

Зосередимося ще на одному аспекті процесу прийняття рішення. Рішення приймають для того, щоб забезпечити розвиток економічного процесу у потрібному напрямі, а це означає, що воно направлене на перспективу. А для вивчення ситуації, яка складеться у майбутньому у процесі реалізації економічного процесу необхідно залучити Іструментарій прогнозування. Це і пояснює нерозривний зв'язок процесу прийняття рішення з процесом прогнозування. Завданням прогнозування є підготувати умови для прийняття рішення, тобто виокремити мінімальну сукупність можливих управлінських рішень і для кожного з них виокремити межі області можливих наслідків реалізації цих рішень у можливих ситуаціях, які можуть бути у майбутньому, тобто у майбутній реалізації управлінських рішень. І та невизначеність, що залишилася, може виконувати роль міри похибки, яку може допустити особа, що приймає рішення (у подальшому її будемо називати – децидент), вибираючи управлінське рішення.

У науковій літературі пропонують визначення категорій прийняття рішення, які дають змогу розмежувати головні етапи цього процесу. Прийняття рішення можна вважати процесом, який починається з виявлення проблемної ситуації і закінчується виконанням рішення, тобто дією, яка ліквідує проблемну ситуацію.

Таке розмежування, зрозуміло, є суб'єктивним. Деякі автори виділяють три етапи процесу прийняття рішення: постановка проблеми, формування множини допустимих альтернатив рішень, вибір оптимального рішення. Очевидно, що ці етапи є дуже агрегованими і не сприяють різнобічному аналізу процесу прийняття рішення.

## **ФАКТОР КОРПОРАТИВНОГО КОНФЛІКТУ В УПРАВЛІННІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Мороз О.В., д.е.н., проф., зав. кафедри менеджменту та моделювання в економіці Вінницького національного технічного університету*

Ринкові реформи в Україні водночас як істотно розширили можливості розвитку сільськогосподарських підприємств, так і обумовили загострення цілого ряду проблем організаційно-економічного, управлінського і соціального змісту, у т.ч. і проблем корпоративного управління, які по суті відображають за своїм змістом глибину

і неоднозначність ринкових трансформацій, а також особливості і закономірності діалектичних протиріч процесу становлення корпоративного сектору вітчизняної аграрної економіки. За цих умов формування моделі ефективності сільськогосподарських підприємств вимагає пошуку нових теоретико-методологічних концепцій. Одним з таких підходів, на думку автора, може бути парадигма використання потенціалу корпоративного конфлікту на підприємстві.

На ефективність інституту підприємства безпосередньо чи опосередковано впливають аспекти його діяльності, обумовлені станом і проявами конфліктогенної взаємодії реципієнтних груп соціально-економічних агентів. Тому для обґрунтування моделі ефективності підприємства об'єктивно необхідно використовувати інструментарій теорії конфліктів. При цьому ідентифікація такої моделі повинна здійснюватися з огляду на реальний стан і динаміку можливої трансформації зовнішньо- та внутрішньоорганізаційних елементів, які визначають потенціал корпоративного конфлікту як стратегієутворюючого фактору. Обґрунтовано визначальну роль корпоративних конфліктів як стратегієутворюючого фактору в процесі реформування вітчизняних сільськогосподарських підприємств. При цьому питання структури розподілу економічної влади, контролю над підприємством з боку основних груп агентів – учасників корпоративних відносин є ключовими при поясненні організаційної ефективності. Звідси у методологічному плані трактування економічної ролі внутрішньоорганізаційного конфлікту передусім повинно будуватися на ідентифікації реальних і потенційних втрат від опортуністичної поведінки реципієнтних до підприємства груп економічних агентів.

Аналіз наслідків аграрних реформ в Україні свідчить про принципову видозміну кількісних та якісних характеристик інституту сільськогосподарського підприємства, що відбувалося насамперед під впливом процесу адаптації підприємств до вимог ринку, а також погіршення економічних, соціальних, політичних умов функціонування. Український досвід реформ свідчить про суперечливість і непослідовність перехідного періоду, коли кожний з етапів трансформації підприємств мав власний конфліктогенний потенціал, основою якого передусім слугувало протиріччя між тривалими і короткостроковими цілями організаційного розвитку. Реформування аграрного сектору економіки України, маючи безпосередній і визначальний вплив на сільськогосподарські підприємства, реалізовувалося через видозміни механізму корпоративного управління та обумовлювало специфіку

