

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Сас Олександр Олександрович

УДК: 005.3:631.145-022.56(043.3)

**УПРАВЛІННЯ ВЕЛИКОТОВАРНМИ АГРОПРОМИСЛОВИМИ
ФОРМУВАННЯМИ**

Спеціальність 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Київ – 2016

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі економіки агропромислових формувань ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» Міністерства освіти і науки України, м. Київ.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
Дем'яненко Сергій Іванович,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,
завідувач кафедри економіки агропромислових формувань

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор,
Гудзинський Олексій Дмитрович,
Національний університет біоресурсів
та природокористування,
професор кафедри менеджменту
ім. проф. Й.С. Завадського
кандидат економічних наук, доцент,

Ткачук Віталій Валерійович,
Кам'янець-Подільський національний університет
імені Івана Огієнка,
доцент кафедри економіки підприємств

Захист відбудеться «__» червня 2016р. о 16:00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.006.03 у ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за адресою: 03680, м. Київ, пр. Перемоги, 54/1, ауд. 203.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за адресою: 03113, м. Київ, вул. Дегтярівська, 49-Г, ауд. 601.

Автореферат розісланий «__» травня 2016 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради
доктор економічних наук, професор

А.В. Федорченко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Протягом останніх років показники функціонування вітчизняних підприємств агропромислового комплексу характеризуються стабільною позитивною динамікою – нарощується виробництво, спостерігається поживлення галузі переробки, укріплюються позиції на зовнішніх ринках. Водночас розвиток підприємництва у даному секторі як база формування продовольчої безпеки країни та розширення експорту потребує подальших перетворень якісного характеру для забезпечення підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва.

Практика ведення агробізнесу в Україні характеризується створенням великотоварних агропромислових формувань (ВАФ), так званих агрохолдингів, що супроводжується об'єднанням та поглинанням раніше створених сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм, високим рівнем концентрації капіталу, доступом до фінансових та інвестиційних ресурсів. Практика засвідчує, що економічна ефективність функціонування ВАФ часто досягається за рахунок ефекту масштабу, екстенсивного типу розвитку та інколи – нехтуванням соціальними та екологічними факторами. У дослідженнях вітчизняних науковців і коментарях практиків часто наголошується на низькому рівні ефективності діяльності ВАФ, їх негативному впливі на екологічний та соціальний стан сільських територій. Причиною зазначеного вище є проблеми управління у ВАФ, які виникають на всіх рівнях їх організаційних структур і пов'язані з прийняттям неефективних стратегічних рішень власниками чи вищим керівництвом, некоректними діями менеджерів і спеціалістів в операційній діяльності.

У роботі використовувалися теоретичні надбання у сфері енергетичних засад економіки таких дослідників, як В. Вернадського, Ф. Кене, Л. Ларуша, С. Подолинського, М. Руденка. Теоретичні засади управління розробляли та досліджували такі дослідники, як М. Вебер, Ф. Тейлор, А. Файол. Дослідженнями проблем управління на підприємствах займаються Є. Бабець, В. Боковець, О. Востряков, Л. Дяченко, О. Карпюк, С. Поліщук, І. Ходикіна, М. Шульга та інші. Проблема управління на підприємствах аграрного сектору та пошуком шляхів їх вирішення займаються О. Гудзинський, А. Данкевич, С. Дем'яненко, П. Коваль, А. Костирко, К. Мельник, О. Садовник, В. Ткачук, Г. Чорний та інші.

Узагальнення наукових публікацій за даною проблематикою показує, що теоретичні та практичні питання стосовно управління ВАФ за сучасних умов їх функціонування залишаються не до кінця вирішеними та потребують комплексного наукового дослідження. У зв'язку з зазначеним виникає актуальна потреба в удосконаленні методики формування підходів до управління ВАФ з метою підвищення їх ефективності, стійкості й конкурентоспроможності їхньої продукції на внутрішньому і зовнішніх ринках. Значущість та актуальність визначених напрямів дослідження зумовили вибір теми дисертації, постановку мети, завдань, логіку структури та цільову спрямованість.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри економіки агропромислових формувань ДВНЗ «Київський національний економічний

університет імені Вадима Гетьмана» за темою «Розробка напрямів підвищення ефективності діяльності агропромислових формувань в умовах глобалізації і посилення конкуренції на ринках сільськогосподарської продукції і продовольства» (державний реєстраційний номер 0111U007425). У її межах особисто автором досліджено теоретичні та практичні основи управління великотоварними агропромисловими формуваннями.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є узагальнення методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління великотоварними агропромисловими формуваннями з урахуванням особливостей їх виробничої діяльності та функціонування в аграрному секторі України.

Відповідно до зазначеної мети в дисертаційній роботі поставлено і вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні основи управління та менеджменту, еволюцію даних категорій, визначено характер взаємодії суб'єкта й об'єкта управління;
- проаналізовано особливості управління в агропромислових формуваннях на основі класичної теорії економіки та теорії фізичної економіки, яка ґрунтується на природничих засадах;
- визначено зміст та проаналізовано організацію управління й ефективність функціонування ряду великотоварних агропромислових формувань;
- проведено аналіз впливу масштабів виробництва на формування організаційної структури управління та ефективність функціонування підприємств методом імітаційного моделювання;
- розроблено класифікацію підходів до управління великотоварними агропромисловими формуваннями за характеристикою контролю на рівні «власники – менеджери»;
- систематизовано найрозповсюдженіші інструменти управління, що відповідають специфіці функціонування великотоварних агропромислових формувань у сучасних умовах;
- обґрунтовано комплексну модель організаційної будови та структури управління великотоварними агропромисловими формуваннями як єдиної системи, що враховує територіальні, виробничі, економічні та соціальні аспекти їх функціонування;
- розроблено та обґрунтовано організаційну структур служби контролінгу, що охоплює не тільки проблематику управління великотоварним виробництвом в аграрному секторі, а й враховує можливості ВАФ для створення дослідних центрів із забезпечення сталого розвитку;
- розроблено методику планування, обліку та контролю виробництва аграрної продукції на засадах природничо-ринкової економічної концепції, як чинника підвищення ефективності управління та функціонування ВАФ.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування та забезпечення ефективності діяльності великотоварних агропромислових формувань.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів удосконалення управління вітчизняними великотоварними агропромисловими формуваннями.

Методи дослідження. Основу дисертаційної роботи становить сукупність загальнонаукових принципів і спеціальних методів наукового пізнання, застосування яких зумовлене поставленими метою і завданнями. Зокрема, у процесі дослідження управління великотоварними агропромисловими формуваннями використано такі методи: монографічний (під час вивчення управління окремих агропромислових формувань); абстрактно-логічний (у формулюванні підходів, висновків та узагальнень науковців за досліджуваною тематикою, а також при обґрунтуванні основних підходів до вдосконалення управління у ВАФ); економіко-статистичний (у ході аналізу концентрації виробництва в аграрному секторі); економічного порівняння (у дослідженні ефективності функціонування окремих аграрних підприємств і ВАФ); класифікацій (при виділенні підходів до управління та проблем управління ВАФ); економіко-математичного та імітаційного моделювання (при аналізі залежності економічної ефективності від розмірів ВАФ); графічний (для наочного зображення статистичних даних і результатів моделювання); системний підхід (при розробці підходів до формування моделі організаційної побудови та структури управління ВАФ).

