

розмежування самих показників результативності та ефективності маркетингової діяльності.

Анотація

У статті розглянуто актуальні проблеми маркетингової діяльності на підприємстві. Проаналізовано існуючі системи оцінки ефективності маркетингової діяльності та запропоновано власний підхід щодо покращення даних показників на перспективу.

Ключові слова: маркетингова діяльність, маркетинговий аудит, ефективність, макросередовище, моніторинг, результативність, конкурентоспроможність підприємства.

Аннотация

В статье рассмотрены актуальные проблемы маркетинговой деятельности на предприятии. Проанализированы существующие системы оценки эффективности маркетинговой деятельности и представлен собственный подход по улучшению данных показателей на перспективу.

Ключевые слова: маркетинговая деятельность, маркетинговый аудит, эффективность, макросреда, мониторинг, результативность, конкурентоспособность предприятия.

Annotation

In the article the issues of the day of marketing activity are considered on an enterprise. The existent systems of estimation of efficiency of marketing activity are analysed and own approach is offered in relation to the improvement of these indexes on a prospect.

Keywords: marketing activity, marketing audit, efficiency, macroenvironment, monitoring, effectiveness, competitiveness of enterprise.

Список використаних джерел:

1. Гоголя О.П. Становлення маркетингу у ринковій трансформації сільського господарства // Економіка АПК. — 2002. — №5. — С. 110-114
2. Дем'яненко С.І. Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2005. — 347 с. — С. 217.
3. Іващенко А.А. Особливості управління маркетинговою діяльністю в аграрній сфері / А.А. Іващенко // Економіка АПК. — 2011. — №2. — С. 11-14.
4. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент. Підручник./ К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. - К.: «Хімджест» 2008. — 740 с.
5. Макаренко М.В. Підвищення конкурентоспроможності промислової продукції шляхом застосування ефективної маркетингової концепції збуту/ Макаренко М.В. //Актуальні проблеми економіки. — 2008. — №1. — С.26-34.
6. Мороз Л. Розвиток теорії та практики маркетингу в Україні// Маркетинг в Україні. — 2005— №1. — С. 8–10.

УДК: 331.101.3:631.11

Полішкевич О.Р.

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Вступ. Сукупність правових та організаційних аспектів управління впливає на ефективний розвиток підприємства. Найбільш ефективною організаційно-правовою формою серед досліджуваних підприємств Миколаївської області є сільськогосподарські кооперативи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед сучасних наукових досліджень, присвячених окремим проблемам кооперативних відносин та аналізу правового становища сільськогосподарських кооперативів, важливо виділити праці таких українських вчених як: В.А. Кодавбович, П.Ф. Кулинич, М.А. Мацько, В.В. Носік, О.М. Пашенко, Т.П. Проценко, А.І. Римарук, О.М. Сонін, Н.І. Титова, В.Ю. Уркевич, В.І. Федорович, В.З. Янчук та інші. Важливий внесок у розвиток сучасної теорії сільськогосподарської кооперації зроблено відомим українським вченим-економістом В.В. Зіновчуком. Дослідженню економічної сутності кооперативів, у тому числі і сільськогосподарських, та проблем їх становлення та розвитку в Україні присвячено праці таких вчених, як: В.В. Гончаренко, Ф.В. Горбонос, А.В. Крисальний, М.Й. Малік, М.І. Михалюк, Т.І. Чернопищук та інші.

Проте, більшість наукових робіт спрямовано на вивчення правового становища сільськогосподарських кооперативів, з'ясування окремих аспектів їх організації та діяльності. Аналіз організаційно-правових форм сільськогосподарської кооперації в Україні досі залишається за межами наукових інтересів представників аграрної науки.

Формулювання цілей. Основною метою статті є дослідження проблем сільськогосподарської кооперації та інших організаційно-правових форм в Миколаївській області.

Виклад основного матеріалу. Одним з основних переваг кооперативів є можливість участі всіх працюючих членів об'єднання у прийнятті найважливіших управлінських рішень. Слабким місцем для зазначеної організаційно-правової форми є складність координації дій працівників та процедури прийняття стратегічних, тактичних і оперативних управлінських рішень. Зазначені складності можуть бути нейтралізовані за наявності лідера і його управлінської команди, які зможуть широко застосовувати такі форми впливу на поведінку підлеглих, як влада авторитету і влада прикладу, а також зможуть налагодити і підтримувати атмосферу довіри і доброзичливості між членами кооперативу.

