

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ THE EVALUATION ON EFFICIENCY SYSTEMS OF STRATEGIC MANAGEMENT AGRICULTURAL ENTERPRISES ON THE CHERKASY REGION

*У статті проведено оцінку ефективності системи стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами Черкаської області. Встановлено, що стратегічне управління є системою вибору перспектив і скоординованих рішень, які здатні забезпечити динамічний розвиток підприємства. Чільне місце в системі стратегічного управління належить формуванню та використанню стратегічних можливостей трудових ресурсів підприємства. Для оцінки ефективності системи стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами проаналізовано трудові ресурси Черкаської області. Визначено ключові показники ефективності системи стратегічного управління та розвитку і сільськогосподарських підприємств на регіональному рівні.*

**Ключові слова:** підприємство, сільське господарство, управління, потенціал, ефективність, трудові ресурси.

*В статье проведена оценка эффективности системы стратегического управления сельскохозяйственными предприятиями Черкасской области. Установлено, что стратегическое управление является системой выбора перспектив и скоординированных решений, которые способны обеспечить динамичное развитие предприятия. Ведущее место в системе стратегического управления принадлежит формированию и использованию стратегических*

*возможностей трудовых ресурсов предприятия. Для оценки эффективности системы стратегического управления сельскохозяйственными предприятиями проанализированы трудовые ресурсы Черкасской области. Определены ключевые показатели эффективности системы стратегического управления и развития и сельскохозяйственных предприятий на региональном уровне.*

**Ключевые слова:** предприятие, сельское хозяйство, управление, потенциал, эффективность, трудовые ресурсы.

*In article conducted evaluate the effectiveness of the system of strategic management of agricultural enterprises in Cherkasy region. It is established, that strategic management is a system of choice of prospects and coordinated solutions, which can provide dynamic development of the enterprise. The main thing in the system of strategic management is the formation and use strategic capabilities of the enterprise's labor resources. To evaluate the efficiency of the strategic management system of agricultural enterprises, the labor resources of the Cherkasy region have been analyzed. The main indicators of the effectiveness of the system of strategic management and development of agricultural enterprises at the regional level are determined.*

**Key words:** enterprise, agriculture, management, potential, efficiency, labor resources.

УДК 314.93:35.084

Кустріч Л.О.

к. е. н., доцент кафедри менеджменту  
Уманський національний університет  
садівництва

**Постановка проблеми.** Трансформація вітчизняної економіки шляхом ринкового реформування зазнає значних, здебільшого об'єктивно невинуватених труднощів, що гальмують розвиток суспільства. Результативність господарювання підприємств значною мірою визначається їхньою можливістю швидко та об'єктивно орієнтуватися в мінливому середовищі. Становлення ринкового середовища призвело до вагомих змін як зовнішніх, так і внутрішніх економічних умов господарювання. Це створило якісно нову економічну систему господарювання в аграрному секторі, що змушує сільськогосподарські підприємства гнучко адаптуватися до нестабільного розвитку ринкової кон'юнктури.

Значне місце в управлінні підприємствами на регіональному рівні за таких умов належить стратегічному управлінню як ключовому фактору ефективної роботи підприємства. За сучасних умов економічного розвитку особливо актуальним є питання визначення стратегічних можливостей для сільськогосподарських підприємств.

Недостатність нових теоретичних розробок, спрямованих на вирішення проблем адаптації сільськогосподарських підприємств до складних умов господарювання, з урахуванням їх потен-

ційних можливостей та ресурсного забезпечення, зумовлює необхідність та актуальність системного дослідження даної проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематикою використання ресурсного потенціалу підприємств займалася низка українських та зарубіжних науковців, зокрема, слід виділити праці: О. Величко [1], О. Єрмакова [1], А. Нікітенко [5], С. Тейлора [12], Д. Торрінгтона [12], Д. Ходос [9], Л. Холла [12], О. Шпикуляка [10] та ін. Теоретико-методичні аспекти системи стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами були тематикою досліджень: А. Гайдуцього [2], В. Дієсперова [3], М. Малік [4], О. Нужної [4], П. Партінгтона [11], Г. Савіцької [7], К. Стейтона [9] А. Чикуркової [8] та ін.