Інформаційну базу дослідження становлять фундаментальні положення та результати теоретичних надбань, опубліковані у наукових працях вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали наукових конференцій, періодичних видань та мережі Інтернет, офіційні матеріали Державного комітету статистики України за проблематикою дисертації, матеріали інформаційних агентств та консалтингових фірм, фінансово-господарська документація ВАФ, а також результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

вперше:

- розроблено методологічні підходи до формування комплексної моделі організаційної побудови та структури управління великотоварними агропромисловими формуваннями як єдиної системи, що, на відміну від існуючих, дозволяє врахувати територіальні, виробничі, економічні та соціальні аспекти їх функціонування, в основі якої сконцентровано всі адміністративно-управлінські функції на рівні територіальної структурної одиниці, а первинні виробничі підрозділи перетворено на відповідні філії без адміністративних повноважень. При цьому службу контролю наділено управлінськими функціями вищого рівня;

удосконалено:

- специфікацію вивчення сутності та характеру взаємозв'язку між категоріями «суб'єкт управління» та «об'єкт управління» в процесі прийняття управлінського рішення, на основі чого обґрунтовано залежність та наповненість інформаційних потоків між ними, що забезпечують підвищення ефективності управління, дозволяють структурувати інформацію та надають можливість суб'єкту управління володіти ширшим спектром інформації про об'єкт управління;

- зміст сутності понять «методи управління» та «інструменти управління» шляхом обґрунтування їх розділення як окремих категорій на основі аналізу базових понять «інструмент» та «метод», що дозволяє глибше структурувати їх і на цій основі розробляти адаптивні підходи до удосконалення системи управління підприємством;

- методику планування, обліку та контролю в галузі скотарства, у рамках якої змінено розрахунок собівартості приплоду, підходи до виробничого обліку, а також запропоновано використання системи техніко-економічних показників як чинника підвищення ефективності управління сферою діяльності підприємства;

дістали подальший розвиток:

- класифікація чинників управління великотоварними агропромисловими формуваннями за ознакою контролю на рівні «власники – менеджери», зокрема, виділені такі види управління, як «спрощений», «простий», «складний», що дозволяють підвищити рівень ефективності взаємодії між власниками та вищим керівництвом підприємства, завдяки чому створюються передумови для формування комплексної моделі організаційної побудови та структури управління великотоварними агропромисловими формуваннями;

- методичний підхід до аргументації показників оцінювання ефективності поточного та індикативного станів окремої структурної ланки управління, що дозволяє підвищити рівень інформаційного забезпечення спеціалістів та менеджерів вищих ешелонів управління;

- методика планування та обліку розподілу витрат машинно-тракторного парку за об'єктами калькуляції в рослинництві та тваринництві, що дозволяє підвищити ефективність діяльності первинних виробничих підрозділів за рахунок прийняття коректних управлінських рішень щодо структури виробництва.

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що представлені у дисертаційній роботі підходи до удосконалення процесів управління агропромисловими формуваннями можуть бути використані у процесі формування їх організаційної побудови та структур управління. Рекомендації щодо формування структури служби контролінгу та функції, які повинні виконуватися нею, можуть бути доведені до рівня конкретних агропромислових формувань, що забезпечить підвищення ефективності їх діяльності. Методичні підходи до розподілу витрат машинно-тракторного парку та розрахунок собівартості приплоду у скотарстві можуть бути впроваджені на будь-яких підприємствах аграрного сектору, що підвищить рівень інформаційного забезпечення керівників щодо ефективності виробництва відповідних видів продукції.

Зокрема, ключові висновки та головні результати наукового дослідження використані управлінням агропромислового розвитку Богуславської районної адміністрації Київської області при розробці прогнозних планів економічного розвитку аграрного сектору регіону. Враховано пропозиції автора щодо удосконалення організаційної структури управління в агропромислових формуваннях, що дає можливість значно поліпшити ефективність функціонування таких організацій в агропромисловому секторі (довідка № 2-2-19/2443 від 15.02.2016 р.).

Напрацювання дисертаційної роботи у частині ведення виробничої оперативної звітності, використання методичного підходу розрахунку собівартості приплоду були використані ПАТ «Блок Агросвіт», що дозволило підвищити рівень інформаційного забезпечення керівництва (довідка № 183 від 03.02.2016 р.); запропоновані зміни до облікової політики галузі скотарства, що дозволили забезпечити повнішою та коректнішою інформацією спеціалістів про ефективність

функціонування галузі використано в діяльності ПСП «Яна Плюс» (довідка № 67 від 10.02.2016 р.); щотижневий контроль за дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства, щоденну звітність руху грошових коштів, що дозволило підвищити рівень керованості господарством впроваджено на СТОВ «Рось» (довідка № 72 від 12.02.2016 р.). Загалом, використання запропонованих методичних підходів дало змогу підвищити ефективність управління та, відповідно, ефективність функціонування підприємств.

Теоретичні та практичні аспекти до управління великотоварними агропромисловими формуваннями також використані у навчальному процесі ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» при викладанні дисциплін «Менеджмент агропромислових формувань» та «Менеджмент витрат в АПК» (довідка від 9 лютого 2016 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною авторською науковою працею, яка базується на дослідженнях питань управління та контролю у великотоварних агропромислових формуваннях України. З опублікованих наукових праць в співавторстві, у дисертації використані лише ті ідеї й положення, які отримані автором особисто.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, результати, висновки та пропозиції дисертаційної роботи доповідалися на міжнародних та всеукраїнській конференціях: Міжнародній науково-методичній конференції «Проблеми управління у великотоварних агропромислових формуваннях» (м. Київ, 2015 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку» (м. Острог, 2015 р.); П'ятнадцятій Всеукраїнській науковій конференції «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 2015 р.); Восьмій Міжнародній науково-практичній конференції «Условия экономического роста в странах с рыночной экономикой» (м. Переяслав-Хмельницький, 2015 р.).

Публікації. За результатами проведеного дослідження дисертантом опубліковано 9 наукових праць загальним обсягом 5,2 д.а., з них 1 – у колективній монографії, 3 – у наукових фахових виданнях, 3 – у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз, 2 - в інших виданнях.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 199 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 25 таблиць на 27 сторінках, 37 рисунків на 34 сторінках, 9 додатків на 13 сторінках. Список використаних джерел налічує 188 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, сформульовано її мету та основні завдання, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, відображено наукову новизну, практичне значення одержаних результатів та відомості про їх апробацію.

У розділі 1 «**Теоретичні засади управління агропромисловими формуваннями**» розкрито сутність управління, проаналізовано взаємозв'язок суб'єкта з об'єктом управління, узагальнено існуючі теоретичні основи управління підприємством та його особливості в агропромислових формуваннях; наведено

сутність поняття «великотоварні агропромислові формування» та проаналізовано підходи до оцінювання їх ефективності; запропоновано схему розробки методів й інструментів управління на основі природничо-ринкової економічної концепції.

В роботі досліджена змістовна відмінність між поняттями «управління» та «менеджмент», яка полягає в тому, що поняття «управління» є ширшим та стосується систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних та ін.), а поняття «менеджмент» в основному пов'язане з цілеспрямованим впливом на людей з метою досягнення поставлених цілей та найбільш асоціюється з підприємницькою діяльністю. В процесі дослідження сутності управління обґрунтовано характер взаємозв'язку суб'єкта управління з його об'єктом, зокрема, наголошується на тому, що суб'єкт управління повинен володіти ширшим спектром інформації, ніж об'єкт управління.

Аналіз категорії «управління підприємством» засвідчив необхідність її трактування у двох площинах – широкій та вузькій. Обґрунтовано, що управління підприємством у широкому розумінні відповідає поняттю «управління» та може трактуватися як здійснення управлінської дії системи управління на соціальні та технічні елементи виробництва. В свою чергу, управління підприємством у вузькому розумінні є формою економічних відносин, що характеризується систематизованою дією органу управління на підконтрольну структуру з метою ефективного функціонування в умовах постійних внутрішніх і/або зовнішніх змін для досягнення поставлених цілей.

У роботі досліджена змістовна відмінність між поняттями «методи управління» та «інструменти управління», яка полягає у розділенні їх як окремих категорій на основі аналізу базових понять «інструмент» та «метод». Зокрема, визначено, що інструментом управління є конкретні засоби, що дозволяють і/або допомагають виконувати функції управління. В свою чергу, під методом управління розуміємо спосіб впливу на окремого працівника чи на виробничі колективи.

Під час аналізу розповсюджених концепцій управління, зокрема, «шести сигм» та «бережливого виробництва», виявлено відсутність єдиної субстанціональної основи у сучасній теорії менеджменту, яка б поєднувала весь набутий науковцями арсенал концепцій, методів та інструментів управління. Це дає підстави констатувати, що визначення єдиної концепції управління ще не розкрито ні в теоретичному, ні в практичному аспектах, що потребує подальшого дослідження та чіткого формулювання.

