

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**  
**Факультет менеджменту і маркетингу**  
**Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ**  
**В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,**  
**д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **О.П. Величко**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2022 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: Удосконалення управління виробничою діяльністю аграрного підприємства**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Євген ЛАПА**

**Науковий керівник,**  
**к.е.н., доцент**

**Ігор ПАЛЬЧИК**

**Дніпро – 2022**



## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2021 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Листопад 2021	
2.	Збір первинного матеріалу	Листопад 2021- Грудень 2021	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Грудень 2021 квітень 2022	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2022	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень-Жовтень 2022	
6.	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2022	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2022	

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Євген ЛАПА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління виробничою діяльністю аграрного підприємства»

**Кваліфікаційна робота містить:** 85 с., 4 рис., 17 табл., 3 додатки, 74 літературних джерела.

**Об'єктом дослідження** в кваліфікаційній роботі виступає процес управління виробничою діяльністю аграрного підприємства - ПП «Перемога АВК».

**Предметом дослідження** виступають ключові елементи системи управління організацією виробничої діяльності, дослідження її особливостей та створення обґрунтованих рекомендацій з відповідними напрямками оптимізації функціонування вказаної системи.

**Метою роботи** є вивчення, розширення та доповнення теоретичних аспектів організації управління виробничою діяльністю, створення та опис практичних рекомендацій за напрямками удосконалень управління виробничим функціонуванням підприємства за матеріалами приватного підприємства «Перемога АВК» Дніпровського району Дніпропетровської області.

**Методи дослідження.** Розв'язок поставлених в кваліфікаційній роботі завдань було здійснено через використання набору загальнонаукових та спеціальних дослідницьких методів, зокрема проводились аналітичні дослідження з застосуванням економічних, статистичних, індексного, абстрактно-логічного та розрахунково-конструктивного методів.

В роботі опрацьовано пропозиції з удосконалення управління виробничою діяльністю аграрного підприємства на основі сучасних підходів та прогресивного досвіду.

Результати досліджень кваліфікаційної роботи впроваджено в діяльність приватного підприємства «Перемога АВК» Дніпровського району Дніпропетровської області.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління, виробничо-господарська діяльність, система управління, шляхи удосконалення, структура управління, ефективність.

### KEYWORDS

Management, production and economic activity, management system, ways of improvement, management structure, efficiency.

## ЗМІСТ

## РЕФЕРАТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧН ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Сутність, роль та значення управління виробничою діяльністю в аграрній сфері. ....	9
1.2. Загальна характеристика основних об'єктів та систем управління .....	16
1.3. Особливості управління аграрним підприємством в сучасних умовах .....	25
Висновки до розділу 1 .....	35
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ. ....	36
2.1. Організаційно - економічна характеристика ПП «Перемога АВК» .....	36
2.2. Характеристика організаційного устрою та структури управління підприємством .....	47
2.3. Дослідження ефективності виробничо-господарського використання потенціалу підприємства .....	57
Висновки до розділу 2 .....	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	62
3.1. Основні напрямки вдосконалення системи управління виробництвом ...	62
3.2. Проектування раціональної структури управління на підприємстві.....	68
3.3. Прогнозування економічної ефективності розроблених заходів .....	76
Висновки до розділу 3 .....	81
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	85
ДОДАТКИ. ....	93

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження кваліфікаційної роботи.* Функціонування підприємств аграрної сфери в сучасних умовах, що характеризується значною нестабільністю і стресовістю, які помножені на непередбачувану економічну турбулентність викликану війною в Україні, вимагає не тільки цілеспрямованості і консолідації всіх господарських зусиль, але і дієвих інструментів економічного управління всіма виробничими процесами.

При цьому, перед аграрними підприємствами постає надскладне завдання не тільки підтримувати існуючі економіко-виробничі параметри підприємства, але і забезпечувати стійкий розвиток. Це особливо набуває значення з огляду на спрямованість держави на вступ до Європейського співтовариства і вже фактичний запуск окремих інтеграційних процесів. Так, країни, члени ЄС, пом'якшують вимоги щодо перетину кордонів, збільшують квоти на експорт багатьох видів аграрної продукції, надають ліцензії тощо.

В свою чергу вітчизняні агропідприємства змушені пристосовуватись до таких умов і вдосконалюватись. Одним з найбільш затребуваних напрямків удосконалень, серед інших, є удосконалення управління виробничо-господарської системою підприємств, що робить науково-теоретичні дослідження в цій сфері актуальними і перспективними.

Оптимізація зазначених процесів управління дасть змогу підприємствам аграрного сектору через раціоналізацію використання наявних ресурсів, запровадження сучасних управлінських та виробничих технологій наблизити власний рівень розвитку до рівня підприємств країн європейського співтовариства, зокрема поліпшити якість продукуюваної продукції, а інколи навіть і знизити її собівартість.

Керування виробничим функціонуванням підприємств можна вважати явищем, що вимагає безперервного вивчення і оптимізації, так як під дією

певних факторів зовнішнього оточення підприємству потрібно забезпечити власні конкурентні переваги, що стає неможливим без зростання результативності та ефективності виробництва. В сучасній спеціалізованій літературі закордонні та вітчизняні науковці значну увагу надають теоретичним питанням керування виробничою діяльністю організацій. В тому числі, загальнотеоретичні формулювання змісту виробничої діяльності описано в роботах Белінського П.І., Будзана Б.П., Чукіної І.В. Питання, що торкаються розгляду системи керування виробничою діяльністю досліджували Альберт С., Бончик І.М., Кузьмін О. Є., Мескон М., Тейлор Ф.У., Файоль А., які окреслили ключові принципи, методи та функції керування для організацій різних видів та галузей. Не зменшуючи значення та ролі проведених авторами досліджень, вважаємо, що окремі аспекти в цій сфері потребують і мають доцільність продовження їх розгляду та аналізу.

*Метою* даної кваліфікаційної роботи є вивчення, розширення та доповнення теоретичних аспектів організації управління виробничою діяльністю, створення та опис практичних рекомендацій за напрямками удосконалень управління виробничим функціонуванням підприємства за матеріалами приватного підприємства «Перемога АВК» Дніпровського району Дніпропетровської області.

*Об'єктом досліджень* в кваліфікаційній роботі виступає процес управління виробничою діяльністю аграрного підприємства - ПП «Перемога АВК».

*Предметом дослідження в роботі* виступають ключові елементи системи управління організацією виробничої діяльності, дослідження її особливостей та створення обґрунтованих рекомендацій з відповідними напрямками оптимізації функціонування вказаної системи.

*Методи які застосовувались в дослідженні.* Розв'язок поставлених в кваліфікаційній роботі завдань було здійснено через використання набору загальнонаукових та спеціальних дослідницьких методів, зокрема проводились

аналітичні дослідження з застосуванням економічних, статистичних, індексного, абстрактно-логічного та розрахунково-конструктивного методів.

*Інформаційною базою проведених досліджень* є вивчена та проаналізована наукова та навчально-методична література за темою кваліфікаційної роботи, матеріали фінансової, бухгалтерської та загальноуправлінської звітності приватного підприємства «Перемога АВК», статистична інформація державного обласного статистичного управління статистики, тощо.

*Новизна одержаних в роботі результатів* на основі проведених в кваліфікаційній роботі досліджень відображається в комплексному застосуванні методів та моделей сучасних видів формування систем управління виробничою діяльністю, що засноване на використанні нових видів економіко-статистичного аналізу різних параметрів мікро- та макросередовища підприємства. При цьому практичним напрямком наукового дослідження можна вважати формування рекомендацій щодо з використання розроблених планів та прогнозів в системі виробничо- господарської діяльності приватного підприємства «Перемога АВК».

*Практичне значення одержаних в процесі проведеної дослідницької роботи результатів* відображається в тому, що сформовані та запропоновані напрями вдосконалення управління виробничою діяльністю досліджуваного аграрного підприємства були застосовані в поточній його діяльності, так як через реалізацію таких підходів можна досягнути скорочення загального обсягу витрат підприємства та їх оптимізацію.

*Апробація результатів досліджень проведених в кваліфікаційній роботі.* Ключові аспекти результатів наукових досліджень та їх практичне застосування заслуговували на науково-практичній конференції викладачів, молодих вчених і студентів з міжнародною участю «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», м. Дніпро, 2022р.

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Робота складається з вступу, трьох основних розділів, висновків і пропозицій, списку джерел



літератури та додатків. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 85 сторінках, вона містить 17 таблиці, 4 рисунки та 3 додатки. Список використаних літературних джерел охоплює 74 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль та значення управління виробничою діяльністю в аграрній сфері

В сучасній управлінській науці існує значна кількість теорій тлумачення категорії управління, при цьому більшість з них розглядає його як окремий, специфічний вид діяльності, що забезпечує результати застосування ресурсного потенціалу, через застосування принципів, методів та функцій керування, що в підсумку дозволяє підприємству мати стабільний економічний ріст. Важливе місце в цих теоріях мають закономірності та закони управління аграрним виробництвом як комплексність та симбіотичність ряду конкретних явищ в економіці. До таких теорій при цьому відносять: 1) спільні проблеми формування та розвитку системи керування виробничим процесом, тобто керування розглядається як процес і як система; 2) елементи структури управління, тобто порядок в управлінській структурі, кадровий склад, обрана технологія керування, управлінський склад, тощо; 3) діяльність керівної структури, тобто ґрунтовний опис системи керування виробництвом, операційна, технічна сторона процесу керування; 4) оптимізація структури управління, тобто розгляд результативності та економічної ефективності, розробка шляхів вдосконалення та напрямків майбутнього просту параметрів системи керування.

В теоретичному розумінні управління можна дослідити також через етимологію ключових категорій і понять, що допомагають його визначити. Часто категорії управління та керівництво застосовують як синонімічні чи тотожні, при цьому категорію управління частіше застосовують як визначення,

що описує спосіб виробничо-господарської діяльності, а керівництво, як характеристику діяльності управлінського складу підприємства. Ключовим завданням управління є забезпечення умов, в яких буде найвища вірогідність реалізації цілей підприємства. При цьому управління повинно забезпечити людям можливістю до виконання спільних робіт через встановлення для них конкретних цілей, забезпечення ресурсами, раціонально системи організації, навчання необхідним професійним навичкам та надання можливостей професійного росту. Управління має дозволити та створити умови для розвитку підприємства поряд зі зростанням добробуту кожного окремого робітника. Важливість управлінської роботи, як методу розв'язку економіко-соціальних проблем відображається не тільки в тому, що воно являє собою раціональну теорію доцільних рішень, а і в тому, що воно дозволяє забезпечити належні організаційні умови, знання і практичні вміння.

Кінцевою метою управлінської роботи є раціоналізація діяльності суб'єкту господарювання та забезпечення умов, в яких найкраще та з найменшими ризиками досягаються оперативні, тактичні та стратегічні завдання. Коли стратегічна мета окреслює характер функціонування організації на значний проміжок часу і виражає в основному якісні аспекти діяльності організації, то оперативні цілі конкретизують кількісні фактори діяльності на короткостроковий період.

Для спрощення аналізу та управління окремими параметрами організації часто застосовують систему різних методів і методик, базовою основою яких виступає прогностичний, структурно-функціональний, процесний, раціоналістичний та інші підходи.

Управлінська наука володіє власним концептуальним апаратом, що охоплює закономірності, наукові закони та принципи, свій інструментальний і категоріальний апарат. Вона охоплює теорію, яка описує властивості процесів і подій в підприємницькій діяльності та спосіб керування, як процес творчості,

який враховує поточні обставини, характеристики учасників виконання робіт, вміння вірно використати науковий досвід та сучасні теорії.

Елементами сучасної теорії керування вважаються принципи теорії систем, обміну інформацією, організації діяльності та теорії управлінських рішень. Велика кількість тверджень у сфері управління сформовано базуючись на узагальненні теоретичних закономірностей окремих наукових дисциплін та досліджень. Так як управління, як наукова сфера, було створено на перетині економічних та правових наук, філософії, психології, соціології, теорії систем та операційних процесів, то питання якими вона опікується стали консолідованим об'єктом досліджень.

Аграрне виробництво - це особливо значуща, навіть стратегічна сфера економіки нашої держави, котра дозволяє раціонально функціонувати всьому народогосподарському комплексу і в той же час підтримує безпеку держави в продовольчій сфері. Більш того, це не тільки продуктивна область економіки, а і місце постійного проживання багатьох людей в Україні. Відповідно, базуючись на цій основі створюється національно - історична психологія та пам'ять, а також формується мораль і поведінка.

Аграрна сфера як об'єкт керування має досить складну структуру, що викликано не тільки важким станом сільського господарства в нинішній час, але і рядом специфіки аграрного виробництва та ведення бізнесу, що значною мірою окреслюють специфіку керування сільськогосподарськими підприємствами. В основу сучасної концепції структурного керівництва організацією аграрних підприємств покладена мета забезпечення успішної діяльності цієї системи в стратегічній перспективі. В той же час, варто зазначити, що розвиток функцій управління організацією (прогнозування окремих елементів діяльності еволюціонувало в системне програмно-цільове планування, керування реалізацію та збутом - в маркетинг, операційний

бухгалтерський облік - в систему моніторингу і координування) об'єднав у структуру, що відображає ключові зміни системного підходу до керування.

Процес керування виробничою діяльністю охоплює декілька самостійних циклів керування і володіє такими властивостями, як: безперервність, відносна послідовність, значна нерівномірність, повторюваність циклів, мінливість або стабільність за певних умов. Управління - це процес прогнозування, організування, стимулювання до виконання певних функцій, моніторинг діяльності для забезпечення спрямованості матеріальних і трудових ресурсів, потрібних для належної реалізації встановлених завдань. Управління є наскрізним процесом для всієї організації, і стосується практично всіх без виключення аспектів її функціонування.

Говорячи про принципи управління, перед усе розглядають ключові положення управління, правила, які засновані на розумінні загальних законів і закономірностей, якими керується персонал в процесі виконання керівних функцій та під час формування управлінських структур.

Так як у розробки принципів керування є загальні економічні закони, які трансформуються разом зі зміною продуктивних сил, створюється потреба системного уточнення їх суті та методів застосування. Дія принципів відображається у способі вирішення визначених завдань в сфері керування. Через принципи керування операційною діяльністю відображаються ключові вимоги, які повинна забезпечувати оптимальна система управління і використовувані в ній методи, взаємозв'язки організацій та їх об'єднань головними керівними органами, іншими підприємствами, організаціями та установами. Вони поєднують у загальну систему вимоги до керівництва в різних галузях функціонування, на їх базі створюється економіко-організаційні та організаційно-технологічні елементи керування.

Мотивування робітників і колективів персоналу з використанням матеріальних, економічних та моральних методів заохочень завжди були і є

дієвим методом керування. Функціонування в сучасних ринкових умовах розкриває широкі можливості для усестороннього впливу на зацікавленість робітників, покращення їх мотивування у зростанні результативності виробництва. Особливе значення займає морально-психологічне мотивування, до яких відносять різні методи морального стимулювання учасників виробничого процесу, зокрема довірливе та доброзичливе відношення управлінського складу до своїх працівників.

В процесі трансформації умов функціонування змінюється відповідно і принципи керування, перед усе у способах і формах їх реалізації. З огляду на це, одним з ключових завдань управлінської науки можна вважати своєчасний моніторинг таких змін.

Управління виробничою діяльністю являє собою комплекс сучасних способів, принципів, форм та інструментарію керування виробничим процесом, що має за мету покращення ефективності та зростання прибутковості, тобто це процес націлений на створення загальної системи операційної діяльності на принципах раціонального застосування ресурсів для досягнення визначеного рівня отримання прибутку. З огляду на це, об'єктами в управлінні виробничою діяльністю є саме виробництво і відповідно створені виробничі структури.

Саме виробництво можна визначити як структуру, де реалізується взаємоузгоджений та направлений процес трансформації вхідних складових (матеріали, напівфабрикати, сировина) в необхідну споживачеві товарну продукцію. Виробництво характеризують як окрему операційну підсистему комплексної, відкритої, економічної, соціально-орієнтованої системи-організації, на яку впливають зовнішні і внутрішні чинники.

Система виробництва охоплює ряд об'єктів, пов'язаних спільним процесом трансформації відокремлених складових в необхідну продукцію. При цьому ключова ціль виробництва, яке функціонує в умовах ринку, відповідно до статуту організації, відображається в постачанні покупцю потрібного йому

товару чи послуги в зазначені терміни, з обумовленою якістю та з найменшими затратами для виробника. Економічний підсумок функціонування організації, її фінансове становище і перспективний розвиток залежить від оптимальності організації виробничо-господарського процесу та відповідності його сучасним вимогам до технологічності, транспарентності, гнучкості, культури, конкурентоздатності і таке інше.

В будь-якій організації ключовою функцією вважається виробничо-господарська діяльність. Так вона може бути описана як багатоетапний, однорідний та взаємоузгоджений процес, який включає техніку, технологію створення та взаємоузгодження різнорідних виробничих функцій, що перебуває у стані постійного розвитку та удосконалення. В процесі виробничого функціонування організації, поміж усіх її підприємницьких функцій ключовим елементом вважається виробництво, а реалізація виготовленого товару є наступною стадією, що має стати основою в одержанні прибутку та забезпеченні можливості майбутніх циклів функціонування виробництва.

Виробничо-господарський процес залежить від багатьох різноманітних факторів, серед яких значне місце займають соціально-економічні, технічні, технологічні та інші. При цьому в ринковій економіці вони набувають різних властивостей, стають мінливими, навіть хаотичними, тому можуть по-різному впливати на формування виробництва та саму діяльність.

Базову основу функціонування кожної організації утворюють процеси виробництва, тобто процеси, націлені на виробництво товарів або послуг з метою забезпечення загальних і власних потреб, що реалізується відповідними структурними підрозділами.

Основне завдання керівника (організатора) відображається в тому, щоб розподілити багатоетапний процес виробництва на складові, а після цього об'єднати їх у загальний процес в часі та виробництві таким чином, щоб

забезпечити виробництво товарів з мінімальними затратами, потрібному асортименті, обсязі та у зазначений термін.

Керування виробничо-господарською діяльністю - це забезпечення результативного функціонування організації з виготовлення якісної продукції, що включає:

- конкретизацію раціональної структури та формування виробничо-господарського процесу відштовхуючись від особливостей продукції що виробляється;

- вимоги виробничої технології;

- керування зростанням технічної досконалості товарної продукції або результативним застосуванням і постійним оновленням наявних фондів виробництва, покращенням та розширенням номенклатури власних товарів;

- сучасні потреби ринку та запровадження технології ресурсозбереження, створення системи моніторингу якості товарів;

- керування робітничому кадрами, використання сучасних методів організації та мотивації праці, покращення вмінь та навичок персоналу, покращення вигляду товарів та безпеки виробничих процесів.