Також ефективно працюють приватні та приватноарендні підприємства, переважна більшість яких зосереджена в Миколаївській області. Перевагою таких підприємств є зосередження в одних руках усіх прав власності та користування майном, внесеним власником у статутний фонд. Форма приватноарендного підприємства робить неможливим залучення додаткового капіталу з боку інших осіб, принаймні без зміни організаційно-правової форми. Інтереси найманих працівників захищаються лише Кодексом законів про працю, тому керівник має більш широкі можливості для застосування жорстких методів впливу на поведінку підлеглих.

Менш ефективно працюють сільськогосподарські підприємства Миколаївської області, які обрали організаційно-правову форму-товариство з обмеженою відповідальністю. Ці суб'єкти ведення господарства є досить потужними підприємствами, і в повній мірі використовують можливості включення до складу засновників потужного інвестора, в тому числі іноземного, і збереження значної мотивації команди управлінських працівників через залучення до участі в капіталі. Неефективну діяльність господарювання СТОВ можна пояснити незначними розмірами земельної площі і відсутністю в достатній кількості необхідної техніки. Крім цього, відсутність повної відповідальності учасників не приваблює потенційних інвесторів, а обмежене коло засновників може бути приводом для незадоволення працівників і порушення психологічного мікроклімату.

Неефективною діяльність була в державних підприємствах. Троє з п'яти суб'єктів господарювання цієї групи мали рентабельність менше одного відсотка, а двоє - збиткові. Низька мотивація працівників, неможливість репрофілювання на більш рентабельні види продукції, значні перевитрати всіх видів ресурсів - деякі причини негативних наслідків функціонування цієї групи підприємств.

Враховуючи вищезазначене, можна прийти до висновку, що успішність функціонування підприємств АПК залежить від обраної організаційно-правової форми,

оскільки цей вибір частково визначає можливості нарощення масштабів виробництва, залучення інвестиційних ресурсів і, що є самим істотним - створює передумови для побудови ефективного механізму управління.

Високий рівень рентабельності активів для приватних підприємств пояснюється значно меншими розмірами величини активів у вказаній групі в порівнянні з кооперативами та акціонерними товариствами. Масштабне використання позикового капіталу кооперативами для фінансування поточної діяльності і, як наслідок, скорочення питомої ваги власного капіталу в структурі балансу зумовлює високі показники рентабельності власного капіталу. Орієнтація на максимальне самофінансування всіх проектів в акціонерних товариствах призвела до зниження рентабельності власного капіталу. Не врахування значної частини витрат (витрат на збут та адміністративних витрат), питома вага яких для акціонерних товариств є істотним, пояснює зростання рентабельності господарської діяльності саме для АТ.

На основі проведених досліджень, ми прийшли до висновку, що найбільш ефективними є такі організаційно-правові форми: сільськогосподарський виробничий кооператив, акціонерне товариство і приватноарендне підприємство. Позитивним фактором цих організаційно-правових форм є масштабність виробництва, що дозволяє диверсифікувати і диференціювати аграрне виробництво, а це може стати основою успішного довгострокового розвитку. Приватні підприємства при значно менших масштабах виробництва отримують високі результати за рахунок кращої контрольованості виробничих процесів і можливості досить швидко перепрофілювати виробництво у більш прибутковий напрям.

Особливості різних організаційно-правових форм знаходять своє відображення у побудові організаційної структури. Для більшості сільськогосподарських підприємств, які розміщені в одному населеному пункті, характерною є лінійно - функціональна структура, оскільки дозволяє поєднати диференціювання управлінських функцій фахівців і необхідність лінійного управління.

Ступінь децентралізації владних повноважень і розгалуженість управлінської структури є важливими чинниками впливу на ефективність діяльності підприємства.

У господарствах Миколаївської області за останні роки відбувається значне спрощення структур управління шляхом ліквідації окремих посад функціональних керівників. Для одних підприємств такі зміни покращують результативність, для інших - впливають вкрай негативно. З огляду на це, можна відзначити, що важливим компонентом системи управління є формування єдиної, оптимальної за розміром, ефективної команди управлінців.

