

УДК 336.01

В.В. Гришов, здобувач**О.А. Краснодемська**, методист

Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса, Україна

**ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІНСЬКИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ
В АГРАРНІЙ СФЕРІ****В.В. Гришов**, соискатель**Е.А. Краснодемская**, методист

Одесская национальная академия пищевых технологий, г. Одесса, Украина

**ПРІОРИТЕТНІ НАПРАВЛЕННЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ
В АГРАРНОЇ СФЕРІ****Vladyslav Gryshov**, candidate**Olena Krasnodemska**, methodist

Odessa National Academy of Food Technologies, Odessa, Ukraine

**PRIORITY DIRECTIONS OF ADMINISTRATIVE TRANSFORMATIONS
IN THE AGRARIAN SPHERE**

Розглянуто теоретичні засади та пріоритетні напрями управлінських трансформацій в аграрній сфері під впливом структурних змін галузі, управління персоналом та формування людського капіталу, активізації механізмів соціальної відповідальності бізнесу та застосування структурно-функціонального підходу вдосконалення архітектури інноваційного розвитку аграрної економіки.

Ключові слова: структурні трансформації, аграрна сфера, менеджмент трансформацій, управління персоналом, соціальна відповідальність бізнесу.

Рассмотрены теоретические принципы и приоритетные направления управленческих трансформаций в аграрной сфере под воздействием структурных изменений отрасли, управления персоналом и формирования человеческого капитала, активизации механизмов социальной ответственности бизнеса и применения, структурно-функционального подхода усовершенствования архитектуры инновационного развития аграрной экономики.

Ключевые слова: структурные трансформации, аграрная сфера, менеджмент трансформаций, управление персоналом, социальная ответственность бизнеса.

Theoretical principles and priority directions of administrative transformations are considered in an agrarian sphere under act of structural changes industry, management and forming of human capital, activation of mechanisms of social responsibility of business and application, structurally functional approach of improvement of architecture of innovative development of agrarian economy, a personnel.

Key words: structural transformations, agrarian sphere, management of transformations, personell management, social responsibility of business.

Постановка проблеми. Потреба у впровадженні цілісної системи змін в аграрній сфері забезпечується через розвиток такого напрямку управління, як менеджмент змін. Цей напрям добре розроблений у західній науковій думці, проте у сучасній практиці управління вітчизняними підприємствами такий підхід трапляється все більше. Однак характеризується уявним підходом, формально уступаючи місце спонтанним несистематичним методам подолання спротиву персоналу змінам, що посилює активізацію загроз фінансово-економічній безпеці у сфері економічного розвитку, зокрема управління персоналу. На наш погляд, досить вдало обґрунтовує актуальність цієї проблеми таке: «Нинішній час безупинного розвитку техніки та технології, людського потенціалу, теоретичних засад та практичних способів конкурентної боротьби ставить у нелегке становище організації, які з тих чи інших причин відмовляються від змін. Консерватизм, характерний для неповоротких корпорацій-гігантів з великим запасом фінансової міцності у довготривалій перспективі, зводить нанівець їх досягнення у соціально-економічній сфері. Малі ж і середні суб'єкти господарської діяльності узагалі ризикують бути змиті наступною хвилею фінансової кризи чи виходом на ринок більш сильного, рішучого, і, головне, готового до змін опонента» [1].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам організаційно-економічних змін за різними аспектами економічного розвитку на сучасних підприємствах в умовах

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

трансформації національної економіки присвячено науковій дискусії у працях А.Г. Зінченко, С.П. Перегудова, М.Й. Маліка, Ю.О. Лупенка, П.Т. Саблука, І.Ю. Гришової, О.В. Ніколюк, В.А. Замлинський, І.О. Крюкової, Т.М. Гнатєвої, О.В. Митяй, Т.П. Панюк, В.В. Сафонова, М.Ю. Щербатої, Т.С. Шабатури, Б.О. Язлюка, К. Аль-Мула Али [1–12].