Проте питання оцінки ефективності системи стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами на регіональному рівні залишаються ще маловивченими, а тому потребують подальших науково-теоретичних та прикладних досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення ключових показників ефективності системи стратегічного управління та розвитку і сільськогосподарських підприємств на регіональному рівні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Стратегічне управління необхідно розуміти як систему вибору перспектив і скоординованих рішень, які здатні забезпечити динамічний розвиток підприємства. Чільне місце в системі стратегічного управління належить формуванню та використанню стратегічних можливостей та ресурсів підприємства.

Один із найважливіших показників рівня розвитку ринкової економіки – стан ринку праці, який органічно пов'язаний із ринками виробництва (землі і капіталу), науково-технічного та інформаційного потенціалу, фінансів, товарів і послуг споживчого призначення та ін.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури з проблем ринку праці дає змогу виявити кілька підходів до проблеми. Так, О. Величко та О. Єрмакова визначають ринок праці як систему суспільних відносин, пов'язаних із наймом і пропозицією праці, тобто з купівлею-продажем [1, с. 28]. При цьому вони підкреслюють, що об'єктом купівлі-продажу виступає саме праця. Інша група дослідників (С. Тейлор, Д. Торрінгтон, Л. Холл) розуміє під ринком праці систему соціально-економічних відносин між державою, підприємцями та найманими працівниками з приводу використання робочої сили в суспільному виробництві [12, с. 117].

На нашу думку, у загальному вигляді ринок праці можна визначити як систему суспільних відносин, соціальних норм і інститутів, пов'язаних із повним циклом відтворення робочої сили.

Дослідження соціально-трудова відносин дає змогу подати ресурсний потенціал як сукупність взаємопов'язаних ресурсів сільськогосподарського виробництва, які беруть участь у всіх стадіях відтворення і сприяють досягненню рівня сталого розвитку підприємства. Основними його складниками є матеріальні, трудові та земельні ресурси. Рівень забезпеченості ними можна визначити за допомогою приватних індексів як величину відповідного ресурсу (матеріальний ресурс, середньорічна чисельність працівників, потенціал землі), віднесено до величини даних видів ресурсів за всією сукупністю досліджуваних об'єктів [11, с. 84].

За словами А.А. Нікітенко, трудові ресурси становлять продуктивну основну силу суспільства. Працею створюються усі матеріальні і культурні блага. До складу трудових ресурсів включається частина населення, що володіє сукупністю фізичних і духовних здібностей, які дають їй змогу працювати. Використання трудових ресурсів є плановірно організованим процесом [5, с. 82].

В.С. Дієсперов вважає, що трудові ресурси є найважливішою частиною продуктивних сил [3, с. 34].

Поліпшення їх використання, тобто підвищення продуктивності праці, є головним завданням сьогодення. Люди з трудовими навичками є

найважливішою і найбільш активною частиною продуктивних сил, ось чому трудові ресурси та їх використання мають виняткове значення у сільськогосподарському виробництві.

Трудові ресурси сільського господарства – частина населення країни, яка бере участь у сільськогосподарському виробництві [8, с. 72].

Процес управління будь-якими соціально-економічними системами в кінцевому підсумку зводиться до управління людьми, мотивацією і стимулюванням їх діяльності. Це найбільш активний елемент виробничого процесу, нерозривно пов'язаний із ним. Зміст процесу управління повинен впливати з вимог та основних закономірностей виробництва [10, с. 134].

Наявність трудових ресурсів забезпечує подальший розвиток виробничих відносин. Забезпеченість трудовими ресурсами дає можливість на повну силу функціонувати в умовах зовнішнього і внутрішнього середовища.

Достатня забезпеченість сільськогосподарських підприємств необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягу виробництва продукції і підвищення ефективності виробництва [7, с. 144]. Зокрема, від забезпеченості господарства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання сільськогосподарських робіт і, як результат, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток і низка інших економічних показників.

Формування трудових ресурсів та їх використання у різних галузях економіки мають свої особливості. У сільському господарстві з розвитком продуктивних сил, науково-технічного прогресу скорочується чисельність працівників, зайнятих безпосередньо виробництвом продукції. В їх використанні спостерігаються сезонність і тісний зв'язок із природно-кліматичними умовами.