У роботі запропоновано трактувати сутність поняття «великотоварні агропромислові формування» як об'єднання аграрних, переробних, збутових підприємств та їх філій, у формі цілісних структур глибокого рівня інтеграції, що, як правило, є диверсифікованими та займаються суміжними напрямками діяльності. Окрім того, здійснено аналіз розповсюджених у світовій практиці показників ефективності, зокрема тих, які почали використовуватися вітчизняними ВАФ – ЕВІТ, ЕВІТДА, EVA та MVA, що комплексно характеризують ефективність підприємств чи окремих проектів та є характерними дня публічних компаній. Під час аналізу з'ясовано, що не існує показника, який би абсолютно коректно відображав діяльність та управління ВАФ, дозволяючи враховувати всі особливості виробництва. В результаті доведено, що в їх системи управління доцільно

інтегрувати такі методи оцінювання та підвищення ефективності (результативності) господарювання, як збалансована система показників (BSC) і ключові показники ефективності (KPI).

Досліджуючи питання управління у ВАФ на основі класичної теорії економіки та теорії фізичної економіки яка ґрунтується на природничих засадах, доведено, що процес управління та його інструменти повинні відображати логіку природних процесів і водночас не можуть бути відірваними від виробництва та ринку. В результаті цього було запропоновано універсальну схему розробки методів та інструментів управління на основі природничих принципів, законів та закономірностей (рис.1).

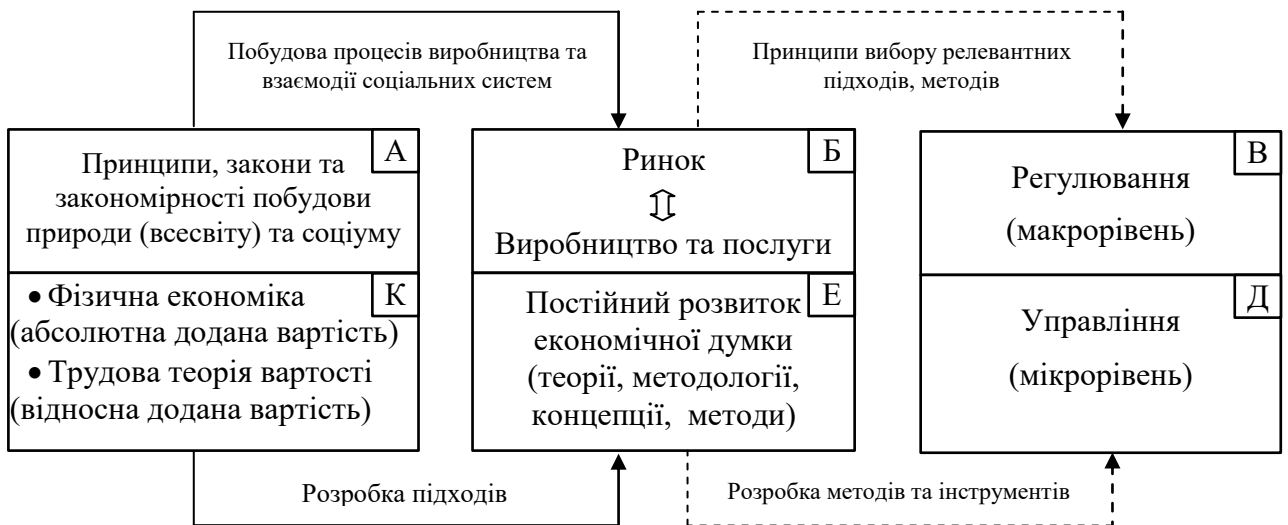


Рис. 1. Схема підходів до розробки методів та інструментів управління
Джерело: розроблено автором

Водночас, при дослідженні фундаментальних засад первинних економічних теорій запропоновано визначити поняття «управління підприємством» як формування виробничих та невиробничих процесів, їх взаємодії всередині організації і в зовнішньому соціально-економічному середовищі на основі принципів, законів та закономірностей природи. Таке формулювання відображає субстанціональну концепцію управління, яка слугує єдиною платформою для подальшого його дослідження та удосконалення.

У розділі 2 «Аналіз чинників і підходів організації управління у великотоварних агропромислових формуваннях» проаналізовано галузеві тенденції розвитку аграрного сектору України; досліджено залежність техніко-економічних показників та організаційної структури управління від масштабів виробництва аграрного підприємства; досліджено залежність ефективності функціонування ВАФ від його розмірів; систематизовано основні розповсюдженні інструменти управління у ВАФ.

Аналіз тенденцій розвитку аграрного сектору України показав, що середній розмір аграрних підприємств зростає. Також чітко прослідковується вищий рівень стійкості показників ефективності у підприємств із річним рівнем доходу на рівні понад 5 млн. грн. Дослідження залежності техніко-економічних показників та організаційної структури управління від масштабів виробництва аграрних

підприємств засвідчили, що не завжди більший розмір господарства означає вищу економічну ефективність його діяльності. Зокрема було показано, що господарство, яке мало порівняно великий земельний банк, досягло нижчого рівня ефективності порівняно з підприємствами із меншими земельними масивами.

В процесі аналізу були виділені два узагальнюючі типи ВАФ: «публічні», тобто такі, що мають офіційні зв'язки між підприємствами холдингової структури, та «непублічні» – ті, що не мають таких зв'язків. У результаті розроблено класифікацію підходів до управління ВАФ за характеристикою контролю на рівні «власники – менеджери». Зокрема, виділені такі види управління, як «спрощений», «простий», «складний», що забезпечують підвищення ефективності взаємодії між власниками та вищим керівництвом організації завдяки чому створюються умови для формування комплексної моделі організаційної побудови та структури управління великотоварними агропромисловими формуваннями.

Дослідження вузьких місць управління ВАФ дало змогу визначити їх основні проблемні аспекти, а саме: «перевернута піраміда», що характеризується надмірним тиском на виробничі одиниці; «слабка мотивація праці», яка виявляється у низькому рівні взаємодії між управлінськими структурами ВАФ із окремими виробничими одиницями; «відсутність стратегії розвитку», що відображається у недотриманні інвестором і/або вищим керівництвом ВАФ єдиної стратегії розвитку.

Дослідження структури управління та фінансово-економічних показників UkrLandFarming, KSG Agro, «Приват-Агрохолдинг», «Агродім», а також 20-ти інших ВАФ на основі проаналізованих результатів економетричних моделей та імітаційної моделі (рис. 2 та 3) дозволили визначити, що залежність між ефективністю та масштабами ВАФ існує, але на низькому рівні: ВАФ розмірами понад 86 тис. га мають нижчий рівень ефективності, ніж ті, що мають розміри від 36 до 86 тис. га.

