

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Анотація. Досліджено проблеми сучасного стану системи державного управління аграрного сектору економіки на регіональному рівні. Розкрито основні складові організаційно-економічного механізму та його роль в підвищенні ефективності управління агропромисловим підприємством. Обґрунтовано основні напрями механізму державного регіонального управління.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм, сільське господарство, підприємство, управління.

Summary. The problems of the modern state of the state control system of agrarian sector of economy at the regional level are researched. The exposed basic constituents of organizational-economic mechanism that his role in the rise of efficiency of management by an agroindustrial enterprise. Basic directions of the mechanism of state regional administration are grounded.

Key words: organizationally economic mechanism, agriculture, enterprise, management.

Постановка проблеми. Сільське господарство (агропромисловий комплекс), яке покликане забезпечувати суспільство продовольством та сировиною для промислового виробництва, охоплює виробництво сільськогосподарської продукції, її заготівлю (закупівлю) та переробку. З урахуванням виняткової значущості цієї сфери для народного господарства вона віднесена до пріоритетних [1].

Пріоритетність соціального розвитку агропромислового комплексу забезпечується державою шляхом різних організаційно-економічних і правових заходів.

Усі сучасні моделі аграрної економіки в країнах з ринковою економікою формувалися спонтанно, еволюційним шляхом. Форми власності і господарювання функціонували та розвивалися відповідно до дії законів ринку, тобто через механізм цін і конкуренцію здійснювався природний відбір більш ефективних форм господарювання і окремих господарств. Ті, що не відповідали таким вимогам, банкрутували. І лише з 30-х років ХХ ст. держава почала активно втручатися в аграрну сферу економіки, через що остання була повністю одержавлена.

На початку корінних перетворень національної економіки, у т. ч. її аграрного сектору, практично загальноновизнаною була теза, відповідно до якої «альтернативи переходу до ринку в Україні немає», що й довів досвід неринкового функціонування державно-планової економіки радянського зразка. Однак така стратегічна установка має надто загальний характер з урахуванням розмаїтості сучасних моделей економіки ринкового типу і систем аграрних відносин, щоправда, як вихідний момент загальної стратегії переходу на принципи ринкової системи господарства вона цілком прийнятна.

У сучасній літературі вважається, що найбільш повно суть предмета управління в ринковій економічній системі визначає поняття «аграрний сектор» — сектор економіки, що виробляє продукти харчування або такі сировинні матеріали,

як бавовна чи деревина для внутрішнього споживання або експорту або частина населення, зайнята сільськогосподарською працею [2, с. 28].

Сучасний етап в історії розвитку АПК України характеризується зміною стосунків власності й формуванням багатоукладної економіки, вступом країни до ВТО і посиленням унаслідок цього конкуренції на внутрішньому агропродовольчому ринку. Причому входження України на міжнародний ринок відбулося без належної попередньої підготовки, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності сільського господарства та інших секторів АПК, що пов'язане з істотними ризиками, здатними привести до подальшого поглиблення кризи в аграрному секторі. Як свідчить світова практика, головною умовою вирішення названих проблем, включаючи зниження ризиків, підвищення ефективності й конкурентоспроможності АПК, є вдосконалення системи управління в галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні й практичні питання реформування інституту власності в сільському господарстві України розглядалися в наукових працях В. Г. Андрійчука, В. І. Бойка, В. І. Власова, І. І. Лукінова, П. Т. Саблука, С. В. Савченка та ін.

Особливе місце у наукових дослідженнях приділяється удосконаленню механізму державного управління АПК України, серед вітчизняних науковців цими проблемами займалися Є. В. Мішенін, Р. П. Косодій [3, с. 98], О. М. Шпичак.

Розробці окремих аспектів функціонування організаційно-економічного механізму стратегічного управління в цілому та антикризового управління зокрема присвячено праці таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як Л. І. Абалкін, В. С. Пономаренко, О. М. Ястремська, В. М. Луцьковський, О. І. Пушкар, Л. Р. Забродіна та ін.