Для визначення ключових показників ефективності системи стратегічного управління та розвитку і сільськогосподарських підприємств нами було проведено аналіз ресурсного трудового потенціалу Черкаської області.

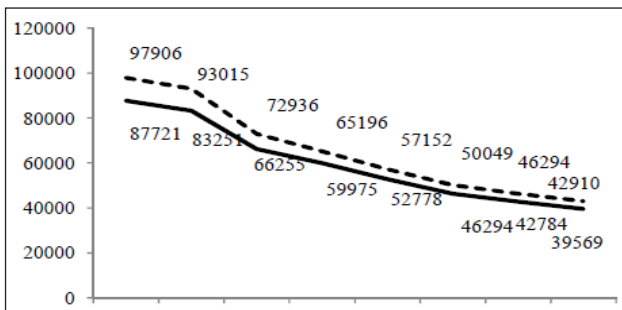
У ході проведення аналізу встановлено, що в 2016 р. порівняно з 2009 р. зменшилася кількість працівників у сільськогосподарських організаціях Черкаської області у три рази, або на 54 996 осіб. Дане зменшення зумовлене зниженням кількості працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, – на 2,2 рази, або на 48 152 осіб (рис. 1).

Зниження кількості працівників сільськогосподарських організацій Черкаської області призвело до зниження забезпеченості трудовими ресурсами в розрахунку на одиницю відповідної площі (табл. 1).

Забезпеченість сільськогосподарських організацій Черкаської області трудовими ресурсами

Показник	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Середньорічна чисельність працівників, усього осіб	97906	93015	72936	65196	57152	50049	46294	42910
у т. ч. працівники, зайняті у с.-г.								
виробництві	87721	83251	66255	59975	52778	46294	42784	39569
Наявність працівників на 100 га с.-г. угідь, осіб	3,8	3,6	3,1	3,0	2,9	2,7	2,6	2,4
Наявність працівників на 100 га ріллі, осіб	5,0	4,7	4,0	4,0	3,7	3,4	3,3	3,0
Навантаження на 1 працівника с.-г. угідь, га	26,4	38,0	32,4	33,0	35,0	37,3	38,5	41,0
Навантаження на 1 працівника ріллі, га	19,9	21,2	24,8	25,1	27,2	29,3	30,6	33,0

Джерело: побудовано автором за даними [6]



2009 р. 2010 р. 2011 р. 2012 р. 2013 р. 2014 р. 2015р. 2016 р.  
 - - - Кількість працівників організацій усього, осіб  
 у т. ч. працівники, зайняті у сільськогосподарському виробництві

**Рис. 1. Динаміка кількості працюючих у сільськогосподарських організаціях Черкаської області, осіб**

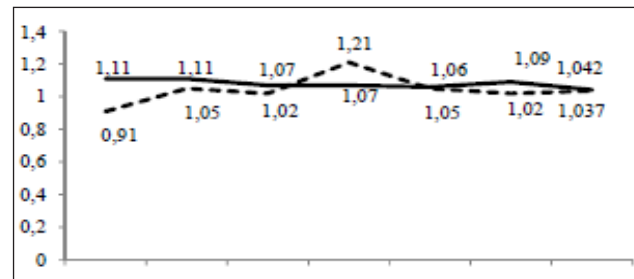
Джерело: побудовано автором за даними [6]

Кількість працівників на 100 га сільськогосподарських угідь і ріллі зменшилася на 1,4 і 2 особи відповідно переважно за рахунок різкого зменшення кількості працюючого населення. Як наслідок, зросло навантаження на одного працівника даної площі, відповідно на 14,6 і 13,1 га.

Незважаючи на зменшення кількості працівників, слід зазначити, що робочий час сільськогосподарськими організаціями використовується ефективно, про що свідчать подані на рис. 2 коефіцієнти використання робочого часу, значення яких перевищують 1.

Зниження числа людино-днів, відпрацьованих за рік одним працівником, призвело до зниження коефіцієнта використання річного фонду робочого часу, який становив 1,042. Слід зазначити, що зниження фактичної тривалості робочого дня до 7,36 години дало змогу знизити коефіцієнт використання робочого дня до 1,037.

