

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО
Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту

БЕКЕНЬОВ СЕРГІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

**Формування результативного управління
розвитком сільськогосподарських підприємств**

Спеціальність: 073 - менеджмент

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: д.е.н., доц., Світлана СУДОМИР

Рецензент: д.е.н., проф. Алла ЧИКУРКОВА

Мелітополь –2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «**Формування результативного управління розвитком сільськогосподарських підприємств**»

Здобувач вищої освіти: _____ С.В. БЕКЕНЬОВ
(підпис) (ПІБ здобувача)

Науковий керівник: _____ д.е.н., доц., С.М. СУДОМИР
(підпис) (учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

Мелітополь, 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) (ініціали та прізвище)

«_____» _____ 202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) (ініціали та прізвище)

«_____» _____ 202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача вищої освіти

БЕКЕНЬОВА СЕРГІЯ ВОЛОДИМИРОВИЧА

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи: «Формування результативного управління розвитком сільськогосподарських підприємств»

науковий керівник роботи Судомир Світлана Михайлівна, д. е. н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «26» жовтня 2020 р. №1495-3

2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 22.01.21 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: закони, статистичні дані, звітна документація підприємств

4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Опрацювати теоретико-методологічну базу за темою дослідження

2. Проаналізувати суб'єкт дослідження

3. Обґрунтувати пропозиції за обраною темою кваліфікаційної роботи

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, діаграми, графіки, таблиці,

6. Дата видачі завдання «26» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Термін виконання етапів | Відмітка про виконання |
|----------------------------------|---|---------------------------|------------------------|
| Затвердження плану роботи | | | |
| 1 | Виконання вступу | 26.10.20 р. – 30.10.20 р. | |
| 2 | Виконання розділу 1 | 02.11.20 р. – 20.11.20 р. | |
| 3 | Виконання розділу 2 | 23.11.20 р. – 14.12.20 р. | |
| 4 | Виконання розділу 3 | 15.12.20 р. – 11.01.21 р. | |
| 5 | Формування висновків | 12.01.21 р. – 14.01.21 р. | |
| 6 | Перевірка на плагіат | 15.01.21 р. – 20.01.21 р. | |
| 7 | Попередній захист роботи на кафедрі | 22.01.21 р. | |

Здобувач вищої освіти

(підпис)

С.В. БЕКЕНЬОВ

(ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи

(підпис)

С.М. СУДОМИР

(ініціали та прізвище)

Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від
«__»_____ 20__ року

Члени комісії:

1. НЕСТЕРЕНКО С.А., д.е.н., професор

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

2. НЕХАЙ В.В., д.е.н., доцент

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

3. ШЕВЧУК О.Ю., к.е.н., доцент

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допустити до захисту

Завідувач кафедри менеджменту

С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис)

(ініціали та прізвище)

«_____»

_____ 2021р.

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ | 10 |
| 1.1. Результативність як об'єкт управління: суть, методологія оцінки | 10 |
| 1.2. Управління результативністю організаційних систем | 18 |
| 1.3. Стратегія і тактика управління результативністю | 24 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ | 32 |
| 2.1. Стан, тенденції і проблеми розвитку сільськогосподарських підприємств | 32 |
| 2.2. Ефективність використання потенціалу організаційних формувань | 40 |
| 2.3. Результативність системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств в контексті сталого їх функціонування | 49 |
| РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ | 58 |
| 3.1. Методологія стратегій розвитку і управління результативністю підприємств | 58 |
| 3.2. Формування системи оцінки результативності менеджменту | 66 |
| 3.3. Формування результативного управління розвитком соціально-економічних систем на синергетичних засадах | 89 |
| ВИСНОВКИ | 99 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 104 |

ВСТУП

Актуальність теми. Тенденції, які склалися в аграрному секторі економіки, підтверджують необхідність в новому концептуальному підході до формування систем управління виробництвом. На першому плані виступають доцільність і результативність, в основі яких є момент визнання споживної корисності товарів і послуг та нормування і використання можливостей задоволення потреб споживачів згідно з обраними сегментами ринку. Стратегічний і маркетинговий підходи вимагають формування систем управління результативністю як складових механізмів менеджменту. Досвід світової практики підтверджує високу дієвість таких систем. На сучасному етапі розвитку продуктивних сил і виробничих відносин уже недостатньо розглядати і оцінювати діяльність підприємницьких структур як самостійних юридичних осіб з точки зору її економічної ефективності. Суспільні відносини, в які вступають підприємницькі формування, є багатоаспектними. Частина їх не охоплена системою вимірювання економічної ефективності їх діяльності, а частина – і зовсім не має критеріїв і ознак, які використовують при формуванні показників ефективності процесів відтворення.

В нашій країні такі системи знаходяться на стадії становлення. Над розв'язанням цього завдання працюють науковці різних країн світу, у тому числі і України. Серед зарубіжних – це Тімо Санталайнен, Пітер Драккер, Скотт Сінк, вітчизняних – В. П. Галушко, В. І. Голіков, О. Д. Гудзинський, П. С. Березівський, А. О. Заїнчковський, С. А. Нестеренко, В. К. Савчук, С. М. Судомир, О. В. Козлова, М. М. Мартиненко, Л. О. Мосіюк, І. А. Рабінович, В. М. Трегобчук, Ф. І. Хміль, І. І. Червен, О. М. Шпичак та інші вчені.

Метою магістерської роботи є розгляд теоретико-методологічних положень та методичних підходів до формування результативного управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань:

– розглянути сутність управління результативністю та визначити його

місце в механізмах менеджменту;

- виявити особливості управління результативністю в АПК;
- проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств для виявлення їх потенційних можливостей, сформованої управлінської команди, її сильних сторін;
- дослідити практику використання механізмів управління результативністю в сільськогосподарських підприємствах;
- уточнити теоретичну сутність «синергетика» для формування системно-синергетичного потенціалу та результативного управління сільськогосподарськими підприємствами на синергетичних засадах, що є передумовою обґрунтованості управлінських рішень при досягненні головної мети підприємств;
- сформувати систему управління результативністю функціонування підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних питань управління результативністю функціонування підприємницьких формувань.

Об'єктом дослідження є система управління результативністю в сільськогосподарських підприємствах.

Методи дослідження. Методологія дослідження ґрунтується на системно-комплексному підході до проведення теоретичних та емпіричних досліджень у контексті теми магістерської роботи.

У роботі використано сучасні філософські, загальнонаукові та спеціальні методи досліджень, а саме: загальнотеоретичного спрямування; системний підхід, аналізу і синтезу SWOT-аналізу, метод експертних оцінок та соціологічні методи.

Інформаційною базою дослідження слугували: матеріали Державної служби статистики України, первинна документація і звітність Головного управління статистики у Запорізькій області, аналітична інформація Міністерства аграрної політики та продовольства України, дані фінансової

звітності сільськогосподарських підприємств Запорізької області, результати проведеного анкетування, аналітичні розробки автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Основні положення та результати магістерської роботи полягають в тому, що в роботі:

– узагальнено і критично проаналізовано основну наукову і методичну літературу з обраної теми дослідження та розкрито сутність основних економічних категорій для формування результативного управління розвитком сільськогосподарських підприємств;

– виявлено особливості управління результативністю в АПК;

– проаналізовано сучасний стан та тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств для виявлення їх потенційних можливостей та сформованої управлінської команди, її сильних сторін;

– досліджено практику використання механізмів управління результативністю в сільськогосподарських підприємствах;

– уточнено теоретичну сутність «синергетика» для формування системно-синергетичного потенціалу та результативного управління сільськогосподарськими підприємствами на синергетичних засадах, що є передумовою обґрунтованості управлінських рішень при досягненні головної мети підприємств;

– сформовано систему управління результативністю функціонування підприємств.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження використано в господарській практиці щодо забезпечення управлінських рішень в процесі виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств на основі науково обґрунтованої методики аналітичного забезпечення формування результативної системи управління розвитком соціально-економічних систем.