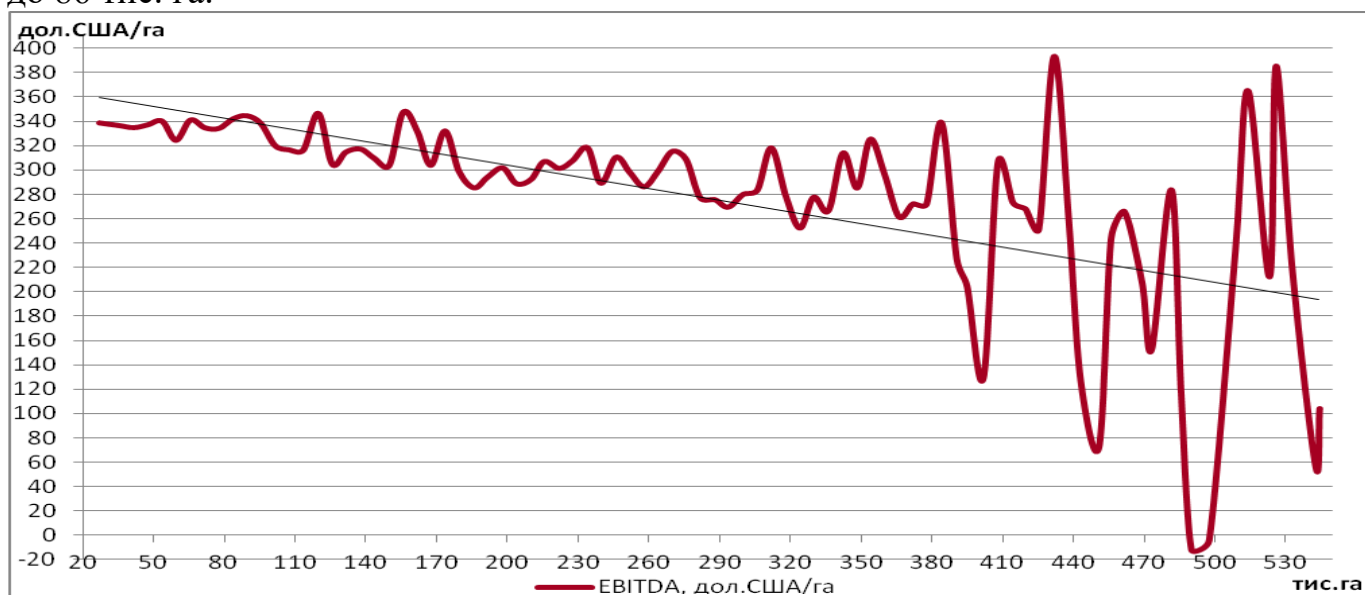


Рис. 2. Залежність ЕВІТДА від оброблюваної площі за результатами імітаційного моделювання на основі досліджуваних ВАФ (2014 р.)

Джерело: розроблено автором

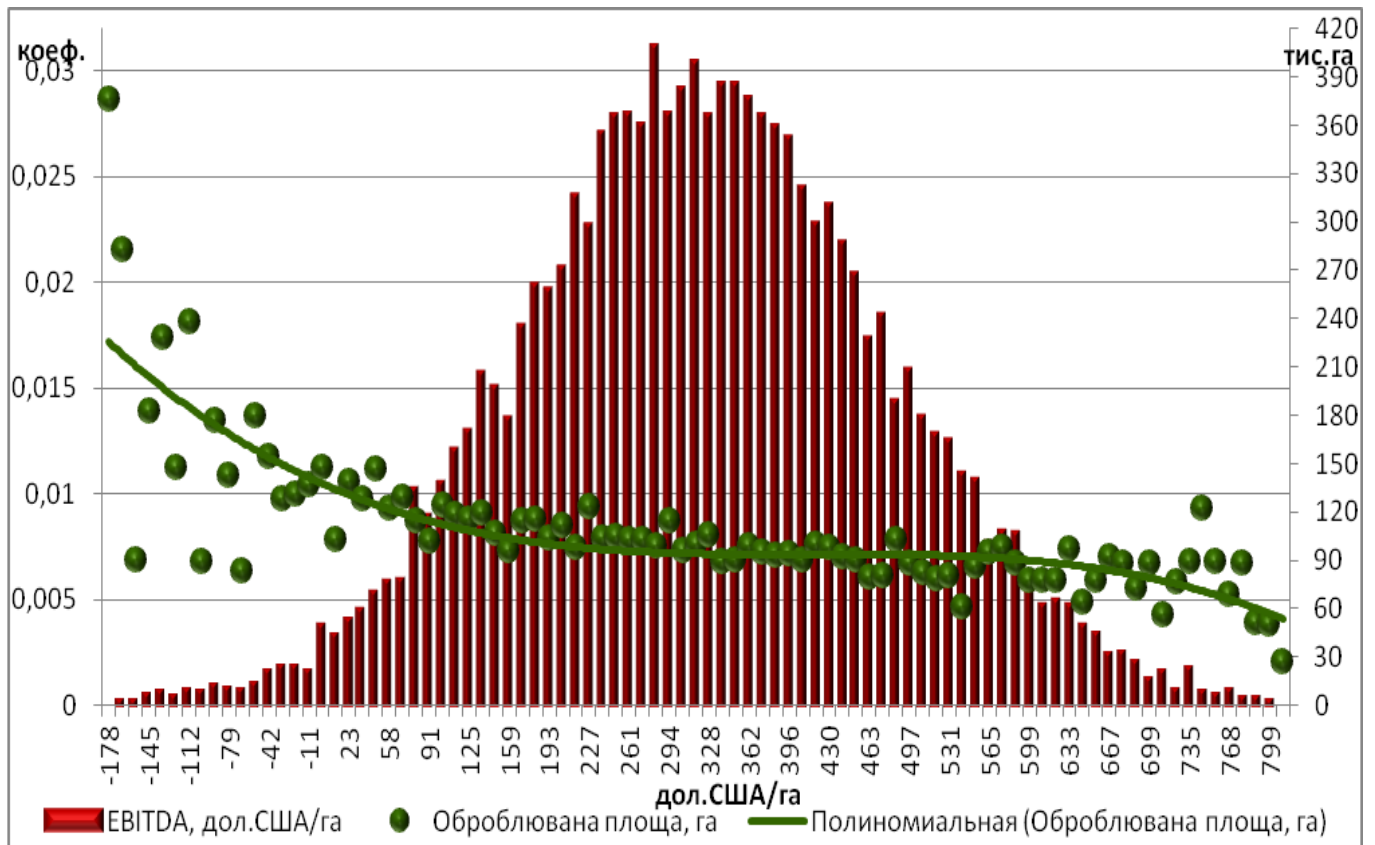


Рис. 3. Розподіл ЕВІТДА та оброблювана площа за результатами імітаційного моделювання на основі досліджуваних ВАФ (2014р.)

Джерело: розроблено автором

На основі конструктивного аналізу внутрішньої управлінської звітності агрохолдингів виокремлено та систематизовано основні розповсюджені інструменти управління, що відповідають специфіці функціонування вітчизняних агропромислових формувань у сучасних умовах: системи обліку як управлінський інструмент оперативного накопичення достовірної інформації; навігаційні системи та контроль витрат пального як інструмент контролю витрат; система бонусів як інструмент мотивації; системи зв'язку та спостереження як інструмент оперативної взаємодії між менеджерами різних рівнів та рядовими працівниками. Впровадження зазначених інструментів управління дає змогу підвищити загальну ефективність оперативного управління за рахунок їх комплексного використання.

У розділі 3 «Удосконалення управління великотоварними агропромисловими формуваннями» розроблено комплексну модель ВАФ організаційної побудови та структури управління та проаналізовано вплив пропонованої побудови формування на місцеві сільські бюджети; розроблено організаційну структуру служби контролінгу ВАФ та обґрунтовано основний інструмент служби контролінгу – оперативну та періодичну звітності; досліджено проблематику планування, обліку та контролю виробництва аграрної продукції як чинника підвищення ефективності управління та запропоновано використання низки показників техніко-економічної ефективності галузі скотарства.

У результаті проведеного аналізу в роботі було обґрунтовано та розроблено комплексну модель організаційної побудови об'єднання і структури управління ВАФ, що враховує територіальні, виробничі, економічні та соціальні аспекти їх

функціонування (рис. 4). У частині організаційної будови материнського холдингового об'єднання вона передбачає розподіл структурних одиниць за напрямками діяльності. Зокрема, до функціональних обов'язків материнської компанії входять тільки стратегічні питання стосовно розвитку, а також арбітражні питання у відносинах між компаніями об'єднання, коли такі виникають.

У частині організаційної будови ВАФ модель передбачає функціонування материнського підприємства аграрного бізнесу із суто функціональними обов'язками та формування ряду підприємств за територіальним принципом. Для правового забезпечення управлінських функцій представлена холдингова компанія, яка має бути бенефіціаром територіальних підприємств. Їх кількість та розміри повинні визначатися лише за фактичної або планової концентрації земельного банку чи виробничих одиниць на основі адміністративно-територіального поділу районів або областей.