При розробці механізму управління крім організаційно-правових форм діяльності, слід проаналізувати управлінський потенціал, який поєднує в процесі виробництва засоби, предмети праці і робочу силу для отримання результатів діяльності. Ми вважаємо за доцільне при аналізі управлінського потенціалу розглядати його як сукупність трьох основних елементів: особистісного потенціалу керівника, командного потенціалу та організаційного потенціалу підприємства. Оцінку зазначених елементів доцільно проводити експертними методами та шляхом аналізу звітності. При оцінюванні особистісного потенціалу керівника нами вивчалися такі ознаки, як:

- аналітичні можливості;
- відкритість мислення;
- готовність до ризику;
- перспектива мислення;
- досвід роботи;
- рівень кваліфікації;
- ступінь підтримки колективом.

У зв'язку зі складністю визначення пріоритетів у цьому переліку пропонується оцінку здійснювати за чотирибальною шкалою по кожній ознаці окремо (Додаток Б).

Командний потенціал оцінюється за такими параметрами:

- ставлення команди до змін;
- перспектива мислення учасників команди;
- рівень стабільності управлінських кадрів;
- кваліфікаційний рівень керівників та спеціалістів;
- вікова структура управлінських працівників;
- рівень мотивованості учасників команди;
- забезпеченість підприємства управлінськими кадрами;
- ефективність діяльності керівників.

Організаційний потенціал доцільно розглядати через систему параметрів підприємства, яку запропонував В.Г. Герасимчук, і, яка включає:

- ступінь концентрації влади;
- рівень диференціації управлінських функцій;
- ступінь розгалуженості структури;
- ступінь відкритості організаційної системи;
- ступінь формалізації організаційних взаємин.

Методика оцінки за вказаною схемою відображені в Додатку Д.

Зображення рівня потенціалу системи управління підприємством у вигляді індексу дозволить наочно розглянути зазначені можливості суб'єкта господарювання у порівнянні з іншими підприємствами регіону. Розрахунок індексу управлінського потенціалу здійснюється за формулою 2.1.

$$I_{упр} = \sqrt[3]{I_{лп} \cdot I_{к} \cdot I_{ор}} \quad (2.1),$$

де $I_{упр}$ - індекс управлінського потенціалу,

$I_{лп}$ -індекс особистісного потенціалу керівника,

$I_{к}$ - індекс командного потенціалу,

$I_{ор}$ -індекс організаційного потенціалу підприємства.

Угрупування згідно даним показником дає можливість вивчити його відповідність ресурсним потенціалам підприємства АПК, а також простежити залежність між величиною досліджуваного фактора і результативними показниками діяльності (табл.1).

Таблиця 1

Вплив управлінського потенціалу на величину результатів діяльності агропромислових підприємств Миколаївської області, (2012р.)

Показники	Групи підприємств за рівнем управлінського потенціалу				Середнє значення по сукупності
	менш 0,8	0,80- 1,00	1,01- 1,20	більш 1,2	
Кількість господарств у групі	8	20	14	9	51
Індекс управлінського потенціалу	0,699	0,914	1,102	1,280	1,00
Індекс командного потенціалу	0,715	0,938	1,104	1,231	1,00
Індекс організаційного потенціалу	0,604	0,925	1,121	1,375	1,00
Індекс особистісного потенціалу керівника	0,821	0,896	1,095	1,243	1,00
Грошові надходження на 100 гектарів с.-г. угідь, тис. грн.	110,59	178,91	285,07	358,29	229,0

Валова продукція на 100 гектарів с.-г. угідь, тис. грн.	91,98	144,62	220,73	319,55	188,1
Собівартість реалізованої продукції на 100 гектарів с.-г. угідь, тис. грн.	105,0	159,2	229,2	299,0	194,6
Валовий прибуток на 100 гектарів с.-г. угідь, тис. грн.	5,60	15,05	55,87	59,34	32,6
Чистий прибуток на 100 гектарів с.-г. угідь, тис. грн.	-31,74	10,02	39,49	67,70	21,74

Дані таблиці свідчать про наявність прямої залежності результатів діяльності та управлінського потенціалу підприємств регіону. Так, зростання індексу управлінського потенціалу по групах підприємств впливає на збільшення обсягів виробництва продукції, грошових надходжень, валового і чистого прибутку. Слід відмітити те, що величина інтегрального показника управлінського потенціалу формувалася для різних груп по різному.