Публікації. Основні результати магістерської роботи опубліковано:

1. Судомир С. М., Бекеньов С. В. Результативне управління розвитком підприємств. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції «Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення» (5

листопада 2020 р.). Київ: ТОВ «ЦП КОМПРИНТ», 2020. С. 94-96.

Обсяг і структура магістерської роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 33 таблиць, 22 рисунків. Список використаних джерел нараховує 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ

1.1. Результативність як об'єкт управління: суть, методологія оцінки

Сучасна методологія розглядає ефективність як співвідношення між результатами виробництва, розподілу, обміну, споживання, з одного боку, і затратами праці та засобів виробництва – з іншого. Більш детально «результативність» розглядають А. М. Румянцев, Є. Г. Яковенко і С. І. Янаєв. Під цим поняттям вони розуміють економію матеріальних, трудових і грошових ресурсів; економію часу; скорочення строків будівництва; зниження трудомісткості; зменшення втрат часу; прискорення оборотності засобів; покращення якості; надійність, довговічність; зростання обсягу виробництва продукції, послуг тощо. Аналогічна позиція викладена і в словнику з питань управління.

Результативність більш широке поняття, ніж ефективність. З точки зору інтересів споживачів і вимог зовнішнього середовища, як відмічає Н. М. Мартиненко, результативність є наслідок того, що робляться потрібні речі. Такий підхід до розуміння поняття "результативність" дає можливість зорієнтувати виробництво на потреби споживачів згідно з сегментами ринку, забезпечити рівновагу між попитом та пропозицією споживчої вартості. Вся система відносних і абсолютних показників, які можуть характеризувати ефективність результату, виступає як вимірювач результативності. На цьому особливо акцентує свою увагу Д. Скотт Сінк. Він підкреслює, що продуктивність – це фактично лише елемент системи вимірювання результативності [7]. З таким підходом слід погодитися, оскільки методологія визначення ефективності (Е) передбачає співставлення досягнутого результату (Р) та сукупних затрат різних видів (З) ($E = P / Z \rightarrow \max$). Отже, ефективність, як пише Н. М. Мартиненко, є наслідком того, що "вірно створюються ці самі речі" [9], тобто через ринок визначається суспільна потреба у певному товарі та його

корисність.

Виділення результативності як більш широкого, ніж ефективність, поняття і об'єкта управління впливає із соціально-етичного розуміння бізнесу в цивілізованому світі. Так, А. П. Кісельов, посилаючись на західні підручники і, особливо, на підручник "Концепція бізнесу", який підготовлений С. Розенблаттом, Р. Боннінгтоном, Б. Нідлсом, розкриває поняття "бізнес" як систему ведення справи, створення продукції, потрібної людям для задоволення їхніх потреб [5].

З соціально-етичної точки зору розглядає бізнес і Пітер Ф. Драккер. На його думку, бізнес – це процес, з допомогою якого зовнішні ресурси перетворюються у зовнішні результати, тобто в економічні цінності [7]. Таким чином, результативність – поняття багатогранне і більш містке, ніж поняття "ефективність".

В економічній літературі дискусійним є підхід до розкриття поняття "ефективність". Одні автори ефективність ототожнюють із результативністю, інші – виділяють окремо результативність. Останню позицію поділяє П.Березівський, який стверджує "...про неправомірність прирівнювання ефективності до результативності, оскільки в такому випадку ігнорується момент корисності, адже не кожен результат можна вважати ефективним." [16, с. 9]. Результативність управління – це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї [16]. Гудзинський О.Д. поділяє цю точку зору і вважає, що критерії оцінки результативності можуть бути різними. Все визначається метою, якої необхідно досягти (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Критерії оцінки результативності в залежності від цілей організації

| Цілі | Критерії оцінки результативності |
|-------------------------|--|
| Виживання в перспективі | Конкурентоздатність обраних стратегій Інноваційна мобільність |

продовження таблиці 1.1

| 1 | 2 |
|---|--|
| | Рівень реалізації обраних стратегій |
| Збереження і підняття іміджу перед контактними аудиторіями | Повнота і своєчасність виконання зобов'язань: – перед бюджетом; – перед постачальниками; – перед споживачами; – перед акціонерами; – перед населенням певної території; – перед юридичними особами фінансових структур; – перед суспільством у плані розв'язання екологічних і соціальних проблем |
| Збереження позиції на продовольчому ринку | Рівень забезпечення частки товару на продовольчому ринку. Рівень адекватності обраних стратегій, тактики і механізмів управління рівню досягнення поставленої мети |
| Збільшення частки товару на продовольчому ринку | Рівень обґрунтованості рішень щодо вибору механізмів управління по забезпеченню досягнення поставленої мети. Рівень реалізації можливостей і сильних сторін організаційного формування по забезпеченню досягнення поставленої мети |
| Забезпечення зайнятості населення, яке проживає на території, де знаходиться підприємство | Рівень забезпеченості населення робочими місцями Кількість створених додаткових робочих місць |
| Рівень сформованості потенціалу підприємства, адекватного вимогам зовнішнього конкурентного середовища і обраним стратегіям | Рівень відповідності сформованого потенціалу (технічного, технологічного, трудового, організаційного, біологічного, економічного) за кількісними і якісними параметрами вимогам зовнішнього конкурентного середовища |
| Забезпечення максимального використання факторів зовнішнього середовища для підвищення ефекту господарювання | Рівень обґрунтованості рішень щодо обраних сегментів ринку Рівень обґрунтованості рішень щодо обраних постачальників Рівень ефективності обраних і реалізованих стратегій: цінової політики, розвитку, комунікаційних зв'язків, сегментів ринку тощо |

продовження таблиці 1.1

| 1 | 2 |
|--|--|
| Забезпечення максимального використання факторів внутрішнього середовища | Рівень економічної ефективності використання ресурсів: трудових, матеріальних, фінансових Рівень економічної ефективності: сівозмін, сортів, порід тварин, системи машин, організаційних форм господарювання, процесів, фактично реалізованих управлінських рішень, структур та систем управління |
| Забезпечення результативності усіх підсистем менеджменту | Рівень ефективності підсистем: – мотивації; – інформаційної; – якості праці та продукції; – маркетингової; – технічного, технологічного та організаційного забезпечення; – обліково-аналітичного та економічного забезпечення; – контролю та відповідальності тощо |

Джерело [37].

В історичному розрізі ефективність як економічну категорію розглядають по-різному, але зводять, практично, до однієї суті. Розглянемо окремі точки зору (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Розуміння суті категорії ефективності окремими економістами

| Автори | Роки | Суть економічної категорії |
|---|---------|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Бусалов Є.Ф. | 1980 р. | Досягнення економічного або соціального ефекту |
| Румянцев О. М., Яковенко Є. Г., Янаєв С. І. | 1985 р. | Виражає співвідношення між результатами виробництва, розподілу, обміну, споживання і затратами ресурсів |
| Автори економічного Словника | 1986 р. | Відношення корисного результату до певних затрат |

продовження таблиці 1.2

| 1 | 2 | 3 |
|--------------------|---------|---|
| Березівський П. С. | 1998 р. | Виражає раціональність суспільних відносин з приводу використання ресурсів, виробництва, розподілу, обміну і споживання економічних благ на різних управлінських та територіальних рівнях |

Джерело [16, 21, 37, 42].

Досить ґрунтовною є позиція Д. Н. Хаймана, який розглядає ефективність як поняття, пов'язане з максимізацією економічного добробуту нації. Ця ідея проходить через усі його методологічні мікроекономічні підходи. Так, при вивченні структури ринку, ефективності та регулювання ринку Д. Н. Хайман стверджує, що ефективність досягається тоді, коли ресурси протягом певного періоду використовуються таким чином, що стає неможливе підвищення добробуту однієї людини без заподіяння шкоди добробуту іншої [21]. Це значить, що ефективність досягається тоді, коли забезпечується максимальний сумарний вигравш виробників і споживачів, тобто ефект рівноваги. З таким підходом щодо розгляду поняття "ефективність" не можна не погодитися, оскільки він передбачає забезпечення так званого "синергічного ефекту" на ринках продавців і покупців. Його застосування дасть можливість поєднати економічні інтереси останніх за принципами вимог закону рівноваги.