Проте слід зазначити, що багато проблем взаємодії регіональних органів державного управління та суб'єктів господарювання АПК, удо-

сконалення й реорганізації структури та підпорядкованості органів державного управління залишаються недостатньо дослідженими.

У нових умовах господарювання суттєво змінилися права та можливості підприємств, зросла їх господарська самостійність. Розукрупнення великих структур монопольного типу, масова приватизація призвели до появи на ринку багатьох нових суб'єктів господарювання, якими колись були підприємства, що входили до комплексів та об'єднань. Відповідно, зросли потреби в забезпеченні виконання окремих функцій управління, які колись або були повністю відсутні, або не виконувались функціональними підрозділами інтегрованих структур (тих же комплексів та об'єднань).

Одним із найскладніших питань формування механізму управління якістю розвитку національної економіки є визначення його кількісної та якісної складових. Наразі розроблено методики виміру впливу технічного прогресу на економіку, що певним чином характеризують приріст якісних змін. У ряді публікацій висвітлюються спроби концептуально вирішити цю проблему, визначаючи динаміку якісних змін в економіці за допомогою показників, що характеризують ефективність виробничого процесу в економічній системі (питома вага доданої вартості в загальному випуску продукції), корисність економічної системи (рівень впливу економічного розвитку на якість життя населення [4, с. 50], результативність економічної системи (показник, що ув'язує ефективність виробничого процесу з корисністю функціонування системи в цілому) [5, с. 44].

Мета дослідження — обґрунтувати основні напрями реформування системи управління агропромисловим комплексом на регіональному рівні.

Основні результати дослідження. У програмі переходу до ринкових відносин, концептуально розглядаючи питання перебудови ціноутворення, приватизації, фінансово-кредитних відносин, самофінансування сільськогосподарських підприємств, було недостатньо приділено уваги удосконаленню самого механізму управління підприємствами аграрного сектору. Розробка змістовної концепції і програми відновлення керованості з урахуванням економічних методів управління є важливим для заповнення відсутнього теоретико-методологічного уявлення про зміст економічної реформи в цій сфері. При адміністративно-командній системі управління організаційна структура управління розглядалася як щось незмінне, до якого треба було неодмінно пристосувати все інше і тим більш нове в організаційно-економічних відносинах. Якщо раніше критикували управлінський апарат за тяганину, відомчість, бюрократизм, то руйнування його спричинило не меншу шкоду і непередбачені наслідки через розрив гос-

подарських зв'язків з обслуговуючими, постачальницькими та іншими організаціями.

Аналіз багаторічних даних показує, що жодна адміністративно-управлінська кампанія, проведена в умовах нееквівалентного обміну, не дала позитивного ефекту. Якщо ж вони збігалися з поліпшенням економічного стану, то обґрунтовані реорганізації давали ефект. До останнього можна віднести ліквідацію відомчості в управлінні і створення єдиної системи АПК, надання самостійності підприємствам і районам.

Проте корінних питань ціноутворення, підтримки постійного паритету цін органи управління АПК не вирішують. В усіх розвинутих країнах саме ці економічні функції є головними в роботі сільськогосподарських органів. У теперішній час органи управління АПК на рівні окремих регіонів повинні мати ці функції.

Органи управління АПК не здійснюють функцій забезпечення села матеріально-технічними ресурсами. Повсюдно за роки незалежності в сільському господарстві постійно спостерігається зменшення чисельності парку машин, забезпеченості будівельними матеріалами, добривами, паливо-мастильними матеріалами тощо. Проте практика господарювання свідчить, що за наявних умов нееквівалентного обміну продукцією та зростання цін на матеріально-технічні ресурси з'явилися окремі господарства, які змогли успішно працювати.

Справа в тому, що керівники рентабельних підприємств, будучи гарними господарниками, організаторами, зуміли раціонально використовувати фонди, добре організувати працю, освоїти, крім сільськогосподарського, вигідні підсобні промислові виробництва, переробку продукції й у результаті забезпечити нормальні доходи, оплату праці, соціально-побутові умови працівників.