Управління трудовими ресурсами спрямовано на перспективний розвиток підприємств з урахуванням ефективного і раціонального використання



2009 р. 2010 р. 2011 р. 2012 р. 2013 р. 2014 р. 2015р. 2016 р.  
 - - - Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу  
 Коефіцієнт використання робочого дня

**Рис. 2. Використання робочого часу сільськогосподарськими організаціями Черкаської області**

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

ресурсів. Соціально-управлінською проблемою є діяльність особливої соціальної групи – апарату управління [9, с. 27].

Кількість та якість управлінського персоналу організації визначають здатність системи управління до організованого розвитку і проходження до цілей систем вищого порядку, тобто підвищення ефективності [2, с. 64].

Ефективність роботи управлінського персоналу слід розглядати як частину загальної ефективності суспільного виробництва [12, с. 57].

Під ефективністю функціонування апарату управління слід розуміти співвідношення між результатами його діяльності і витратами ресурсів, пов'язаних із здійсненням цієї діяльності. Необхідно раціоналізувати це співвідношення, при цьому прагнути до отримання високих кінцевих результатів за мінімізацією витрат.

Слід урахувати, що критерієм оцінки ефективності праці менеджерів є не тільки економічний, а й соціальний складник. Він визначається якісними

показниками, наприклад такими, як підвищення якісного рівня прийняття управлінських рішень, підвищення оперативності у вирішенні виробничо-господарських питань, обґрунтування управлінських рішень та ін.

Однак критерій економічної ефективності знайшов найбільш практичне застосування саме через можливість кількісно виміряти ефективність праці апарату управління [3, с. 89].

Питання ефективності управління до недавнього часу найчастіше виникало у зв'язку з кризовим становищем підприємства. В останні роки ця проблема постає у зв'язку зі створенням або реорганізацією організацій. Найпростішим прикладом може слугувати оцінка ефективності управління за показником рівня прибутку, за тенденцією збільшення або зниження цього показника.

Прибуток – складова величина, яка утворюється складанням різномірних видів ефектів [11, с. 135].

Таким чином, якщо оцінити відповідність результатів діяльності фірми діям менеджменту, то отриманий показник буде критерієм економічної ефективності управління.

Отже, ефективність управління виражається й оцінюється як віддача від здійснення управлінського рішення, що вимірюється у вартісних показниках.

Оцінка ефективності управління у сільськогосподарських організаціях Черкаської області зводиться до розрахунку показників, поданих на рис. 3 і 4.

Отримані розрахункові показники свідчать про зростання ефективності управління у сільськогосподарських організаціях Черкаської області (табл. 2).

Зростання вартості валової продукції у розрахунку на одного середньорічного працівника і 1 га сільськогосподарських угідь пов'язане зі зростанням валової продукції сільського господарства на 14 430,1 млн. грн., або у 2,7 рази. Також спостерігається зростання товарної продукції і чистого прибутку на одного середньорічного працівника і 1 га сільськогосподарських угідь.

Поряд зі зростанням загальних показників ефективності управління зросли й показники продуктивності управлінської праці. Продуктивність праці апарату управління за всіма показниками зростала. Найбільше зростання відзначається по чистому прибутку в розрахунку на одного праців-



Рис. 3. Загальні результативні показники ефективності управління

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

Таблиця 2

Оцінка ефективності управління у сільськогосподарських підприємствах Черкаської області

Показник	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1. Загальні результативні показники, тис. грн.								
Вартість валової продукції на 1 середньорічного працівника	88,16	91,64	160,33	210,27	268,59	371,0	509,52	514,88
Вартість товарної продукції на 1 середньорічного працівника	63,94	75,43	141	124,9	140,4	179,3	378,1	432,85
Чистий прибуток на 1 середньорічного працівника	-0,12	-4,2	8,56	-2,7	4,04	20,2	35,3	14,3
Вартість валової продукції на 1 га с.-г. угідь	3,73	3,66	10,7	6,92	14,1	10,7	14,3	14,19
Чистий прибуток на 1 га с.-г. угідь	- 0,005	- 0,17	0,28	- 0,08	0,12	0,56	0,99	0,37
Вартість товарної продукції на 1 га с.-г. угідь	2,71	3,01	4,64	4,04	6,3	8,65	10,6	11,43
2. Показники продуктивності управлінського персоналу, тис. грн.								
Вартість валової продукції на 1 працівника	585,1	574,3	940,9	1192,7	1494	1980	2657,5	4906,3
Вартість товарної продукції на 1 працівника	412,1	472,7	739,7	958,2	1213,4	1593,3	2027,7	2261,2
Чистий прибуток на 1 працівника	- 0,8	- 26,3	43,7	-35,7	83,9	128,9	166,1	74,5

Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження

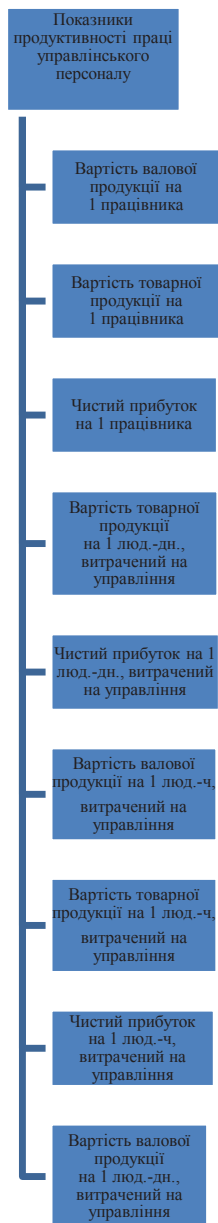


Рис. 4. Показники продуктивності праці управлінського персоналу

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

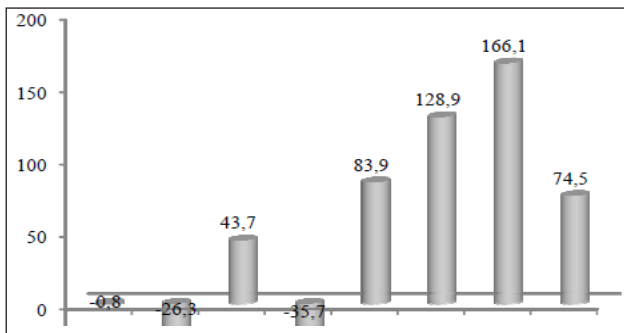


Рис. 5. Продуктивність управлінської праці у сільськогосподарських організаціях Черкаської області, тис. грн.

Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження

ника управління переважно за рахунок зростання загального прибутку (рис. 5).

У ході дослідження встановлено, що на величину продуктивності праці апарату управління впливають різні чинники. Проведений кореляційно-регресійний аналіз кількісно показав зміни результативного показника під впливом факторного показника. Як показник продуктивності управлінської праці було взято такий показник, як «вартість валової продукції порівняних цінах на 1 люд.-дн., витрачена на управління, тис. грн.», оскільки він найбільш точно відображає результати управлінської діяльності.

У результаті проведення оцінки ефективності системи стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами Черкаської області встановлено, що:

1. зі збільшенням числа підлеглих на одного працівника управління на 1% вартість валової продукції на 1 люд.-дн., витрачений на управління, збільшується на 5,81 тис. грн. Збільшувати кількість підлеглих на одного управлінця слід з обережністю, оскільки як необґрунтоване перевищення нормативної кількості може призвести до зниження ефективності структури управління загалом;

2. з підвищенням середнього рівня заробітної плати працівника управління на 1% вартість валової продукції на 1 люд.-дн., витрачений на управління, збільшується на 3 грн.

Відомо, що заробітна плата є основним стимулюючим фактором праці. За підвищення продуктивності праці суспільство більшою мірою виробляє матеріальні і духовні блага як для особистого користування, так і для суспільного споживання, що, своєю чергою, призводить до зростання можливостей для подальшого збільшення матеріального виробництва та всебічного (інтелектуального і фізичного) розвитку людей через підвищення оплати праці [9, с. 28];

3. із ростом фондоозброєності працівників управління на 1%, вартість валової продукції на 1 люд.-дн. витрати на управління збільшуються на 80 коп.;

4. зі збільшенням частки витрат на управління у витратах виробництва на 1%, вартість валової продукції на 1 люд.-дн. витрати на управління зменшуються на 3,6%.