Формуючи методологію оцінки результативності, необхідно враховувати загально- та внутрішньосистемні задачі і цілі. За своїм призначенням вони виконують різні функції.

Загальносистемні задачі зорієнтовані на зовнішнє середовище - його потреби та інтереси.

Внутрішньосистемні задачі спрямовані на виконання функцій внутрішнього середовища як умови розв'язання загальносистемних задач.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що критерії оцінки результативності будуть різними, оскільки вимоги зовнішнього і внутрішнього

середовища різні і неадекватні по відношенню до організаційних формувань.

Система повинна бути результативною та ефективною. Основні вимоги названих параметрів подані в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Вимоги, що характеризують результативність та ефективність
організаційної системи**

| Вимоги, що характеризують результативність організаційної системи | Вимоги, що характеризують ефективність організаційної системи |
|---|--|
| Пропозиція враховує доходність Ринку | Пропозиція базується на еквівалентності інтересів виробників та покупців |
| Пропозиція має чітко визначені сегменти ринку | Пропозиція базується на вимогах зовнішнього середовища та можливостях організаційних формувань (існуючих, перспективних) |
| Система орієнтується на сегменти ринку, що є основою для виділення цілей організації та забезпечення її виживання | Пропозиція базується на динамічній рівновазі якісних параметрів товару та його ціни, тобто споживчої вартості і ціни |
| Пропозиція враховує майбутню поведінку організаційних формувань і передбачає стратегічні зміни зовнішнього конкурентного середовища | Пропозиція базується на системі використання можливостей, потенціалу організаційного формування |
| Організаційна система формує можливості, управляє їхніми параметрами | |

Джерело [37].

Результативність організаційних формувань у загальній системі визначається, з одного боку, межею виробничих можливостей суспільства, а з іншого - межею виробничих можливостей господарюючих структур з урахуванням попиту. Це обумовлено обмеженістю ресурсів на усіх рівнях народного господарства (табл. 1.4.)

Обмежуючі фактори результативності, можливі цілі та механізми управління

| Рівень виробничих можливостей | Обмежуючі фактори | Можливі цілі | Механізми управління |
|--|--|--|---|
| Виробничі можливості суспільства | Енергоресурси Фінансові ресурси У часовому просторі основний і оборотний капітал. Людські ресурси. Рівень розвитку НТП | Фінансове забезпечення об'єктів бюджетного регулювання. Формування резерву ресурсів як основи безпеки України. | Державного протекціонізму. Різні стратегії маркетингу. Прямого державного регулювання. Контрактів, конкурсних програм |
| Господарююча структура у цілому як система | Фінансові ресурси. Основний та оборотний капітал. Людські ресурси. Фонд споживання фізичних осіб | Досягнення цілей згідно з обраними сегментами ринку, стратегією майбутньої поведінки організаційних формувань Недопущення відхилень від заданої програми. | Заміщення ресурсів з урахуванням граничної корисності, обраних стратегій майбутньої поведінки господарюючих структур, балансу попиту і пропозиції Маневрування ресурсами у межах допустимого використання позичкового капіталу |

Джерело [30].

У реальній результативності проявляється синергічний ефект названої системи з урахуванням кон'юнктури ринку. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що різні кількісні параметри ідентичних показників ще не свідчать про неоднакову результативність. Лише цільова спрямованість дій у кон'юнктурі ринку з урахуванням кількісних параметрів рівня досягнення цілей може характеризувати кінцевий ефект організаційної системи.

Більшість авторів схиляється до необхідності виділення критеріїв оцінки результатів, які відповідають прагненням організації та прагненням управлінського персоналу, виходячи з потреб та інтересів системи та окремих осіб [15].

Узагальнюючи різні точки зору на проблему результативності, можна

виділити головні групи, які кладуться в основу критеріїв оцінки результативності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Результати, які відповідають прагненням організації та керівного персоналу

| Результати, які відповідають прагненням організації | Результати, які відповідають прагненням керівного персоналу |
|--|--|
| Система певних цілей | Система ключових результатів |
| Система стратегій Система ключових результатів Система проміжних цілей | Система цілей і календарних планів Плани використання робочого часу |

Джерело [30].

Однак слід зазначити, що з методологічної точки зору доцільно визначати результативність організаційної системи і окремо – менеджменту. Узагальнені підходи до визначення критеріїв оцінки результативності названих систем подані у (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Критерії оцінки результативності організаційної системи та менеджменту

| Результативність організаційної системи | | Результативність менеджменту | |
|---|-------------------------------------|--|---|
| Критерії оцінки господарської та фінансової діяльності | Специфічні критерії оцінки | Загальні критерії оцінки | Специфічні критерії оцінки |
| Результативність використання ресурсів: трудових, матеріальних, грошових тощо | Дієвість Економічність Якість | Рівень досягнення цілей, реалізації стратегій | Критерії, які характеризують результативність функціональних служб. Критерії, які характеризують результативність процесів |
| Основні виробничі та економічні показники госпо- | Дієвість Економічність Якість | Загальні критерії оцінки. Результативності організа- | Критерії, які характеризують результативність окремих підсистем: |

Продовження таблиці 1.6

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|
| дарської та фінансової діяльності. Результативність господарської діяльності. Результативність фінансової діяльності. Результативність фінансово-господарської діяльності. | Надійність Нововведення Продуктивність Якість трудового життя | ційних систем. Економічність апарату управління. Результативність апарату управління Ефективність управлінських рішень. | діагностики системи; - інформаційної; - мотивації; - контролю; - відповідальності; - якості праці та продукції тощо. Критерії, які характеризують результативність функцій: - загальних; — специфічних. |

Джерело [23].

Таким чином, методологія оцінки результативності є комплексною проблемою, яка охоплює задачі, цілі, функції, стратегії, ситуації, процеси, механізми стратегічного менеджменту, вимоги ринкової економіки, потреби системи та персоналу, різні критерії. Правильний вибір їх при розв'язанні ситуацій стратегічного, тактичного та оперативного характеру дасть можливість обґрунтувати управлінські рішення, забезпечувати ефективність їхньої реалізації. Це потребує формування ефективної системи управління за результатами.

1.2. Управління результативністю організаційних систем

При формуванні дійової системи управління результативністю необхідно останню, тобто результативність, розглядати з точки зору як стратегічного, так і оперативного менеджменту. Вони мають свої цілі, свої специфічні критерії і показники (параметри) результативності

Управління результативністю – це управління, яке включає:

- управління цільовими установками;
- управління матеріально-фінансовими потоками;
- управління людьми;
- управління процесами;

- управління інформаційними потоками;
- управління комунікаційними зв'язками тощо.

При формуванні системи управління результативністю нами враховано, що критерії оцінки, кількісні та якісні параметри результативності мають різнобічний характер в залежності від вимог суб'єктів контролю, контактних аудиторій, фізичних та юридичних осіб як співучасників діяльності господарюючих структур згідно зі встановленими комунікаційними зв'язками. Вони систематизовані та подані на рис.1.1.



Рис. 1.1. Схема формування та реалізації стратегічних цілей господарюючих структур

Джерело [23].

Характерні особливості окремих із них подані у (табл. 1.7.).

Таким чином, сукупність об'єктивних факторів та наявність різних суб'єктів контролю і відповідальності в ієрархічній системі визначають якісні та кількісні параметри цілей, а відповідно і формують потребу у певних критеріях оцінки результативності діяльності господарюючих структур, у

розробці механізмів забезпечення гармонізації інтересів взаємодіючих груп.