генезису, прояву, реалізації і регулювання відповідного конфліктогенного потенціалу. Встановлена тенденція усталеного поглиблення корпоративних конфліктів у сільськогосподарських підприємствах, що у переважній більшості випадків супроводжувалося порушенням структури ефективного розподілу і реалізації економічної влади та мало наслідком деформацію мотивації всіх сторін конфлікту. Відмічено трансформацію таких конфліктів від переважно організаційно-економічних до соціально-культурних на фоні процесу видозміни інституту колективного сільськогосподарського підприємства та зростання впливу нового типу підприємства, який суб'єктно, фінансово, владно відображений роллю мажоритарних власників корпоративних активів потужних агрокорпорацій (холдингів).

Системоутворюючими факторами ринкових трансформацій в аграрному секторі стали концентрація корпоративної власності, а також формування на основі цього різних типів моделей розподілу влади у корпоративізованих підприємствах. Це супроводжувалося зростанням ролі власників великих корпоративних капіталів та зменшення влади інших учасників корпоративних відносин, нівелювання при цьому функціональної ролі та ігнорування інтересів сільських громад, персоналу підприємств, селян – власників паїв, зростанням ролі перерозподільної функцій, а також згортанням відтворювальної і соціально-інтегративної функції корпоративних відносин тощо. При цьому основною проблемою розвитку підприємств АПК дедалі все більше стає невідповідність між економічними та соціальними складовими такої політики, що проявляється насамперед у не ефективному стратегічному і поточному управлінні та відсутності системного вдосконалення мотиваційної моделі, що є основним обмежуючим фактором, значення якого зростатиме і у суто економічному змісті, визначаючи втрати всіх сторін – учасників корпоративних відносин. Звідси, перспективи розвитку полягають у створенні інноваційної моделі розвитку на основі ефективного корпоративного управління, зростання в межах цієї моделі та ефективності використання людського капіталу, техніко-технологічній модернізації, соціально та економічно обґрунтованому інвестуванні та інших факторах системного плану. Ефективність такої моделі полягає у можливості вирішувати різноаспектні завдання, пріоритетними з яких є захист інтересів селян – власників паїв як акціонерів, досягнення усталеного зростання фінансового результату функціонування підприємств та, водночас, забезпечення їх збалансованого розвитку та інфраструктури сільських громад.

Основним при поясненні сучасного (переважно кризового) стану сільськогосподарських підприємств та характеру відповідних корпоративних конфліктів представляється зміна характеру процесів капіталізації активів підприємств. Так, на початковому етапі приватизації і роздержавлення капітал підприємств формувалася за рахунок трансформації його статутних фондів, проте, на даний час, основним є зміна корпоративних відносин, корпоративної власності та обумовлених інвестиційних процесів.

За умов, що склалися на сучасному етапі в аграрному секторі економіки, об'єктивно і надалі зростатиме роль фактору ефективності корпоративного управління на підприємствах. Авторська точка зору полягає у визначенні такого управління через механізм забезпечення захисту і врахування інтересів основних груп учасників корпоративних відносин, звідси категорія «корпоративне управління» трактувалася через такі елементи, як цілі управління, рівень конфліктності між різними групами учасників відносин, регламентація цих взаємовідносин як на рівні законодавчих і нормативних актів, так і за рахунок внутрішніх нормативних актів. Подібний підхід визначає методологічні особливості при подальшій ідентифікації ролі фактору «корпоративного конфлікту» у загальній моделі ефективності підприємства.

Орієнтація автора на визначення частки стосовно сільськогосподарських угідь, яка перебуває у зоні діяльності досліджуваних сільськогосподарських підприємств, згрупованих за ознаками конфліктності, дозволяє також описати загальну картину конфліктності галузі Вінницького регіону в цілому. Так, загальним стало:

- домінування холдингів та зростання ролі мажоритарних власників активів підприємств: на даний час частка потужних холдингів корпоративного типу у сільськогосподарському виробництві зазначених районів коливалася в межах 45–68 % (а з врахуванням частки перехідних і змішаних типів, які правомірно розглядати як тимчасову ситуацію формування того ж таки типу діяльності, цей показник досягатиме 70–80 %). Водночас це означає те, що аграрне виробництво розвивалося на основі зовнішніх джерел інвестицій, де, очевидно, фактор прибутковості аграрного виробництва став не основним. Все це також обумовило факт формування мажоритарного типу аграрного підприємництва із зовнішнім полюсом владним впливом як переважаючого.