За сучасних економічних умов такі проблеми часто виникають несподівано всупереч прогнозам, викликаючи постановку завдань, які не відповідають минулому досвіду. У такому випадку невміння оперативно вжити контрзаходів веде до значних фінансових збитків. Менеджмент підприємства має бути достатньо гнучким і оперативним. Компенсаційні заходи, які б відновлювали рівновагу і збалансовували розвиток підприємств, повинні розроблятися та реалізовуватися в терміновому порядку. Якщо попередня стратегія для підприємства є неприйнятною, а зміни макроекономічного середовища відбуваються досить швидко, то виникає небезпека інформаційного перевантаження керівників вищої ланки, що в сукупності з потенційною загрозою великих фінансових збитків може призвести до прийняття необміркованих і хибних рішень, грубих помилок. Ініціатива «знизу», яка прискорює прийняття будь-якого стратегічного рішення, у цій ситуації стає небезпечною і може бути шкідливою. Керівники низових ланок

управління, які опинилися без конкретних розпоряджень лінійних керівників, у цій ситуації можуть проявити ініціативу, яка призведе до вкрай негативних наслідків.

В аграрному секторі України було почато здійснення заходів, спрямованих на адаптацію системи державного управління галуззю до ринкових умов. Зокрема, неодноразово уточнювалися функції та структура профільного міністерства, а також регіональних і районних органів управління АПК, посилювалася бюджетна підтримка сільськогосподарських товаровиробників, проводилися інші перетворення, що позитивно вплинули на діяльність формувань галузі.

Державний регуляторний вплив на розвиток сільського господарства в Україні залишається, з одного боку, значним, а з іншого — недостатньо ефективним. Результати наукових розроблень у цій галузі не завжди збігаються із засадами ринкової економіки і концентрації аграрного регулювання аграрного сектору економіки [6, с. 76].

Нинішній стан економіки агропромислового комплексу — це не лише наслідок минулого, але й результат тих помилок, що були допущені в ході проведення економічної реформи в агропромисловому комплексі. Головних причин незадовільного реформування сільського господарства є три. По-перше, аграрна реформа розпочалася і проводиться без чітких цілей і обміркованих засобів щодо її реалізації, через що були поспішно приватизовані колгоспи і радгоспи, розірвані сформовані між-регіональні і міжгалузеві зв'язки. Помилково був узятий курс на протиставлення фермерства колективному виробництву. Практично загублені великі господарства, промислові комплекси, тепличні комбінати, зруйнована їх виробнича база. У той же час фермерство тримається лише на ентузіазмі невеликої кількості селян і якої-небудь значної ролі у вирішенні продовольчої проблеми в країні не має.

Другою причиною стала практична відмова держави від підтримки сільського господарства. Його фінансування за роки реформ знизилося в 20 разів. Тим часом відомо, що ніде у світі без державного субсидування сільськогосподарські товаровиробники прибутково працювати не можуть.

Третя причина — величезні збитки сільському господарству, які наніс некерований «дикий» ринок, що призвело до згубного для селянства диспаритету цін на сільськогосподарську і промислову продукцію, енергоресурси. У таких умовах робота і фермерів, і колективних господарств втратила всяку економічну доцільність.

Процес управління виробництвом складається з окремих управлінських циклів, кожен з яких можна розділити на самостійні операції. Цими операціями, як відомо, є збір та передавання інформації про об'єкт управління, її обробка й аналіз вироблення на основі цього аналізу управ-

лінського рішення, передання рішення на об'єкт управління та його реалізація цим об'єктом, порівняння отриманих внаслідок реалізації рішення показників з їх плановими величинами.

Різноманітні ситуації, з якими доводиться мати справу керівництву підприємства, взаємопов'язані. Процес управління, який реагує на вплив ситуації, викликає появу інших процесів управління, які, у свою чергу, викликають нові процеси, що тим самим утворює постійні управлінські цикли.

Основою всіх управлінських процедур є інформація про процес обміну цією інформацією.

До процесу управління на підприємстві висувається низка вимог. Процес управління повинен мати такі особливості, як: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, відносна змінність та сталість.