В результаті досліджень виявлені ситуації, підприємства. Вони пов'язані з можливими фінансовими та іншими втратами.

Таблиця 1.7

Критерії результативності в залежності від вимог суб'єктів зовнішнього середовища

| Суб'єкти комунікаційних зв'язків (суб'єкти оцінки) | Вимоги до організаційних формувань | Критерії результативності (показники результативності) |
|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Юридичні особи, які відповідають за бюджетне поповнення | Забезпечення повноти і своєчасності надходження коштів до бюджетних та інших фінансових структур Забезпечення фінансової стабільності та фінансового розвитку | Повнота та своєчасність поповнення бюджету Фінансова стабільність та фінансовий розвиток |
| Юридичні особи, які відповідають за використання бюджетних коштів згідно з цільовими програмами | Забезпечення повноти та ефективності використання бюджетних інвестицій згідно з цільовими програмами | Повнота використання бюджетних інвестицій Цільова спрямованість використання бюджетних інвестицій |
| Банківська система | Забезпечення повернення кредитних ресурсів з виплатою процентних ставок. Забезпечення ефективного використання банківського кредитного капіталу | Інвестиційно-кредитна привабливість організаційного формування Повнота і своєчасність повернення кредитних ресурсів |
| Виробничі контактні аудиторії | Забезпечення ефективного використання інвестиційного капіталу банківської системи. Забезпечення фінансової стабільності та надійності організаційного формування. Забезпечення виконання договірних зобов'язань. Забезпечення якості продукції. Забезпечення надійності у взаємовідносинах господарюючих структур. | Фінансова стабільність Ефективність використання кредитного та інвестиційного капіталу. Рівень виконання договірних зобов'язань Рівень якості продукції Рівень надійності підприємства |

Продовження таблиці.1.7

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|---|
| Екологічні служби та організації | Забезпечення параметрів екологічності техніко-технологічних процесів, продукції Фінансове забезпечення екологічних програм | Рівень дотримання параметрів екологічності виробничої діяльності Рівень фінансової підтримки екологічних програм |
| Конкурентне середовище | Забезпечення конкурентного статусу організаційного формування. Забезпечення інвестиційної привабливості Забезпечення інноваційної мобільності. Забезпечення певного рівня іміджу організації | Рівень конкурентного статусу організаційного формування. Рівень інвестиційної привабливості. Рівень іміджу організаційного формування. Рівень інноваційної мобільності |
| Акціонери | Забезпечення стабільності та зростання курсової ціни акцій Забезпечення достатнього (бажаного з точки зору акціонерів) рівня виплати дивідендів. Забезпечення фінансової стабільності та іміджу організаційного формування | Курсова вартість акцій Рівень виплати дивідендів Рівень фінансової стабільності та іміджу організаційного формування |
| Населення території, де розташовується господарююча структура | Сприяння розвитку соціальної інфраструктури Спонсорська допомога різним фізичним особам, які потребують її Спонсорська допомога об'єктам соціальної інфраструктури села Забезпечення робочими місцями | Рівень розвитку соціальної інфраструктури на території розташування та виробничої діяльності підприємства. Рівень спонсорської допомоги юридичним особам соціальної інфраструктури та фізичним особам села. Рівень забезпечення населення території робочими місцями. |
| Стратегічний менеджмент | Забезпечення обґрунтованості стратегій розвитку організаційного формування Забезпечення обґрунтованості зон господарювання Готовність менеджменту до реалізації стратегій розвитку згідно з з обраними сегментами ринку та зонами господарювання | Рівень обґрунтованості стратегій розвитку організаційного формування Рівень обґрунтованості зон господарювання Рівень обґрунтованості сильних і слабких сторін організаційного формування, його можливостей і і загроз. Рівень готовності менеджменту до формування можливостей реалізації стратегій розвитку організаційного формування Рівень реалізації стратегій щодо досягнення стратегічних цілей згідно |

Продовження таблиці.1.7

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|--|
| | | з обраними напрямками діяльності та зонами господарювання |
| Споживачі згідно з обраними сегментами ринку | Забезпечення високої якості продукції Забезпечення адекватності споживчої вартості продукції та її реалізаційної ціни | Якість продукції Збалансованість ціни продукції та її споживчої вартості Збалансованість ціни продукції та реальних доходів населення |
| | Забезпечення відповідності реалізаційної ціни на продукцію рівню реальних доходів населення | |
| Держава та лінійні державні органи управління | Забезпечення робочими місцями населення території Забезпечення виконання договірних (контрактних) зобов'язань Вклад у розвиток території Регіону | Рівень забезпечення робочими місцями населення території Рівень створення додаткових робочих місць Рівень виконання договірних зобов'язань Вклад у розвиток території згідно з цільовими програмами |
| Служби організаційного формування: а) маркетингова | Забезпечення своєчасного вивчення ринку та внесення змін до поведінки фірми на ньому Обґрунтованість вибору зон господарювання та сегментів ринку | Своєчасність інформаційного забезпечення суб'єктів діяльності про стан та розвиток зовнішнього середовища |
| | Ситуаційна мобільність служби маркетингу Обґрунтованість вибору системи просування товарів на ринку | Рівень обґрунтованості рішень щодо вибору зон господарювання, сегментів ринку Рівень ситуаційного реагування на зміни у зовнішньому середовищі Рівень ефективності системи просування продукції на ринку |
| б) технологічної підготовки виробництва | Формування раціональної системи біологічного потенціалу підприємства з урахуванням досягнень НТП. Обґрунтованість системи заходів щодо використання біологічного потенціалу підприємства. Забезпечення ефективності процесів щодо використання біологічного потенціалу підприємства | Рівень сформованості біологічного потенціалу підприємства. Рівень використання біологічного потенціалу підприємства Рівень ефективності використання біологічного потенціалу підприємства |

Продовження таблиці.1.7

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|--|
| в) технічної підготовки виробництва | Формування технічного потенціалу, адекватного вимогам технологічного Оперативна готовність технічної підсистеми до здійснення виробничих процесів Забезпечення технічної мобільності підприємства | Рівень сформованості технічного потенціалу підприємства Рівень готовності технічної підсистеми до здійснення виробничих процесів Рівень реагування технічної системи на зміни у зовнішньому середовищі |
| г) планово-економічного та обліково-аналітичного забезпечення менеджменту | Забезпечення проектної збалансованості організаційної системи та менеджменту Забезпечення діагностики організаційної системи та менеджменту Інформаційне забезпечення менеджменту щодо реалізації рішень, стратегій, досягнення цілей, факторів зовнішнього середовища, розвитку та розв'язання ситуацій Забезпечення законності у процесі господарської діяльності | Рівень обґрунтованості планових рішень щодо збалансованості організаційної системи та менеджменту Рівень ефективності діяльності щодо діагностики організаційної системи та менеджменту Рівень інформаційного забезпечення менеджменту Дотримання законності у процесі діяльності |

Джерело [23].

Управління результативністю передбачає, перш за все, здійснення функцій управління умовами. Останні необхідно виявляти і забезпечувати на всіх стадіях кругообороту фондів, а також на стадіях "входу", "процесу" та результату. В умовах ринкової економіки необхідно розширити поняття "процес", вірніше, не саме поняття, а межі його дії.

Процес необхідно розглядати на стадії "виробник-споживач", тобто на стадіях виробництва товару і доведення його до споживача.

Пітер Ф. Драккер виділяє 8 основних рис ефективного управління: орієнтація на енергічну і швидку дію; постійний контакт із споживачами; надання людям певної автономії; бачення людини як головного джерела забезпечення результативності; тісний зв'язок із життям, орієнтація на - соціально-етичні цінності бізнесу; обмеження видів діяльності лише тим, що краще знаєш та вмієш; простота форм управління; одночасне розумне поєднання свободи і жорсткості, тобто регулювання і саморегулювання [7].