- поширення ситуації середньої конфліктності (в межах 50 %), тоді як високої – в межах 19–22 %; схожими були оцінки щодо того, наскільки конфліктними були організаційні трансформації сільськогосподарських підприємств: висока конфліктність спостерігалася у 12–21%, тоді як середня – у 45–47%.

- формування низько- і дуже низькоефективного типу господарювання спостерігалось на відповідно на 43–49 % і 14–21 % площі сільськогосподарських угідь, тоді як високого і дуже високого – на 11–18 % угідь підприємств;

- поширення конструктивного типу конфліктів у сільськогосподарських підприємствах.

Таким чином, характер сучасного аграрного виробництва визначила ситуація широкого спектру типів корпоративних конфліктів, форм їх прояву та реалізації у вигляді певних організаційних типів сільськогосподарських підприємств. В історично-ретроспективному контексті є підстави стверджувати про переважання радикально-еволюційного типу організаційних трансформацій підприємств, формування переважно середнього рівня гостроти конфліктів та конструктивного сценарію реалізації таких конфліктів. Все це обумовило формування переважно низькоефективного типу господарювання за економічними функціями підприємств. При цьому найпоширенішим став тип сільськогосподарського виробництва як структурної складової потужного холдингу, корпоративна модель управління якого в основі своїй більше тяжіє до мажоритарного інсайдерського типу.

Сформульовано авторську концепцію, яка передбачає можливість оцінювання потенціалу конфлікту, формування стратегії розвитку підприємства на основі такого потенціалу, тобто визнання позитивної ролі конфлікту та можливості їх використання. Все це є змістовним підґрунтям для обґрунтування ефективності управління конфліктом, а також підприємством в цілому з врахуванням ролі конфлікту. Запропоновано методичний підхід до оцінювання корпоративного конфлікту на підприємстві, який передбачає такі основні етапи: типізацію підприємств, опис характеристик конфліктів та безпосереднього оцінювання корпоративних конфліктів; в рамках такого підходу визначені критерії типізації і оцінювання.

Трансформація корпоративних конфліктів в процесі ринкових реформ призвела до таких основних тенденцій щодо розвитку сільськогосподарських підприємств: зростання масштабів діяльності

потужних холдингів, ролі мажоритарних власників активів підприємств та зовнішніх до галузі джерел інвестування, а також формування низькоефективного типу господарювання. Підтверджено попередню гіпотезу про існування зв'язку між типом підприємства (з огляду на запропоновані критерії оцінювання), соціально-виробничими функціями підприємства та характером конфліктів, що є основою для моделювання ефективності функціонування підприємства.

Предметом основної дискусії було доведення ефективності певної організаційної моделі сільськогосподарського підприємства як похідної відповідного типу корпоративного конфлікту. Не зважаючи на численні кількісні зміни, що підтверджують поширення господарської діяльності з боку потужних холдингів, однозначно трактована ефективність будь-якої моделі на даний час реформування аграрного сектору представляється некоректним, тому що у кожній групі підприємств були виявлені більш чи менш успішні приклади ефективності. Окремі тенденції вказують на формування більш сприятливих економічних показників функціонування холдингів з огляду на подальшу перспективність даного організаційного типу підприємства. Основною причиною занепадку чи згортання масштабів діяльності вітчизняних колективних сільськогосподарських підприємств, частина з яких мала достатній потенціал до розвитку, стало «штучне» імплантування у неринкове середовище аграрного сектору України ринкових механізмів на фоні неефективного державного регулювання трансформації економіки.

Зафіксована відчутна пряма залежність між гостротою організаційного конфлікту впродовж періоду реформування окремого підприємства на даний час з одного боку та посиленням деструктивних процесів, що характеризують соціально-економічний розвиток підприємства. Звідси інтеграційні поглинання підприємств сприяли їх економічному зростанню лише у частині випадків – за умови формування ефективного механізму корпоративного управління. Методичною особливістю аналізу сучасного підприємства, у т.ч. особливостей конфлікту та його наслідків, є необхідність здійснення такого аналізу на основі побудови інституціональної історії реформування конкретного підприємства.