Виробничо-господарська діяльність в сільському господарстві відбувається під дією ряду факторів внутрішнього і зовнішнього оточення і відповідно, фактори, які впливають на функціонування різних виробничих господарських та організаційно правових систем розглядаються як базові елементи, від яких залежить в цілому виробниче функціонування та ефективність організації. Таким чином, виходимо з того, що внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми факторами, тобто непередбачуваними, ситуаційними впливами всередині системи. До внутрішніх факторів організації в сфері управлінської діяльності відносять: цілі, завдання, побудову системи управління, персонал, ресурсне забезпечення, технологічність.



Фактори зовнішнього оточення традиційно розподіляють на дві категорії:

1) фактори безпосередньої дії, що прямо впливають на функціонування організації (економічна структура взаємовідносин, покупців, партнерів, конкурентів); 2) опосередкованої дії, це фактори які мають непрямий вплив, тобто через використання різноманітних схем, механізмів та домовленостей (сучасне економічне положення, рівень розвитку науки і техніки в даній галузі, тощо).

## 1.2. Загальна характеристика основних об'єктів та систем управління

Будь-яке керівництво може бути описане властивою тільки йому системою управління, сутністю взаємозв'язку її складових, наявність у структурних підрозділів, мінливістю та специфікою структури, наявністю керівних, впливових факторів.

Функціонування виробництва, перш за все, розглядається як похідна від категорії операційна система, що в свою чергу, традиційно описується як взаємоузгоджений набір складових і частин, які мають стабільний взаємозв'язок та виконують певну діяльність задля виробництва визначених товарів, здійснення конкретних робіт чи виконання послуг в умовах підпорядкування всіх складових структури під її загальну ціль.

Виробничою діяльністю варто вважати дії з систематизації та розподілу роботи і виконання поставлених завдань, окремих складових та їх елементів, під час постійного взаємозбагачення з ціллю виробництва визначених видів товарів, надання послуг або здійснення робіт, узгодження всіх складових із загальною ціллю організації. Таким чином керування виробничою діяльністю сільськогосподарської організації є системою впливу керівників організації на процес керування, що базується на конкретних принципах, функціях і методах.

Під функціонуванням підприємства як правило розглядають дії господарюючих суб'єктів в галузі народного господарства, що націлена на виробництво та продаж товарів, здійснення робіт та послуг, які мають свою вартість.

Підприємства аграрної сфери можна вважати суб'єктом організаційно-правової форми, що функціонує в сільському господарстві, має в своєму активі власне майно, в складі якого ключовим засобом виробничої діяльності є земля, яка застосовується ним для продукування аграрної продукції, а також трансформації рослинницької і тваринницької сировини, здійснення інших видів робіт і послуг для забезпечення запитів соціального та побутового характеру, власне як для свого колективу робітників, так і робітників сфери сервісу.

Спільним об'єктом керування в аграрному середовищі є діяльність в сільському господарстві, а відповідно ключовим об'єктом керування виступають: персонал та засоби виробництва. В той же час як об'єкт може бути розглянутий окремий працівник, група працівників або взагалі весь колектив.

Процес керування виробничою діяльністю являє собою систему виконання послідовних функцій керівного складу підприємства відповідно до поставлених цілей для об'єктів керування та їх сучасного стану, ґрунтуючись на обліку та аналітичних дослідженнях належних даних та створення економічно доцільних операційних програм та поточних завдань. До системи керування в організації, як правило, ставляться певні вимоги. Керівний процес повинен володіти такими властивостями як: безперервність, креативність, повторюваність, черговість, певна статичність та динамічність.

Ключове значення управлінської роботи відображається в коригуючому впливі на процес завдяки розробці та втіленню конкретних рішень. Потреба в керуванні викликана процесами розподілу на види в організації та виокремлення керівної роботи від операційного виконання. Результативне

керування має чітко забезпечити відповідне виконання послідовних дій в організації та забезпечити умови для реалізації мети функціональної діяльності за мінімальних затрат.

Базовим забезпеченням всіх керівних процедур на сьогодні вважається інформаційно-комунікаційна система. Відповідно, будь-яка організація, як відкрита система, має своєрідну залежність від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, дія яких часто випадково або постійно повторюється, що має особливе значення для управління. Щоб зберегти власну цілісність, консолідованість та можливість до діяльності, будь-яка керівна система, будь-якої організації повинна мати можливість своєчасно реагувати на кожен такий вплив.

Керівний процес являє собою систему взаємопов'язаних дій, які реалізуються в чіткій послідовності, націлені на вирішення конкретних проблем та досягненні визначеної мети.

В процесі керування здійснюються різні дії та виконуються операційні функції. Керівні функції завжди структуровані та послідовні і будь-яка функція конкретного етапу не може бути замінена іншою чи втратити свій порядок, саме це дозволяє підприємству досягти найвищого ступеню організації системи управління.

Важливим методом оптимізації керівних процесів вважається запровадження сучасних, досконалих принципів та систем управління, що традиційно включають систематизацію та структуризація керівних операцій, встановлення взаємозв'язку та взаємозалежності між ними, розробка правил і процедур виконання.

Технологія управління це набір сучасних практичних методів і способів взаємодії з керівним об'єктом, що реалізуються через розуміння принципів функціонування управлінської системи і застосування належних прийомів, правил та технік.

Будь-яка організаційно-правова форма діяльності сільськогосподарських організацій може бути виражена як система, що охоплює два ключові елементи (підсистеми): суб'єкт управління (керівна підсистема); об'єкт управління (керована підсистема).

Суб'єкт керування включає в себе структурно упорядковані групи працівників і управлінців на особистому рівні, яким делеговані керівні повноваження і які виконують керівну роботу.

Об'єктом керування виступають окремі працівники, на яких спрямовано планомірно, структурно та систематичну роботу суб'єкту керування. Сам об'єкт керування з загальної перспективи можна охарактеризувати з двох сторін: 1) структурно-елементна (позиція розгляду персоналу в цілому); 2) функціональна (позиція що визначає поведінку групи осіб).

Управлінська керуюча система включає в себе елементи, що прямо задовольняють процес керування, а керована - параметри, які задовольняють процес операційної, господарської, підприємницької та інших функціональних видів економічної діяльності.

Своєрідної нагальності та необхідності взаємодія суб'єкта і об'єкта керування набирає при формуванні загальної мети та ключових цілей організації. Так як ціль можна вважати плановим, прогнозованим результатом діяльності системи керування, то ключовою метою керівної роботи в господарській діяльності є прорахований та очікуваний стан організаційної структури, досягнення якого під час керування дає змогу розв'язати необхідне завдання.

До розв'язку короткострокових, середньострокових, довгострокових, проміжних та заключних задач, що пов'язані з масштабуванням проблеми керівництва та ступеню навченості учасників керівного процесу, використовуються різні методи та підходи. В тому числі, базуючись на цих

ключових завданнях, розробляються більш деталізовані, короткострокові плани для нижчестоячих рівнів в керівництві.

Взаємопов'язаність загальних довгострокових цілей безпосередньо особистими цілями можна встановити та описати використовуючи метод "дерево цілей". Через використання цього методу може бути реалізована конкретизація цілей, що дасть змогу керівництву вищої ланки управління розуміти напрям та формулювання підцілей нижчого рівня для постановки завдань кожній ланці керування та окремим виконавцям особисто.

Взаємозв'язок об'єкта та суб'єкта керування проявляється через бачення суб'єкта керування того, як можна найкраще та найбільш ефективно досягти планових результатів діяльності об'єктом, а з точки зору об'єкту - як отримати бажаний результат особистої діяльності. У зв'язку цих задач проявляється сутність функції керування операційно - господарською діяльністю організації.

Можна зазначити, що першим хто розробив, описав та сформулював ключові функції управлінської діяльності, які стали класичними, був французький науковець-практик Анрі Файоль. З його точки зору, можна виділити п'ять таких основних функції управління будь-якою господарською діяльністю: прогнозування, організування, розпорядництво, контролювання і координування.

Відповідні функції керування (управління) господарською, виробничою діяльністю з їх описом та характеристикою ключових аспектів відображено на рисунку 1.1.

Важливе значення в керуванні операційною діяльністю підприємств мають також функції з маркетингу, управління персоналом, управління якістю, управління матеріально-технічним забезпеченням, координація науково-технічних та дослідно-конструкторських розробок, вивчення, аналіз, координація взаємодії, стимулювання, робота з розробки та ухвалення керівних

рішень, при цьому всі функції керування, як правило, розподіляють на основні і допоміжні.

До основних (загальних) функцій управління зараховують такі: планування, організування, мотивація, контролювання і, в останній час, коли особливе місце стали відводити маркетингу, його також віднесли до найважливіших, суттєвих (основних) функцій. При цьому, серед допоміжних функцій традиційно виділяють керування якістю, управлінський облік, керування матеріально-технічним забезпеченням, управління дослідними та науковими роботами.



Рисунок 1.1 - Функції управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств

Кожна із зазначених на рисунку 1.1 основних та допоміжних функцій безпосередньо допомагає розв'язку визначених завдань, які постають перед

організацією в процесі своєї виробничо-господарської діяльності та забезпечує свій відповідний вплив на загальну ефективність операційної діяльності сільськогосподарських організацій та в цілому підприємств АПК.

Безпосереднє втілення в систему діяльності управлінських функцій реалізується через систему принципів, технік та форм керування, які окреслені на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2. - Головні методи і принципи керування операційною (виробничо-господарською) діяльністю підприємств аграрної сфери

Організувати та налагодити функціонування управлінської системи для одержання прогнозованого результату ймовірно лише через взаємодію її з управлінською структурою. Для цього потрібні правильно підібрані методи впливу, що зможуть забезпечити реалізацію запланованих показників. Керування організацією націлене на персонал та його мотиви, які спонукають до належного виконання завдань через зворотне отримання певних благ.

Основою розподілу методів керування на види є загальна суть мотивів, які впливають на працівника під час виконання різноманітних робіт. За суттю мотиви функціонування, як правило, поділяють на матеріально-економічні, адміністративні та соціальні. Згідно з цим в управлінській науці сформувалась загальноприйнята система поділу методів управління на види: 1) економічні; 2) організаційні; 3) соціально-психологічні.

Економічні методи - це група способів впливу на фінансово-матеріальну зацікавленість об'єктів керування, що базуються на свідомому застосуванні економічних закономірностей.

Економічні методи керування охоплюють всі способи та методики, через які реалізується вплив на економічну зацікавленість персоналу та окремих осіб. Зазначена група методів охоплює: розроблені системи звітності за ефективність та якість виконаних робіт, базову систему матеріального заохочення, встановлені економічні параметри діяльності організації.

Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи вважаються своєрідними способами безпосереднього впливу, які характеризуються неодмінним застосуванням і базуються на відповідальності, домовленості, адміністративному тиску, тощо. Відповідно такі методи націлені на застосування стимулів до здійснення діяльності працівників, як відчуття відповідальності чи зобов'язання. Ця група методів управління перш за все характеризується безпосереднім характером дії на працівника, що виражається в формі адміністративного або регламентуючого впливу, при цьому він розглядається як той, що вимагає неодмінного виконання. Організаційні методи



застосовуються через адміністративне (організаційне) регламентування, проектування, встановлення норм та нормативів. Розпорядчі дії виражаються у формі наказів, команд, розпоряджень, постанов, рекомендацій.

Соціально-психологічні методи націлені на керування соціально психологічними системами в трудових колективах і реалізуються через: переконання, соціальне планування, створення належної системи взаємозв'язків між групами, організація і підтримка морально-психологічного клімату в колективі, виділення статусності та ролі окремих особистостей в колективі і їх соціальних потреб, навіювання, тощо.

Зазначимо, що теоретична та практична діяльність сфери керування розглядає ряд загальних принципів керування, що були окреслені на малюнку 1.2, тобто це ключові нормативні правила, які використовують всі суб'єкти управління, не дивлячись на свій ієрархічний рівень.

Так, принцип законності в керівництві відображається в тому, що керівна діяльність організації підпорядкована визначеним правовим нормам.

Принцип, який забезпечує системність в управлінській діяльності, передбачає, що суб'єкт керування при обранні засобів та інструментів впливу на об'єкт, має врахувати поточні зміни, які відбуваються в системі, в рамках якої здійснює свою діяльність та розвивається організація.

Принцип відкритості (гласності) відображається в узгодженні та системної участі представників всіх рівнів керівного складу в розробці рішень базуючись на максимальній поінформованості та з врахуванням загальної думки.

Принцип що забезпечує об'єктивність вимагає системного обліку і розуміння суттєвих закономірностей взаємозв'язку суб'єкта і об'єкта керування, врахування сучасного стану загальногосподарських процесів та відповідних можливостей.

Принцип консолідації (поєднання) колективності та одноначальності під час керівної діяльності відображає взаємозв'язок двох аспектів прояву керівних повноважень.

Принцип соціальної направленості відображається в потребі керівного складу під час створення та виконання керівних рішень зважати на користь галузі в цілому, конкретних організацій соціальних груп.

Першорядне значення в системі керування аграрними організаціями мають менеджери, які володіють належною освітою і реалізують вплив на виробничі процеси. Особливого значення та уваги заслуговує робота керівників, які створюють позитивний мікроклімат в колективі для найбільш ефективної діяльності робітників, а також концентрують власні зусилля на керуванні операційним функціонуванням організації.

Управління операційною діяльністю аграрних організацій займаються керівники, що здійснюють координаційну роботу виробничо-господарської діяльності починаючи з розробки цілей і постановки завдань відповідно до реалізації плану і закінчуючи налагодженням комунікації, мотивуванням до належного виконання робіт та врегулювання трудових конфліктів. Зазначена структурованість здійснюваних функціональних дій забезпечує належність та ефективну реалізацію керівного процесу та говорить про досвідченість кадрового складу і можливість перспективного розвитку сільськогосподарських організацій в даних умовах.

### 1.3. Особливості управління аграрним підприємством в сучасних умовах

Аграрна сфера має особливі, властиві виключно їй суттєві характеристики, що перш за все відображається в тому, що порівняно з промисловістю, людська праця спрямована на застосування і поліпшенні природних параметрів виробничо-господарського процесу, що в свою чергу

відображається в покращенні та вдосконаленні біологічних характеристик рослинницької та тваринницької продукції. Відповідна тривалість циклу вирощування сільськогосподарської продукції встановлюється перш за все природними факторами розвитку і росту сільськогосподарської сировини (в тваринництві і рослинництві). Але в той же час здійснюючи вплив на них через використання сучасних технологічних методів і прийомів селекційної роботи, обрання найкращих, високоврожайних видів та сортів рослин і високопродуктивних тварин і птиці, трансформування умов утримання до найбільш сприятливих та застосування найбільш результативних методів керівництва персоналом, вирощується продукція, збільшуються її об'єми, пришвидшуються процеси розвитку, поліпшуються якісні характеристики товарної продукції, зменшується термін вирощування і реалізації аграрної продукції кінцевим споживачем.

Під час вирощування та збуту різноманітних видів сільськогосподарської продукції аграрні підприємства здійснюють свою діяльність на певних видах ринків (ринки овочів, зерна, свинини, молока, тощо) і взаємодіючи з іншими суб'єктами діяльності в цій сфері, вимушені вступати в конкурентне суперництво. З точки зору національної економіки сфера конкуренції аграрних організацій виступає як набір специфічних галузевих мікросередовищ відповідно до різних видів продукції, що виробляються. Важливою якістю аграрного виробництва, як сфери економіки, можна вважати специфічне сприяння йому на рівні держави. При цьому, вагомий вплив на забезпечення можливостей, а також загроз в зовнішньому оточенні аграрних організацій має галузеве відношення (рис. 1.3.)



Рисунок 1.3 - Специфіка та особливості діяльності в аграрній сфері

Галузева приналежність має свій відбиток в формуванні умов виробничої діяльності, праці та керування аграрним виробництвом. Зазначена характерна специфічність операційної діяльності може бути описана наступними властивостями:

- 1) просторова розосередженість операційної діяльності, діляниць, персоналу, відділів, бригад, цехів та інших підрозділів на значній площі і значне дистанціювання від центру керування;
- 2) транспортабельність та трансформованість сільськогосподарських агрегатів на території під час виконання робіт в полі;
- 3) суттєві зміни в графіках завантажень сільськогосподарського обладнання та висока нестабільність в періоди виконання сезонних робіт;
- 4) значний вплив на діяльність природно кліматичних факторів;

5) нерівномірний розвиток соціальної та економічної сфери, що викликане сезонною залежністю в отриманні продукції та результатів збутової діяльності.

Сезонність виконання робіт в аграрних підприємствах відбивається на створенні різних планів з навантаження та продуктивності праці, що в свою чергу безпосередньо впливає і на зміни в процесі керування. Одним із ключових завдань керівного персоналу підприємства можна вважати забезпечення найкращого застосування трудових ресурсів і інструментів праці, максимальної безупинності та стабільності виробничих процесів. Першочерговим завданням керівництва є раціональний розв'язок зазначених завдань через поєднання елементів операційної системи з несинхронізованими з нею сезонними періодами виконання робіт.

Майже кожне підприємство, незалежно від його розміру має необхідність постійного пошуку раціонального варіанту розв'язку вказаних завдань з огляду на поточний стан операційної діяльності.

Аграрні організації - це складові багатоелементної економічної структури, що включає внутрішньосистемні взаємовідносини між конкурентами-виробниками, які змагаються, відносини між галузями та сферами, макроекономічні та міжнародні взаємовідносини. Як складова такої структури аграрне виробництво не може діяти відокремлено, тому його результативне функціонування безпосередньо залежить не тільки від комплексу внутрішніх факторів, але і від ступеню впливу на підсумки діяльності факторів зовнішнього оточення.

У сучасному ринковому середовищі для сільськогосподарських організацій суттєве значення має оцінювання впливу факторів зовнішнього оточення на функціонування окремих організацій та розвиток економіки держави взагалі (рисунок 1.4).



**Рисунок 1.4 - Складові елементи середовища діяльності аграрних організацій**

Зовнішнє оточення - це всі фактори та умови, які існують в середовищі де функціонує організація, не дивлячись на специфіку чи спеціалізацію сільськогосподарської діяльності, але які здійснюють вплив на неї і тому вимагають розробки і запровадження керівних рішень.

Постійні, часто непрогнозовані зміни в економіці держави, що значно ускладнюють реалізацію планів по досягненню поставлених цілей, майже не дають можливості планувати зміни і прогнозувати перспективне становище операційних систем через непостійність та непослідовність національної політики. Всі вказані фактори створюють значні перешкоди в діяльності аграрних підприємств через специфіку цієї сфери.

Керівна система виступає тим параметром, який забезпечує перевагу операційним системам. Досвід практичної діяльності говорить про те, що

результативно і заздалегідь розроблені управлінські рішення допомагають, пришвидшують та створюють умови для найкращого варіанту економічного розвитку аграрної сфери.