Т. Пітерс, Р. Уотермен доповнюють фактори, які забезпечують результативність організацій. Це, насамперед: структура, стратегія, склад працівників, стиль управління, сукупність навичок та умінь, спільні цінності, сильні сторони організації [6].

Однак слід зазначити, що кінцева результативність організаційної системи – це раціональна взаємодія зовнішнього і внутрішнього середовища, вмiле використання їхніх факторів як основи формування можливостей господарюючих структур.

1.3. Стратегія і тактика управління результативністю

В умовах ринкової економіки результативність підприємницьких структур визначається не тільки умінням управлінського персоналу використовувати фактори забезпечення оперативної тимчасової вигоди, а в основному - забезпечувати динамічний розвиток організаційного формування. Такий підхід виправданий як з точки зору інтересів суспільства, так і з позицій інтересів споживачів та безпосередніх працівників. Це забезпечуватиметься стабільністю функціонування господарюючої структури, що сприятиме формуванню здорового соціально-психологічного клімату у вузькому територіальному і широкому регіональному плані.

Забезпеченість робочими місцями працездатного населення територій, стабільність у взаємовідносинах з бюджетною системою знижує коефіцієнт напруги в бюджетній сфері, що вказує на високу соціальну ефективність діяльності підприємницьких структур.

Висока оперативна ефективність господарювання, навпаки, тимчасово підвищує інтерес до праці, а у разі різкого зниження показників виробничої та комерційної діяльності - знижує цей інтерес. Така тактика є депресивною у системі людських стосунків. Цей висновок впливає із результатів досліджень. Тому в інтересах забезпечення динамічного розвитку господарюючих структур важливо встановити раціональне співвідношення у розв'язанні задач

стратегічного, поточного та оперативного характеру. Пріоритетними є стратегічні задачі, які дають можливість чітко передбачити майбутню поведінку підприємства чи будь-якої комерційної структури. Вибір стратегії - основна функція менеджменту.

В економічній літературі стратегія розглядається як "...форма прояву управлінської діяльності, взаємозв'язку мети та способу її досягнення" [33,ст.88].

Більш розгорнуту характеристику дає Б. Тейлор, на що вказує Гудзинський О.Д., узагальнюючи його підходи: стратегія як системна методологія дослідження майбутнього, як спосіб впровадження нововведень, як форма управління для зміцнення організації, як система всеохоплюючого контролю тощо [33]. Як бачимо, поняття "стратегія" Б. Тейлором використовується у широкому й у вузькому плані.

Тімо Санталайнен "стратегію" розглядає як поєднання ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей та ризику, які виходять із оточуючого середовища, з другого боку, діючи у даний час і в майбутньому, при якій організація сподівається досягти основної мети [11].

З таким підходом можна погодитися, оскільки стратегію слід розглядати у різних аспектах при досягненні певних цілей. Кожна стратегія зорієнтована на досягнення мети. У свою чергу, цілі також не є однозначними. Вони охоплюють задачі, функції, життєві цикли організації, життєві цикли товару, життєві цикли інноваційного процесу і тісно пов'язані із зовнішнім середовищем. Останнє достатньою мірою розкрито в економічній літературі [7, 27, 57].

Однак вважаємо за доцільне розглянути фактори зовнішнього середовища з точки зору можливого впливу на діяльність господарюючих структур. Вплив може бути різним і носити руйнівний, катастрофічний або стимулюючорозвиваючий характер. В залежності від характеру впливу вибираються відповідні стратегії і тактика розв'язання задач, досягнення цілей. Від рівня їхньої обґрунтованості та відповідності ситуаціям, які необхідно розв'язувати,

залежить ефективність господарської діяльності як якісного критерія оцінки результативності господарюючої структури і менеджменту.

Вибір стратегій є домінуючим у системі менеджменту. Уточнення своїх цілей - як стверджує Тімо Санталайнен,- дає керівнику можливість оцінити, а за необхідності, і уточнити стратегічні вихідні позиції діяльності організації. Такими позиціями, на його думку, можуть бути сучасний рівень завдань, що ставляться, дієвість комерційних ідей, проміжні цілі і порядок їхньої важливості, а також характер виробленої стратегії [23].

Узагальнюючи теоретичні положення стратегічного менеджменту, - стратегічного маркетингу, результати емпіричного дослідження та специфіку перехідного періоду до ринкової економіки, ми пропонуємо класифікацію основних стратегій організаційного формування (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Класифікація основних стратегій організаційного формування

| Вихідні позиції | Стратегії | Умови реалізації стратегій | Механізми реалізації стратегій |
|-----------------------------------|----------------------------------|---|---|
| Зростання фірми | Стратегія інтенсивного зростання | Глибоке проникнення на ринок Розширення меж ринку | Цінова політика Підвищення якості товару. Сервісне обслуговування Рекламна діяльність Механізми розвиваючого маркетингу Механізми за безпечення іміджу товарної марки |
| Реалізація можливостей по товарах | Стратегія проникнення на ринок | Ринок ненасичений Одержує розвиток тенденція зростання ринку (його розширення) | Цінова політика Підвищення якості товару. Сервісне обслуговування |

Продовження таблиці 1.8

| Вихідні позиції | Стратегії | Умови реалізації стратегій | Механізми реалізації стратегій |
|-----------------|-----------|----------------------------|--------------------------------|
|-----------------|-----------|----------------------------|--------------------------------|

| | | | |
|----------------------------------|---|---|---|
| | <p>Стратегія розвитку ринку</p> <p>Стратегія диверсифікації</p> | <p>Орієнтація фірми на пошуки напрямків щодо розвитку ринку, готовність фірми. Формування зростаючого попиту Імідж товарної марки. Імідж організаційного формування</p> <p>Розширення номенклатури ідентичних товарів</p> <p>Зміна товарної асортиментної структури</p> | <p>Рекламна діяльність</p> <p>Механізми стратегій зростання фірми</p> <p>Механізми розвиваючого маркетингу</p> <p>Механізми забезпечення іміджу товарної марки та Фірми</p> <p>Механізми забезпечення концентричної диверсифікації</p> <p>Механізми горизонтальної Диверсифікації</p> |
| | Стратегія диверсифікаційного зростання | <p>Розвиток концентричної диверсифікації. Розвиток горизонтальної диверсифікації</p> <p>Розвиток конгломеративної диверсифікації</p> | <p>Організаційно-економічний механізм забезпечення асортименту товарів, розширення їхньої номенклатури</p> |
| Розвиток інноваційної діяльності | Наступальна | <p>Розвиток ціннісно-орієнтованої моделі поведінки при завоюванні лідерських позицій по впровадженню нових товарів</p> <p>Переконаність системи менеджменту в необхідності завоювання позицій лідера на ринку</p> | <p>Механізми внутрішнього фінансування інноваційних процесів. Кредитний механізм фінансування інноваційних процесів</p> <p>Організаційний механізм реалізації нововведень</p> <p>Внутрішньосистемні розробки інтенсивного розвитку систем</p> |
| | Імітаційна захисна стратегія | <p>Підтримання цінностей конкурентів-лідерів у розвитку інновацій</p> <p>Високий рівень внутрішньо системного потенціалу</p> | <p>Механізми внутрішнього фінансування інноваційних процесів. Кредитний механізм фінансування інноваційних процесів</p> |

Продовження таблиці 1.8

| Вихідні позиції | Стратегії | Умови реалізації стратегій | Механізми реалізації стратегій |
|---------------------------------------|---|---|---|
| | Залежна Стратегія | Надійність партнерів у єдиному технологічному Циклі. Рівень забезпечення гнучкості і адаптивності у єдиному технологічному Просторі | Механізми забезпечення єдності інтересів у технологічному просторі Механізми забезпечення оперативної гнучкості в цілісній системі виробничої діяльності |
| | Традиційна Стратегія | Стабільність в потребі даного товару Моніторинг зовнішнього конкурентного середовища | Механізм оцінки зовнішнього конкурентного середовища Механізм підтримуючого маркетингу |
| Розвиток фірми та. цінового утворення | Стратегія забезпечення виживання | Рівень господарювання на межі критичної точки обсягу виробництва (нульової точки рентабельності) | Механізми цінової політики Моделі організації на стадіях життєвих циклів організації |
| | Стратегія максимізації поточного прибутку | Орієнтація фірми на короткострокові вигоди. Раціональне поєднання основного і диверсифікованого виробництва Рівень маневреності у використанні стратегій цінової політики | Механізми забезпечення результативності в процесі оперативної діяльності Механізми цінової політики Механізми прискорення грошового обігу |

Джерело [37].