У частині організаційної будови територіальної структури запропонована модель характеризується діяльністю одного функціонально-управлінського підприємства та його локальних виробничих філій на певній території. Принциповим елементом наведеної організаційної будови є те, що у філій територіального підприємства мають бути мінімізовані адміністративно-правові функції через обмеження їх повноважень: права підпису та володіння власною печаткою; відкриття розрахункового рахунку в банку; ведення бухгалтерського та податкового обліку.

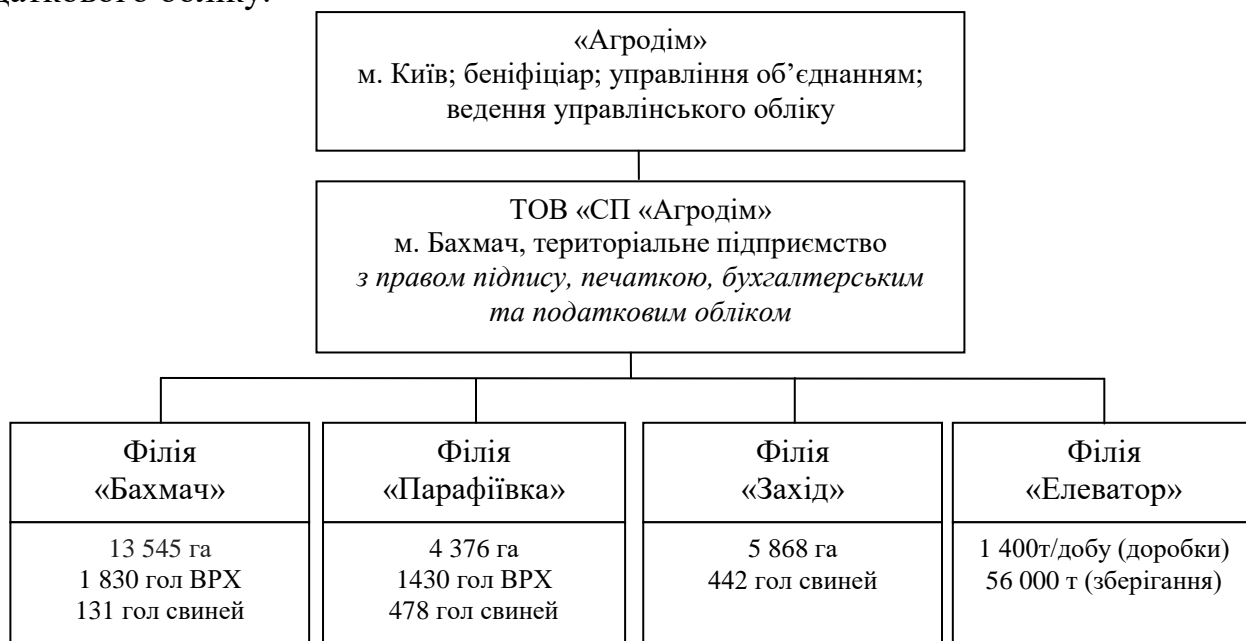


Рис. 4. Рекомендована організаційна будова об'єднання «Агродім»

Джерело: власна презентація на основі статистичної та управлінської звітності об'єднання «Агродім» за 2014 р.

Запропонована комплексна модель в частині організаційної структури управління ВАФ та територіальними підприємствами передбачає створення на верхніх щаблях управління двох керівників – генерального директора та директора з виробництва, а також вищого керівництва департаменту контролінгу (рис. 5). Обґрунтовано, що особливістю розробленої моделі є виведення департаменту контролінгу поза межі діяльності всіх інших функціональних одиниць як

структурної одиниці, котра повинна забезпечувати високу якість управлінської інформації та синхронізацію оперативної діяльності зі стратегічним планом розвитку агропромислового формування. У роботі наголошується, що філії територіального підприємства повинні виконувати суто виробничі функції, а обов'язки їх керівників мають обмежуватися лише оперативним забезпеченням виробничої діяльності.

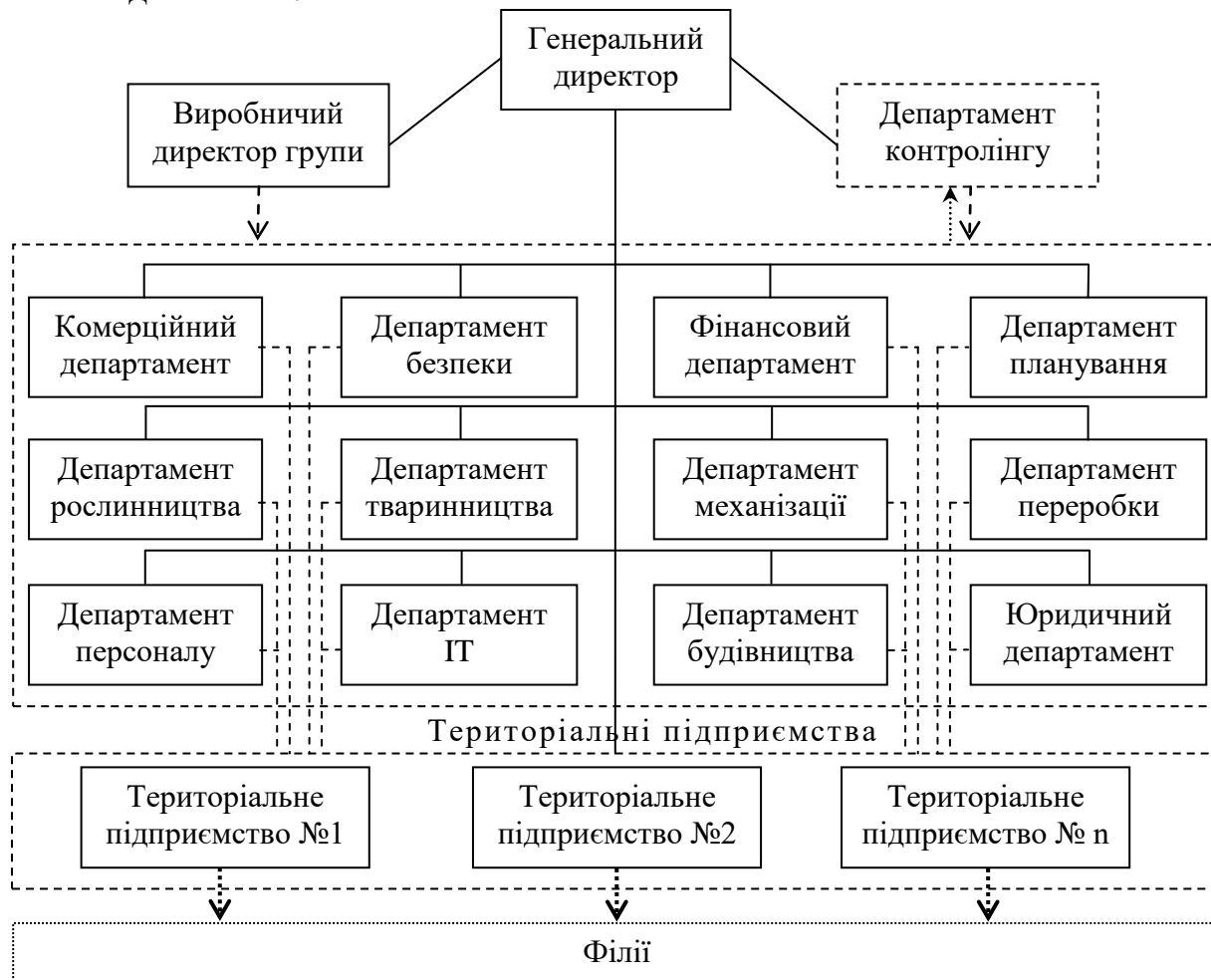


Рис. 5. Рекомендована організаційна схема управління ВАФ

Джерело: розроблено автором

Запропоновані організаційна будова та структура управління також передбачають наявність сконцентрованого територіального підприємства машинно-тракторного і автотранспортного парку, ремонтно-будівельної бригади, а також адміністративно-правового, фінансово-економічного та техніко-технологічного апаратів. Окрім функціонального управління філіями територіальне підприємство має низку організаційно-виробничих завдань, зокрема: організація роботи механізованих загонів із обробітку землі; організація обслуговування філій автопарком; організація ремонтно-будівельних робіт виробничих об'єктів та ін.