Головна вимога до організації управління на підприємстві полягає в тому, що система управління підприємством повинна мати таке саме або більше різноманіття та швидкодію програм, що відповідає можливій варіативності впливу середовища на систему, що управляється.

Можливі три варіанти, коли зміни в системі управління агропромисловим виробництвом на підприємстві призводять до підвищення її ефективності:

1. Скорочення витрат на управління при незмінних показниках управління або показниках, які поліпшуються (індекси результативності та ефективності апарату управління).

2. Поліпшення якості управлінської діяльності при незмінному обсязі витрат на управління.

3. Незначне збільшення витрат на управлінський апарат підприємства, супроводжуване істотним зростанням показників якості управління.

Система управління повинна бути економічно ефективною. Поняття економічної ефективності заходів щодо вдосконалення системи управління на підприємстві містить в собі цілий комплекс взаємопов'язаних чинників. При проведенні його оцінки слід керуватися принципом, що будь-яке перетворення в системі управління має виявитися у виробничій системі [7].

Державне управління сільським господарством і АПК базується на сукупності регулювальних факторів, до найважливіших серед яких належать:

— *політичні* — охоплюють собою загальнодержавну політику щодо села, визначення місця сільського господарства серед інших галузей, формування державної аграрної політики;

— *правові* — розроблення законодавчих та інших нормативно-правових актів, що стосуються аграрного (агропродовольчого) сектору, забезпечення їхнього функціонування і дотримання їх сутності всіма управлінськими, адміністративними і безпосередніми виробничими структурами;

— *соціальні* — формування державної соціальної політики щодо сільського господарства, села і

селянства й забезпечення її практичного втілення відповідно до її сутності, цільового призначення і механізмів здійснення;

— *макроекономічні* — державна підтримка сільського господарства, розроблення і здійснення фінансової, цінової та податкової політики щодо нього відповідно до особливостей і потреб кожного конкретного стану (періоду);

— *матеріально-ресурсозабезпечувальні* — розвиток галузей для задоволення потреб сільського господарства у тракторах, комбайнах, сільськогосподарських машинах, засобах для боротьби зі шкідниками і хворобами сільськогосподарських тварин, медикаментах для сільськогосподарських тварин тощо;

— *формування агроекологічної, земле- і природоохоронної політики*, розвиток сільськогосподарських меліорацій тощо;

— *організаційні* — забезпечення ефективного функціонування державних органів управління сільським господарством і АПК;

— *кадрові* — формування і забезпечення високого рівня функціонування навчальної мережі для підготовки й підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів для державного управління сільським господарством по всій вертикалі й безпосередньо для виробництва, організація їх ефективного використання і просування по службі;

— *наукові* — забезпечення розвитку сільськогосподарської науки, включаючи підготовку наукових кадрів.

Кожна група цих та інших складових за структурною побудовою управлінських ланок (підсистем) є багатоелементною, має чітке цільове призначення, виконує властиві їй специфічні функції. Поки що не має ані методології, ані методики обчислення місця, «ваги» кожної з них в подальшому. Передусім тому, що всі вони глибоко різнопланові, а багато з них не мають кількісних вимірників.

Для підвищення ефективності управління на сільськогосподарських підприємствах та відродження галузі необхідно: сприяти залученню вітчизняних та іноземних інвестицій у розвиток сільського господарства і агропромислового комплексу регіону; сприяти підвищенню заробітної плати та інших видів матеріального стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств; впровадити якісно нові підходи до управління персоналом сільськогосподарських підприємств, підвищити мотивацію до праці, створити умови для роботи та покращення якості і рівня населення; залучати персонал підприємств до підвищення власної кваліфікації, що дозволить досягти вищого рівня заробітної плати; забезпечувати високий рівень автоматизації і механізації виробництва, що призведе до підвищення результативності роботи сільськогосподарських підприємств; сприяти створенню кредитних спілок для відродження

та розвитку соціальної інфраструктури у сільській місцевості, фермерства та підприємництва.