Так, в групі з найнижчим рівнем можливостей менеджменту індекс особистісного потенціалу значно вищий, ніж індекси організаційного та командного. Це свідчить про те, що система управління таких підприємств має авторитарні ознаки, більшість координаційних заходів здійснюються керівником особисто, управлінська структура не є відпрацьованою, і в достатній мірі функціонально диференційованою. Як наслідок, значна частина фахівців і керівників не залучаються до процесів прийняття важливих управлінських рішень чи їхні дії некомпетентні, про що свідчать низькі показники рівня командного та організаційного потенціалу. Таке формування можливостей системи управління виявилось неефективним, оскільки в цій групі більшість підприємств виявилися збитковими і, як наслідок, - отримання збитку в розмірі 31,74 тис. грн. у розрахунку на 1 господарство.

Можливість отримання прибутків другою групою підприємств була забезпечена зростанням рівня управлінського потенціалу через широке використання можливостей команди, зростання її стабільності, кваліфікаційного рівня. Подальше зростання потенціалу системи управління відбулося з випереджаючим зростанням організаційного потенціалу, який вказує на формалізацію відпрацьованої структури і взаємин у ній, її відкритість. Такі зміни виявилися ефективними, на що вказують результативні показники діяльності.

Більш наочно темпи та ефективності зростання як факторних, так і результативних величин, відображає рисунок 1.

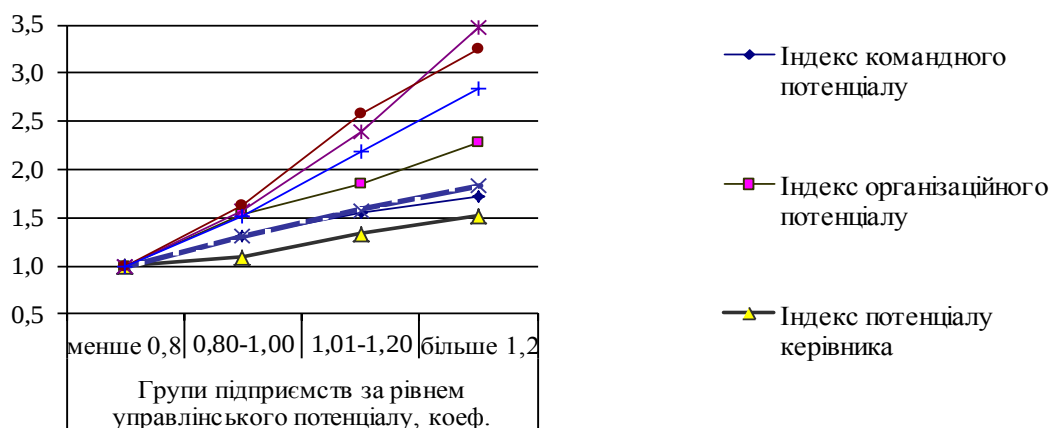


Рис 1. Взаємозв'язок управлінського потенціалу та величини результатів діяльності підприємств АПК Миколаївської області

Лінії графіка підтверджують той факт, що отримання високих результатів діяльності агропромислових підприємств Миколаївської області тісно пов'язане з розвитком системи управління, при чому кут нахилу ліній вказує на те, що спостерігається випереджаюче зростання результативних показників, тобто різниця величин управлінського потенціалу другої групи в порівнянні з першою в 1,3 рази супроводжується зростанням розміру виробництва валової продукції в 1,55 рази, а грошових надходжень від реалізації продукції - в 1,6.

Для груп підприємств із вищим рівнем управлінського потенціалу така тенденція, щодо змін результативної ознаки, зберігається. Не можна залишити поза увагою те, що для останньої групи, з найвищим управлінським потенціалом, в порівнянні з попередньою, характерним є подальший інтенсивний ріст обсягу валової продукції при незмінній величині валового прибутку (дохід та виробнича собівартість ростуть однаковими темпами), що можна трактувати, як орієнтацію управлінської системи на стратегічну перспективу, коли асортимент продукції формується не тільки за ціновими чинникам, а й за технологічними, що не завжди супроводжується стрімким зростанням прибутку. Крім зростання чистого прибутку для цієї групи підприємств характерна оптимізація адміністративних і збутових витрат, а також успішна фінансова діяльність.