Аналіз економічної ефективності впровадження рекомендованої моделі на прикладі ПАТ «Блок-Агросвіт» та ПСП «Агро-Вам» засвідчив можливість зменшення річних адміністративних витрат підприємства на 378 тис. грн, що становить 9,17 % загальної суми адміністративних витрат, або ж дорівнює збільшенню показника ЕВІТДА на 2,9 % (табл. 1 та 2).

Таблиця 1

Зміна штатного розпису при впровадженні рекомендованої моделі організаційної побудови ВАФ «Агродім» на прикладі створення філії «Парафіївка» на базі ПАТ «Блок-Агросвіт» та ПСП «Агро-Вам»

Посада	Од. виміру	За умов функціонування ПАТ «Блок-Агросвіт» та «Агро-Вам»	За умов функціонування філії «Парафіївка»
Директор → Керівник	штат.од.	2	1
	грн/міс	21 054,27	15 790,71
Головний бухгалтер → Старший обліковець	штат.од.	2	1
	грн/міс	11 843,03	9 474,42
Старший бухгалтер філії «Парафіївка»	штат.од.	-	1
	грн/міс	-	9 474,42
Штат бухгалтерії → штат обліковців	штат.од.	9	5
	грн/міс	39 082,00	21 712,22
Головний агроном → Старший агроном філії	штат.од.	2	1
	грн/міс	10 198,16	8 158,53
Економіст з фінансової роботи	штат.од.	2	0,25
	грн/міс	2 171,22	1 085,61
Фахівець з землевпорядкування	штат.од.	2	0,5
	грн/міс	6 250,38	4 687,78
Зміна витрат за штатним розписом	тис. грн	1 087	845

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Розрахунок економічної ефективності впровадження рекомендованої моделі організаційної побудови ВАФ «Агродім» на прикладі створення філії «Парафіївка» на базі ПАТ «Блок-Агросвіт» та ПСП «Агро-Вам»

Показник	Од. виміру	За умов функціонування ПАТ «Блок-Агросвіт» та «Агро-Вам»	За умов функціонування філії «Парафіївка»
Адміністративні витрат на утримання офісних приміщень	тис. грн	270	135
Зміна витрат за штатним розписом	тис. грн	1 087	845
Всього витрат які змінюються	тис. грн	1 357	980
Всього адміністративних витрат	тис. грн	4 497	4 119
Скорочення адміністративних витрат за функціонування філії	тис. грн. (%)	378 (9,17%)	
ЕВІТДА (підвищення рівня ЕВІТДА)	тис. грн. (%)	12 991	13 369 (+2,9 %)

Джерело: розроблено автором

У підсумку в роботі було розроблено та обґрунтовано організаційну структуру служби контролінгу (рис. 8), що охоплює не тільки особливості управління ВАФ, а й враховує можливості для створення дослідних центрів із забезпечення його сталого розвитку. Основним завданням такої служби є підвищення ефективності управління через забезпечення якісної та релевантної інформації для керівників завдяки

створенню систематизованої інформаційної бази, що буде враховувати показники стратегічної та оперативної діяльності. Зокрема, створення такої служби ініціює розвиток інфраструктури на виробничих територіях, а саме – проведення інтернет-зв'язку та інших телекомунікаційних мереж, що має позитивний соціальний ефект для сільської місцевості.

Основним інструментом служби контролінгу у ВАФ є оперативна та періодична звітність, побудована на принципах управлінського і/або виробничого обліку. Під оперативною звітністю розуміється щоденна форма подання інформації, за якої допускаються незначні відхилення. Періодичною звітністю є щотижневе, подекадне, щомісячне, квартальне, піврічне подання уточненої інформації та порівняння досягнутого результату з плановими показниками. Корінною відмінністю між оперативною та періодичною фінансово-економічною звітністю є те, що остання базується на основі стандартизованої бухгалтерської звітності та первинних документів з корективами на умови ведення управлінського обліку.

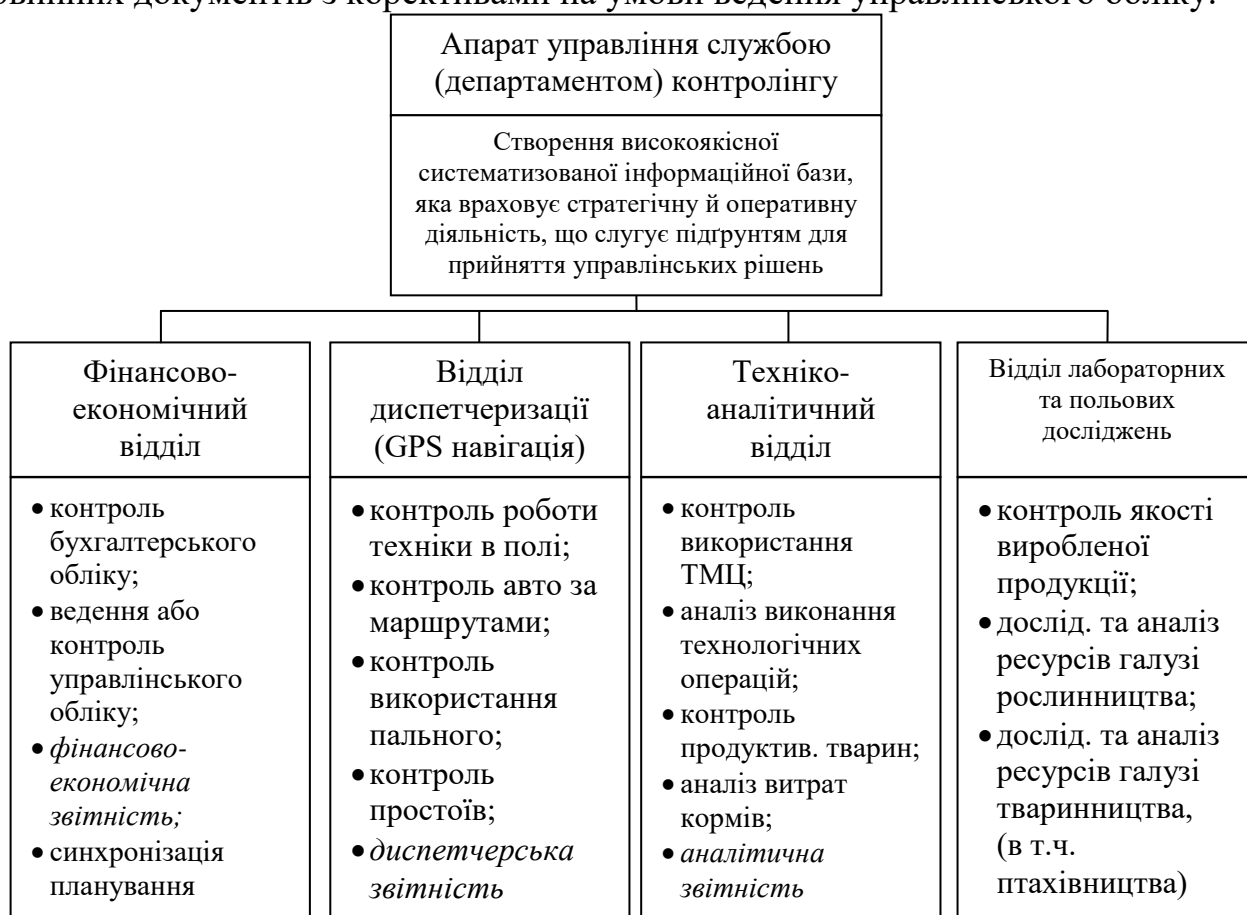


Рис. 8. Рекомендована організаційна схема служби контролінгу та її функції у великотоварному агропромисловому формуванні

Джерело: розроблено автором

Дослідження проблематики планування, обліку та контролю виробництва аграрної продукції на засадах природничо-ринкової концепції, дали змогу обґрунтувати коректність віднесення на собівартість продукції окремих культур та видів незавершеного виробництва витрат на утримання тракторів – пропорційно прямих витрат пального (у літрах), ґрунтообробних машин – пропорційно прямих витрат пального при виконанні ними робіт на певні культури (номенклатурні групи),