Вибір вищезгаданих стратегій залежить від розвитку ситуацій перспективного, поточного і оперативного характеру. Загальними в їхній реалізації є системний та комплексний підхід до формування відповідних механізмів. Оскільки стратегії розвитку підприємств потребують проведення швидких змін у підсистемах господарюючих структур, то кінцева результативність може бути забезпечена за умови збалансованого підходу до змін у біологічному, технічному, технологічному, кадровому, організаційному, економічному та в інших потенціалах організаційного формування. Це

об'єктивна необхідність, оскільки зміни можуть мати різний характер.

Для економічно слабких господарств порядок інноваційного розвитку може характеризуватися: екстенсивною зміною розширеного відтворення, організаційною інновацією, адаптаційною зміною елементів системи.

Для підприємств із середнім рівнем економічного потенціалу — це зміна елементів системи понад адаптаційний рівень, інтенсивна зміна розширеного відтворення, концептуальна інновація. Для господарюючих структур з високим рівнем економічного потенціалу характерним є забезпечення функціональних змін в усіх підсистемах.

Кожній групі підприємств притаманні і стратегії забезпечення проведення відповідних змін.

Ми погоджуємося з виділеною групою стратегій в залежності від порядку інноваційного розвитку на підприємствах АПК, яка запропонована О. В. Іванченком [48].

Кожна стратегія зі своєю цільовою програмою потребує обґрунтованого підходу до формування системи тактичних прийомів щодо її реалізації. Результативна тактика повинна використовуватися по відношенню до вибору сезонних споживачів, контрагентів, кредиторів, постачальників, механізмів цінової політики, оперативних господарських зв'язків тощо. Все це вимагає і адекватного організаційного механізму обраним стратегіям і тактиці їхньої реалізації. Господарська практика стверджує про доцільність впровадження програмно-цільових структур із швидкою зміною відносин відповідальності в системі діяльності, зміщення центрів відповідальності як на рівні самого підприємства, так і у взаємопов'язаному технологічному ланцюгу "виробництво-переробка-реалізація-споживання".

Узагальнюючи теоретичні дослідження, слід зазначити, що в умовах ринкової економіки посилюється роль системи управління результативністю, яка знаходиться в теоретичному і практичному плані на стадії формування.

При цьому слід враховувати, що кінцева результативність організаційних формувань визначатиметься рівнем забезпечення раціональної взаємодії

зовнішнього і внутрішнього середовища, а також рівнем використання їхніх факторів як основи формування можливостей господарюючих структур. Найвища результативність організаційного формування досягається при орієнтації системи менеджменту не на проблеми та способи їх розв'язання, а на можливості. При формуванні системи управління результативністю нами враховано, що критерії оцінки, кількісні та якісні параметри результативності мають різнобічний характер в залежності від вимог суб'єктів контролю, контактних аудиторій, фізичних та юридичних осіб як співучасників діяльності господарюючих структур згідно зі встановленими комунікаційними зв'язками. Можливі ситуації в залежності від зон ризику, життєві цикли розвитку організацій, життєві цикли товару, життєві цикли інноваційних процесів, цілі і стратегії – основні відправні позиції формування дійової системи управління результативністю.

Основний якісний критерій результативності господарюючих структур та менеджменту - забезпечення синергічного ефекту у системі "виробник-споживач", тобто ефект ринку.

Таким чином, управління результативністю – це новий якісний механізм менеджменту в діяльності господарюючих структур. Правильне його використання в управлінському процесі сприятиме підвищенню рівня ефективності організаційних формувань та менеджменту.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі узагальнені теоретичні положення та запропоновані методологічні підходи до формування результативної системи управління підприємствами в контексті соціально-економічної концепції їх розвитку як цілісності на синергетичних засадах. Основні результати магістерської роботи сформовані у таких висновках:

Методологія оцінки результативності є комплексною проблемою, яка охоплює задачі, цілі, функції, стратегії, ситуації, процеси, механізми стратегічного менеджменту, вимоги ринкової економіки, потреби системи та персоналу, різні критерії. Правильний вибір їх при розв'язанні ситуацій стратегічного, тактичного та оперативного характеру дасть можливість обґрунтовувати управлінські рішення, забезпечувати ефективність їхньої реалізації. Це потребує формування ефективної системи управління за результатами.

Управління результативністю – це управління, яке включає: управління цільовими установками; управління матеріально-фінансовими потоками; управління людьми; управління процесами; управління інформаційними потоками; управління комунікаційними зв'язками тощо.

При формуванні системи управління результативністю нами враховано, що критерії оцінки, кількісні та якісні параметри результативності мають різнобічний характер в залежності від вимог суб'єктів контролю, контактних аудиторій, фізичних та юридичних осіб як співучасників діяльності господарюючих структур згідно зі встановленими комунікаційними зв'язками.

Основний якісний критерій результативності господарюючих структур та менеджменту – забезпечення синергетичного ефекту у системі "виробник-споживач", тобто ефект ринку.

Таким чином, управління результативністю – це новий якісний механізм менеджменту в діяльності господарюючих структур. Правильне його використання в управлінському процесі сприятиме підвищенню рівня

ефективності організаційних формувань та менеджменту.

Нами виявлено, що управління результативністю в АПК має свої особливості, які обумовлені: природними факторами; територіальним розміщенням поселенської мережі; наявністю специфічного об'єкта управління-біологічного; розмаїттям інституційної структури; логістичним ланцюгом просування кінцевого продукту до споживача; сезонністю виробництва; неритмічним надходженням грошових доходів; підвищеної значимості часового фактору; неадекватністю в обсягах витрат і можливістю ресурсного їх забезпечення в часовому вимірі та ін.

На кінцеву результативність господарюючих структур впливають такі специфічні особливості управління: трудові процеси, колективи, матеріальні потоки, господарські зв'язки, інформаційне забезпечення, основний і оборотний капітал, експортно-імпортні процеси тощо. Вони обумовлені формами власності, рівнем децентралізації функцій, прав і відповідальності, типом структур управління, потенціалом підприємницьких систем і виступають як умови розвитку процесів ефективного управління можливостями, які націлені на стратегічну поведінку господарюючих структур. Серед створених умов слід виділити фактори макро- та мікросередовища. Вони виступають як потенціал макро- і мікросистем. При цьому повинні враховуватися вимоги ринкової економіки, які передбачають обов'язково зміни в усіх підсистемах організаційних формувань. Це, насамперед, зміни в техніці, технології, в структурі сортового і породного складу сільськогосподарських культур і тварин, організації, кадровому потенціалі тощо.

У сільськогосподарських підприємствах, в яких система менеджменту більшою мірою адаптована до змін зовнішнього середовища і включає механізми управління можливостями, забезпечуються більш високі результативні показники. Кризові явища у суспільстві меншою мірою здійснюють негативний вплив на діяльність таких сільськогосподарських підприємств. В таких господарствах темпи зниження результативних показників господарювання менші, ніж в інших.