Мета дослідження. Узагальнити теоретичні засади управлінських трансформацій в аграрній сфері за пріоритетними напрямками розвитку аграрного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Традиційні концепції управління не виправдовують себе під впливом процесів економічних трансформацій аграрної економіки і потребують розроблення нових управлінських прийомів, що ґрунтуються на сучасних науково-прикладних методах. Проте незважаючи на вимоги часу та ринку, основним рушієм змін в організації залишається людина з усіма її слабкими та сильними сторонами. Людський чинник організації характеризується непередбачливістю, у першу чергу через високий суб'єктивізм рішень, які приймаються працівниками організації, перебування їх під впливом емоційної, мотиваційної, соціальної сфери. Тому нерідко добре сплановані організаційні зміни, здатні укріпити конкурентоспроможність підприємства, його ринкові позиції, підвищити прибуток та скоротити витрати завдяки оптимізації виробничих процесів чи діяльності з надання послуг можуть зазнати невдачі на етапі реалізації через втручання критично, опозиційно налаштованих співробітників [4]. Кожен етап реалізації заходів, пов'язаних із розвитком персоналу, реалізується через впровадження змін з метою набуття нових компетенцій, які визначають нарощення вартості людського капіталу як складової ринкової вартості бізнесу.

Зміни у контексті розвитку персоналу можуть бути як непомітні для працівників, так і глобальні; як такі, що викликають спротив, так і очікувані. Звичайно, побудова на підприємстві якісного менеджменту змін вимагає додаткових ресурсів та ключових компетенцій, проте відповідає цільовій функції бізнесу – нарощенню його ринкової вартості. Це проблема інтегрального характеру – така, що має вирішуватись не лише під час реалізації змін, пов'язаних з розвитком персоналу, але паралельно узгоджено з усіма процесами, спрямованими на посилення довготривалої стійкості і конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери. Менеджмент змін у процесі розвитку персоналу є нині малодослідженою галуззю та потребує посилення наукових пошуків для забезпечення кращих умов реалізації стратегії розвитку персоналу. Зокрема, активні дискусії проводяться в аспекті соціальної відповідальності бізнесу. Безперечно, проблема активізації соціальної відповідальності бізнесу в аграрній сфері охоплює не лише проблеми управління персоналом, вони також пов'язані з підвищенням якості продукції аграрного виробництва, відповідальністю бізнесу перед споживачами та формуванням і перерозподілом соціальних фондів з метою покращення соціальної інфраструктури села тощо.

За результатами аналізу експертів Центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» (Київ), близько 70 % українських підприємств в індустріальних регіонах і містах у 2014 р. здійснювали різноманітні заходи корпоративної соціальної відповідальності. При цьому більше 90 % так чи інакше підтримували необхідність реалізації корпоративної соціальної відповідальності в цілому українським бізнесом [1]. На нашу думку, існує три основні напрямки, які повинні визначати сутність і специфіку корпоративної соціальної відповідальності в Україні: 1) трудові практики корпоративної соціальної відповідальності; 2) соціальна звітність і прозорість діяльності взагалі; 3) корпоративне громадянство у широкому контексті. Вибір нами трудових практик як ключового напрямку корпоративної соціальної відповідальності продиктований тим, що саме трудова сфера є вірогідною зоною перетину бізнес-цінностей (виробничих цінностей) і соціальних цінностей. Звернення до проблеми соціальної звітності визна-