Відповідно, ключовим завданням можна вважати формування на підприємстві розуміння про особливу роль керування, створення належних структурних підрозділів, пошук кадрів, розробка методів та технологічних параметрів керування в аграрній сфері, що дають можливість та створюють умови для вирішення завдань, що постають перед економікою, суспільством, відповідною галузевою сферою чи конкретною організацією.

Підвищення значення керівництва в даній сфері викликано перш за все наступними факторами: 1) динамікою росту обсягів виробництва товарної продукції; 2) розвитком та поступовим ускладненням систем керування та багаторівневим устроєм системи міжгалузевих та внутрішньогалузевих зв'язків; 3) потреба вивчення та використання сучасних технічних та аграрних технологій; 4) необхідність підвищення ефективності розвитку аграрної сфери; 5) потребою розв'язку великої когорти суттєвих завдань суспільного розвитку. При цьому суттєвий вплив на розвиток управлінській діяльності має практичне розмивання розуміння видів кваліфікованих і не кваліфікованих робіт в сільській і міській місцевості та підготовки для цього високоосвічених фахівців різних напрямків.

Формування і розвиток виробничо-господарських відносин в аграрній сфері, що базується на застосуванні різних організаційно-правових форм потребує від керівництва застосування сучасних економічних методів, принципів та підходів, що могли б дати суттєвий ефект при найменших обсягах ресурсовикористання.

Підсумком кардинальних змін в сільському господарстві стало поступове створення консолідованої структури агропромислового виробництва, яка охоплює як сільськогосподарські так і переробні організації, інфраструктурні

об'єкти, ряд контролюючих та регулюючих організаційних утворень і таке ін. Роль сільськогосподарських організацій в цій структурі є найбільш важливою, так як саме вони впливають на становище всіх інших складових. Від масштабів продукування сільськогосподарської сировини залежить забезпеченість сировинними матеріалами організацій, що їх переробляють, ефективне використання устаткування зі збереження продукції, а також включення до системи АПК різноманітних підприємницьких структур, що надають послуги чи виконують спеціалізовані види робіт.

Різновидність організаційно-господарських формацій в аграрній сфері можна також вважати суттєвою умовою, що забезпечує проведення реформ в сільському господарстві. В той же час, варто зазначити, що певні особливості, які зумовлені організаційно-правовою формою, можуть бути знівельовані через загальні характеристики, які мають практично всі організації галузі. Так, наприклад, всі організації вважаються відкритими системами, основну роль в яких відіграють технологічні та соціальні параметри. Їх функціонування не є природнім чи беззаперечним, тобто властиві не точні прогнози, певна прогностична перспектива передбачення результатів, та не безпосередній взаємозв'язок між параметрами розвитку та підсумками функціонування. В той же час важливими параметрами розвитку вважають матеріально-ресурсне забезпечення та економічні принципи їх застосування. Такі параметри практично не формалізуються, тому під час керування ними часто існують проблеми які викликані рішеннями з економічного обрання напрямів функціонування, операційної технології, обрання раціональної комбінації використовуваних ресурсів і таке інше. Взаємозв'язки між зазначеними параметрами не є суттєвими, що в свою чергу ускладнює процес контролювання та моніторингу.

На ефективність та результативність функціонування сільськогосподарських організацій часто має суттєвий вплив недосконала та



неоптимальна система керування ними. Головною складністю при цьому є деструктурованість під час застосування економічних, технологічних та соціально орієнтованих принципів управління. З огляду на структурованість та взаємозв'язок між завданнями управління в сільськогосподарських організаціях, вони не можуть розглядатися окремо від загальної системи, що визначає необхідність врахування таких параметрів як структура організації, закони та принципи функціонування створенням та використанням потенціалу організації, відповідність застосованих заходів до потреб сучасного ринкового середовища.

Таким чином, методичне підґрунтя керівництва і вивчення діяльності сільськогосподарських організацій формується через призму бачення системного підходу. Відповідно до цього сільськогосподарські організації формують загальні майнові комплекси, функціонування яких здійснюється в ринкових умовах. При цьому, будь-яка система є комплексом елементів, що взаємодіють один з одним, створюють та визначають її властивості. В той же час, трансформація будь-якого з параметрів чи елементів призводить до зміни системи в цілому.

Кожне сільськогосподарське підприємство, з огляду на властивості його елементів є техніко-економічною та соціальною структурою, що характеризується певними зв'язками і зовнішнім оточенням та безпосереднім впливом його через не постійність, складність та відсутність системності.

Взаємозв'язок організації із зовнішнім оточенням за будь-яких умов є двостороннім. Будь-яка організація отримує із зовні необхідні ресурси, включаючи енергетичні та інформаційні, при цьому передає виготовлений товар, енергію чи щось інше в трансформованому вигляді за межі системи.

Особливу увагу потребує розгляд технологічних властивостей системи сільськогосподарського виробництва. Так, з огляду на біологічну специфіку сільськогосподарського середовища, слід відзначити, що продуктивність рослин

є досить тривалим процесом, зумовленим природним вегетаційним періодом, який і визначає термін виробничого циклу. Наприклад, з огляду на наші природно-кліматичні умови ми маємо змогу одержувати один річний врожай. Це, в певній мірі стримує обіговість капіталу (закладені в процес виробництва рослинницької продукції фінансові засоби зможуть повернутись тільки коли завершиться весь операційний процес, зі збором врожаю), в той же час це продовжує здійснення різних видів діяльності, націлених на одержання максимальної врожайності (технологічні операції з обробки ґрунту, посіви, догляд за посівами та збирання врожаю) і таким чином зростають ризиковість сфері виробництва та фінансів.

Розриви в термінах витрат, виконання робіт, вирощування, збору врожаю та отримання фінансових результатів в сільському господарстві створюють також умови для нестабільного забезпечення матеріально-технічними ресурсами підприємств цієї сфери. В цілому сільськогосподарське виробництво характеризується специфічним, авансованим характером накопичення витрат на першому етапі сезонного циклу операційної діяльності, вони і являються основою нормування собівартості аграрної продукції, а їх окупність відбувається тільки на кінцевому етапі, після збирання врожаю.

З огляду на зміни в економіці, які часто характеризується зниженням вартості грошової маси, це також негативно відбивається на результативності аграрної діяльності, що в свою чергу потребує накопичення суттєвих обсягів обігових засобів, націлених на фінансове забезпечення виконання технологічних операцій.

В іншому випадку потрібно розглядати нестабільність пропозиції і попиту на ринку аграрної продукції, що викликано її нестатком або надлишковістю в залежності від сезону. В таких умовах, в період вегетації та продуктивності ціна на рослинницьку продукцію за рахунок зростання пропозиції значно знижується. Але варто зазначити, що таку ситуацію дещо знівелювати могло б

утворення та підтримка системи зберігання і переробки продукції, яка є в надлишку.

Ще одним способом зменшення впливу сезонності на операційну діяльність в сільськогосподарському виробництві можна вважати запровадження та розвиток тваринницької галузі на підприємствах аграрної сфери, що дало б змогу одержувати стабільне надходження фінансових засобів весь господарський рік. В той же час, сучасні економічні умови розвитку тваринництва є маловигідними, що значно зменшує зацікавленість виробників у веденні тваринницького господарства. При цьому, в сучасних умовах, як свідчать дослідження багатьох провідних фахівців, нівелювання операційних диспропорцій та сезонності можна досягнути через диверсифікацію виробничої системи, запровадження переробки виробленої продукції, а також вирощування несезонних овочів в закритому ґрунті, запровадження та розвиток різноманітних виробничих міні цехів, що дасть змогу разом з активною маркетинговою підтримкою, яка націлена на реалізацію товарів на сучасному ринку по актуальним цінам забезпечити виробника обіговими коштами та стабілізувати надходження в систему фінансових ресурсів.

Система збуту сільськогосподарської продукції в свою чергу теж має власну специфіку. Так, дуже розвинені посередницькі схеми реалізації сільськогосподарської продукції посилюють негативну дію на економічні результати діяльності аграрних підприємств поряд зі значним диспаритетом цін на промислову та сільськогосподарську продукцію. Це часто починається з того що фінансово-збутові посередники укладають домовленості з сільгоспвиробниками про кредитування виробничо-технологічного циклу в сільському господарстві під заклад майбутню врожаю, при цьому визначаючи інколи наперед ціну, яка на момент збору врожаю може бути навіть не актуальною. Далі, після збирання врожаю велика частина збіжжя реалізується зазначеним посередникам у вигляді погашення заборгованості. В підсумку

аграрні підприємства часто опиняються в ситуації коли вони мають брак обігових коштів, і новий виробничий цикл починається і відбувається через ті самі схеми та з тими ж проблемами.

В забезпеченні результативного управління організацією особливе значення має вірне тлумачення та використання головного управлінського інструментарію, а саме: принципів, функцій та методів. Для здійснення тієї чи іншої діяльності потрібно перш за все уявити, що ми бажаємо отримати в результаті, як організувати діяльність, створити стимули для моніторингу системи виконання дій та ін., це і можна вважати керівними функціями. Створення механізму організаційно-економічного керівництва підприємством фактично є одним з відомих методів організації застосування наявних ресурсів та зростання конкурентоздатності.

З точки зору економіки, виробнича ефективність описує систему результативного функціонування робітників в процесі продукування визначених видів товарів, трансформуючи її в сукупність параметрів, що визначають характеристики застосування фінансових, матеріальних, трудових та інших ресурсів.

Виходячи з вищезазначених тверджень можна сказати, що ефективним керівництвом являється те, в якому товари, що виробляються мають визначених покупців, при цьому ключовим фактором є час, що був витрачений на продукування та збут товарної продукції.

## Висновки до розділу 1

1. Проведені теоретичні дослідження дають змогу зробити висновок, що суттєві трансформації в сфері аграрної економіки зумовили початок та розвиток організаційних перетворень як в операційній системі, так і в керівних органах сільськогосподарських організацій. В той же час відбулись значні зміни в

координаційних та регуляторних механізмах сільськогосподарських ринків, була здійснена розбудова операційної, сервісної та логістичної системи, тощо.

2. Отже, керування сільськогосподарським виробництвом в умовах ринкової системи господарювання, безперервного впливу зовнішнього оточення на виконання виробничого-господарського процесу зумовлює необхідність навченості та досвідченості керівників аграрної сфери, які мають можливість розв'язувати складні завдання та комплексно і оптимально організовувати системні процеси в сільському господарстві.

3. З'ясовано, що в ринкових трансформаціях велике значення відіграє вихідне, інституційне оточення, а його зміст охоплює як формальні так і неформальні утворення, що націлені на фінансово-економічне, державне, адміністративне регулювання. Це сприяє створенню структурної системи взаємодії між складовими елементами ринку сільськогосподарської продукції, які в свою чергу вибудовуються на сучасних ринкових засадах взаємодії з мінімізацією втручання держави.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 2.1. Організаційно - економічна характеристика ПП «Перемога АВК»

Сільськогосподарське Приватне підприємство «Перемога АВК» розміщене поблизу міста Дніпро, а також біля м. Підгородне та смт. Обухівка. Центральна садиба Приватного підприємства знаходиться в селищі Чумаки.

У відповідності з даними Агрокліматичного довідника по Дніпропетровській області, клімат підприємства помірно-теплий з недостатнім та нестійким зволоженням. В ґрунтовому покриві є в основному південні і звичайні чорноземи. По багатолітнім даним метеорологічної станції (м. Дніпропетровськ) середньорічна температура складає 8,1 С; річна сума атмосферних опадів - 472 мм. Основна частина опадів (68 %) припадає на період квітень-листопад. Здебільшого зливовий характер дощів в цей період сильно знижує їхню ефективність, а низька відносна вологість і підвищена температура повітря зумовлює значний видаток на випаровування. Для цього періоду також характерні часті суховії. В середньому, за останні 25 років на період з 10 квітня по 30 липня приходилося 22 гостро засушливих днів. Сильні південно-східні вітри (10 – 20 м/с) викликають різке зниження врожаїв польових культур.

Виходячи з цих даних, можна зробити висновок, що в цілому потенціал клімату відповідає вимогам польових культур, але в окремі роки можливо зниження урожайності в першу чергу внаслідок гострих засух.

Для характеристики підприємства велику роль грає використання земельних ресурсів. Простежимо зміну в наявності, структурі й динаміці використання земельних фондів ПП «Перемога АВК» (табл. 2.1).

Проведене нами дослідження динаміки й структури земельних ресурсів

ПП «Перемога АВК».

Таблиця 2.1 - Динаміка й структура земельних ресурсів ПП «Перемога АВК» за 2019 - 2021р.р.

Земельні угіддя, га	2019		2020		2021		2021 в % до 2019
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	4906	100	4906	100	4903	100	99,9
С.-г. угіддя	4422	90,1	4422	90,1	4419	90,1	99,9
в т. ч. рілля	4018	81,9	4018	81,9	4018	81,9	100,0
Сінокоси	-	-	-	-	-	-	-
Пасовища	256	5,2	256	5,2	256	5,2	100,0
Багаторічні насадження	148	3,0	148	3,0	148	3,0	100,0
Ліси	265	5,2	265	5,2	265	5,2	100,0
Інші землі	219	4,46	219	4,46	219	4,46	100,0
Приходиться на 1 працівника:							
с.-г. угідь	8,6	X	9,6	X	9,2	x	106,9
рілля	7,8	x	8,7	X	8,4	x	107,6

Дані таблиці дозволяють встановити, що загальна земельна площа на протязі періоду з 2019 по 2021 роки зменшилась на 3 га. Площа багаторічних насаджень не змінилась. Площа с.-г. угідь зменшилась на 0,1 %. Сінокоси в підприємстві відсутні. В динаміці структура земель ПП «Перемога АВК» змінилась незначно.

Мережа доріг із твердим покриттям загального використання, що склалася на території підприємства, забезпечує зручний зв'язок між населеними пунктами й виробничими центрами. Їх загальна довжина складає 23,8 км. В доповнення до доріг загального користування в підприємстві розвинута мережа внутрішньогосподарських доріг, загальною довжиною 64,4 км, по яким здійснюється обслуговування виробничих процесів, пов'язаних з вирощуванням

сільськогосподарських культур. Але в період негоди ці дороги не забезпечують надійного зв'язку.

В останні роки в підприємстві проведено роботу по перебудові системи ведення рільництва. Нахил взято на подальше збільшення виробництва зерна, як основного продукту, визначаючого економіку підприємства не тільки в нинішній час, але і в перспективі його розвитку. Однією з умов підвищення продуктивності є спеціалізація виробництва конкретного продукту. Остання є закономірною умовою, історично зумовленим розподілом праці і все більшим розвитком науково-технічного прогресу.

Господарська спеціалізація припускає розподіл праці між сільськогосподарськими підприємствами в середині адміністративного району. Спеціалізація підприємств може бути як однорідною, так і різнорідною, в залежності від природних і економічних умов господарювання. Спеціалізацію і поєднання галузей сільськогосподарського підприємства ілюструють дані табл. 2.2.

**Таблиця 2.2 - Структура реалізації товарної продукції в  
ПП «Перемога АВК», 2021 р.**

Показники	Значення показників, тис. грн .	%
Зернові та зернобобові	2541	66,5
Соняшник на зерно	103	2,7
Овочі	336	8,8
Картопля	48	1,2
Разом по рослинництву	3028	79,2
Велика рогата худоба (ж. м.)	299	7,8
Свині (ж. м.)	18	0,5
Молоко	476	12,4
Разом по тваринництву	793	20,7
Разом по підприємству	3821	100



Однак для більш повного уявлення про спеціалізацію підприємства необхідно знайти коефіцієнт спеціалізації за формулою:

$$V = \frac{100}{P \cdot (2n - 1)}, \quad (2.1)$$

де  $P$  - питома вага продукції в ряді, що ранжувався, починаючи з найбільшого;

$n$  - порядковий номер;

$V$  - коефіцієнт спеціалізації.

Значення питомої ваги менш 5 % додаються.

$$V = \frac{100}{66.5 \cdot 1 + 12.4 \cdot 2 + 8.8 \cdot 3 + 7.8 \cdot 4 + 4.4} = 0,65.$$

Виходячи з того, що підприємства з низьким рівнем спеціалізації мають коефіцієнт спеціалізації до 0,20, а з високим більш 0,7, то можна зробити висновок, що Приватне підприємство «Перемога АВК» відноситься до підприємств із середнім рівнем спеціалізації, однак наближується до високого. Питома вага галузі рослинництва в 2021 році складає 79,5 %. При чому вага зернових складає 66,5 %, а питома вага тваринництва – 20,7 %. Отже, підприємство зорієнтовано на галузь рослинництва, а точніше має зернову спеціалізацію. Головний напрямок спеціалізації ПП «Перемога АВК» - вирощування насіння високих репродукцій для сортозміни і сортооновлення всіх районованих і перспективних сільськогосподарських культур та батьківських форм гібридів кукурудзи для сільськогосподарських підприємств. На землях підприємства також випробовуються і впроваджуються у виробництво більш досконалих технологій виробництва зерна. В даний час в підприємстві розпочато велику роботу щодо розмноження батьківських форм гібридів кукурудзи з метою впровадження їх у виробництво.

Щорічний обсяг виробництва елітного насіння сільськогосподарських культур становить близько 6 тис. тон, що дає змогу відновлювати елітним

насінням посівні площі підприємств. Та відсутність власних оборотних коштів, велика кредиторська заборгованість в 6,1 млн. грн. , вкрай незадовільне фінансове та матеріально-технічне становище підприємства призвело до виникнення проблем, при яких насіння втрачає своє головне призначення - сортооновлення, в той час як підприємства області засівають свої землі будь-яким зерном, що значною мірою впливає на негативні наслідки результатів їх діяльності та спад сільськогосподарського виробництва.

Основні фонди підприємства включають в себе фонди сільськогосподарського призначення, фонди не сільськогосподарського призначення (ремонтні майстерні, гаражі та ін.) і невиробничі фонди (житло, лікарні, школи і ін.). Динаміку основних фондів ілюструє табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка і структура основних фондів  
ПП «Перемога АВК», 2019 - 2021 р.р.

Показники	2019		2020		2021	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Виробничі основні фонди с.-г. призначення	17934	28,2	18924	36,4	19793	35,9
2. Загальна ціна основних виробничих фондів	30985	48,8	31366	60,4	32982	59,8
3. Виробництво валової продукції	1549	2,4	1631	3,0	2398	4,3
Всього	63519	100,0	51921	100,0	55173	100,0

Аналіз структури і динаміки основних фондів підприємства показує, що питома вага основних виробничих засобів сільськогосподарського призначення сільськогосподарського підприємства за період з 2019 по 2021 рік підвищилася. Питома вага виробництва валової продукції збільшилась на 2,1% в порівнянні з 2019 роком.