Сьогодні перед системою державного управління на усіх рівнях ставиться завдання зі скорочення працівників управлінського апарату. Це зумовлюється, по-перше, його надмірною роздутістю, розпорошеністю і роз'єднаністю в діяльності кожного управління, що знижує загальну ефективність роботи управлінського апарату. Необхідність скорочення чисельності працівників управлінського апарату визначається недостатністю фінансових коштів на його утримання. Крім того, за високої питомої ваги працівників апарату управління і недостатньому їх матеріальному стимулюванню (а це має місце у всіх управлінських структурах регіону) недостатня і їх віддача в керівництві соціально-економічними процесами.

Аналіз роботи управлінських структур на окремих аграрних підприємствах Північного Приазов'я дозволяє зробити висновок, що на тих з них, де питома вага управлінських працівників у загальній чисельності персоналу є невисокою й наявний більш високий рівень матеріального стимулювання працівників управління, спостерігається вища ефективність виробництва.

Таким чином, наявна залежність кінцевих результатів діяльності аграрного підприємства від структури управління, рівня матеріального забезпечення управлінських працівників.

Сьогодні в усіх регіонах України, у тому числі й у Північному Приазов'ї, має місце низка негативних сторін в управлінні АПК, а саме: недостатність впровадження досягнень науково-технічного прогресу, низький рівень трудової дисципліни, слабка техніко-технологічна база, недостатність кваліфікованих кадрів, здатних керувати в умовах ринкових відносин. Разом з тим за останній час намітилося деяке поліпшення в системі управління: більш чітко стали визначатися і доводитися до колективу завдання розвитку виробництва; більшою мірою апарат управління став сприяти розвиткові процесів демократизації; покращилося діловодство, скорочено потік ділових паперів, різних інструкцій і т. д.

Одним із головних завдань для успішного розвитку регіональних АПК в умовах становлення ринкових відносин є створення ефективної системи організації управління на всіх ланках АПК та його окремих підприємств. Для цього необхідно подальше реформування діючих систем управління з урахуванням різноманіття форм власності і господарювання.

При цьому важливо чітко визначити функції управління всіх підрозділів АПК, його відділів і служб, а також чітко окреслити коло обов'язків кожного керівника, включаючи і керівні органи управління, усунути дублювання функцій та інформаційних потоків, що має місце в сучасних управлінських структурах.

Природно, що управління й організаційна структура всіх ланок АПК і аграрних підприємств відрізняються динамічністю, постійно змінюються в залежності від змін умов того середовища, у яких функціонує АПК та його підрозділи.

Структура управління тісно пов'язана з організаційною структурою виробництва. Виробнича організаційна структура спрямована, насамперед, на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами АПК і окремими аграрними підприємствами, розподіл між ними прав і відповідальності.

Створення нових аграрних підприємств ринкового напрямку — акціонерних товариств, кооперативів, фермерських господарств тощо — визначило необхідність реформування всієї системи управління, пошуку нових, більш ефективних організаційних рішень.

Найбільш ефективною формою, з погляду організації внутрішнього управління, є акціонерні товариства і колективні сільськогосподарські підприємства. Сьогодні поряд із різноманітними форм господарювання в аграрній сфері створені різні структури управління. Різноманіття цих структур визначається такими факторами: кількість підприємств та їх якісний склад; розміри підприємств АПК; характер власності; виробничий профіль; правовий статус підприємства; технологія виробництва; сфера діяльності і зв'язок із внутрішнім і зовнішнім ринками тощо. Тому вдосконалення управління галузями АПК і окремими аграрними підприємствами варто розглядати у конкретних умовах господарювання.

Для удосконалення системи управління на всіх рівнях особливо важливе встановлення тісних взаємозв'язків між усіма рангами управлінських структур. При збереженні функцій центрального апарату управління, які не раціонально передавати нижнім ланкам управління, варто домагатися децентралізації в управлінні, створення умов для творчої ініціативи окремих агропідприємств, їх управлінських органів.

Для здійснення координації економічної діяльності в агропідприємствах області доцільне створення єдиної планово-облікової служби, що повинна здійснювати внутрішньогосподарський розрахунок і контроль за діяльністю агропідприємств та їх підрозділів.