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

чено тим, що діалог компанії з зацікавленими сторонами – це апріорі базова передумова корпоративної соціальної відповідальності. Корпоративне громадянство має комплексний регулюючий та направляючий вплив і на трудові практики, і на процеси й мотивацію соціальної звітності. Воно не зводиться до практик корпоративної соціальної відповідальності, переносячи акцент з площини соціальної у площину суспільно-політичну. Воно закликає до того, щоб бізнес ставив перед собою широкі «цивільні» цілі [2]. Узагальнення наукових джерел [1–12] у царині практичної реалізації соціальної відповідальності бізнесу свідчить, що в Україні очевидна неповноцінність, поверховість, декларативність корпоративної соціальної відповідальності, або взагалі її ігнорування бізнесом. Величезні проблеми притаманні розвитку трудових практик корпоративної соціальної відповідальності, незважаючи на визнання компаніями їх пріоритетності. виправити ситуацію може тільки відмова бізнесу від установки на імітацію корпоративної соціальної відповідальності, формування його еволюційної потреби в самообмеженні й самоорганізації. Основними інструментами для цього можуть бути кодекси і стандарти, саморегульовані організації, а також бізнес-освіта за напрямом корпоративної соціальної відповідальності. Причому характер впливу держави на розвиток соціальної відповідальності теж безпосередньо обумовлений активністю бізнес-спільноти. Держава сама по собі не здатна формувати механізми соціальної відповідальності в бізнесі у силу багатьох причин, її конструктивний регуляторний вплив у цій сфері – необхідне замовлення, активізація, позиціонування і підтримка вимог з боку соціально свідомого й організованого бізнесу.

Пов'язаною як з менеджментом змін, так і з розвитком персоналу є проблема розроблення та впровадження інновацій і трансферу інформаційних технологій.

Розвиток персоналу є наукоємною управлінською діяльністю, що потребує значної обізнаності з усіма пов'язаними процесами, зокрема наявними науковими та практичними інноваціями у сфері розвитку персоналу. Проте це лише один з аспектів інноваційного менеджменту на підприємстві. У процесі конкурентної боротьби виживає підприємство, здатне впровадити, а найголовніше – ефективно реалізовувати інновації. Розроблення інноваційного продукту потребує креативності та особливих умінь, знань, навичок. Грамотне доведення до трудового колективу необхідності змін, поступу у впровадженні інновацій вимагає також комунікативних навичок і навичок менеджменту подолання змін. Не тільки рух підприємства уперед забезпечується інноваційною діяльністю співробітників, але й активна діяльність з підтримання конкурентоспроможності повинна підтримуватись готовністю та підготовленістю працівників до реалізації свого інноваційного потенціалу. Протягом спливу певного часу інтеграція в європейські бізнес-структури зумовить тісну залежність конкурентоспроможності підприємств на лише на ринку продукції, але й на ринку праці здатністю систематично і грамотно впроваджувати та забезпечувати підтримку з боку працівників інноваційних наукоємних розробок.

З розвитком ринку капіталу та інших інститутів ринкової економіки у країні відносини з інвесторами у вітчизняних підприємств набувають нового якісного зрізу. Вартісний підхід відображає якісний стрибок в ідеології оцінювання і прийняття управлінських рішень [4; 5]. Запровадження концепції вартісно орієнтованого управління в аграрному бізнесі, на наш погляд, має свої особливості. Орієнтована на вартість модель пов'язана зі стратегічною позицією підприємства та запроваджується з метою досягнення конкурентних переваг. Але сьогодні на агропродовольчому ринку лідерами є ті нечисельні переробні підприємства, що змогли завантажити свої потужності сировиною, виробляти якісну продукцію, запровадили інноваційні технологічні процеси, а їх конкурентна позиція досягнута саме завдяки ресурсному підходу до управління та нарощенню фінансового потенціалу.

Аналіз наявних підходів до управлінських трансформацій [1; 2], що в нашому випадку відбиває бажаний стратегічний результат, дозволив зробити висновок, що всі вони ґрунтуються на оцінці управлінських рішень за допомогою порівняльного аналізу з відповідними базовими показниками. Разом з тим серед цих підходів можна виділити групу таких, що дають можливість отримати конкретну, чисельно визначену оцінку рівня фінансового потенціалу, і групу таких, де ці оцінки не мають конкретного визначення. У першій групі чисельна визначеність рівня фінансового потенціалу ґрунтується на застосуванні конкретних характеристик використання ресурсів, у другій – відсутність чисельної визначеності пов'язана з використанням балових чи інших експертних оцінок. Не відкидаючи доцільність використання різних методичних підходів до оцінювання рівня фінансового стану, вважаємо, що в аграрному бізнесі на рівні окремих переробних підприємств більш прийнятними для аналізу фінансового потенціалу є такі методи, що дають чисельно визначену оцінку. Підприємства мають методичний інструментарій, що дозволяє трансформувати систему факторів вартості в систему цільових нормативів і ключових показників ефективності, робить можливими практичний перехід від теоретичних моделей до вартісних принципів управління з урахуванням фактора часу.

