

УДК 338.43:631.1.027

**Л.М. Прокопчук, канд. екон. наук, в.о. доцента**  
**Подільський державний аграрно-технічний університет**

## **УПРАВЛІНСЬКІ ЗАХОДИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА**

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі, у складний період соціально-економічного розвитку економіки країни слід віднайти дійові важелі для сприяння розвитку ефективного виробництва. При цьому слід пам'ятати про мотиваційний механізм, і що зростання ефективності виробництва відбувається не тільки шляхом високого технічного забезпечення, поліпшення умов і організації праці та інших заходів, але і за рахунок ефективного управління. Слід визначити оптимальне поєднання потреб, інтересів і заохочень, як матеріальних, так і моральних, в результаті чого формується задоволеність працівника своїм життям, роботою і зростатиме трудова активність. Управлінські заходи впливу на ефективність виробництва продукції рослинництва є складним і актуальним завданням, яке розглядається у статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями підвищення економічної ефективності виробництва продукції рослинництва займається велика група науковців. Ними розроблені стратегічні аспекти зміцнення сільськогосподарського виробництва в країні, структурної перебудови галузі, підвищення економічної ефективності використання земельних, матеріально-технічних трудових ресурсів, ціноутворення, формування і функціонування ринків сільськогосподарської продукції.

Серед вчених-економістів, які значну увагу приділяють проблемі підвищення ефективності управління виробництвом сільськогосподарської продукції, варто виділити таких: В. Андрійчук [8], Г. Бражевська [2], О. Валінкевич [6], В. Гречкосій [3], О. Дещенко [4], Л. Комариця [7], Мушеник [5], М. Притула [10], В. Ткачук [11, 12] та інших. Проте виникає необхідність подальшого розвитку обґрунтування заходів управлінського впливу на ефективність виробництва продукції рослинництва аграрних підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Метою написання наукової статті є обґрунтування заходів управлінського впливу на ефективність виробництва сільськогосподарської продукції у досліджуваному підприємстві.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Сільське господарство, зокрема галузь рослинництва, є найризиковішою сферою людської діяльності. Значною мірою це спричинено залежністю ефективності вирощування сільськогосподарських культур від природно-кліматичних, біологічних та екологічних умов. Не можна також не враховувати сезонність сільськогосподарського виробництва, диспаритет цін на сільськогосподарську й промислову продукцію, залежність від державної політики стосовно підтримки сільського господарства [1, с. 109].

Глобалізація світової економіки й інтеграція України до СОТ потребують переведення вітчизняного аграрного виробництва на якісно новий рівень господарювання, формування сучасної ринкової технологічної та технічної політики [2, с. 49].

Гречкосій В. В. вважає, що сучасний агропромисловий комплекс є важливим сектором економіки України. У ньому зосереджено майже третину основних виробничих фондів, працює четверта частина населення зайнятого у народному господарстві, виробляється понад 20% валового суспільного продукту та третина національного доходу, формується 70% роздрібного товарообігу [3, с. 81].

Вчений Дещенко О. В. переконує, що рослинницькі галузі відіграють винятково важливу роль у формуванні продовольчої безпеки України, оскільки вони забезпечують населення продуктами харчування, тваринництво - кормами, харчову, переробну і легку промисловість - сировиною, зовнішню торгівлю - експортними товарами. Рослинництво охоплює цілий ряд галузей: зернове господарство, цукрово-бурякове виробництво, вирощування олійних культур, картоплі, овочів, кормових та інших культур [4, с. 1].

На жаль, в останні роки виробництво продукції рослинництва відбувається нерівномірно і характеризується суттєвими коливаннями валових зборів та врожайності, що негативно впливає на забезпечення ринкового попиту на продукти харчування, сировину для переробних підприємств та корми для тваринництва [5, с. 82].

З економічних позицій мотивація працівника – означає надання йому можливості реалізації накопиченого досвіду, професійних навиків, життєвих цінностей, працюючи на користь організації [6, с. 174].

Мотивація праці є центральним завданням розвитку управління підприємством. Здійснювані в Україні реформи не можуть бути ефективно реалізовані без створення стимулів до праці й заповзятливості в сполученні з дисципліною та організованістю. У сучасних умовах економічного зростання держави гостро постають питання щодо мотивації праці. Відсутність вітчизняної теоретичної основи щодо цього процесу викликає

певні непорозуміння та призводить до запозичення зарубіжного досвіду [7].

Працівники підприємства є важливою групою стейкхолдерів, інтереси яких захищені трудовим законодавством. Необхідно наголосити на тій важливій обставині, що на противагу кредиторам, які не можуть одержати більшої економічної вигоди від зростання ефективності діяльності підприємства, працівники мають найбільший інтерес у такому зростанні. Адже за ефективної роботи підприємства зростає можливість виплати їм заробітної плати та її підвищення, гарантія роботи і досягається поліпшення умов праці [8, с. 47].

