювання.

Узагальнена краща практика здійснення будь-якої діяльності, зокрема ведення агробізнесу, відображена у восьми концепціях Загального управління якістю (Total Quality Management, TQM). Концепціями TQM керуються десятки тисяч компаній всіх континентів. В інтерпретації EFQM концепції досконалості у версії 2009 року це: досягнення збалансованих результатів; додавання цінності для споживачів; управління через бачення, ентузіазм і чесність; управління через процеси; досягнення успіху через людей; прояв творчості та інновацій; налагодження партнерських відносин; прийняття відповідальності за стабільне майбутнє.

Для практичного втілення та реалізації концепцій використовують моделі досконалості (моделі ідеальних організацій). Найбільш відомі серед них: японська Модель Демінга, американська Модель Болдріджа і європейська Модель (Модель EFQM), які використовують для оцінювання бальну шкалу.

Не дивлячись на загальну складну економічну ситуацію та, зокрема, у діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, в Україні, протягом останніх 15 років, успішно проводяться роботи по вивченню та втіленню кращого світового досвіду організації вдосконалення. Деякі компанії за ініціативи Української асоціації якості весь цей період вдосконалюються на основі концепцій TQM та Моделі EFQM. Більше 40 українських компаній отримали сертифікати EFQM «Визнання досконалості у Європі», 20 стали призерами Нагороди за якість країн Центральної і Східної Європи, в тому числі 8 – переможцями.

Слід відмітити, що серед володарів Української національної нагороди якості в попередні роки були також і вітчизняні підприємства аграрної сфери: АТ «Птахокомбінат», АТЗТ «Агро-Союз», ДП ДАК «Хліб України» Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів, ТОВ «Агрофірма «Пісчанська» та інші.

В Україні на державному рівні основна увага продовжує акцентуватися на стандартизації, метрології, технічному регулюванні і захисті прав споживачів. Вдосконаленню організацій увага приділяється лише епізодично, і при тому на базі стандартів. Проте, стандарт надається суспільству як ідеал, до якого необхідно прагнути і відповідність якому автоматично забезпечує конкурентоспроможність організації. У той час як стандарт – це лише компроміс між сильними і слабкими сторонами і він відображає деякий середній рівень, досягнутий більшістю. В умовах перенасиченого ринку відповідність стандарту не дає гарантії конкурентоспроможності і цього недостатньо для соціально-економічного прориву.

Безпека і якість продукції, безумовно, мають першочергове значення. Але низька якість продукції – це вже наслідок, а основну увагу необхідно приділяти аналізу і попередженню причин, що саме і відноситься до сфери ділової досконалості. Проте, як свідчить практика, принципи соціальної відповідальності в Україні намагаються використовувати відокремлено від ділової досконалості і якості – їх основи, що призводить до нераціонального використання ресурсів і часу.

Комплексна система управління якістю продукції (КСУЯП) у тій чи іншій мірі застосовувалась у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах ще за часів Радянського Союзу. Основною її метою було ефективне управління якістю, зменшення витрат при виробництві, зберіганні та реалізації продукції. Важливим принципом її стабільного планомірного функціонування був системний підхід, що передбачав розгляд усіх елементів системи та економічних явищ у тісному взаємозв'язку. Саме цей взаємозв'язок забезпечувався системою стандартизації і сертифікації. Якість продукції у підприємствах стала комплексною та багатогранною проблемою, вона вивчалася та аналізувалася з усіх її сторін, а зусилля керівників і безпосередніх виконавців були спрямовані на її підвищення. Однак, незважаючи на всі переваги комплексних систем управління якістю, у процесі їх впровадження та функціонування виникло багато перепон і виявлено ряд недоліків. Раціональний задум ефективного функціонування комплексних систем і не досить виважена політика широкомасштабного впровадження не виправдали очікуваних сподівань.