Управління підвищує продуктивність праці, а саме ґрунтується на непродуктивності праці. Звідси інколи робляться висновки про необхідність будь-якою ціною скорочувати витрати на управління і чисельність управлінського персоналу. Такий підхід обмежує можливості управління підвищувати ефективність виробництва. Витрати на управління, звісно, повинні скорочуватися, але тільки, як і будь-які витрати на виробництво, на сировину, обладнання і т. д. – в силу загальних економічних законів.

**Висновки з проведеного дослідження.**

Питання про раціональне та ефективне використання ресурсного потенціалу є надзвичайно важливим. Основними його складниками є матеріальні, трудові та земельні ресурси.

Відповідно до створених умов відтворення робочої сили, в умовах скорочення чисельності сільського населення, дефіциту кваліфікованих кадрів основним завданням сьогодні є ефективне використання трудових ресурсів. Сьогодні вкрай важливо на регіональному рівні впроваджувати заходи, спрямовані на поліпшення соціально-економічного середовища використання робочої сили, а на галузевому рівні пріоритетним завданням має бути формування стратегічного управління трудовим потенціалом і ефективним його використанням за певних умов функціонування того чи іншого сегменту сектору сільського господарства.

Ефективність системи стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами на регіональному рівні залежить від: удосконалення технології і насичення процесу праці сучасними технологічними засобами виробництва; розгортання виробничого кооперування для ефективної концентрації виробництва і досягнення оптимальних економічних і соціальних умов розвитку трудового потенціалу регіону; раціонального поглиблення поєднання аграрних технологій із промисловою переробкою продукції; широкого суміщення професій і висококваліфікованих кадрів.

Сільськогосподарські підприємства в сучасних умовах набули широких прав у самоврядуванні, плануванні, організації виробництва та у сфері фінансів. На них лягла велика відповідальність за кінцевий результат виробничої та фінансової діяльності. Успішна робота тієї чи іншої галузі економіки, у тому числі й сільськогосподарської, залежить від ефективності діяльності кожного підприємства, що, своєю чергою, залежить від ефективності функціонування системи управління.

Отже, підвищення ефективності трудових ресурсів є першочерговим завданням керівництва організації, оскільки нарощування обсягів виробництва продукції основних галузей служить підставою для ведення розширеного відтворення, а це, своєю чергою, є напрямом підвищення при-

бутковості підприємства і стійкості як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Подальші дослідження у системі формування і використання оцінки ефективності стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами слід спрямувати в напрямі активізації робіт із формування економічного потенціалу території на основі прогнозування динаміки показників, які характеризують результати економічних процесів, що сприятиме завчасному запобіганню та нівелюванню негативних змін у соціально-економічному розвитку регіону.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Величко О.В. Формулювання і ефективність використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств : [монографія] / О.В. Величко, О.Ю. Єрмаков. – К. : Аграр Медіа Груп, 2016. – 174 с.
2. Гайдуцький А.П. Інвестиційна конкурентоздатність аграрного сектору України / А.П. Гайдуцький. – К. : Нора-Друк, 2014. – 246 с.
3. Дієсперов В.С. Аналіз ефективності праці / В.С. Дієсперов. – К. : ННЦ ІАЕ, 2007. – 68 с.
4. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : [монографія] / М.Й. Малік, О.А. Нужна. – К. : ННЦ ІАЕ, 2015. – 171 с.
5. Никитенко А.А. Економіка сільського господарства / Под ред. А.А. Никитенко ; 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Колос, 2015. – 335 с.
6. Праця України 2000–2016 рр. : стат. зб. / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 336 с.
8. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки : [монографія] / А.Д. Чикуркова. – Кам'янець-Подільський : ПП Зволейко Д.Г., 2012. – 456 с.
9. Ходос Д. Ресурсный потенциал и развитие сельскохозяйственного производства / Д. Ходос // АПК: экономика, управление. – 2014. – № 4. – 96 с.
10. Шпикуляк О.Г. Менеджмент і здійснення кадрової політики аграрного підприємства / О.Г. Шпикуляк // Економіка АПК. – 2015. – № 12. – С. 133–136.
11. Partington P. Managing Staff Development / P. Partington, C. Stainton. – Philadelphia : Open University Press, 2016. – 256 p.
12. Torrington D. Human resource management / Torrington D., Hall L., Taylor S. – Harlow : Pearson Education Limited, 2015. – 810 p.