Існують показники використання основних і оборотних фондів, при цьому ці показники завжди є вартісними (табл. 2.4).

Нестабільність економіки і інфляційні процеси в Україні сприяли росту вартості основних фондів і таких показників, як фондозабезпеченість і фондоємкість.

**Таблиця 2.4 - Показники економічної ефективності використання основних і оборотних фондів ПП «Перемога АВК»**

Показники	2019	2020	2021	2021 у % до 2019
1. Фондовіддача	0,05	0,09	0,02	40,0
2. Фондомісткість	20	11,6	8,25	41,25
3. Коефіцієнт оборотності	4,1	3,8	2,4	58,5
4. Середня тривалість обігу	89,02	96,05	152,08	170,8
5. Приходиться обігових фондів на 100 грн основних				
6. Норма прибутку	3,6	9,4	13,6	377,7

Основою збільшення виробництва с.-г. продукції й поліпшення матеріального положення населення є раціональне використання трудових ресурсів. Трудові ресурси і їхнє використання в підприємстві наведені в таблиці 2.5.

Чисельність працівників підприємства з кожним роком зменшується. Так в 2021 році у порівнянні з 2019 чисельність працівників знизилася на 6,9 %.

**Таблиця 2.5 - Динаміка трудових ресурсів ПП «Перемога АВК»**

Показники	2019	2020	2021	2021 у % до 2019
-----------	------	------	------	---------------------

Працівників всього, чол.	513	459	478	93,2
в т. ч. в рослинництві	411	359	405	98,5
в тваринництві	102	100	73	71,5

Енергетичні ресурси сільського господарства характеризується потужністю механічних, електричних двигунів, а головними показниками енергетичних ресурсів є: енергозабезпеченість і енергоозброєність. Забезпеченість виробництва енергетичними ресурсами і машинами приведені в таблиці 2.6.

**Таблиця 2.6 - Енергозабезпеченість і машинозабезпеченість в  
ПІ «Перемога АВК»**

Показники	2019	2020	2021	2021 в % до 2019
Всього енергетичних потужностей , к.с.	16021	15946	15805	98,6
Середньорічна чисельність працівників, чол.	513	459	478	93,2
Сільгоспугіддя , га	4422	4422	4419	99,9
Рілля , га	4018	4018	4018	100
Енергоозброєність , к.с.чол.	31,2	34,7	33,1	106,0
Енергозабезпеченість, к.с. га	3,6	3,6	3,5	97,2
Всього тракторів в еталонному розрахунку, шт.	49	41	41	83,6

Дані таблиці 2.6 свідчать про збільшення енергоозброєності на 6 % в 2021 році в порівнянні з 2019 роком , і зменшення енергозабезпеченості в 2021 році в порівнянні з 2019 роком на 2,8 %. І це при збільшенні кількості працівників на 6,8 %, і зменшенні площі земельних угідь на 1,1%.

Зміни в структурі посівних площ за останні три роки розглянемо в таблиці 2.7. В 2020 році посівна площа зернових і зернобобових були нижчими за попередні і слідуючі роки. Це пов'язане з загибеллю озимих, після чого площі були пересіяні частково ячменем, частково кукурудзою на зерно.

Таблиця 2.7 - Структура посівних площ ПП «Перемога АВК»

Культура	2019		2020		2021	
	Площа, га	%	Площа, га	%	Площа, га	%
Зернові і зернобобові без кукурудзи	1859	31,1	1800	32,7	2087	34,0
в т. ч. озимі зернові	571	9,6	554	10,1	974	15,9
ярові зернові	1288	21,6	1246	22,6	1113	18,2
зернобобові	311	5,2	316	5,7	358	5,8
Кукурудза на зерно	291	4,9	340	6,2	341	5,5
Цукрові буряки	-	-	-	-	-	-
Соняшник	420	7,0	291	5,3	193	3,1
Картопля	9	0,15	4	0,07	10	0,2
Овочі	58	1,0	66	1,2	68	1,1
Баштанні	30	0,5	60	1,1	-	-
Кормові коренеплоди	25	0,4	75	1,4	40	0,6
Багаторічні трави	157	2,6	258	4,7	241	3,9
Однорічні трави	349	5,8	207	3,8	285	4,6
Кукурудза на силос	599	10,0	280	5,1	413	6,7
Всього	5967	100	5497	100	6123	100

Площа соняшника знизилась на 227 га , а багаторічні трави збільшилась на 84 га.

Головним критерієм ефективності виробництва є максимальний вихід продукції при оптимальних затратах . В таблиці 2.8 розглянемо прямі затрати

праці в підприємстві на виробництво продукції рослинництва . Кількість витраченої праці залежить від рівня механізації, дотримання агротехнічних вимог, тобто якісне проведення всіх робіт, забезпечення засобами захисту рослин.

**Таблиця 2.8 - Витрати праці на виробництво 1ц продукції рослинництва в  
ПП «Перемога АВК», люд.год.**

Культура	2019	2020	2021	2021 в % до 2019
Зернові і зернобобові	1,90	1,75	2,78	146,3
Кукурудза на зерно	6,80	5,31	19,07	280,4
Соняшник	3,43	3,91	4,88	142,3
Кормові буряки	2,27	0,24	1,08	47,6
Картопля	16,13	1,57	8,77	54,4
Овочі	10,58	5,45	18,17	171,7

Аналізуючи дані таблиці 2.8 відзначимо, що в 2021 році в порівнянні з 2019 роком відбулися значні відхилення в затратах праці на одиницю продукції. Так, по зерновим і зернобобовим затрати праці виросли на 46,3 , це пов'язано з тим , що був отриманий низький врожай через несприятливі кліматичні умови. По кукурудзі на зерно затрати праці виросли на 80,4%, з тієї ж причини. На 43,5% виросли затрати праці на виробництво 1ц насіння соняшника, це обумовлено нестачею гербіцидів і застосуванням в зв'язку з цим ручної праці.

Поряд з цим , на виробництво таких видів сільськогосподарських культур, як кормові буряки , а також картопля затрати праці знизились , а на овочі зросли на 71,7%.

**Таблиця 2.9 - Структура поголів'я тварин в ПП «Перемога АВК» в 2021 році**

Показники	Поголів'я, гол.		%
	фізичне	умовне	

1	2	3	4
Велика рогата худоба	805	698	100
Корови	200	200	24.8
Нетелі	40	40	5.0
Телички старші 2 років	96	96	11.9

## Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
Телички 2020р.н.	86	86	10.7
Телички 2021р.н.	80	50	9.9
Бички всіх видів	206	206	25.6
Молодняк на відгодівлю	97	60	12.0
Свині	1202	510	100
Кнур	7	4	0.6
Основні свиноматки	80	30	6.6
Поросята до 2 місяців	302	149	25.1
Поросята 2-4 місяців	227	115	18.9
Свиноматки разові	40	14	3.3
Відгодівля	426	105	35.4
Коні	11	11	100
Всього	3905	-	-

В підприємстві галузь тваринництва представлена молочним і м'ясним скотарством і свинарством. В переводі на умовні голови найбільша питома вага займає поголів'я великої рогатої худоби –77,6%, в тому числі корови – 40,7%.

Одним із головних показників ефективної праці галузі тваринництва є продуктивність тварин. В таблиці 2.10 представлено цей показник і його зміни за останні три роки. Аналізуючи дані цієї таблиці слід відмітити, що в галузі тваринництва спостерігається таж сама тенденція до знижки продуктивності що й в рослинництві.

Таблиця 2.10 - Продуктивність тварин в ПП «Перемога АВК»

Показник	2019	2020	2021	2021 в % до 2019
Надої молока на одну корову, кг	3649	2872	4210	115,4
Середньодобовий приріст,г: Велика рогата худоба	288	302	315	109,4
Свині	102	75	147	144,1
Вихід телят на 100 корів,гол.	99	66	72	72,7
Вихід поросят на 100 свиноматок, гол.	1624	1261	1311	80,7



В 2021 році в порівнянні з 2019 роком надої молока на одну корову збільшилися на 15,4% , середньодобовий приріст великої рогатої худоби – на 9,4%, а свиней – на 44,1%, вихід телят на 100 корів зменшився на 27,3%, а поросят на 100 свиноматок – на 19,3%.

В ефективності виробництва відображається вплив комплексу пов'язаних чинників, що формують її рівень і визначають тенденції розвитку. Основні показники економічної ефективності базового підприємства наведені в табл.2.11

Таблиця 2.11 - Динаміка економічної ефективності виробництва в  
ПП «Перемога АВК»

Показники	2019	2020	2021	2021 у % до 2019
1. Вартість валової продукції, тис. грн. :	1549	1631	2398	154,8
- на 1 га с.-г. угідь	0,35	0,36	0,54	154,3
- на 1 середньорічного працівника	3,02	3,55	5,01	165,9
2. Валовий дохід, тис. грн.:	719	842	1556	216,4
- на 1 га с.-г. угідь	0,16	0,19	0,35	218,8
- на 1 середньорічного робітника	1,40	1,83	3,25	232,1
3. Прибуток, тис. грн. :	562	643	964	171,5
- на 1 га с.-г. угідь	0,12	0,14	0,21	175,0
- на 1 середньорічного робітника	1,09	1,40	2,01	184,4
4. Рівень рентабельності, %	36,28	39,42	40,20	110,8

Період з 2019 по 2021 роки відзначився збільшенням ефективності виробництва в ПП «Перемога АВК». Так, валовий дохід підприємства в 2021 році у порівнянні з 2019 збільшився на 116,4 %. В 2021 році прибуток став на 71,5% більший ніж в 2019. Вартість валової продукції збільшилась на 54,3 %. І це, безперечно, окреслює позитивні тенденції в економічній ефективності виробництва підприємства. Рівень рентабельності виробництва був більшим на 3,92 %, ніж в 2019 році. Тобто, підприємство в 2021 році збільшило показники

економічної ефективності у порівнянні з 2019 роком, але рівень 2017 року був досягнутий тільки по показникам вартості валової продукції та прибутку.

## 2.2. Характеристика організаційного устрою та структури управління підприємством

Організаційна структура підприємства являє собою сукупність розташованих на його території підрозділів і служб у відповідності з прийнятим розподілом праці і взаємопов'язаних один з одним стосунками виробничої кооперації. Основними показниками, що характеризують організаційну структуру підприємства є : розмір землекористування , обсяг і структура валової та товарної продукції ; число, розмір і спеціалізація основних і допоміжних підрозділів; розміщення виробничих і інших об'єктів, а також доріг та інших комунікацій на території підприємства; взаємозв'язок між виробничими підрозділами і об'єктами підприємства.

В залежності від спеціалізації підрозділів і місць їх розташування формуються різні організаційні структури підприємств: територіальні, галузеві і комбіновані. Але найбільше поширеною класифікацією організаційних структур є класифікація їх за ознакою ступінчастості. У відповідності з даною класифікацією виділяють двох-трьох-чотирьох і т.д. ступінчаті і комбіновані структури управління. В невеликих і в середніх по розміру підприємствах організаційну структуру доцільно будувати по двоступеневій схемі: підприємство – бригада. Це забезпечить підвищення оперативності, якості, надійності функціонування апарату управління і зменшення витрат на його утримання.

У великих сільськогосподарських підприємствах звичайно виділяються проміжні підрозділи, через які здійснюється керівництво первинними і виробничими підрозділами: підприємство – виробнича ділянка. Виникнення цієї структури зумовлено, з однієї сторони, збільшенням розмірів виробництва, з

другої – низьким рівнем спеціалізації і концентрації виробничих підрозділів, великим розосередженням пунктів розміщення робочої сили, поголів'я тварин, поганими дорожніми умовами.

У цих умовах формування трьохступеневої організаційної структури доцільно. Чотирьохступенева організаційна структура зустрічається в виробничих об'єднаннях побудованих за схемою : агропромисловий комбінат – підприємство – виробничі ділянки – бригади, ферми.

У ПП «Перемога АВК» склалась трьохступенева територіальна організаційна структура. Тут організовано три виробничі ділянки, які об'єднують дві рільничі бригади, дві овочівницькі бригади, садівницьку бригаду, молочно-товарну ферму і свиноферму.

Для виконання функцій управління в аграрному підприємстві створюється апарат управління, до складу якого входять всі працівники, які здійснюють функції виробничої діяльності підприємства.

Склад, підпорядкованість та взаємозв'язок ланок або окремих працівників, що виконують функції управління виробництвом, утворюють структуру управління. На структуру управління суттєво впливає організаційна структура .

Структура управління знаходить свій конкретний вираз у схемі управління, штатах, розосередженні працівників управління. По вертикалі структура управління аграрних підприємств поділяється на ступені, а по горизонталі – на ланки. Першим ступенем є управління виробничою бригадою , яке виконує бригадир, другим ступенем – персонал управління відділком або виробничою дільницею, яким керує завідуючий. Третій , вищий ступінь – загальногосподарський апарат управління на чолі з керівником підприємства.

Існує декілька типів структур управління: лінійно-функціональна, лінійно-галузева та комбінована.

У ПП «Перемога АВК» склалася лінійно-функціональна триступенева структура управління (Додаток А,Б). Апарат управління складається з 52 осіб.

Вищим органом управління є дирекція в особі директора підприємства Клименка Володимира Івановича, який направляє та координує роботу усіх ланок управління.

Згідно схеми структури управління директору підприємства лінійно підпорядковані: головний бухгалтер, головний зоотехнік, головний ветлікар, головний економіст.

Всі головні спеціалісти лінійно підпорядковані директорові і виступають у ролі функціональних керівників. У свою чергу головним спеціалістам лінійно підлегли спеціалісти галузей : головному агроному – агроном-насінневод, головному бухгалтерові – сім бухгалтерів-рахівників, головному ветлікару – 2 ветфельдшери тощо.

Усім головним спеціалістам також функціонально підлегли завідуючі виробничими дільницями.

При існуючій структурі управління функціональні зв'язки головних спеціалістів повинні закінчуватися на керівниках виробничих дільниць. У дійсності ж головні спеціалісти функціонально зв'язані також із завідуючими фермами та бригадами. Головному агроному функціонально підпорядковані 2 завідуючих виробничими дільницями, насінневим током, а крім того також бригади тракторно-рільничих, садівничих та овочівницьких бригад.

Агроному-насінневоду, який підпорядкований головному агроному, функціонально підпорядковується два завідуючих виробничими дільницями, завідуючий током, бригади тракторно-рільничих , овочівницьких та садівничих бригад. Головному зоотехніку функціонально підлегли усі головні спеціалісти, завідуючі фермами.

Як відомо, кожен працівник апарату управління в деякій мірі пов'язаний майже з кожним другим його працівником, хоч вони можуть знаходитись в самих різних службах і ступенів управління .

Наприклад, у агронома-насінневода та інженера-будівельника може виникнути зв'язок з приводу будівництва об'єкту для виготовлення ядохімікатів; у експедитора і бухгалтера – по питанню оформлення документу на отримання матеріалів ; у обліковця тваринницької ферми і головного інженера підприємства – з приводу проведення інвентаризації машин, обладнання ферми.

Якщо припустити, що кожен працівник апарату управління має зв'язок з кожним іншим працівником цього апарату, то загальне число можливих безпосередніх зв'язків залежить від кількості працівників апарату і може бути розраховано за наступною формулою:

$$C = \frac{A(A-1)}{2} \quad (2.2)$$

де: C - число зв'язків

A –кількість апарату управління, чол.

В сільськогосподарському підприємстві кількість працівників апарату управління складає 52 особи, відповідно число можливих безпосередніх зв'язків складатиме :

$$C = \frac{52(52-1)}{2}$$

З загального числа можливих зв'язків абсолютною більшістю являються епізодичними, в звичайній діяльності вони можуть бути, а можуть і не виникати. Тому з числа можливих зв'язків виділяються дві основні види зв'язків: прямі і функціональні.

Прямі зв'язки здійснюються між керівником-єдиначальником і підлеглим функціональні – між працівниками апарату управління,

виконуючими одну або декілька споріднених функцій, але розташованих на різних ступенях і в різних службах.

Таким чином, існуюча в підприємстві структура управління має велику кількість не тільки можливих, але й прямих і функціональних зв'язків.

В сільському господарстві фактор часу грає важливу роль тому, що з ним пов'язані зумовлені періоди року, в рамках яких здійснюється процес виробництва в галузях рослинництва використання робочого часу – виключно важливе завдання для всіх працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві. Інтереси виробництва вимагають від керівників і спеціалістів значного рівня культури організації особистої праці.

Втрата одиниці робочого часу або його непродуктивне використання керівником або спеціалістом приносять збитки підприємству значно більше, ніж втрата одиниць часу працівника, зайнятого безпосередньо на підприємстві. Ці обставини роблять питання раціонального використання робочого часу працівниками сфери управління в сільському господарстві надзвичайно актуальними.

Важливе значення для підвищення ефективності управлінської праці має вміння керівника постійно працювати над собою, раціонально панувати своєю працею. Планування праці керівнику дозволяє завчасно виділити першочергові

Завдання, строки і методи їх вирішування, не пропустити головного, обумовленого не тільки в праці керівника, а й в функціонуванні колективу. Завдяки цьому створюється передумова для подолання поточності, більш чіткого визначення і рішення перспективних і поточних, головних і другорядних питань. Плануючи свою працю, керівник створює умови для більш глибокого придумування альтернативних рішень, підбір виконавців, підвищення комплексності в реалізації свого задуму і завдань підприємства в цілому.

Комплексно використовувати використання бюджету робочого часу керівниками і спеціалістами можна різними по трудоемкості методами (усні інтерв'ю, фотографії, самофотографії робочого дня).

В таблиці представлена фактична і рекомендована структура витрат робочого часу працівниками апарату управління.

Дані таблиці 2.12 свідчать про те, що фактична структура робочого дня директора далека від рекомендованої.