технічних засобів для збирання врожаю – пропорційно прямих витрат пального при збиранні певних культур. Також розроблено та обґрунтовано загальну методичку розрахунку собівартості приплоду за вартістю 60 денного утримання корови, скоригованого на раціон сухостою. Під час аналізу особливостей функціонування галузі скотарства було запропоновано використання ряду техніко-економічних показників ефективності галузі, основними з яких є річний надій за базисної жирності та білковості молока на фуражну корову з урахуванням первісток, а також середня прижиттєва продуктивність корів.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано практичне вирішення наукового завдання щодо удосконалення управління вітчизняними великотоварними агропромисловими формуваннями. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. У більшості випадків поняття «менеджмент» перекладається українською як «управління», хоча з української на англійську поняття «управління» у багатьох випадках мало б перекладатися як «administration». У даному випадку має місце філологічна і змістовна невідповідність цих понять: поняття «управління» є первинним і ширшим від поняття «менеджмент» та стосується організованих систем різної природи – біологічних, соціальних, технічних та ін. Найбільше поширення і вивчення поняття «управління» набуло стосовно соціальних систем, зокрема, управління державою, військами, групами людей. Поняття «менеджмент» виникло набагато пізніше від поняття «управління» і пов'язане в основному з цілеспрямованим впливом на людей з метою досягнення поставлених перед ними цілей і тому асоціюється переважно з підприємницькою діяльністю і діяльністю окремих людей – менеджерів.

2. Глибинне дослідження теоретичних аспектів управління дало змогу дійти висновку, що загальний інформаційний простір суб'єкта управління повинен бути більшим, ніж в об'єкта управління. Отже, суб'єкт управління для успішного функціонування організації повинен володіти широким спектром інформації про об'єкт управління, ніж сам об'єкт такого управління.

3. Досліджуючи питання управління в аграрних підприємствах на основі класичної теорії економіки та теорії фізичної економіки, яка ґрунтується на природничих засадах, доведено, що процес управління та його інструменти повинні відображати логіку природних процесів і водночас не можуть бути відірваними від виробництва та ринку.

4. Великотоварні агропромислові формування (агрохолдинги, агропромислові холдинги) являють собою об'єднання аграрних, переробних, збутових підприємств та їх філій як цілісних структур глибокого рівня інтеграції, що, як правило, є диверсифікованими та займаються суміжними напрямками діяльності. Такий підхід до діяльності забезпечує не тільки синергійний ефект для основного виробничого процесу, а й дозволяє зайняти потужності у непікові періоди виробничого циклу.

5. Аналіз фінансово-економічних показників та організаційних структур управління ВАФ засвідчили про тенденцію до укрупнення аграрних підприємств та виявили вплив їх розміру на ефективність господарювання. Встановлено, що найефективнішими є підприємства з розміром земельного банку від 36 до 86 тис. га,

що належать до середнього рівня в градації таких підприємств. При цьому адміністративні витрати на одну особу адміністративно-управлінського персоналу знижуються за умов збільшення їх розмірів.

6. В роботі доведено доцільність класифікації підходів до управління великотоварними агропромисловими формуваннями за характеристикою контролю на рівні «власники – менеджери» із виділенням таких видів управління, як «спрощений», «простий», «складний». «Спрощений» вид управління передбачає домовленість власника з менеджментом про досягнення одного фінансово-економічного показника та характеризується низьким контролем за діяльністю структури. «Простий» передбачає домовленість власника з менеджментом про досягнення декількох фінансово-економічних і/або техніко-технологічних показників і характеризується середнім рівнем контролю за виробничою та фінансово-економічною діяльністю. Для «складного» виду управління притаманною є вимога з боку власника надавати глибокий аналіз фактичних результатів функціонування та деталізованого плану діяльності і велика кількість контролюючих органів у структурі управління.

7. Найрозповсюдженішими інструментами управління, що відповідають специфіці функціонування вітчизняних ВАФ у сучасних умовах, є: облікові системи як управлінський інструмент оперативного накопичення достовірної інформації; навігаційні системи та контроль витрат пального як інструмент контролю витрат; система бонусів як інструмент мотивації; системи зв'язку та спостереження як інструмент оперативної взаємодії між менеджерами різних рівнів та рядовими працівниками.

8. Запропонована комплексна модель організаційної будови та структури управління великотоварними агропромисловими формуваннями дозволяє враховувати територіальні, виробничі, економічні та соціальні аспекти їх функціонування. Принциповим елементом їх організаційної будови є те, що у філій територіального підприємства мають бути мінімізовані адміністративно-правові функції. Досягнення такої форми організації відбувається способом ненадання повноважень філіям права підпису та наявності власної печатки, відкриття розрахункового рахунку в банку, ведення бухгалтерського та податкового обліку. При цьому служба контролінгу наділяється управлінськими функціями вищого рівня й у територіального підприємства відбувається концентрація машинно-тракторного і автотранспортного парку, ремонтно-будівельної бригади, а також всього адміністративно-правового, фінансово-економічного та техніко-технологічного апаратів. Проведений аналіз економічної ефективності впровадження рекомендованої моделі показав можливість зниження річних адміністративних витрат на 9,17 %.

9. Організаційна структура служби контролінгу має охоплювати не лише питання управління ВАФ, а й враховувати можливості для створення дослідних центрів із забезпечення сталого розвитку. Основним завданням такої служби є підвищення ефективності управління через забезпечення якісної та релевантної інформації для керівників завдяки створенню систематизованої інформаційної бази, що буде враховувати стратегічну та оперативну діяльність. Зокрема, створення служби ініціює розвиток інфраструктури на виробничих територіях, а саме –

проведення інтернет-зв'язку і телекомунікаційних мереж, що має позитивний соціальний ефект для сільської місцевості.

10. Існує необхідність удосконалення чинної методики планування, обліку та контролю виробництва аграрної продукції в частині віднесення на її собівартість окремих культур та видів незавершеного виробництва, витрат на утримання машинно-тракторного парку в рослинництві, а також розрахунку собівартості приплоду в скотарстві. При цьому доцільно використовувати нові техніко-економічні показники оцінки ефективності галузі скотарства.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У колективній монографії:

1. Інвестиційна діяльність аграрних підприємств: інструменти та управління: колект. монографія / С. І. Дем'яненко, В. М. Коваль, В. М. Давиденко, О. О. Сас. – К.: КНЕУ, 2015. – 256 с. (14,9 д.а., особисто автору належить 2,4 д.а.: § 4.1 Оцінка ефективності управління у великотоварних агропромислових формуваннях; розділ 5 Приклад розробки інвестиційного проекту реконструкції цукрового заводу).

У наукових фахових виданнях:

2. Сас О. О. Інвестиційна діяльність як елемент управління великотоварними агропромисловими формуваннями / О. О. Сас. // Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. – К.: КНЕУ, 2014. – Вип. 31. – С. 130-137 (0,3 д.а.).

3. Сас О. О. Управління чи менеджмент: теорія і практика в діяльності підприємства / О. О. Сас // Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. – К. : КНЕУ, 2014. – Вип. 32. – С. 172–179 (0,3 д.а.).

4. Сас О. О. Проблемні аспекти управління великотоварними агропромисловими формуваннями / О. О. Сас // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – К. : КНЕУ, 2015 – Вип. 33. – С. 386-394 (0,4 д.а.).

У наукових фахових виданнях України, що зареєстровані у міжнародних наукометричних базах:

5. Сас О. О. Оцінка ефективності управління у великотоварних агропромислових формуваннях / О. О. Сас // Економіка АПК (бази: РІНЦ, Російська наукова електронна бібліотека, EBSCO Publishing, Ulrich`s Periodicals Directory USA, Національна наукова бібліотека ім. В. І. Вернадського, Index Copernicus, AGRIS). – 2014. – № 10. – С. 99-105 (0,5 д.а.).