Нами встановлено, залежність між результативними показниками господарювання та рівнем розвитку потенціалів. Для підтвердження такого висновку і кількісного відображення залежності між показниками ефективності господарської діяльності та величиною потенціалів нами вивчено вплив таких факторів як обсяг землекористування, забезпеченість основними виробничими фондами та забезпеченістю трудовими ресурсами. Так, при зміні обсягу землекористування виробництво валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь від 1 до третьої групи збільшується в 1,33 рази. В процесі вивчення впливу на кінцеві результати показників господарювання основних виробничих фондів на 100 га сільськогосподарських угідь було встановлено теж збільшення виробництва валової продукції та доходів від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь. Відсутність макроекономічного регулювання інноваційних технічних процесів призвела до порушення співвідношення між простим та розширеним відтворенням, що негативно вплинуло на виконання виробничої програми в аграрному секторі економіки. Різко знизився рівень забезпеченості підприємств тракторами та різними сільськогосподарськими машинами. Не спрацював механізм закону рівноваги попиту і пропозиції. В таких умовах господарства вимушені витратити великі кошти на ремонт фізично зношених машин. Це дає можливість підвищити рівень забезпеченості господарств технічними засобами і одночасно різко підвищити собівартість сільськогосподарської продукції. Такі поточна стратегія і оперативна тактика, які використала система менеджменту, дали можливість практично зневілювати вплив величини зносу технічних засобів на результативність господарюючих структур. Серед складових потенціалу найбільш результативним, як показують дослідження, є трудовий потенціал. Із збільшенням сільськогосподарських угідь на одного працівника результативні показники (виробництво валової продукції,) на одиницю площі) змінюються у бік зменшення валової продукції. Існує обернена і пряма залежність між результативними факторами і фактором впливу.

Для визначення конкурентного статусу підприємств, оцінки

результативності системи менеджменту нами запропоновані моделі кореляційної залежності показників ефективності від факторів впливу. На підставі розроблених моделей проведені розрахунки, які характеризують рівень використання потенціалу організаційних формувань, рівень ефективності системи управління за результатами , де із 10 господарств в 6 система менеджменту не реалізувала свої можливості та сильні сторони за обсягом продажу (грошових надходжень) і виробництвом валової продукції у розрахунку на одиницю площі. Таким чином, оцінюючи господарську та фінансову діяльність підприємств, можна зробити висновок, що більшість із них не використовують свій виробничий потенціал.

У цілому, в організаційних формуваннях намітилася тенденція до зниження результативних показників господарювання. Основними причинами такого стану є: низька продуктивність тварин та урожайність сільськогосподарських культур; невідповідність цін на продукцію галузей рослинництва і тваринництва; низький рівень платоспроможності населення; посилення дії товарообміну, а не грошового обороту тощо.

В основі цього лежить втрата державою функцій щодо регулювання економіки, нерозвинутість виробничої інфраструктури.

Досліджуючи господарства Мелітопольського району можна зробити висновок, що більшість з них знаходиться у зоні дефіциту, а (23%) – у зоні банкрутства. Лише (15,4%) працюють у зоні успіху .

Кожна зона ризику потребує використання адекватних стратегій і тактики їхньої реалізації. Для посилення обґрунтованості рішень щодо вибору стратегій розвитку підприємств пропонуємо використання методики комплексної порівняльної рейтингової оцінки економічного стану господарюючих структур.

Вибираючи стратегії, необхідно враховувати також фактори ризику зовнішнього середовища, оскільки ймовірність їхнього прояву досить велика.

Таким чином, вибір стратегії і тактики – це комплексна проблема, яка потребує системного підходу до її розв'язання. При цьому важливо чітко зазначити критерії оцінки як передумову формування системи управління

результативністю.

Дійову систему управління за результатами необхідно формувати на підставі логічної схеми постадійного розвитку, яка зорієнтована на стратегічне передбачення з урахуванням забезпечення швидких змін в організації шляхом впровадження інноваційних процесів.

Результативною, з точки зору здійснення управлінських функцій, технологічних процесів, є система сіткового планування та управління. Вона дає можливість: збалансувати всі елементи виробничого процесу ще на стадії проектування; виявити вузькі місця в управлінській діяльності чітко визначити точки посиленої уваги працівників апарату управління до виконання робіт та здійснення управлінських процесів; підвищити рівень саморегулювання в структурних підрозділах; оптимізувати використання ресурсів на стадії розподілу; забезпечити ефективність контрольних функцій під час здійснення процесів тощо. Система сіткового планування та управління повинна охоплювати задачі стратегічного, поточного та оперативного характеру. Лише за таких умов система може бути дійовою складовою механізмів управління за результатами.

Оцінка діяльності аграрних соціально-економічних систем дає підставу стверджувати про наявність прямої залежності результативності господарюючих структур у довгостроковому функціонуванні від динамічно-раціональної збалансованості їх складових як системних цілісностей, у цьому контексті, враховуючи неоднозначність підходів до розкриття сутності поняття „синергетика”, як базової основи обґрунтування складових синергетичної концепції розвитку організаційних формувань, критеріїв формування результативної системи управління організаціями на синергетичних засадах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Абрамова Н. Т. Целостность и управление. М.: Наука, 1974. 244 с.
- 2 Аверчев В. П. Управление: новшества в американских корпорациях. *Экономика и организация промышленного производства*. Новосибирск. 1984. №4. С. 187-188
- 3 Агропромисловий комплекс України та перспективи розвитку (За ред. П. Т. Саблука, М. Я. Дем'яненка, М. Ф. Кропивка. К.: ІАЕ УААН, 1999. 335 с.
- 4 Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. Нью-Йорк, 1970. Пер. с англ. Г. Б. Рубальского / Под ред. И. А. Ушакова. М.: "Советское радио", 1972. 224с.
- 5 Анализ эффективности затрат на управление в производственно-хозяйственных организациях. М.: Финансы и статистика, 1981. 239с.
- 6 Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик. Навчальний посібник. Л.Бауер К.: КНЕУ, 1998. 316с.
- 7 Андрусенко Г. А. Основы маркетинга. К.: УМК, 1992. 176 с.
- 8 Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. М.: Экономика, 1988. 519с.
- 9 Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. 142 с
- 10 Аунапу Ф. Ф. Научные методы принятия решений в управлении производством. М.: Экономика, 1974. 134 с.
- 11 Афанасьев В. Г. Общество: системность, познание и управление. М.: Политиздат, 1981. 432 с.
- 12 Бабенко А. Г. Управление повышением производительности труда. Донецк: НЭП НАН Украины, 1996. 270 с.
- 13 Балановский С. А. Факторы эффективности управленческого труда в промышленности. М.: Наука, 1988. 165 с.
- 14 Банкротство: стратегия и тактика выживания. Ч. 1. Как избежать банкротства . М.: Б. И., 1993. 239 с.
- 15 Богатирьев І. О. Ефективність розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2006. №8. С. 79-84.
- 16 Бутирська І. В. До питання про розуміння змісту поняття «сталий розвиток». [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://rusnauka.com/29_DWS_2009/Economics/53733.doc.htm.
- 17 Верба В.А., Гребешкова О. М. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №5 (107). С.52-59.
- 18 Воронкова А.Е. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия : диагностика и организация. [монография]. Луганськ: Узд-во Восточно-украинского национального университета,