**Таблиця 2.12 - Фактична і рекомендована структура витрат робочого часу протягом дня працівниками управління ПП «Перемога АВК»**

Елементи витрат часу	Директор		Головн. Агроном		Головн. Інженер		Головн. Зоотехнік		Зав.вироб. дільницею	
	Факт.	Рек.	Факт.	Рек.	Факт.	Рек.	Факт.	Рек.	Факт.	Рек.
1. Загальне керівництво	3,5	35,6	15,5	22,3	14,1	17,9	8,6	4,6	2,8	5,4
2. Оперативне управління	31,1	26,9	17,4	24,2	11,9	7,5	13,2	11,9	27,5	38,5
3. Планування і економічний аналіз	9,7	4,7	-	9,1	3,1	7,5	0,6	17,7	-	5
4. Організація виробничих процесів	4,7	4,5	-	17,9	3,5	30	5,2	28,8	4,5	33,6
5. Облік і звітність	7,9	0,9	-	6,8	0,4	6,2	4,9	14,6	14,8	4,5
6. Діловодство	5,8	0,3	18,4	0,7	1,5	0,6	2,6	2,6	-	0,9
7. Організація постачання і збуту	2,2	1,9	-	0,4	14,9	5,2	5,6	0,6	-	1,2
8. Пересування в межах гос-ва	11,4	13,1	13,3	5,4	4,9	5,9	22	3,2	8,9	2,6
9. Завдання, збори, наради	8,4	4,4	0	5,2	4,8	5,8	6,6	6,6	8,8	2,4
10. Рішення питань про охорону праці	0	1,6	0	0,6	2,2	4,8	-	3,2	0,8	1,6
11. Читання спец. Літератури	0	3,9	0	5,3	0,6	5,3	0,6	4,8	3,9	2,6

12.Втрата робочого часу	6,9	-	-	-	6,3	-	8	-	4,5	0
13.Інші витрати	8,4	2,2	35,4	2,1	31,8	3,3	22,1	1,4	23,5	1,7
Разом	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Так на загальне керівництво директор затрачує на 90,6 % робочого часу менше рекомендованого, а на оперативне керівництво в нього йде часу більше в 1,5 рази , також велику кількість робочого часу директор затрачує на облік і звітність . Якщо розглядати структуру робочого дня для головних спеціалістів, то можна зробити ті ж висновки, що і по витратам робочого часу директора підприємства. Як вже було відмічено вище, на підприємстві відмічено було часткові випадки дублювання, що тягне за собою збільшення тривалості робочого дня.

Слід також підкреслити, що на структуру робочого дня в багатьох випадках впливає і стиль роботи, який, як відомо, складається із взаємовідносин, заснованих на творчій довірі один до одного, свідомості і чесного відношення. За результатами спостережень слід відмітити, що директор сільськогосподарського підприємства не має чітко виробленого стилю праці, а отже, і чіткої структури робочого дня. Він часто по ходу справи приймає рішення і віддає розпорядження, підміняючи головних спеціалістів і керівників підрозділів. І частина робочого дня, яку він проводить в конторі, побудована по принципу відкритих дверей. Часи прийому як по особистим, так і по службовим питанням хоча і встановлюються, але не регулюються.

Аналіз структури робочого дня головних спеціалістів показує, що їх робочий день організований нерационально. Характерним для усіх головних спеціалістів є те, що у них відсутня визначна система в праці, ніякого розкладу дня вони практично не дотримуються.

Всі можливі неполадки в організації праці керівників і спеціалістів підприємства пов'язані з однієї сторони з дуже великою довготривалістю робочого дня управлінських працівників, а з другої сторони з невдалим в



багатьох випадках розподілом бюджету робочого часу. Довготривалість робочого дня директора і головних спеціалістів підприємства визначається рядом об'єктивних причин. Це перед усім розміри виробництва і його розосередження, недостатньо матеріально-технічне забезпечення, низький в ряді випадків рівень підготовки керівників бригад і ферм. Ця група факторів характеризується більшою діяльністю і об'єм управлінської праці може скоротитися по мірі розвитку засобів зв'язку, забезпеченості транспортом, удосконаленої системи матеріально-технічного збуту і постачання продукції, підвищення рівня підготовки кадрів.

Крім об'єктивних факторів на час перебування керівника і спеціалістів на робочому місці в багатьох випадках впливає і суб'єктивні фактори. Це такі, як стаж праці управлінського працівника, освіта, відношення до праці і мотивації трудової діяльності керівників і спеціалістів. Також велике значення має психологія людини, його тип особистості.

Дуже часто серйозною причиною перенавантаження роботою спеціалістів підприємства є їх прагнення виконати невласливі їм функції, які входять в круг обов'язків спеціалістів і керівників первинного ланки.

Організація управлінської праці являє собою систему дій по об'єднанню, узгодженні і впорядкуванню системи діяльності працівників управління, спрямовану на рішення поставлених перед ними завдань.

По періодичності праці, виконанні керівником і спеціалістами, групуються на поточну працю, працю повторювальну в більш довгий період, праці нерегулярні і виняткові.

До поточної праці тобто щодня повторюється, відносяться оперативні наради, засідання, відвідування виробничих підрозділів, контроль за працею співробітників, планування, прийом відвідувачів.

Роботи, які повторюються в більш довгий період, полягає в постійному відвідуванні вищестоящих організацій, виробничі збори, періодичне складання

зведень, звітів, бесідах з спеціалістами, щомісячні і квартальні господарські збори.

Роботи непостійні з непланових звітів, контроль, перевірок вищестоящими органами, праць пов'язаних з аварійними ситуаціями і стихійним лихом, з недоліками в постачанні і збуту продукції.

Затрати на управління класифікують в залежності від виконання праці управлінським персоналом. Вони виражаються в сукупності елементів, які включають витрати праці, оплату праці, загальногосподарські і загальногалузеві витрати.

Таблиця 2.13 - Затрати на управління в ПП «Перемога АВК», 2021 рік

Показники	Загально-господарські витрати	Загальні витрати бригади	Загально-виробничі витрати
Витрати праці, тис. год.	201,6	48,0	9,6
Оплата праці, грн.	375344	20320	5406,4
Всього витрат, грн.	527528,88	42865	7002,4
Затрати на 1 працівника управління	6270,0	2143,75	1750,6

Резервами скорочення витрат на управління є скорочення об'єму управлінських робіт, які передбачають спрощення і скорочення робіт з документами, удосконалення планування і контролю, удосконалення структури і апарату управління, підвищення рівня спеціалізації і внутрішньогосподарської конструкції виробництва. До резерву знижки витрат також можна віднести і підвищення ефективності і виробництва управлінської праці, передбачаючи дотримання раціонального режиму праці і відпочинку, покращення умов праці, правильну організацію працюючих місць, удосконалення стилю праці і підвищення культури управління, підвищення кваліфікації, складання особистих планів, розробку посадових інструкцій, механізацію і автоматизацію управлінської праці і покращення використання робочого часу.

Апарат управління складається з лінійних керівників ( директор, керівники первинних підрозділів) і функціонального (агрономи, зоотехніки, економісти, ветлікарі, інженери ) персоналу, який здійснює технічне, інженерне, організаційно-економічне і інше керівництво виробництвом і сферою обслуговування.

Для кожного працівника апарата управління Приватного підприємства складає перелік зобов'язань, починаючи з директора і закінчуючи обліковцем бригад і ферм. Права тут не визначені, тобто посадових інструкцій як таких нема.

Апарат управління в приватному підприємстві складається з 84 чоловік. Як відомо , успішна праця визначається кваліфікацією керівників і спеціалістів сільського господарства. В умовах науково-технічного процесу виростають масштаби виробництва, виростає якість і міцність зв'язків сільського господарства з іншими галузями економіки України, різко виростають вимоги до якості праці і продукції, підвищується загальний загальноосвітній і культурний рівень виконавців трудових процесів підвищуються їх духовні запити. На всі зміни управлінець повинен своєчасно і вірно реагувати.

З вищесказаного випливає, що керівнику будь-якого рівня ( директору, спеціалістам, бригадирам, завідувачим фермами) необхідно мати відому освіту. На жаль в Приватному підприємстві питанням підготовки кадрів потрібної уваги не надається: нема системи підготовки кадрів.

Встановлення штатної кількості і кваліфікаційного персоналу підприємства для визначення споживання підприємства в керівниках і інженерно-технічних працівників. Для цього використовується типові штатні нормативи, які визначаються з допомогою методів нормування.

На основі штатних нормативів, відрекомендованих підприємству, в Приватному підприємстві розроблено штатний розклад з обліком розміру підприємства, наявність матеріально-технічних і трудових ресурсів. Кожній

категорії працівників встановлені посадові оклади. Вони визначаються в залежності від планового об'єму збуту сільськогосподарської продукції і зонального розташування підприємства.

Роблячи висновки вище обговореного, вважаємо, що кількість апарату управління в Приватному підприємстві себе не виправдала. Тому необхідно удосконалення організації управління, що приведе до приведення усіх витрат до оптимального розміру.

### 2.3. Дослідження ефективності виробничо-господарського використання потенціалу підприємства

Важливим шляхом в вивченні залежностей розвитку соціально-економічних процесів є дослідження спільних тенденцій змін або трендів. Базовим фундаментом формування тренду є використання аналітичного методу лінійної регресії, що дає змогу визначити параметри аналітичної функції, які найточніше описують зміни параметрів в ряді динаміки в часовому інтервалі. З цією метою може також бути використаний графічний метод вивчення трендів (тенденції) через застосування звичайних засобів пакету Microsoft Office, зокрема Microsoft Excel.

Суть задачі відображається в тому, щоб для певного ряду змін показників вирахувати суттєвий коефіцієнт детермінації, що можна вважати формальним критерієм співвідносності обраної тенденції з досліджуваним динамічним рядом параметрів, і таким чином розрахувати параметр суттєвості (правдивості чи ймовірності) наближення, або іншими словами, як це називають в математиці - апроксимації.

Якщо дослідником буде поставлена мета, то з використанням пакету Microsoft Excel можна змінювати коефіцієнт детермінації та параметри регресійного рівняння, що певним чином буде відображатись на графіку досліджуваного тренду.

Коефіцієнт  $R^2$  (коефіцієнт детермінації) відображає відсоток або частку зміни параметричного результату чи шуканої ознаки під впливом визначеного фактору.

Він може бути варіативно мінливим в межах від нуля до одиниці. При цьому, чим ближче він до одиниці, тим точніше (адекватно) буде розрахований тренд (визначена тенденція), і таким чином, більш суттєвим буде зв'язок досліджуваної тенденції (тренду) та факторних ознак (динамічного ряду). Базуючись на розмірі зазначеного коефіцієнта, на практиці в статистиці, як правило використовують такі параметри градації співвідносності ряду тренду: 1)..0 - зв'язок Відсутній; 2) до 0,3- зв'язок слабкий; 3) від 0,3 до 0,6 - зв'язок середній; 4) від 0,7 до 0,9 - зв'язок значний; 5) від 0,9 до 1 - досліджувані зміни лінійно, або інакше прямо співвідносні з параметрами динамічного ряду. Також необхідно мати на увазі, що в Microsoft Excel показник  $R^2$  також має похибку, але з метою визначення суттєвості функціональної залежності це можна проігнорувати.

Для розрахунку тренду перш за все ми створюємо звичайний графік лінійної залежності чистого доходу від собівартості продукції що виробляється підприємством та загально фонду оплати праці працівників за рік через використання вмонтованого в Microsoft Excel пакету аналізу. Після цього здійснюємо коригування графіку, який відображає лінійний тренд розвитку функції.

Аналіз залежності чистого доходу від річного фонду оплати праці працівників і собівартості виробленої підприємством продукції показав, що зі збільшенням річного фонду оплати праці на 1 тис. грн. чистий дохід збільшується на 1,19 тис. грн., а при збільшенні собівартості виробленої підприємством продукції відповідно чистий дохід збільшується на 0,45 тис. грн.

Найбільш вдосконаленим способом вирівнювання рядів динаміки є аналітичне вирівнювання за допомогою рівнянь прямої та параболи.

Рівняння прямої має такий вигляд:

$$Y_t = a_0 + a_1 t, \quad (2.3)$$

де  $Y_t$  - вирівняні рівні ряду динаміки;

$a_0$  – вирівняний рівень ряду динаміки за умови, що  $t=0$ , тобто в році, що передував досліджуваному;

$a_1$  – середній щорічний приріст (спадання) ряду динаміки;

$t$  – порядковий номер року.

Рівняння параболи має такий вигляд:

$$Y_t = a_0 + a_1 t + a_2 t^2, \quad (2.4)$$

де  $a_2$  – середнє прискорення (сповільнення) зростання (спадання) рівня ряду динаміки.

За допомогою електронних таблиць Microsoft Excel можна провести аналітичне вирівнювання рядів динаміки без громіздких розрахунків параметрів  $a_0$ ,  $a_1$  та  $a_2$ .

Таким чином, у додатку В зображено аналітичне вирівнювання собівартості виробленої підприємством продукції за допомогою рівнянь прямої та параболи.

Рівняння прямої має вигляд:

$$Y = 5484,5x + 14664$$

Це означає, що вирівняні собівартості виробленої підприємством продукції у 2007 році склала 14664 тис. грн., а щорічний її становив 5484,5 тис. грн.

Рівняння параболи має наступний вигляд:

$$Y = -100,04x^2 + 6084,7x + 13963$$

Це означає, що у 2016 році собівартість продукції становила 13963 тис. грн., щороку вона зростала в середньому на 6084,7 тис. грн., сповільнення зростання становило 100,04 тис. грн.

Кожний результативний показник залежить від багаточисельних і різноманітних факторів. Чим детальніше досліджується вплив факторів на величину результативного показника, тим точніше результати аналізу і оцінки

якості роботи підприємства.

Проаналізуємо та дослідимо причини їх змін. Для цього використовуються ряди динаміки, їх вирівнювання, факторний аналіз, система індексів, групування та дисперсійний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз та інші статистичні методи.

Як уже відомо, об'єм валової продукції (ВП) залежить від двох основних факторів першого рівня: середньорічна кількість працівників (Ч) і продуктивність праці (П<sub>р</sub>). Так чином маємо двох факторну мультиплікативну модель:

$$ВП = Ч * П_r \quad (2.5)$$

Виходячи з формули складаємо систему показників факторного аналізу, за допомогою якої визначаємо більший рівень впливу одного із фактора:

$$\Delta ВП = ВП_{зв} - ВП_{пл} \quad (2.6)$$

$$\Delta ВП_ч = (Ч_{зв} * П_{р\ поп}) - ВП_{поп} \quad (2.7)$$

$$\Delta ВП_{пл} = ВП_{зв} - (Ч_{зв} * П_{р\ поп}) \quad (2.8)$$

Розглянемо динаміку виробництва валової продукції в ПП «Перемога АВК» в взаємозв'язку з факторами впливу (таблиця 2.14)

**Таблиця 2.14 - Динаміка валової продукції та виявлення впливу факторів на його зміну**

Роки	Фактори впливу		Валова продукція, тис. грн.	Відхилення (+/-)		
	Середньорічна кількість працівників, чол.	Продуктивність праці, тис. грн./чол.		Всього	в т.ч. за рахунок	
					Кількості працівників	Продуктивності
2017	544	41,059	22336,1	-	-	-
2018	656	49,655	32573,7	10237,58	4598,608	4676,22

2019	833	70,18	58459,9	25886,26	8788,935	13464,4
2020	1101	68,9	75858,9	17398,96	18808,24	-1066,24
2021	1436	72,49	104096	28236,74	23081,5	3952,59

Дані таблиці 2.11. показують, що за період з 2017 по 2021 рік виробництво валової продукції поступово збільшувалось. При цьому розглядаючи дану тенденцію у взаємодії двох основних факторів впливу можна зробити висновок, що показник валової продукції в більшій степені залежить від чисельності працюючих. Так як, із збільшенням кількості працюючих в більшій пропорції збільшується валова продукція. Отже, на валову продукцію впливає екстенсивний показник. Якщо розглядати продуктивність, то можна зауважити, що за рахунок зниження продуктивності праці в останні роки ми маємо недовиробництво в 2020р. на 1066,24 тис. грн.

Це пов'язано з недостатніми умовами праці, недосконалістю мотиваційного механізму на підприємстві тощо.

## **Висновки до розділу 2**

1. Визначено, що розмір загальної земельної площі підприємства на протязі періоду з 2019 по 2021 роки зменшилась на 3 га і склало 4903га. Зменшення відбулось виключно за рахунок площі с.-г. угідь. В структурі товарної продукції найбільшу питому вагу займають зернові та зернобобові культури - 66,5%, що говорить про досить високий рівень спеціалізації підприємства.

2. Визначено, що середньорічна чисельність працівників підприємства на протязі останніх трьох років має тенденцію до скорочення. Так, по відношенню до 2017 року в 2021 році чисельність працівників зменшилась на 33 чол. або 6,9%. На протязі останніх трьох років в підприємстві на 1858 тис. грн.. зросла вартість основних фондів, особливо в останні роки, так як у ці роки було частково оновлено машинно-тракторний парк підприємства. На кінець 2021 року загальна вартість основних фондів склали близько 32982 тис. грн. Такий



ріст зумовлений ростом добробуту підприємства, купівля нових будівель та техніки, а також інфляційним процесом і підвищенням цін на основні засоби.

3. Період з 2019 по 2021 роки відзначився збільшенням ефективності виробництва в ПП «Перемога АВК». Так, валовий дохід підприємства в 2021 році у порівнянні з 2019 збільшився на 116,4 %. В 2021 році прибуток став на 71,5% більший ніж в 2019. Вартість валової продукції збільшилась на 54,3 %. І це, безперечно, окреслює позитивні тенденції в економічній ефективності виробництва підприємства. Рівень рентабельності виробництва був більшим на 3,92 %, ніж в 2019 році. Тобто, підприємство в 2021 році збільшило показники економічної ефективності у порівнянні з 2019 роком, але рівень 2017 року був досягнутий тільки по показникам вартості валової продукції та прибутку.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Основні напрямки вдосконалення системи управління виробництвом

Розвиток економічно ефективних форм господарювання в найбільшій мірі відповідає умовам виробничих відносин з орієнтацією на моделі ринкового типу. Однак уже сьогодні складаються глибокі протиріччя в цьому напрямку, що залежать від осмисленого вибору шляхів і методів ринкових перетворень.

Як самостійна господарська одиниця підприємство користується правами юридичної особи. Ознаками юридичної особи є: наявність власного майна, самостійного балансу і розрахункового рахунка в банку; право купувати, користатися і розпоряджатися власністю відповідно до цілями своєї діяльності; право від свого імені бути позивачем і відповідачем у суді й у різного роду арбітражах; самостійна майнова відповідальність [18].

Підприємницька самостійність підприємства - це юридично визначена сфера господарської діяльності, у рамках якої воно може хазяювати під свою відповідальність і фінансовий ризик. Підприємницька самостійність - поняття відносне. Не повинна бути відсутності самостійності підприємства, як і всебічної вседозволеності. Тут повинне бути оптимальне співвідношення бізнесової самостійності підприємства із державними інтересами і цілями. Практично підприємницька самостійність полягає в тім, що в рамках законності підприємства можуть вирішувати, у якій кількості, якості і складі в інтересах бізнесу використовувати засобу виробництва і робочу силу.

Фінансова самостійність підприємств означає, що вони відповідно до встановленого державою умовами (податкова, кредитна політика) самостійно вирішує питання розподілу і використання доходів.

Саме на рівні підприємства при переході до ринку виникла проблема здатності товаровиробників до відтворення, рішення організаційно-економічних питань діяльності, створення конкурентноздатного середовища, досягнення високого рівня прибутку і забезпечення соціальних гарантій працівникам. Проблема економічної адаптації господарювання є ключовою при будь-яких способах виробництва, а тим більше при їхній зміні і переході до ринкових відносин.