Унікальним фактором для аграрного сектору України, на відміну від інших галузей народного господарства, є наявність міноритарного володіння земельними паями як масового явища. Така особливість створює передумови для формування моделі корпоративного

управління, де влада міноритарних акціонерів може бути потенційно реалізованою з великою ефективністю. Сутність явищ корпоративних конфліктів та корпоративного управління в цілому повинні розглядатися як набір інституціональних механізмів, що узгоджують інтереси різних груп учасників корпоративних відносин. Такий підхід ґрунтується на розгляді раціональної економічної поведінки учасників корпоративних відносин як основи корпоративних конфліктів. Управління корпоративними конфліктами полягає в організації взаємодії учасників корпоративних відносин з точки зору перманентно визначених пріоритетів, що можна змоделювати методами теорії ігор.

Методологічна база дослідження даних процесів повинна враховувати як універсальні закономірності реалізації конфліктів, так і особливості їх прояву і видозміни на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах. Рівень конфліктності як фактор, що визначає характер еволюції підприємств на сучасному етапі реформ, обумовлений: 1) системністю, мірою завершеності та результативністю реформування аграрного сектору; 2) глибиною і гостротою соціальних протиріч; 3) ступенем ефективності економічних механізмів та соціальних інститутів аграрного соціуму; 4) рівнем соціального оптимізму, довіри до влади, сприйняттям реформ та зміни пріоритетів на ринкові; 5) сформованістю структури підприємства нового типу, яке здійснювало б ефективні виробничі та соціально-економічні функції. Доведено можливість управління розвитком підприємства на основі цілеспрямованого використання потенціалу корпоративного конфлікту та його видозміни з деструктивної до конструктивної форми.

Практичний досвід регулювання корпоративних конфліктів та побудови на цій основі загальної стратегії організаційного розвитку засвідчили високу ефективність відповідних управлінських технологій. Принциповою відмінністю запропонованого підходу є насамперед інформаційна складова методології управління підприємством, а саме: використання не тільки традиційної емпіричної бази даних, але й оцінювальної інформації щодо організаційного корпоративного конфлікту. При цьому адекватно формуються і цілі такого управління на всіх його рівнях – від поточного до стратегічного. Водночас особливістю сільськогосподарського підприємства є необхідність узгодження організаційної ефективності із ефективністю в межах територіально орієнтованої моделі розвитку, яка передбачає різноаспектні соціально-економічні критерії розвитку і сільської громади.

Стратегія управління корпоративними конфліктами на сучасному етапі розвитку сільськогосподарських підприємств вимагає зміни ролі інститутів аграрного соціуму. Для регулювання таких конфліктів необхідно виважено переходити від домінування короткострокових (найчастіше неузгоджених) цілей стосовно окремих груп агентів до найбільш прийнятної сценарію довгострокового розвитку. Обґрунтована необхідність видозміни функції держави при цьому, основою чого повинна стати медіаторна (посередницька) роль, спрямована на вирішення протиріч між корпоративними власниками підприємств нового типу, місцевими громадами, персоналом підприємств і т.д.; у цьому ж контексті новою повинна бути функція сільських рад щодо захисту інтересів селян і громад, яка реалізовуватиметься при визначенні подібних контрактних умов. Практичне вирішення проблеми полягає у вдосконаленні контрактних відносин в межах системи відносин: сільськогосподарське підприємство – громада – мажоритарні акціонери – міноритарні акціонери (селяни – власники паїв), що стосується як шляхів вирішення проблеми, так механізмів і способів контролю за управлінням бізнесом і передбачає фіксацію співвідношення часток прибутку на споживання, відтворення, розвиток бізнесу та соціальної інфраструктури.

## **ТРАНСФОРМАЦІЇ В АГРАРНОМУ ВИРОБНИЦТВІ І ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИНАХ АПК УКРАЇНИ**

*Губенко В.І., д.е.н., проф., зав. кафедрою менеджменту ЗЕД,  
Білоцерківський НАУ*

В Україні з усіх галузей економіки тільки агропромисловий комплекс, який у 1998-1999 рр. і в 2008-2009 рр. був останнім втягнутий у кризові процеси, має можливість першим вийти з кризи, незважаючи на величезні втрати від диспаритету цін на свою продукцію і продукцію для нього (до 160 млрд дол. США). Головним чинником стабілізації виробництва та зростання експорту продукції АПК має бути система випереджувальних заходів відносно процесів, що відбуватимуться в післякризовий період на світовому ринку та в Україні, головним з яких і довготерміновим буде зростання попиту на продукти харчування й глобальне перманентне підвищення цін на них, виходячи з наявних світових тенденцій зменшення виробництва зерна та інших продуктів і чотирьохразового в останнє десятиріччя перевищення темпів зростання глобального зовнішньоторговельного обігу над темпами зростання