Відповідність системи управління кількісним та якісним складом наявних ресурсів є запорукою успішного довгострокового розвитку підприємства. У зв'язку з цим, на нашу думку, важливо розглянути узгодженість менеджменту з ресурсними можливостями підприємства (табл. 2.).

Таблиця 2.

**Відповідність управлінського та ресурсного потенціалу підприємств АПК
Миколаївської області, (2012р.)**

Показники	Групи підприємств за рівнем управлінського потенціалу				Середнє значення по сукупності
	менше 0,8	0,8-1,00	1,01-1,20	більше 1,2	
Кількість господарств у групі	8	20	14	9	51
Індекс управлінського потенціалу	0,699	0,914	1,102	1,280	0,97
Індекс командного потенціалу	0,715	0,938	1,104	1,231	1,00
Індекс організаційного потенціалу	0,604	0,925	1,121	1,375	1,00
Індекс особистісного потенціалу керівника	0,821	0,896	1,095	1,243	1,00
Індекс ресурсного потенціалу	0,488	0,741	1,081	1,401	0,96
Індекс земельного потенціалу	0,766	0,913	1,017	1,206	1,00
Індекс матеріального потенціалу	0,374	0,751	1,382	1,515	1,00
Індекс трудового потенціалу	0,460	0,815	1,103	1,731	1,00

Дані таблиці свідчать про існування певної залежності між величиною ресурсів та управлінським потенціалом. Таке співвідношення пояснюється впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів. Так, в сьогоденних умовах кількість сільськогосподарських угідь, матеріальних і трудових ресурсів, які знаходяться в користуванні того чи іншого господарства в значній мірі залежать від особистих якостей керівника, його кваліфікаційних можливостей, комунікаційних та організаційних здібностей. Також рівень розвитку управлінської системи визначає пріоритети у формуванні сукупного ресурсного потенціалу.

Зокрема, для групи з найвищими управлінськими можливостями характерною є орієнтація на нарощення матеріального та трудового потенціалу, що частково пов'язано з

диверсифікацією та диференціацією виробництва вказаної групи підприємств через розвиток більш трудомістких і матеріаломістких напрямків виробництва. Зазначені процеси розкривають перед підприємством додаткові довгострокові перспективи.

Висновок. Для забезпечення стратегічного розвитку підприємства АПК йому необхідно орієнтуватися на найбільш повне використання наявного стратегічного потенціалу. Визначальними компонентами зазначеного потенціалу є управлінський та ресурсний. Важливість ресурсного потенціалу посилюється обмеженістю в просторі і часі (це стосується земельних і людських ресурсів). Виходячи з цього, управлінська система під час розробки довгострокових планових заходів має спиратися і враховувати наявні власні можливості, і спрямовувати діяльність на нарощування внутрішнього потенціалу. Незважаючи на наявність тісного зв'язку між величиною наявного ресурсного та управлінського потенціалу, вважаємо за доцільне здійснити більш детальний аналіз впливу управлінського потенціалу на результати функціонування підприємств у розрізі груп підприємств, які відрізнялися за рівнем забезпеченості основними видами ресурсів.

Анотація

Статтю присвячено дослідженням особливостей діагностики ефективності управління агропромисловими підприємствами

Ключові слова: управління, агропромисловий комплекс, сільське господарство, діагностика, підприємство.

Аннотация

Статья посвящена исследование особенностей диагностики эффективности управления агропромышленными предприятиями

Ключевые слова: управление, агропромышленный комплекс, сельское хозяйство, диагностика, предприятие.

Annotation

The article is devoted research of features of diagnostics of efficiency of management agroindustrial enterprises

Keywords: management, agroindustrial complex, agriculture, diagnostics, enterprise.

Список використаної літератури:

1. Розвиток господарських формувань і організація виробництва в аграрній сфері АПК / За ред. Зубця М. В., Саблука П. Т., Мессель-Веселяка В. Я., - К.: Українська академія аграрних наук. Інститут аграрної економіки, 1999.
2. Юрчишин В. В. Аграрні перетворення в Україні. - К.: КНЕУ, 2000.
3. Онищенко О.М., Юрчишин В.В. Формування підприємницьких структур в аграрній сфері України. Регіональна економіка, - 1997.- №4.
4. Качан Є.П., Петрига М.О. Розміщення продуктивних сил України: Підручник. - К. Вища школа, 1997.