Фінансово-економічне забезпечення піднесення та сталого розвитку аграрної економіки на основі управлінських інновацій повинне здійснюватися на підвалинах розвитку інфраструктурних засад вирішення соціально-економічних викликів включення системних трансформацій у регенерацію процесів залучення інновацій та реалізації інноваційних проектів, нарощення конкурентних позицій розвинених регіонів України в умовах виходу вітчизняних товаровиробників на європейські та світові ринки, розвитку та підвищення ефективності кластерних механізмів формування інноваційної архітектури реалізації потужного науково-технічного, трудового та соціально-економічного потенціалу. Так, Т.М. Гнатєва зазначає, що сучасні концептуальні підходи щодо фінансового забезпечення в царині переходу на інвестиційно-інноваційний тип регіонального розвитку не здатні забезпечити необхідною мірою взаємодію процесу фінансового забезпечення інновацій та мотиваційного механізму інноваційного розвитку [6]. Внаслідок таких тенденцій постає об'єктивна необхідність переміщення головних економічних акцентів на обґрунтування нової багатовекторної концепції створення та впровадження дієвого економічного механізму, який утворює основні доміанти інноваційного розвитку аграрної економіки на засадах формування, нарощення та ефективного використання інноваційного потенціалу промислово-виробничих кластерів у регіонах. На думку Аль-Мула Алі К., каталізатором процесів трансформації регіональної економічної структури є активне мотивування місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо створення сприятливого клімату для малого та середнього підприємництва завдяки встановленню податкових канікул, збільшенню частки податкових надходжень, яка залишається в місцевих бюджетах, розвитку ринку фінансових послуг, формуванню мережі регіональних фондів підтримки підприємництва, запровадженню ефективного гарантійного механізму мікрокредитування суб'єктів малого підприємництва, залученню на прийнятних умовах іноземних кредитних ресурсів для фінансування малих підприємств, а також молодих підприємців-початківців [11].

Важливим елементом структурно-функціонального підходу трансформації національної економіки та вдосконалення архітектури в аспекті ефективності державного управління у сфері реалізації інноваційного потенціалу її пріоритетних галузей необхідно особливо виділити капіталізацію інновацій. Зазначений структурно-функціональний підхід удосконалення архітектури інноваційного розвитку національної економіки характеризується трьома дієвими складовими [5–12]:

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

1. Інтеграція інноваційних бізнес-структур, що разом із кластерними утвореннями характеризується найбільшою гнучкістю та потенціалом усталення міжрегіональних зв'язків, автономією бізнес-одиниць, збереженням інфраструктури та взаємодією їх у національному просторі, набуває форми масштабних корпоративних ознак науково-технологічної сфери, а також сприяє залученню альтернативних джерел фінансування інноваційної моделі через мінімізацію їх втрат за контурами локальної території та системи моніторингу та контролю за ефективністю їх інвестування в інноваційні проекти.

2. Виокремлюється така важлива складова, як синтез інтелектуальних та економічних ресурсів, що поєднується у системі інноваційного розвитку та створюється з метою перетворення результатів науково-дослідної роботи в інноваційний продукт з подальшою його комерціалізацією та реалізацією на ринку інновацій.

3. Ефективність інноваційних перетворень, що характеризується комерціалізацією інноваційних продуктів, репутацією країни та регіону на внутрішніх і зовнішніх наукоємному й технологічному ринках, принципи прозорості реалізації інноваційних проектів та їх інвестиційного забезпечення, потенціал реінвестування у науково-технічну діяльність промислово-виробничих груп і регіональну економіку та ризики інноваційного середовища тощо.