В основі вибору лежать економічні інтереси суб'єктів господарювання і споживачів. Підприємці зацікавлені в максимізації прибутку, споживачі - в оптимізації своєї вигоди при покупці товарів і послуг. Зіткнення інтересів виявляється через конкуренцію, змагання учасників ринкових відносин. Зміст адаптації полягає в тім, як ті чи інші господарські системи виконують свої функції, наскільки ефективно господарюють, багатіють самі і вносять вклад у багатство країни.

Виходячи з вищевказаного, сутність адаптації економічних і фізичних суб'єктів, що хазяйнують, визначається як фінансово-господарське, соціальне й етичне пристосування до реального стійкого й ефективного функціонування в умовах ринку.

Сучасний стан продуктивних сил, у сільському господарстві, як в економічному, так і в соціальному аспектах значною мірою зв'язано з нездатністю аграрних відносин забезпечити прогресивний розвиток. Для розуміння сформованого стану аграрних відносин і здійснення їхньої заміни необхідно виходити з того, що тут неможливо обійтися частковими заходами. Результат може бути отриманий тільки на основі глибоких комплексних перетворень, об'єднаних у ємне поняття "адаптація". Цей процес неможливий без розгляду політики антикризового управління поточною виробничо-

економічною діяльністю суб'єктів господарювання(18).

Визначивши мету антикризового управління як формування альтернативних варіантів підприємницьких структур з більшою кінцевою результативністю і стійким конкурентним положенням на ринку, необхідно вибрати стратегію, напрямки і терміни адаптації. Задача скорочення термінів адаптації суб'єктів аграрного господарювання визначає роль і значення створення організаційно-економічного механізму їхнього виживання, стабілізації в сучасних умовах. Такий механізм повинний бути первинною й основною ланкою в становленні економіки сільського господарства. На перший план у ході реалізації адаптаційних заходів, висуваються задачі створення конкурентоздатних організаційних структур підприємництва з механізмом фінансової стабільності, соціального оздоровлення й етичного пристосування.

Оперативне управління охоплює управлінські, безпосередньо зв'язані з реалізацією перспективних планів і рішень, роботи, що мають специфічну особливість, що полягає в тім, що їхнє виконання не допускає зволікання. Вони повинні виконуватися негайно, тому що в протилежному випадку на якійсь ділянці виробництва неминуче виникають перебої, простої техніки, людей.

Фактор часу в оперативному управлінні сільськогосподарським виробництвом грає дуже важливу роль. У сільському господарстві виробничі питання тісно переплітаються з біологічними. Тому втрати часу тут є, як правило, безповоротними.

От чому в сільському господарстві надзвичайно важливо, щоб трудовий процес починався і здійснювався у визначений оптимальний для кожного виду роботи термін.

У зв'язку з цим у ПП «Перемога АВК» проблемі організації трудових процесів і управлінню ними постійно приділяється увага всіх працівників

апарата управління. У таких умовах у підприємстві складається визначена система оперативного управління виробництвом, під якою розуміється порядок виконання і склад виконавців оперативних управлінських робіт.

Оперативне управління включає розробку робочих планів-графіків проведення сільськогосподарських робіт за періодами; розподіл виробничих завдань і сільськогосподарської техніки між підрозділами; подання організаційної допомоги підрозділам і окремим виконавцям в усуненні збоїв у роботі; оперативне розпорядництво; контроль і облік виконаних робіт. Для здійснення цих функцій в підприємстві слід створити відповідну інформаційну систему, вдосконалити оперативні плани, здійснити оперативний контроль за виконанням прийнятих рішень і приймати рішення щодо виявлених відхилень у швидкозмінюваних ситуаціях.

Велику допомогу у своєчасному збиранні інформації і оперативному управлінні надає диспетчерська служба підприємства [16].

Правильно організована диспетчерська служба підвищує оперативність управління виробництвом, скорочує втрати робочого часу з організаційних причин, своєчасно усуває виробничі труднощі, знижує простої тракторів, автомобілів та інших технічних засобів, поліпшує і вдосконалює діяльність керівників та спеціалістів, які звільняються від багатьох розпорядчих і контрольних операцій, підвищує якість управлінських рішень завдяки використанню оперативної інформації, що врешті-решт приводить до поліпшення використання землі, робочої сили і технічних засобів та підвищення показників виробничо-фінансової діяльності трудових колективів.

Оцінка економічної ефективності диспетчерської служби ґрунтується на загальних методологічних принципах визначення ефективності впровадження організаційно-технічних заходів у виробництво. Розрахунок ефективності диспетчеризації має особливості, зумовлені, зокрема, тим, що впровадження

диспетчерської служби впливає на діяльність підприємства і не всі результати диспетчеризації можна кількісно виміряти.

Для ефективного відлагодження організації взаємодії та делегування повноважень необхідно, в першу чергу, забезпечити ефективний обмін інформацією. Важливо посилити відповідальність за виконання поставлених перед працівниками завдань, забезпечивши їх мотивацію. Крім того, необхідно створити в організації високу внутрішньоорганізаційну культуру, яка б виховувала у працівників відповідальність, почуття причетності до досягнутого успіху.

Загальна чисельність адміністративно-управлінського та обслуговуючого персоналу в приватному підприємстві в 2020 році становила 63 працівника (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1 - Штатна чисельність адміністративно-управлінського та обслуговуючого персоналу ПП «Перемога АВК» в 2021 році**

Відділи та служби	Нормативна кількість	Фактична кількість	Відхилення
Група загальногосподарського керівництва	6	8	+2
Служба бухгалтерського обліку	6	7	+1
Планово-економічна служба	2	2	0
Агрономічна служба	2	2	0
Зоотехнічна служба	2	2	0
Ветеринарна служба	3	2	-1
Інженерно-технічна служба	6	7	+1
Служба будівництва	3	4	+1
Служба господарського обслуговування	12	15	+3
Служба матеріально-технічного забезпечення та збуту продукції	3	4	+1
Всього	54	63	+9

Реалізація кадрової стратегії досягається шляхом оперативного управління кадрами. Стратегічне й оперативне управління персоналом в ПП «Перемога АВК» здійснює завідуючий відділом кадрів і замісник директора. При цьому завідуючий відділом кадрів є головним носієм і розповсюджувачем корпоративної культури, а замісник директора несе відповідальність за своїх співробітників, вивчає положення справ в організації й інформує керівництво.

Відповідно до розрахованої нормативної кількості персоналу в 2023 році підприємстві необхідно скоротити чисельність адміністративно-управлінського та обслуговуючого персоналу на 9 чоловік. Але нами було запропоновано в 2002 році реформування маркетингової служби, на базі служби матеріально-технічного забезпечення та збуту і тому загальну чисельність працівників ми можемо скоротити лише на 6 чоловік. Загальна сума економії складає 9456 тис. грн. Двох працівників із служби господарського обслуговування та одного із служби обслуговування загальногосподарського та адміністративно персоналу ми переводимо у маркетингову службу. Але потрібно відмітити, що чисельність адміністративно-управлінського та обслуговуючого персоналу не повинна бути надмірно скорочена. Це призведе тільки до погіршення управління, внаслідок перевантаження працівників, виконання ними не властивих їм функцій та загальній напруженості у трудовому колективі.

Таким чином, чисельність адміністративно-управлінського та обслуговуючого персоналу ПП «Перемога АВК» 2003 році буде доведена до нормативних показників, що дасть можливість скоротити чисельність працівників на 6 чоловік, з річною економією 9456 грн, та створити маркетингову службу.

### 3.2. Проектування раціональної структури управління на підприємстві

Під організаційною структурою розуміють таке логічне співвідношення рівнів управління, при якому існує найбільш оптимальна відповідність між цілями організації та рівнем ресурсного забезпечення їх досягнення. Необхідно обрати таку структуру, яка дозволяє організації оптимально взаємодіяти із зовнішнім середовищем і досягати визначеної мети.

При виборі стратегії ми визначаємо такий підхід: “Стратегія визначає структуру”. Якщо змінюється стратегія, то виникає необхідність перебудувати структуру, коли між ними виникає невідповідність, то це може призвести до фінансових збитків або до краху організації(10).

Згідно з класичною теорією, яку виробила наука управління, організаційна структура повинна проектуватися зверху вниз. Проектування організаційної структури послідовністю дій нагадує процес стратегічного планування.

Організаційна структура не є чимось застиглим і незмінним. При зміні стратегії потрібно зразу ж міняти структуру. При проектуванні організаційної структури виникає ряд проблем, які необхідно вирішити:

1. Встановлення логічних взаємовідносин між підрозділами, визначення їх мети, умов роботи і стимулювання.
2. Розподіл відповідальності між керівниками.
3. Розробка і вибір правил та процедур, необхідних для прийняття управлінських рішень.
4. Організація інформаційних потоків і вибір відповідних технічних засобів.

Сьогодні в ПП «Перемога АВК» існує необхідність організаційної перебудови. Це пояснюється рядом причин:



1. Конкурентна боротьба змушує підприємство змінювати свою стратегію, а отже і організаційну структуру.

2. Інтенсивне впровадження передових технологій у сільському господарстві примушує запроваджувати їх у приватному підприємстві.

3. Виникає необхідність застосування нових методів організації і управління виробництвом на базі використання комп'ютерної та оргтехніки.

Основні принципи перебудови організаційної структури полягають:

1. У принципах управління, тобто періодична зміна співвідношення між централізацією і децентралізацією в управлінні.

2. В апараті управління - перегрупування підрозділів, зміна взаємозв'язків між ними, розподіл повноважень і відповідальності. Реорганізація внутрішніх структур, у зв'язку з появою нових підрозділів або ліквідацією старих.

3. У функціях управління - посилення ролі стратегічного планування, у якому особливо важливу роль відіграє бізнесове планування.

4. У господарській діяльності - зміна технологічного процесу, використання гнучких автоматизованих технологій, кооперування виробництва, посилення спеціалізації [26].

Ринкові підходи в приватному підприємстві висувають нові вимоги до організаційної структури, які полягають у наступному:

1. Підвищення значення функцій, які мають зв'язок з маркетинговою діяльністю;

2. Зростання значення стратегічного прогнозування;

3. Оцінка управлінського кадрового складу з огляду на підсумки попередньої діяльності та стимулювання;

4. Оптимізація та підвищення ефективності комунікаційної системи;

5. Формування структурних підрозділів організації, які несуть відповідальність за оптимізацію системи витрат.

Під керівною управлінською структурою розглядають ряд взаємопов'язаних ланок та окремих робітників керівного складу, які здійснюють реалізацію різних управлінських завдань, їх взаємного поєднання, структурованість, співвідносність. Конкретне тлумачення поняття керівної структури полягає самій схемі де відображені ієрархічна підпорядкованість керівних кадрів їх функціональний та інші зв'язки. Такі параметри багатогалузевої структури керування властиві для підприємств, які охоплюють декілька бізнесів, відділень чи бригад, в свою чергу які включають рослинницькі і тваринницькі підрозділи, сервісні та допоміжні ланки і служби.

Управління підрозділом здійснюють керівники в особі завідувачів, фахівців та керівників бригад. Керівник галузі чи певного виду бізнесу у свою чергу має помічника, підпорядкованого бригадира, обліковця, тощо.

За такої структури керування у підприємства також можуть бути наступні функціональні, фахові підрозділи, такі як: економічний, агрономічний, зоотехнологічний, механізації та інші.

Відповідно, керівник підрозділу чи бригадир відповідно до структури управління одержує вказівки не виключно від керівника підприємства, але і від головних фахівців. Своєрідна подвійна підпорядкованість управлінців може призводити додаткових затрат чи втрат часу, не синхронізованість в виконанні функціональної діяльності, зменшення власної відповідальності за розв'язок тисячі інших операційних проблем.

Дослідження свідчать, що підприємства, які мають багатогалузеву систему керування часто перевищують встановленні норми керованості. В таких умовах топ-менеджерам підприємства в середньому підпорядковується до 13 фахівців і управлінців нижчого рівня, натомість як головному менеджер агрономічної служби підпорядковується 2-е, головному керівнику в тваринництві один працівник.

Сучасні підприємства, які працюють за новими технологіями застосовують зовсім інші норми керованості для вищестоячого керівництва та головних фахівців, які не перевищують 5-6 осіб. При цьому існує думка що перевищення таких норм веде до розпорошення уваги та часу керівного складу. Вони не встигають повноцінно проаналізувати ту чи іншу проблему, витрачають багато часу на прийняття рішень, часто надмірно контролюють та втручаються в діяльність підпорядкованих осіб, зменшуючи їх самостійність в розробці та реалізації рішень, що в свою чергу негативно відбивається на результативності виробничої діяльності.

Для зменшення кількості видів та об'єму робіт управлінського персоналу підрозділів і служб необхідно концентрувати та централізоване окремі види функціональної діяльності такі як ремонт сільськогосподарської техніки, матеріальне забезпечення, чергові ремонти об'єктів операційної діяльності, стратегічне та оперативне планування. Це дасть змогу більш якісно та швидко розв'язувати виробничі проблеми.

Управляючі підрозділами та бригадами мають самостійно розв'язувати виробничого-господарські завдання, через що зросте їх власна відповідальність за ефективність операційно-фінансової діяльності відповідних відділів. Обов'язки і права менеджерів підрозділів необхідно чітко структурувати через описання їх в посадових інструкціях. Головні фахівці виступають керівниками підрозділів і виконують безпосереднє управління керівниками бригад, завідувачами ферм та інших керівників низових ланок.

Широко відома цехова структура керівництва передбачає присутність на підприємстві вузькоспеціалізованих підрозділів зі значною концентрацією та операційним виконання діяльності, зі значним рівнем механізації, автоматизації та навіть роботизації. Керівництво цехом забезпечує його керівник (начальник, менеджер, завідувач цеху), якому підпорядковуються керівники бригад, завідувачі ферм та інші керівники внутрішньоцехових структурних ланок.

Цехова структура керівництва, порівняно з іншими має ряд переваг, які відображається в тому що зростає швидкість прийняття рішень та відповідальність менеджерів, так як керівник цеху разом є організатором чи технологом, що забезпечує зменшення затрат на обслуговування апарату управління та умови для раціонального виконання норма керованості для менеджерів та фахівців нижчих рівнів.

Сукупна структура керівництва поєднує в своєму складі широко та вузькоспеціалізовані бригади, ферми, комплекси, тощо. Широко спеціалізовані бригади підпорядковується безпосередньо директору підприємства, а відокремлені вузькоспеціалізовані підрозділи - головним фахівцям.

Досвідчені та кваліфіковані управлінські кадри разом з оптимізації структури керування відіграє важливу роль в ефективному керівництві сільськогосподарським виробництвом. З метою оцінювання результативності керування застосовують трудові, фінансові, інформаційні та інші параметричні показники. Найважливішим із них можна вважати показник оперативності діяльності керівного апарату, надійності та раціональності структури управління.

Оперативність функціонування керівного апарату показує узгодженість в застосуванні різноманітних нормативних документів, наказів та розпоряджень вище стоячих інстанції чи керівників. Саме таку роботу можна оцінити за допомогою показника, який називається - коефіцієнт управлінських рішень ( $K_{pp}$ ). Він може бути розрахований за наступною формулою:

$$K_{pp} = \frac{\sum P_i}{\sum P_n - (\sum P_c + \sum P_o)}, \quad (3.1)$$

де:  $\sum P_i$  – кількість розроблених та виконаних управлінських рішень;

$\sum P_n$  – загальна кількість згенерованих управлінських рішень;

$\sum P_c$  – кількість рішень, термін реалізації яких ще не прийшов;

$\sum P_o$  - кількість управлінських рішень які втратили свою необхідність.

Проведення розрахунки дають змогу побачити, що в ПП «Перемога АВК» коефіцієнт управлінських рішень має значення нуль цілих шість десятих, при тому що оптимальний показник має дорівнювати одиниці. Відповідно, як видно, достатньо на значний обсяг управлінських рішень був не реалізований.

Стабільність та стійкість тури керівної системи ми проявляється у її безперебійній діяльності, що дає змогу реалізувати головні цілі білі підприємства. При цьому параметрами надійності такої структури можуть виступати: відсутність збоїв в роботі система, оперативність виконання покладених на той чи інший елемент структури обов'язків, організаційна саморегенерація, динамічна ліквідація проблем функціонування та повернення до працездатного стану. В практичній діяльності стійкість керівної системи організації (підприємства) досягається при забезпеченні оптимізований та обґрунтованих норми керування в системі, оптимальній технології керівних процесів належному підході до підбору та наймання персоналу, оптимальному за даних умов стилі керування та ін.

Результативність керівної структури описується рівнем використання сучасних комп'ютерних методів для створення та обґрунтування керівних рішень, доцільно рівню централізації її керованістю, тощо. Керованість організації чи її підрозділу показує ступінь забезпечення її організаційної надійності і можливість конвертаційний змін параметрів підрозділу чи цілу організації згідно з зміною цілей.

Коефіцієнт результативності керування  $K_F$  показує ступінь застосування наявного потенціалу організації:

$$K_{ef} = \frac{\Phi}{\Pi}, \quad (3.2)$$

де:  $\Phi$  - фактичне загальне продукування товарів для реалізації;

$\Pi$  - потенційні технологічні можливості генерування валової продуктивності;

Розрахунки дають змогу зрозуміти, що коефіцієнт результативності керування має значення 0,6 що показує що у підприємства існує достатньо значний невикористаний потенціал, який доцільно використовувати при першій же можливості.

Практичним показником оптимізації структури керування може стати скорочення затрат на сферу керування, що може бути досягнення через зменшення кількості керівного складу та зростання продуктивності їх роботи. Той же час будь-яка оптимізація керування веде до зменшення коефіцієнту витрат на керування, так як керування являється елементом операційна господарської діяльності організації. Показником зростання ефективності також може стати ріст фінансових параметрів виробничої діяльності при стабільних або інколи навіть зростаючих затратах на керівну систему.

Явно систему керування з якою функціонує підприємство доцільного оцінити за наступною формулою, що показує результативність управління (ефективність):

$$E_y = \frac{E_n}{E_a}, \quad (3.3)$$

де  $E_n$  - результативність виробництва, що розраховують як дріб чисельник у якої є фактичний обсяг прибутку а в знаменнику плановий;  $E_a$  - економічність керівного складу, що розраховують як дріб чисельник якого фактичний склад працівників керівного апарату а в знаменнику нормативний. В даних умовах обчислена результативність (ефективність) керування складає 0,72.