В умовах різноманіття організаційних форм агропромислових підприємств в управлінській структурі повинен бути юрисконсульт, функції якого може поєднати начальник відділу кадрів. Через те що в умовах становлення ринкових відносин було ліквідовано централізоване постачання агропідприємств, виникає необхідність у створенні спеціалізованих регіональних агросервісних служб, а на великих агропідприємствах — створення відділів матеріально-технічного постачання.

Доцільним є створення на великих підприємствах відділів з виробництва продукції рослинництва і тваринництва, які повинні очолювати головний агроном і головний зоотехнік. Крім того, передбачена в структурі управління і посада головного інженера.

В умовах ринкової економіки результатом удосконалення управління є підвищення ефективності управлінської праці і як результат — підвищення ефективності виробництва, що може бути досягнуто за рахунок скорочення чисельності управлінського апарату, підвищення матеріального стимулювання кожного керівника, підвищення відповідальності за довірену йому ділянку роботи, удосконалювання якості управлінської праці.

У системі управління АПК Північного Приазов'я, як і раніше, збережена трирівнева ієрархія управлінських структур — обласна, районна і система управління сільськогосподарським підприємством. При цьому проведено скорочення апарату управління на всіх ієрархічних ланках з метою підвищення ефективності виробництва і раціоналізації у використанні коштів на управління й підвищення якісного рівня і відповідальності кожного працівника управлінського апарату.

Разом з тим сучасний рівень розвитку агропромислового комплексу області ще не відповідає принципам самоокупності ринкової економіки на будь-якому рівні господарювання. Економіка ще не почала функціонувати як повноцінна ринкова. Ще тягар проблем, пов'язаних зі старими методами управління, тягне економіку області назад.

Тому в умовах розвитку ринкових відносин необхідно створити передумови для самостійного соціально-економічного розвитку, незалежності, відповідальності за рішення всіх питань місцевого значення, захисту інтересів населення.

Висновки. Посилення регіонального і внутрішньорегіонального моменту в управлінні вже починає вносити свої корективи в структуру економіки Північного Приазов'я, і зокрема в структуру АПК, пристосовуючи її до потреб місцевого розвитку. Однак цей шлях повного реформування управління відповідно до вимог ринкової економіки дуже складний та довгий.

Розвиток регіонального АПК має у першу чергу бути підпорядкований цілям повноцінного забезпечення продовольством місцевого населення області та виходу у найближчій перспективі на зовнішні ринки збуту.

Література

1. Закон України від 17 жовтня 1990 р. «Про пріоритетність соціального розвитку села та агропромислового комплексу в народному господарстві» (в редакції Закону України від 15 травня 1992 р.) // Відомості Верхов. Ради України. — 1992. — 32. — Ст. 453.

2. Кропивко М. Ф. Методологічні проблеми демократизації управління аграрним сектором економіки України / М. Ф. Кропивко // Економіка АПК. — 2003. — № 3. — С. 27–35.

3. Мішеній Є. В. Соціально-економічні та екологічні напрями розвитку сільських територій / Є. В. Мішеній, Р. П. Косодій // Економіка АПК. — 2005. — № 5. — С. 98–105.

4. Діброва А. Д. Сучасне трактування державного регулювання аграрного сектору економіки / А. Д. Діброва // Економічна теорія. — 2007. — № 1. — С. 76–84.

5. Хозяйственный механизм предприятия: концепция, методы, практика / Э. С. Минаев, А. Р. Виес, Л. Р. Забродина и др. ; под ред. Э. С. Минаева, А. Р. Виес. — М. : Изд-во МАИ, 1991. — 208 с.

6. Петкова Л. Концептуальні засади оцінки та прогнозу нової якості економічного зростання України / Леся Петкова // Регіональна економіка. — 2005. — № 2. — С. 48–58.

7. Попова В. Результативність макрорівня: сутність концепції та методології оцінки / В. Попова // Економіка України. — № 11. — 2004. — С. 42–48.