Висновки. Отже, структурно-функціональний підхід удосконалення архітектури інноваційного розвитку передбачає перманентне розроблювання, освоєння промислових виробництв і експансію на зовнішні та внутрішні ринки інноваційних продуктів за умови дієвого механізму їх інвестиційного забезпечення та комерціалізації. У кризових умовах трансформації економічних відносин в аграрній сфері об'єктивність соціально-економічного розвитку національної економіки вимагає употужнення місцевих локальних інструментів активізації та комерціалізації інноваційних науково-технологічних досягнень і їх державну підтримку на засадах цільового фінансування із проведенням конкурсів та формування регіональних інноваційних фондів і цільового конкурсного фінансування.

Перспектива подальшого наукового пошуку пов'язана з вивченням особливостей взаємодії бізнесу та громадянського суспільства для формування пріоритетних напрямів управлінських трансформацій, які, в першу чергу, повинні бути пов'язані з активізацією механізмів соціальної відповідальності бізнесу, ефективного управління людським капіталом та іншими напрямками реалізації стратегічного розвитку аграрної сфери національної економіки.

Список використаних джерел

1. Зінченко А. Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005–2010: стан та перспективи розвитку / А. Г. Зінченко, М. А. Саприкіна. – К. : Фарбований лист, 2014. – 56 с.
2. Перегудов С. П. Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии / С. П. Перегудов, И. С. Семенов. – М. : Прогресс-Традиция, 2013. – 448 с.
3. *The Global Competitiveness Report 2013–2014* / World Economic Forum [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf.
4. Гришова І. Ю. Соціальна відповідальність бізнесу як чинник соціально-економічного розвитку / І. Ю. Гришова, М. Ю. Щербата, В. В. Гришов // Проблеми і перспективи економіки та управління : науковий журнал. – Чернівці : Черніг. нац. технол. ун-т, 2015. – № 3. – С. 17–27.
5. Гнат'єва Т. М. Системна оцінка діяльності за допомогою показників в управлінні вартістю підприємства / Т. М. Гнат'єва // Економічний форум. – 2014. – № 4. – С. 133–141.
6. Гнат'єва Т. М. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент ефективності корпоративної стратегії / Т. М. Гнат'єва // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – № 2 (74). – С. 35–44.

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

7. *Гнат'єва Т. М.* Вплив соціальної відповідальності бізнесу на конкурентоспроможність підприємств аграрного сектору / Т. М. Гнат'єва, О. В. Ніколюк // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – № 4 (76). – С. 151–157.

8. *Гришова И. Ю.* Стратегическое развитие предприятий агропродовольственной сферы в контексте социальной ответственности бизнеса / И. Ю. Гришова, В. В. Сафонов // Стратегическое планирование развития городов и регионов. Памяти первого ректора ТГУ С. Ф. Жилкина : IV Международная научно-практическая конференция (Тольятти, 30 июня 2014 года) : сборник научных трудов : в 2 ч. / отв. ред. Ю. А. Анисимова. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2014. – Ч. 1. – С. 27–32.

9. *Крюкова І. О.* Фінансова архітектура інноваційного розвитку підприємства АПК / І. О. Крюкова // Соціально-економічний розвиток України в умовах трансформаційних змін: виклики, тенденції, перспективи : [колективна монографія]. – Полтава : Укпромторгсервіс, 2013. – С. 43–52.

10. *Zamlynskiy V. A.* Grishova I. Yu., Kryukova I. A., Galickiy A. N. Scientific and methodical aspects of the formation of modern financial architecture for the enterprise. «Science progress in European countries: new concepts and modern solutions». March 28, 2013. – Stuttgart, Germany. – Volume 3. – P. 29–32.

11. *Аль-Мула Али К.* Механизм управления инновационной деятельностью предприятий / К. Аль-Мула Али // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація національних моделей економічного розвитку в умовах глобалізації» (20–22 листопада 2013 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – С. 283–284.

12. *Аль-Мула Али К.* Моделирование эффективного управления инновационной деятельностью предприятий харчової промисловості / К. Аль-Мула Али // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – № 1 (72). – С. 68–75.