Досліджуючи результативність заходів з оптимізації керівної системи підприємства, варто мати на увазі, що дійсно ефект від такої оптимізації може бути Ти більше ніж обсяг економія затрат на керуванні. Оптимізація системи керування не тільки веде до зростання продуктивності виконання робіт управлінським складом, але і дає змогу угу відповідно підвищувати

ефективність праці всіх робітників організації, підвищувати обсяг виконаних робіт, зменшувати час непродуктивних простою персоналу, техніки та інші. Той же час зростає і загальна культура операційної діяльності і керування, підвищується показники трудової дисципліни, покращується психологічний клімат в колективі що дає змогу краще розкривати власні здібності.

В 2021 році Приватне підприємство «Перемога АВК» отримало прибуток у розмірі 1779000 грн. В той час як планувалося отримати прибуток у розмірі 2155000 грн. Така різниця склалася за рахунок того, що в підприємстві залишилися не реалізованими насіння гібридів кукурудзи та соняшника на суму 284000 грн. Це сталося по причині слабкої рекламної політики підприємства, відсутності мережі збуту, та слабкої інформованості керівників підприємства, щодо насиченості ринку збуту.

Підсумовуючи все вище сказане, ми пропонуємо в 2003 році реформувати у ПП «Перемога АВК» маркетингову службу, на чолі з комерційним директором на базі служби постачання та збуту (організаційна структура на перспективу). Завданнями маркетингової служби є доведення до споживачів всього спектра споживчих властивостей товару (ціна і витрати пов'язані з придбанням, характеристики товару, умови платежу та інше). Також до складу цієї служби необхідно ввести двох маркетологів, трьох менеджерів, секретаря-референта. Маркетингову службу, необхідно обладнати засобами комп'ютерної та оргтехніки. Дуже важливо забезпечити вільне пересування на службовому транспорті. Маркетингова служба повинна бути укомплектована відповідними фахівцями, які б мали саме сільськогосподарську спеціалізацію. Відповідно організаційній структурі в підприємстві організовується і структура управління .

Ми рекомендуємо об'єднати бухгалтерську служби та планово-економічну у планово-фінансову службу, для більш тісної взаємодії, що дозволить виключити дублювання, скоротити чисельність працівників,

повисить оперативність праці працівників служби. Ветеринарну службу ми пропонуємо увести у цех тваринництва та підпорядкувати начальнику цеха тваринництва. Це дасть змогу ветеринарній службі працювати в більш тісному контакті з керівниками виробничих підрозділів, та більш ефективно виконувати свої функції.

Управління підприємством завжди характеризувалося надмірною централізацією, яка допомагала здійснювати їх основну мету - виконання держзамовлень і держпланів. Сьогодні ситуація змінила мету і стратегію підприємства, а це потребує змін у організації. Перебудова організаційної структури, та відповідно структури управління, повинна здійснюватися у напрямі їх децентралізації та вмілого поєднання централізації і децентралізації в управлінні, виділення центру відповідальності, делегування їм повноважень та відповідальності за прибуток, витрати.

Аналіз, проведений у підприємстві, показує, що його організаційна структура майже не змінювалась, незважаючи на перегляд стратегії під впливом змін зовнішнього середовища. У сільськогосподарському підприємстві організаційну структуру можна вважати задовільною, з точки зору побудови лише самої структури організації. Однак організація взаємодії і делегування повноважень, які пов'язують вище керівництво з нижчими рівнями управління і забезпечують можливість розподілу і координації завдань, далекі від оптимальних.

### 3.3. Прогнозування економічної ефективності розроблених заходів

Розробка шляхів удосконалення системи організації управління ПП «Перемога АВК» потребує обов'язкової оцінки конкретними розрахунками і



аналізом. Повинно бути підтверджено те, що пропоновані заходи відповідають вимогам науково-технічного прогресу, аграрно-економічним потребам розвитку сільського господарства на сучасному етапі і дозволяють найбільш раціонально використовувати земельні, матеріальні, фінансові та трудові ресурси підприємства.

Основні напрямки удосконалення організації управління в сільськогосподарських підприємствах пропонується вірне визначення місць і компетенцій органів управління, раціональна побудова апарату управління, визначення його численності, підвищення узгодженості і відповідальності на всіх рівнях управління, правильне співвідношення централізованого управління з широкою участю працівників в управлінні підвищенню ефективності управління.

Удосконалення управління в сільськогосподарських підприємствах пропонують відповідь на дві групи питань:

- а) що необхідно зробити ;
- б) як це потрібно робити .

При удосконаленні структури управління необхідно розробити систему заходів, які класифікуються за такими ознаками:

а) за рівнем системи управління – загальні заходи для усіх рівнів управління ( спрощення системи обліку і звітності , розробка і вдосконалення схем управління ) і часткові для органічного числа управлінських систем ( перегляд структури його структурного підрозділу, механізація і автоматизація окремих управлінських робіт, удосконалення діловиробництва на підприємствах.

б) за обсягом робіт – локальні ( удосконалення планування, обліку і звітності на підприємствах, скорочення потоку інформації по галузям

підприємства) і комплексні, які звичайно розраховуються на довгий період, мають більш крупні капітальні витрати і реалізуються, як правило, по етапам.

в) за обсягом витрат на проведення заходів – роботи, які не вимагають суттєвих матеріальних і трудових витрат (більш раціональна розстановка кадрів управління, удосконалення організаційно-розпорядних і соціально-психологічних методів і стилю керівника, раціональна організація праці працівників управління), та капітальні – механізація і автоматизація управлінської праці, створення і розвиток АСУ, навчання управлінських працівників;

г) за характером – економічні, технічні, організаційні, соціально-психологічні;

д) за основними функціями управління – керівництво підприємством, координація, контроль.

Розробка заходів по удосконаленню системи управління вимагає обов'язкової економічної оцінки. Розрахунки економічної оцінки удосконалення системи управління вимагає використання таких показників, які охарактеризували б економічну ефективність як системи в цілому і окремих її елементів.

Кожна група показників характеризує міру ефективності заходів по удосконаленню структури управління в конкретному приватному підприємстві.

Так, наприклад, показники економічної ефективності апарату управління дають представлення про те, при яких витратах праці і засобів отримані відповідні результати в виробництві. Скорочення цих витрат при збільшенні результативних показників свідчить про доцільність побудови апарату управління.

Крім розрахунку показників, які характеризують загальний ефект від усієї сукупності заходів, розраховується економія, отримана за рахунок визволення

працівників управління при впровадженні заходів по удосконаленню структури управління.

Розрахунки економічної ефективності потребують використання таких показників, які характеризували б ефективність як системи в цілому, так і окремих її елементів.

Оцінюючи ефективність заходів по вдосконаленню оперативного управління, організаційної та управлінської структури управління сільськогосподарським виробництвом, слід враховувати, що фактичний ефект від такого вдосконалення значно вище економії витрат на управління. Вдосконалення призводить не тільки до підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, але й до підвищення результативності праці всіх працівників підприємства, зростання виробітку, скорочення простоїв працівників і техніки і т.д. Дуже відчутні на підприємстві соціальні наслідки вдосконалення структури управління: підвищується загальна культура виробництва, укріплюється дисципліна праці, покращується соціально-психологічний клімат. В цих умовах людина може розвивати і розкривати свої здібності.

Згідно прийнятим методикам по розрахунку економічної ефективності вдосконалення організаційної структури, структури управління та організації оперативного управління в сільськогосподарських підприємствах виділяють три групи показників:

1. Загальні результати показники;
2. Економічність апарату управління;
3. Результативність управлінської праці.

В таблиці 3.2 наведена економічна ефективність від вдосконалення структури управління та організації оперативного управління в підприємстві.

Так, наприклад, виробництво валової продукції на 100 га с.г. угідь, в постійних цінах 2018 року, збільшиться за нашими розрахунками з 54,2 тис. грн.

до 62,4 тис. грн., а на одного працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві – з 5016 грн. до 6566 грн. На перспективу планується прибутковість виробництва на 100 га сільськогосподарських угідь у розмірі 27825 грн., а на одного працівника зайнятого в сільськогосподарському виробництві очікується 2928 грн. прибутку .

**Таблиця 3.2 - Економічна ефективність діяльності апарату управління в  
ПП «Перемога АВК»**

	Показники	2021 р.	На перспективу (на 2024р.)
1	Загальні результативні показники.		
	Вихід валової продукції:		
	- на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн. в постійних цінах 2016р.	54,266	62,4
	- на одного працівника, зайнятого в с.-г. виробництві, грн.	5016,7	6566,8
	Прибуток:		
- на 100 га сільськогосподарських угідь, грн.	21,809	27825,7	
- на працівника зайнятого в с.-г. виробництві, грн.	2016,7	2928,3	
2	Економічність апарату управління, %		
	Питома вага заробітної плати працівників управління в :		
	- загальному фонді заробітної плати	13,2	10,4
- собівартість продукції	1,9	2,1	
3	Результативність управлінської праці		
	Вироблено валової продукції на 1 працівника апарату управління, тис. грн.	380,06	480,38
	Прибуток в розрахунку на одного працівника апарату управління, тис. грн	15,3	21,58

Економічна ефективність усіх запропонованих заходів, для приватного підприємства на 2024 рік, наведена у таблиці 3.3.

**Таблиця 3.3 - Економічна ефективність запропонованих заходів ПП  
«Перемога АВК» на 2024р**

Вид заходу	Очікуваний прибуток, грн.
Вдосконалення оперативного управління	876050
Формування маркетингової служби	284000
Скорочення чисельності працівників	9456
Всього	1169506

Таким чином, якщо ПП «Перемога АВК» в 2024 році вдасться впровадити запропоновані заходи то підприємство зможе отримати прибуток до 1229897 грн. та у перспективі, надасть можливості виходу підприємства на нові ринки збуту.

### **Висновки до розділу 3**

1. Організація загального керівництва потребує поліпшення, оскільки у керівника - директора підприємства Клименка В.І., велика кількість лінійних зв'язків, що не відповідає нормі керованості, виробничі підрозділи підприємства повною мірою не відповідають оптимальним показникам, внаслідок чого розпорюшуються виробничі та фінансові ресурси. Структура управління містить велику кількість функціональних зв'язків, керівники та спеціалісти не розмежують понять лінійного і функціонального підпорядкування, витрачають багато часу на виконання невластивих функцій, допускають втрати робочого часу.

В умовах, які склалися, вдосконалення організації управління підприємством є дієвим засобом підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

Узагальнюючи результати проведених досліджень та на підставі зроблених висновків пропонуємо:

1. На підставі проведеного дослідження ми пропонуємо привести всі виробничі підрозділи до оптимальних розмірів, об'єднавши з цією метою бригади за принципом подібності виконуваних функцій;

2. Запровадити в підприємстві організаційну структуру та структуру управління по галузевому принципу

3.3 метою підвищення ефективності роботи керівників та спеціалістів зобов'язати працівників апарату управління суворо дотримуватися плану-графіка робочого тижня.

Таким чином, після впровадження розроблених заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ПП «Перемога АВК» можна досягти покращення економічних показників діяльності

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведених досліджень стосовно вдосконалення системи управління персоналом в ПП «Перемога АВК» можна зробити наступні висновки:

1. Проведені теоретичні дослідження дають змогу зробити висновок, що суттєві трансформації в сфері аграрної економіки зумовили початок та розвиток організаційних перетворень як в операційній системі, так і в керівних органах сільськогосподарських організацій. В той же час відбулись значні зміни в координаційних та регуляторних механізмах сільськогосподарських ринків, була здійснена розбудова операційної, сервісної та логістичної системи, тощо.

2. Отже, керування сільськогосподарським виробництвом в умовах ринкової системи господарювання, безперервного впливу зовнішнього оточення на виконання виробничого-господарського процесу зумовлює необхідність навченості та досвідченості керівників аграрної сфери, які мають можливість розв'язувати складні завдання та комплексно і оптимально організовувати системні процеси в сільському господарстві.

3. З'ясовано, що в ринкових трансформаціях велике значення відіграє вихідне, інституційне оточення, а його зміст охоплює як формальні так і неформальні утворення, що націлені на фінансово-економічне, державне, адміністративне регулювання. Це сприяє створенню структурної системи взаємодії між складовими елементами ринку сільськогосподарської продукції, які в свою чергу вибудовуються на сучасних ринкових засадах взаємодії з мінімізацією втручання держави. 2. Визначено, що розмір загальної земельної площі підприємства на протязі періоду з 2019 по 2021 роки зменшилась на 3 га і склала 4903га. Зменшення відбулось виключно за рахунок площі с.-г. угідь. В структурі товарної продукції найбільшу питому вагу займають зернові та

зернобобові культури - 66,5%, що говорить про досить високий рівень спеціалізації підприємства.

4. Визначено, що середньорічна чисельність працівників підприємства на протязі останніх трьох років має тенденцію до скорочення. Так, по відношенню до 2017 року в 2021 році чисельність працівників зменшилась на 33 чол. або 6,9%. На протязі останніх трьох років в підприємстві на 1858 тис. грн.. зросла вартість основних фондів, особливо в останні роки, так як у ці роки було частково оновлено машинно-тракторний парк підприємства. На кінець 2021 року загальна вартість основних фондів склали близько 32982 тис. грн. Такий ріст зумовлений ростом добробуту підприємства, купівля нових будівель та техніки, а також інфляційним процесом і підвищенням цін на основні засоби.

5. Період з 2019 по 2021 роки відзначився збільшенням ефективності виробництва в ПП «Перемога АВК». Так, валовий дохід підприємства в 2021 році у порівнянні з 2019 збільшився на 116,4 %. В 2021 році прибуток став на 71,5% більший ніж в 2019. Вартість валової продукції збільшилась на 54,3 %. І це, безперечно, окреслює позитивні тенденції в економічній ефективності виробництва підприємства. Рівень рентабельності виробництва був більшим на 3,92 %, ніж в 2019 році. Тобто, підприємство в 2021 році збільшило показники економічної ефективності у порівнянні з 2019 роком, але рівень 2017 року був досягнутий тільки по показникам вартості валової продукції та прибутку.

6. Встановлено, що організація загального керівництва підприємством потребує поліпшення, оскільки у керівника - директора підприємства Клименка В.І., велика кількість лінійних зв'язків, що не відповідає нормі керованості, виробничі підрозділи підприємства повною мірою не відповідають оптимальним показникам, внаслідок чого розпоршуються виробничі та фінансові ресурси. Структура управління містить велику кількість функціональних зв'язків, керівники та спеціалісти не розмежовують поняття



лінійного і функціонального підпорядкування, витрачають багато часу на виконання невласливих функцій, допускають втрати робочого часу.

В умовах, які склалися, вдосконалення організації управління підприємством є дієвим засобом підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

7. Узагальнюючи результати проведених досліджень та на підставі зроблених висновків пропонуємо на підставі проведеного дослідження привести всі виробничі підрозділи до оптимальних розмірів, об'єднавши з цією метою бригади за принципом подібності виконуваних функцій, запровадити в підприємстві організаційну структуру та структуру управління за галузевим принципом.

8. З метою підвищення ефективності роботи керівників та спеціалістів зобов'язати працівників апарату управління суворо дотримуватися плану-графіка робочого тижня. Таким чином, після впровадження розроблених заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ПП «Перемога АВК» можна досягти покращення економічних показників діяльності. Якщо ПП «Перемога АВК» в 2024 році вдасться впровадити запропоновані заходи то підприємство зможе отримати прибуток до 1229897 грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко А.В., Харченко Т.О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2018. Вип. 31. С. 54-56.
2. Андрющенко К.А. Формування сучасної концепції системи менеджменту знань в організаціях [Текст] / К.А. Андрющенко// Агросвіт, 2018.– №15.–С.27-29.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
4. Асаул А.М., Коваль О.С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах./ Економіка України. 2012. № 11. С. 29-37.
5. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия: монография. Харьков: ИНЖЭК, 2003. 128 с.85
6. Балабанюк Ж.М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації [Текст] / Ж.М. Балабанюк// Економіка та держава , 2019 . – №9 . – С.42-45.
7. Бардаш С.В. Про обґрунтованість розгляду контролінгу як форми внутрішнього контролю [Текст] / С.В. Бардаш// Економіка та держава , 2019 . – №8 . – С.4-6.
8. Батюк Б.Б. Прийняття управлінських рішень в аграрному виробництві: психологічний аспект / Б. Б. Батюк, Т. Г. Пенцак // Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал, 2011. - № 8. - С. 130-134
9. Баюра Д. Служба корпоративного секретаря як інститут удосконалення системи корпоративного управління публічних акціонерних підприємств [Текст] / Д. Баюра// Україна: аспекти праці, 2020. – №1.–С.27-31.

10. Беседіна Г.Є. Управління персоналом сільськогосподарських підприємств як системоутворюючий фактор [Текст] / Г.Є. Беседіна// Вісник Сумського національного аграрного університету . – Суми , 2017 . – Вип.4(35) . – С.51-53.
11. Белоусова О.С. Управління матеріальними потоками на підприємстві [Текст] / О.С. Белоусова, Ю.С. Куранова, І.О. Обертун// Держава та регіони , 2019 . – №5 . – С.104-108.
12. Біттер О.А. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах [Текст] / О.А. Біттер, О.І. Малецька// Економіка АПК , 2020 . – №3 . – С.68-72.
13. Бурлака Н. І. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва у процесі реформування земельних відносин. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 1. С. 56-67.
14. Буцька О.В., Соколинська Д.О. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового регулювання [Текст] / О.В. Буцька, Д.О. Соколинська// Економіка та держава , 2021 . – №7 . – С.56-58.
15. Варецька О. Сегментація персоналу: стратегічний вибір [Текст] / О. Варецька// Україна: аспекти праці , 2018 . – №8 . – С.36-43.
16. Вербицкая Н.О. Мотивация и стимулирование труда как основные методы управления [Текст]/Н.О. Вербицкая// Держава та регіони, 2021.–№1. – С.181-184.
17. Верна В.В. Формалізація, алгоритмізація та програмування створення конкурентоспроможної системи управління персоналом в підприємствах агробізнесу [Текст] / В.В. Верна// Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України . – Київ , 2018 . – Вип. 154 . – Ч.2 . – С.48-56.
18. Вініченко І.І. Сутність та теоретичні основи стилю управління [Текст] / І.І. Вініченко, К.М. Дідур// Агросвіт , 2019 . – №21 . – С.28-32.