Калита П.Я. класифікує причини поразки КСУЯП на три основні групи: «несвоєчасність впровадження, недоліки в організації впровадження, недоопрацювання методології і недоліки методик розробки КСУЯП. Несвоєчасність впровадження КСУЯП визначилася відсутністю зацікавленості виробників вирішувати проблеми якості в умовах глобального дефіциту продукції, розподільчої системи, державної власності на засоби виробництва. Основним недоліком організації широкомасштабного впровадження КСУЯП було перекладання обов'язків по проектуванню дуже складних систем управління якістю на плечі підприємств-виробників продукції... Говорячи про недоліки методології проектування КСУЯП, відмічаються наступні: орієнтація переважно на виробника продукції, а не на її споживачів; функціональний, а не цільовий підхід до управління; статистичність вимог КСУЯП, мало розвинена процедурна частина, особливо це стосується процедур управління» [3, с. 6].

З появою міжнародних стандартів стосовно системи управління, в останні роки виникла необхідність у формуванні інтегрованої системи управління.

Трактування категорії „інтегрована система управління”, на нашу думку вдало сформульовано М. Світкіним як «частина системи загального менеджменту організації, яка відповідає вимогам двох або більше міжнародних стандартів на системи менеджменту і функціонує як єдине ціле» [5, с.30]. Саме інтегрована системи управління враховуватиме всі важливі аспекти діяльності підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

**Складові елементи інтегрованої системи управління підприємством  
адаптовані до вимог міжнародних стандартів**

Системи менеджменту організації	Групи зацікавлених сторін					
	споживачі	власники, інвестори	партнери (посередники)	персонал	профспілки	суспільство
Система менеджменту якості	•	•	•	○	○	•
Система екологічного менеджменту	○	•	○	○	○	•
Система професійної безпеки і здоров'я	•	○	○	•	•	○
Система соціального менеджменту	○	○	○	•	•	•
Система менеджменту інформаційної безпеки	○	•	•	○	○	○
Інтегрована система менеджменту	•	•	•	•	•	•

• - значна зацікавленість; ○ – помірна зацікавленість

Джерело: [4]

Останні мають містити формалізований потенціал для підвищення результативності діяльності організаційних формувань, підвищення привабливості для контактних аудиторій на основі відповідності законодавчим, регламентуючим, нормативним вимогам.

**Висновки.** В умовах сучасного ринкового середовища підприємствам, зокрема керівникам вищого (стратегічного) рівня управління, що прагнуть до сталого розвитку, впровадження інтегрованої системи менеджменту є вкрай необхідним заходом у контексті стратегічного управління, що може забезпечити досягнення конкурентних переваг. При цьому одним із першочергових етапів на шляху реалізації стратегії розвитку має стати сертифікація внутрішньоорганізаційної системи якості. Проходження вказаної процедури сприятиме підвищенню рівня довіри у споживачів на основі формування позитивного іміджу шляхом дотримання відповідності на предмет мінімізації шкідливого впливу на навколишнє середовище, виготовлення високоякісної та безпечної продукції, покращення умов праці, мотивації та соціального забезпечення персоналу, дослідження і задоволення попиту тощо.

#### **Література:**

1. Резолюція про трипартизм та соціальний діалог, прийнята Міжнародною конференцією праці на її 90-й сесії (Женева, 18 червня 2002 р.)
2. Кравчук І. Теоретико-методологічні засади функціонування механізму управління соціально-економічним розвитком аграрного сектора. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // [http:// baitas.lzuu.lt/mazylis/julram/21/63.pdf]
3. Калита П. У бізнесі, як і в спорті, перемагає найсильніший // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2003. – №1.
4. Свиткин М. Практические аспекты создания ИСМ/М.3. Свиткин // Стандарты и качество. - 2007. – №5. – С.25.
5. Світкін М. Методологія створення інтегрованих систем менеджменту // Світ якості України. – 2004. – №4. – С.29 – 35.

*Рецензент: д.е.н., доцент Писаренко В.В.*

УДК: 658.62:635.1/8

## **ЦІННІСТЬ ТОВАРУ ЯК ЕЛЕМЕНТ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ ОВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ**

*Бараннікова М. І., аспірант*

*Харківський національний технічний університет сільського  
господарства ім. Петра Василенка*

*Стаття присвячена питанням цінності товару. Розглянуто складові, що формують цінність овочевої продукції для споживача та доведено її важливу роль у комплексі маркетингу підприємства.*

*The article is devoted the questions of value of commodity. Constituents which form the value of vegetable products for an user and it is well-proven important role in the complex of marketing of enterprise are considered.*