6. Сас О. О. Управління оновленням матеріально-технічної бази в агропромислових формуваннях / О. О. Сас // Економічний вісник університету. Збірник наукових праць учених та аспірантів (бази: РІНЦ, ВІНІТІ РАН, Ulrich`s Periodicals Directory USA, ISI UAE, UIF, CiteFactor, Національна наукова бібліотека ім. В. І. Вернадського). – Переяслав-Хмельницький: ДВНЗ «П-Х ДПУ ім. Г.Сковороди». - 2015. - Вип. 26(1). - С. 92-96 (0,4 д.а.).

7. Сас О.О. Удосконалення методики планування й обліку в галузі скотарства / О. О. Сас // Економіка АПК (бази: РІНЦ, Російська наукова електронна бібліотека, EBSCO Publishing, Ulrich`s Periodicals Directory USA, Національна наукова бібліотека ім. В. І. Вернадського, Index Copernicus, AGRIS). - 2015. - № 1. - С. 106-112 (0,6 д.а.).

В інших виданнях:

8. Сас О.О. Показники ефективності у великотоварних агропромислових формуваннях / О.О. Сас // Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Острог, 24.04.2015). – Острог: НА «Острозька академія», 2015. – с.98-101 (0,2 д.а.).

9. Сас О.О. Інвестиції та управління ними у великотоварних агропромислових формуваннях / О.О. Сас // Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці: Матеріали П'ятнадцятої всеукраїнської наукової конференції (м. Вінниця, 2015 р.). – Вінниця: ДонНУ, 2015. – с. 171-172 (0,1 д.а.).

АНОТАЦІЯ

Сас О.О. Управління великотоварними агропромисловими формуваннями. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Київ, 2016.

У роботі здійснено узагальнення теоретичних засад управління та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління вітчизняними великотоварними агропромисловими формуваннями (ВАФ) з урахуванням особливостей їх функціонування.

ВАФ визначається як об'єднання аграрних, переробних, збутових підприємств та їх філій як цілісних структур глибокого рівня інтеграції. Проведено аналіз підходів до оцінювання ефективності функціонування ВАФ. На основі природничо-ринкової економічної концепції запропоновано схему розробки методів й інструментів управління.

Проведено аналіз впливу масштабів виробництва на ефективність функціонування та формування організаційної структури управління і систематизовано найрозповсюдженіші інструменти управління, що відповідають специфіці функціонування вітчизняних ВАФ у сучасних умовах. Запропоновано методичний підхід до аргументації показників оцінювання ефективності поточного та індикативного станів окремої структурної ланки управління ВАФ.

Розроблено методологічні підходи до формування комплексної моделі організаційної побудови та структури управління ВАФ, як єдиної системи, що враховує територіальні, виробничі, економічні та соціальні аспекти їх функціонування. Визначено роль та обґрунтовано інструменти служби контролінгу у ВАФ, як чинника підвищення ефективності їх управління. Досліджено проблематику планування, обліку та контролю виробництва аграрної продукції, як чинника підвищення ефективності управління.

Ключові слова: управління, менеджмент, великотоварні агропромислові формування, організаційна будова, організаційна структура управління, система контролінгу.

АННОТАЦИЯ

Сас О.О. Управление крупнотоварными агропромышленными формированиями. – Рукопись.

Диссертация на соискание учёной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – «Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности)». – ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», Киев, 2016.

В работе осуществлено обобщение теоретических основ управления и разработаны практические рекомендации по совершенствованию управления отечественными крупнотоварными агропромышленными формированиями (КАФ) с учетом особенностей их функционирования.

Разработаны методологические подходы к формированию комплексной модели организационного строения и структуры управления КАФ как единой системы, учитывающей территориальные, производственные, экономические и социальные аспекты их функционирования. При этом особое внимание уделено службе контроллинга, которая должна быть наделена управленческими функциями высшего уровня.

Исследована разница между понятиями «управление» и «менеджмент», которая заключается в том, что понятие «управление» шире и касается систем различной природы: биологических, социальных, технических и др., а понятие «менеджмент» главным образом связано с целенаправленным влиянием на людей для достижения поставленных целей и ассоциируется в основном с предпринимательской деятельностью. В процессе исследования сущности управления обоснован характер взаимосвязи субъекта управления с объектом управления, в частности отмечается, что субъект управления должен обладать более широким спектром информации, чем объект управления.

Исследована разница между понятиями «методы управления» и «инструмент управления», которая заключается в разделении их как отдельных категорий на основе анализа базовых понятий «инструмент» и «метод». В частности определено, что инструментом управления являются конкретные средства, позволяющие или помогающие выполнять управленческие функции. В свою очередь, под методом управления понимается способ воздействия на отдельного работника или производственные коллективы.

Определено содержание понятия «крупнотоварные агропромышленные формирования» как объединения аграрных, перерабатывающих, сбытовых предприятий и их филиалов, существующих в форме целостных структур глубокого уровня интеграции, которые, как правило, являются диверсифицированными и занимаются смежными направлениями деятельности. Исследованы эффективность и особенности управления КАФ, а также вопросы управления ими на основе классической теории экономики и теории физической экономики. Предложена классификация подходов к управлению КАФ по характеристике контроля на уровне «собственники – менеджеры», а также раскрыты основные проблемные аспекты управления КАФ.

При анализе распространённых концепций управления, в частности, «шести сигм» и «бережливого производства», выявлено отсутствие единой

субстанциональной основы в современной теории менеджмента, которая бы объединяла весь наработанный учёными арсенал концепций, методов и инструментов управления. Это даёт основания утверждать, что определение единой концепции управления ещё не сформировано ни в теоретическом, ни в практическом аспектах, что требует дальнейших исследований.

Проведён анализ влияния масштабов производства на эффективность функционирования и формирования организационной структуры управления КАФ. На основе внутренней управленческой отчётности КАФ выделены и систематизированы основные распространённые инструменты управления, соответствующие специфике функционирования отечественных агропромышленных формирований в современных условиях. Это системы учёта как управленческий инструмент оперативного накопления достоверной информации; навигационные системы и контроль расхода топлива как инструмент контроля затрат; система бонусов как инструмент мотивации; системы связи и наблюдения как инструмент оперативного взаимодействия между менеджерами различных уровней и рядовыми работниками.

Исследованы существующая методика планирования, учёта и контроля производства аграрной продукции и предложены направления ее совершенствования.

Ключевые слова: управление, менеджмент, крупнотоварные агропромышленные формирования, организационная структура объединения, организационная структура управления, система контроллинга.

ABSTRACT

Sas O.O. Management of large-scale agroindustrial entities. - Manuscript.

Thesis for obtaining the scientific degree of the candidate of economic sciences in specialty 08.00.04 – economy and management of enterprises (by the types of economic activities). SHEE «Kyiv National Economics University named after Vadym Hetman». – Kyiv, 2016.

The summarizing of theoretical principles of management are done, and practical recommendations for improving the management of native agroindustrial large-scale agroindustrial units (LAU) with the peculiarities of their functioning are developed in the work.

It was determined that the LAU is an association of agricultural, processing, marketing enterprises and their branches, as integral structures of the deep level of integration. The analysis of approaches for the estimation of the efficiency of the LAU was realized. The scheme of the development of methods and tools of management which is based on the natural market economic concept is proposed.

The analysis of the impact of the scales of production on the efficiency of the functioning and the formation of the organizational structure of management is done, and the most common management tools are systematized according to the specific character of functioning of native LAU in modern conditions. The methodical approach to the argumentation of the indices of the evaluation of the effectiveness of the current and the indicative states of individual structural branch of management of LAU is proposed.

Methodological approaches to the formation of the integrated model of organizational construction and management structure of LAU as a whole system that takes into account the territorial, industrial, economic and social aspects of their functioning are developed. It was determined the role and it was proved the tools of the controlling service in LAU as a factor of increasing of the efficiency of their management. The problems of planning, accounting and control of agricultural production as a factor of increasing of the efficiency of management were investigated.

Keywords: administration, management, large-scale agroindustrial units, organizational construction, organizational structure of management, system of controlling.