19. Грішнова О. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності [Текст] / О. Грішнова, І. Когут// Україна: аспекти праці , 2020 . – №8 . – С.10-15.
20. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12. С. 42-50.
21. Добровольська О.В. Формування методики факторного аналізу та показників фінансової стійкості в системі стратегічного управління підприємством [Текст] / О.В. Добровольська, О.С. Басовська// Агросвіт , 2019 . – №11 . – С.39-42.
22. Економіка підприємства: навчальний посібник для вищої школи. ред. Л.С. Шевченко, Юрид. акад. Укр. ім. Ярослава Мудрого. Харків: Право, 2012. 205 с.
23. Жаворонкова Г.В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г.В. Жаворонкова, О.О. Дяченко // Наука й економіка. - 2010 р. №3. - С. 69-72
24. Жигало В.І., Баришевська І.В., Іванова А.С. Сутність виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та її правове регулювання. Modern economics. 2018. № 11. С. 72-78.
25. Забуранна Л.В. Еволюція парадигми управління підприємством [Текст] / Л.В. Забуранна// Економіка АПК , 2019 . – №9 . – С.133-138.
26. Зеленська М.О. Ефективність управління потенціалом підприємства [Текст] / М.О. Зеленська// Економіка та держава , 2019 . – №9 . – С.80-82.
27. Кархачов Ю.В. Сутність і роль контролінгу ризикових операцій на державних підприємствах та в бюджетних установах [Текст] / Ю.В. Кархачов// Держава та регіони , 2020 . – №5 . – С.129-134.
28. Карчевська Г.Г. Діагностика фінансового забезпечення в процесі управління підприємством [Текст] / Г.Г. Карчевська// Держава та регіони , 2019. – №5. – С.137-142.

29. Кельдер Т.Л. Мотивація праці як засіб підвищення ефективності управління на корпоративізованих підприємствах. [Текст] / Т.Л. Кельдер, А.В. Переверзева// Держава та регіони , 2020 . – №6 . – С.256-261.
30. Ковальчук Т.М. Розвиток економічного аналізу в контексті інституційних змін [Текст] / Т.М. Ковальчук// Економіка АПК , 2019 . – №7 . – С.177-181.
31. Кондратенко Н.О., Новіков Д.А. Теоретико-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. 2020. № 19. С. 51-56.
32. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Гнатенко М.К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 51. С. 55-62.
33. Корецька Н.І., Фещук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. Економічний форум. 2021. № 2. С. 88-100.
34. Короход Я. Д. Психологічні аспекти прийняття рішень в умовах ризику. /Габітус. 2021. Вип. 21. С. 146-150.
35. Костевич Н.О., Чепурна О.В. Методи обґрунтування управлінських рішень у системі менеджменту виробничого підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 3. С. 167-170.
36. Костін Ю.Д., Ткачова Т.С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 3. С. 275-286.
37. Кравченко О.О. Сценарне планування і прогнозування: моногр. / О.О. Кравченко. – К.: ДЕДУТ, 2016. – 300с.
38. Красноруцький О.О., Майборода М.М. Управління формуванням і використанням виробничих резервів підвищення ефективності функціонування

сільськогосподарських підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 1. С. 11-14.

39. Кретьова А.В., Довгань А.С. Організаційна поведінка: конспект лекцій. ДонДУУ. Донецьк: Технопарк, 2012. 134 с.

40. Кривобок В.Ю. Вдосконалення системи менеджменту сільськогосподарських підприємств. Проблеми зооінженерії та ветеринарної медицини. 2015. Вип. 30(1). С. 277-282.

41. Кропивко М.М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3(2). С. 113-118.

42. Кругла М. М. Оцінка ефективності сільськогосподарського виробництва в управлінських рішеннях. Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. 2014. Вип. 11(2). С. 167-174.

43. Лапа Є.В. Управління виробничою діяльністю підприємства/ Є.В. Лапа// Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 9-ї Наук.-практ. Інтернет-конф. – Дніпро, 20-21.11.2021 р.: в 2 т. – Том 2 – Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2022.– С. 110-113.

44. Лихіцький В. В. Теоретичні аспекти управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств в системі менеджменту. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2013. Вип. 6. С. 30-33.

45. Матвієнко Р. О. Прийняття управлінських рішень на основі даних аналізу фінансового стану господарюючого суб'єкта. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 189-193.

46. Мескон М., Альбер М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. 3-е изд. Москва : ООО «И.Д. Вильямс», 2006. 672 с.

47. Могильницька А.М., Дідковська М.А. Прийняття та реалізація управлінських рішень в діяльності керівника аграрного підприємства. Вісник

- Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 202. С. 233-242. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2019\\_202\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_202_25). (дата звернення 04.09.2021).
48. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ООО ”Журн. ”Упр. персоналом”, 3-е изд. перераб и дополн. 2017. – 555 с.
49. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства // Держава і регіони. - 2006. - №5. – С.216-221
50. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз. 2019. Т. 29, № 1. С. 156-163.
51. Ніпіаліді О. Прийняття управлінських рішень, аналітичний і інформаційний аспект. Наукові записки. 2001. № 7. С. 176-178.
52. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. / Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_6\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_37). (дата звернення 05.09.2021).
53. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: [монографія] / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2002. – 302с.
54. Петков С. В. Менеджмент персонала/С. В. Петков; Класич.приват. ун-т, Ін-т последиплом. образования. – Запорожжє: КПУ, 2017. – 99 с.
55. Прокопенко О. В. Особливості функціонування аграрних підприємств через використання систем менеджменту. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 202. С. 430-437.
56. Резнік Н.П., Сиза Н. Теоретичні основи формування інтегрованої системи менеджменту на агропромислових підприємствах. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 1. С. 27-33.

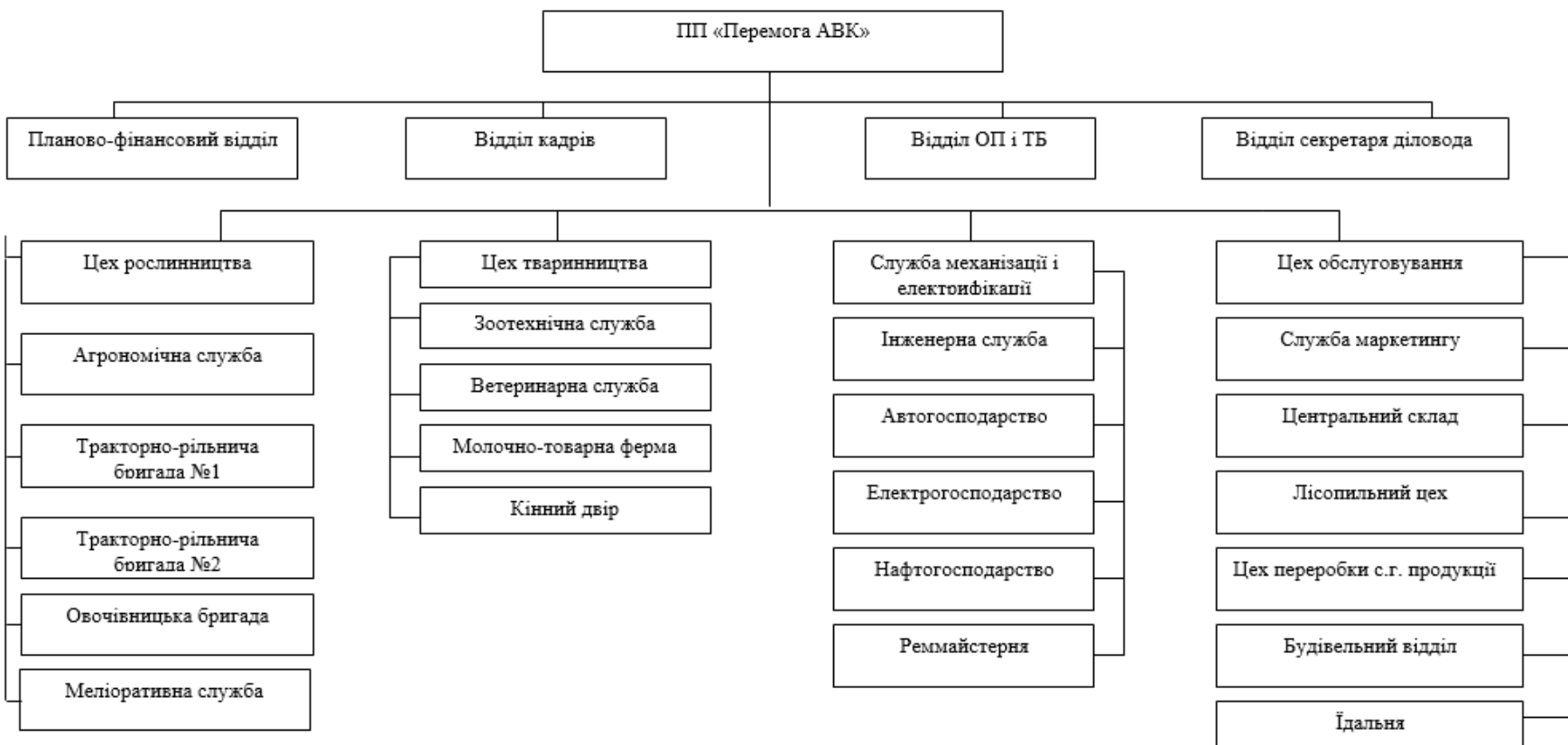
57. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності [Текст] / О. Грішнова, І. Когут// Україна: аспекти праці , 2020 . – №8 . – С.10-15.
58. Романюк Л.М. Методологічне забезпечення стратегічного управління персоналом промислових підприємств // Проблеми економічної освіти і науковий прогрес: матер. Міжвуз. наук.-практ. конф. (30 листоп. 2007 р.). – Кривий Ріг: Вид. центр КТУ, 2007. – С. 69.
59. Свиноус І.В., Микитюк Д.М. Об'єктивна необхідність формування системи управління ефективністю виробництва в сільськогосподарських підприємствах. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. №11. С. 17-28.
60. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера / Л.І. Скібіцька. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 360 с
61. Сокурєнко І. А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. №6.С. 161-177.
62. Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3-4. С. 146-159.
63. Соловійов А.І. Розробка і впровадження інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2013. № 1-2(2). С. 148-154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau\\_2013\\_1-%282%29\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2013_1-%282%29_21). (дата звернення 12.09.2021).
64. Сухачова О. О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48(2). С. 97-99.
65. Сухачова О.О. Суть та основні вимоги до управлінських рішень. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 4. С. 80-84.



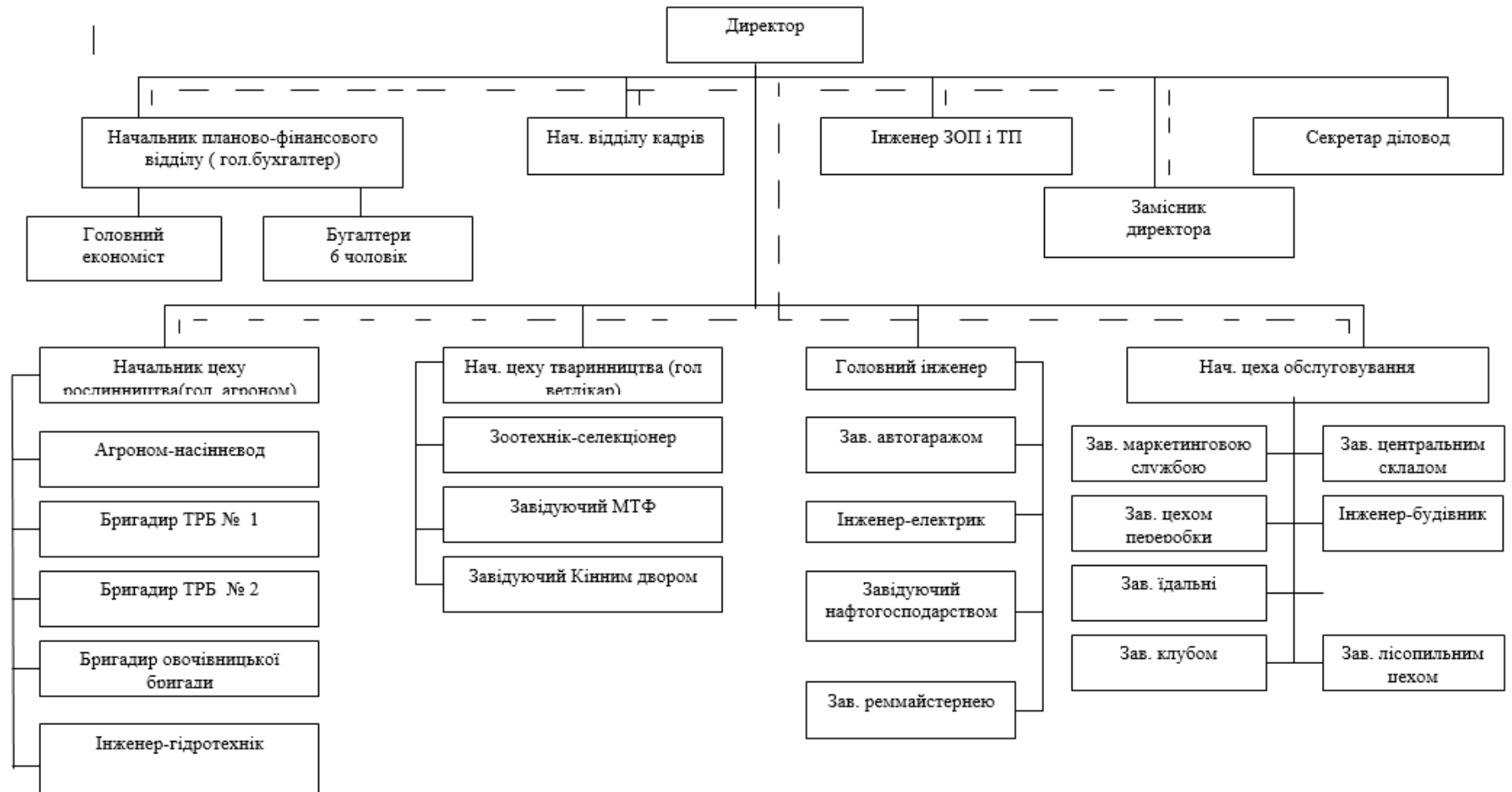
66. Тлущкевич Н.В. Класифікація управлінських рішень при формуванні управлінської облікової системи в аграрному менеджменті. Економічний форум: науковий журнал. Луцьк. 2018. № 3. С. 252-258.
67. Томчук О.Ф., Градомська І.О., Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 307-312.
68. Трохимець О. І. Менеджмент агропродовольчої сфери України в контексті ресурсозбереження. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 484-490.
69. Фединець Н.І. Управління змінами в організації / Н.І. Фединець // Науковий вісник НЛТУ України. - 2011. - Вип. 21.15. - С. 292-298.
70. Характеристика структур управління. URL: [www.library.if.ua](http://www.library.if.ua). (дата звернення 10.09.2021)
71. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. - К.: Академвидав, 2007. - 607 с.
72. Чорний Г.М., Ларіна Я.С., Міщенко І.А. Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту. Економіка АПК. 2016. № 3. С. 80-85.
73. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.
74. Шульженко І.В., Тупкало Б.М. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень у підприємстві. Економічний форум. 2018. № 4. С. 233-238.

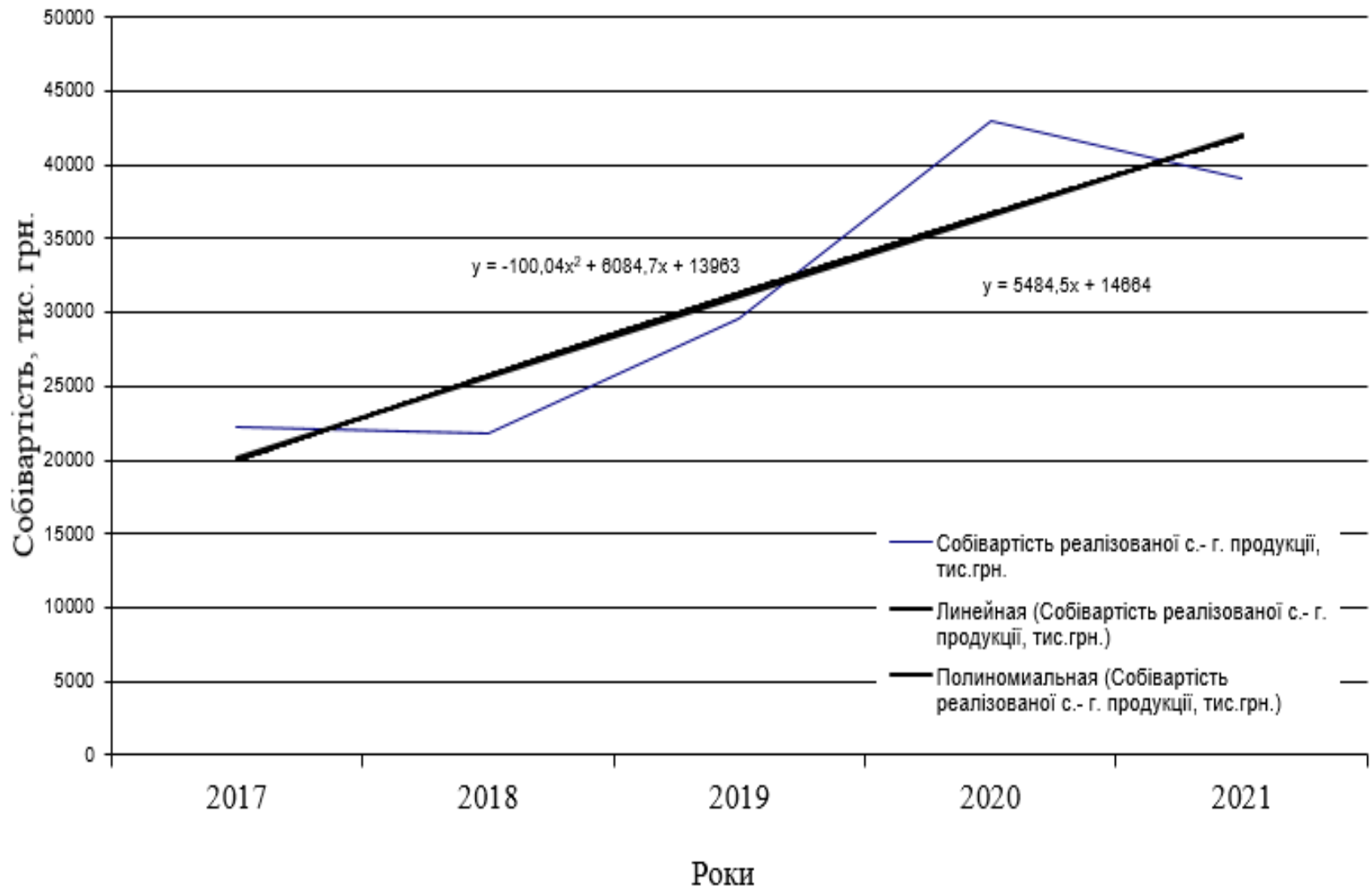
## **ДОДАТКИ**

## Додаток А. Організаційна структура ПП «Перемога АВК»



## Додаток Б. Структура управління ПП «Перемога АВК»





Аналітичне вирівнювання собівартості виробленої продукції ПП "Перемога АВК"