2000. 315 с.
- 19 Герасимчук В. Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность. К. : Вища школа, 1995. 267 с.
 - 20 Герасимчук В. Г. Стратегическое управление предприятием. Графическое моделирование: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2000. 360 с.
 - 21 Герасимчук З. В. Региональная политика стабильного развития: теория, методология, практика: [монография]. Луцк : Надстир'я, 2008. 528 с.
 - 22 Воронкова А.Е. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия : диагностика и организация. Монография. – Луганськ: Узд-во Восточно-украинского национального университета, 2000. 315 с.
 - 23 Гайдамак Н.В. Административные районы: проблемы формирования механизма управления результативностью экономических систем. Социально-экономические и экологические проблемы развития административных районов; ч. 2. Львів. 1997, С 44-47.
 - 24 Галанец В. Г. Эффективность управления: теория, методика, практика Львов: Вища школа, 1978. 214с
 - 25 Галушка И. Управление экономикой. М.: Политиздат, 1983. 222с.
 - 26 Галушко В. П. Управленческие решения и их формализация. К.: Вища школа. Головное изд-во, 1983. 128с.
 - 27 Гудзинский А. Д. Управление развитием предприятий аграрного сектора экономики Украины: системно-функциональный подход: [монография]. Львов: «Лига - Прес». 2014. 496 с.
 - 28 Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): [монографія]. Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
 - 29 Гудзинський О.Д., Кірейцев Г. Г., Савчук В. К. Економічна теорія та реалізація її положень в механізмах розвитку АПК . *Економічна теорія*. 2005. № 2. С. 80–95.
 - 30 Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Результативна система управління розвитком підприємств: теорія, методологія : [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2020. 450 с.
 - 31 Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): [монографія]. К. : ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
 - 32 Гудзинский А. Д. Развитие механизма управления сельскохозяйственным производством. К.: Изд-во УСХА, 1992. 223 с.
 - 33 Гудзинська Т. О. Фактори забезпечення результативності організаційних систем. Удосконалення управління соціально-економічним розвитком АПК: Збірник наукових праць. К.: НАУ, 1996. С. 96 -98

- 34 Гудзинський О. Д. Менджмент у системі агробізнесу/О.Д.Гудзинський - К.: Урожай, 1995. - 224 с.
- 35 Гудзинський О.Д., Кірейцев Г.Г., Савчук В.К. Економічна теорія та реалізація її положень у механізмах розвитку АПК // Економічна теорія, № 2, 2005, с. 80-96
- 36 Гудзинський О. Д., Судомир С. М. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): [монографія]. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
- 37 Гудзинський О. Д., Гайдамак Н. В., Судомир С. М. Управління результативністю діяльності підприємств (теоретико-методологічний аспект): [монографія]. К.: ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2011. 175 с.
- 38 Гудзинський О. Д. Формування результативної системи управління конкурентоспроможністю підприємств: методологічний аспект: [монографія] / О. Д. Гудзинський, С. А. Нестеренко. Львів: «Ліга-Прес», 2014. – 420 с.
- 39 Дружинин Н. К. Логика оценки статистических гипотез. М.: Статистика, 1973. 209 с
- 40 Друкер П. Як забезпечити успіх в бізнесі: Новаторство і підприємництво. К.: Україна, 1994. 319 с
- 41 Евланов Л. Г., Кутузов В. А. Экспертные оценки в управлении. М.: Экономика, 1979. 133 с
- 42 Жизнин С. З. Предпринимательство и деньги. Новости", 1990. 152с.
- 43 Завадський Й. С. Менеджмент; т. 1. К.: Українсько-Фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. 543
- 44 Закон України Про власність / 36. Закони України; том 1. К., 1996. С. 189
- 45 Закон України Про інвестиційну діяльність / 36. Закони України; том 2. К., I 1996. С. 173
- 46 Закон України Про підприємство / 36. Закони України; том 1. К., 1996. С. 310
- 47 Зіновчук В. В. Кооперативна ідея в сільському господарстві України і США. К.: Логос, 1996.224 с.
- 48 Іванченко О. В. Управління змінами та інноваціями в АПК. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук К., 1998
- 49 Ильин Н. И. Управление проектами. Спб.: "ДваТри", 1996. 614 с.
- 50 Имитационное моделирование в оперативном управлении производством М: Машиностроение, 1985. 208 с.
- 51 Судомир С. М. Результативне управління соціально-економічними системами аграрного сектору економіки: монографія. К.: ЦП «Компринт», 2015. 113 с.
- 52 Sudomyr S., Niziaieva V., Lutay L. et. al. Methods And Techniques Of Motivation Of Subjects Of Regional Economy For Innovative Improvement. *International Journal of Scientific & Technology Research*.

2020. Vol. 9, issue 03. P. 1196–1200.
- 53 Hudzyna'skyi O., Sudomyr S., Hudzyna'ska Yu., Zhukova'skyi M. Intellectual and Creative Management Potential of Business Social and Economic Systems. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 2019. Vol. 8, issue 3C. P. 150–154.
 - 54 Hudzyna'skyi O., Baitsym V., Sudomyr S. System and synergistic potential of social and economic organisations in intellectual and creative environment. *Spoleczne uwarunkowania bezpieczenstwa-perspektywa interdyscyplinarna: monografia*. Copyright by Wyższa Szkoła Handlowa, Radom, 2020. P. 101–110.
 - 55 Судомир С. М. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства. *Вісник ХНАУ*. 2017. № 4. С. 424–429.
 - 56 Судомир С. М. Формування результативної системи управління ризиками соціально-економічних систем. *Вісник ХНАУ*. 2018. № 1. С. 149–153.
 - 57 Судомир С. М. Результативність системи управління організаційним розвитком підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Економічні науки*. 2019. № 2 (40). С. 39–48.
 - 58 Судомир С. М. Методологія формування результативного управління розвитком соціально-економічних систем. *Агросвіт*. 2020. № 2. С. 3–9.
 - 59 Судомир С. М. Формування результативного портфеля стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств на синергетичних засадах. *Агросвіт*. 2020. № 4. С. 3–8.
 - 60 Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств: монографія. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 411 с.
 - 61 Карлоф Б. Деловая стратегия. Пер. с англ. М.: Экономика, 1991. 239 с.
 - 62 Качество трудового потенциала: (социально-экономический аспект) / Авт. кол. М. И. Долинский, М. В. Брык и др.; Отв. ред. М. И. Долинский. К.: Наукова думка, 1986. 228 с.
 - 63 Киселев А. П. Теория и практика современного бизнеса. К.: Либра, 1995. 243 с.
 - 64 Колмаков М. А. Методы сетевого планирования и управления в сельском хозяйстве. Учеб. пособие для сельскохозяйств-ственных вузов. М.: Экономика, 1972. 207 с.
 - 65 Котин М. А. Ошибки управления. Психологические причины. Таллинн: Валгус, 1985. 391 с.
 - 66 Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. М.: Ростинтер, 1996. 704 с.
 - 67 Кравченко Т. К. Процесс принятия плановых решений. М.: Экономика, 1974. 183 с.
 - 60 Крейсберг М. М. США: системный подход в

- управлении/М.М.Крейсберг М.: Наука, 1974. 215 с.
- 68 Кривцов А. М. Сетевое планирование и управление. М.: Экономика, 1969. 150 с.
- 69 Крук Д. М. Управление общественным производством при социализме. М.: Экономика, 1972. 223 с.
- 70 Кульман А. Экономические механизмы. М.: Изд. гр. "Прогресс", "Универс", 1993.189 с
- 71 Кхол Йозеф. Эффективность управленческих решений. М.: Прогресс, 1975.194 с.
- 72 Ларичев О. И. Наука и искусство принятия решений. М.: Наука, 1979. 200с
- 73 Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия: Монография. Сумы. Итд «Университетская книга», 2002. 310 с.
- 74 Лобас М. Г., Клецкий О. М. Розвиток тваринництва і кормовиробництва на післякризовому етапі відродження економіки України. *НВАТ (Агроінком)*. 1998. № 1 С. 5-11.
- 75 Лукінов І.І. Економічні трансформації (наприкінці ХХ сторіччя). К.: ІЕ НАН України. АТ "Книга", 1997. 455 с.
- 76 Мароши М. Организация. Стимулирование. Эффективность. Пер. с венг. М.:Экономика, 1981.208 с.
- 77 Мартиненко М. М. Менеджмент фірми. К.: МП "Леся", 1995. 366 с.
- 78 Мацибора В. І. Економіка сільського господарства. К.: Вища школа, 1994. 415 с.
- 79 Малый экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. М.: Институт новой экономики, 1997. 1088 с.
- 80 Монастирський Ю. В. Управління результативністю підприємств: теорія, методологія. Сучасні напрями та перспективи розвитку агротехніки та електроінженерії. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (16 листопада 2020, Бережани). Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2020. С. 120-121.