Одним з важливих інструментів мотивації виступає ціль. Цілі відіграють роль фільтра, залучаючи в організацію потрібних людей. Ціль – це завжди вибір. Зробивши вибір, людина бере на себе певні зобов'язання. Наявність цілі сама по собі задає визначеність, ясність поведінки і взаємовідносин в компанії. Цілі дають відчуття причетності і можливість пишатися компанією, в якій працює працівник. Спроможність працівника сприймати цілі компанії як свої власні і можливість використовувати їх у своїх інтересах – це той самий мотив, із якого потрібно здобувати максимальну користь [6, с. 175].

Проблема полягає в тому, що керівники за допомогою різних чинників і факторів розробляють прогресивну систему мотивації, вводять працівників у курс справ, а коли приходить час діяти, дають задній хід, тому що нова система мотивації вимагає збільшення витратної статті в два-три рази [6, с. 176]. Потрібно пам'ятати, що система мотивації праці відіграє одну з провідних ролей з усіх внутрішніх факторів, що впливають на розвиток організації.

Нездатність визнати свої помилки і прийняти новий курс дій набагато гірше, ніж признавати і вчитись на своїх помилках. Якщо керівництво підприємства враховує свої помилки при прийнятті неправильних рішень, на базі цього робить висновки, враховуючи усі проблеми, що виникають, приймає рішення з врахуванням невизначеності, складності, динамічності, досягти успіху підприємству вдасться навіть при зміні виду діяльності, певної кількості управлінського та виробничого персоналу, зміні технології виробництва, ринкових умов господарювання [9].

Запорукою стабільної діяльності підприємства будуть високий рівень процесу управління з розвинутою технологією, що стане основою досконалого процесу проходження інформаційних потоків та прийняття оптимальних рішень з врахуванням усіх можливих кризових ситуацій та уникнення їх. Досконала технологія управління враховує такі фактори як складність, динамічність, невизначеність, пристосовує управлінський

персонал до умов діяльності з врахуванням цих факторів і використання їх впливу не як перешкоди, а як наявних нових можливостей [10].

Одним з потужних сільськогосподарських підприємств Кам'янець-Подільського району Хмельницької області є сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю аграрна фірма (СТОВ АФ) «Нефедівське». У 2014 році СТОВ АФ "Нефедівське" від реалізації продукції рослинництва отримало 763,2 тис. грн. прибутку, на що більшою мірою вплинула сума прибутку, отриманого від реалізації пшениці озимої (184,3 тис. грн.) і ячменю ярого (447,4 тис. грн.). Найвищий рівень рентабельності був по виробництву ячменю ярого і інших зернових і зернобобових, а саме 99,0 і 411,8%. Рівень рентабельності виробництва продукції рослинництва в цілому становив 67,9% (табл. 1).

### 1. Показники економічної ефективності виробництва продукції рослинництва у СТОВ АФ "Нефедівське" Кам'янець-Подільського району Хмельницької області (2014 р.)

Продукція	Кількість реалізованої продукції, ц	Повна собівартість реалізованої продукції		Ціна 1 ц реалізованої продукції, грн.	Виручка, тис. грн.	Прибуток (збиток) від реалізації продукції		Рівень рентабельності, %
		всього, тис. грн.	1 ц, грн.			всього, тис. грн.	1 ц, грн.	
Пшениця озима	4823	501,2	103,9	142,1	685,5	184,3	38,2	36,8
Жито	345	33,8	98,0	146,7	50,6	16,8	48,7	49,7
Кукурудза на зерно	521	53,2	102,1	104,6	54,5	1,3	2,5	2,4
Ячмінь ярий	4243	451,9	106,5	211,9	899,3	447,4	105,4	99,0
Ячмінь озимий	335	34,8	103,9	157,0	52,6	17,8	53,1	51,1
Овес	300	27,5	91,7	119,3	35,8	8,3	27,7	30,2
Інші зернові та зернобобові	212	21,2	100,0	511,8	108,5	87,3	411,8	411,8
Разом	х	1123,6	х	х	1886,8	763,2	х	67,9

Джерело: розраховано автором за даними СТОВ АФ "Нефедівське" Кам'янець-Подільського району Хмельницької області.

Удосконалення управління виробництвом продукції рослинництва – важливий резерв зростання його ефективності. Процес раціоналізації управління включає розробку комплексу організаційно-технічних та соціально-економічних заходів, які забезпечують ефективніше використання землі, робочої сили в, техніки та інших ресурсів, створення сприятливих умов праці та побуту працівників, впровадження нових технологій і дуже якісне їх вдосконалення.

Вважаємо, що для успішного розвитку СТОВ АФ "Нефедівське" Кам'янець-Подільського району Хмельницької області, його керівництво повинно управляти підбором, навчанням, оцінкою, винагородою та комунікацією, тобто створювати, використовувати і вдосконалювати особливі методи, процедури, прийоми впливу на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу для досягнення організаційних цілей.

Управління - складний і динамічний процес, керований і здійснюваний людьми для досягнення поставленої мети. Після того як встановлено цілі управління, необхідно знайти найбільш ефективні шляхи та методи досягнення їх. При організації взаємовідносин керівника з підлеглими виникає потреба у застосуванні арсеналу засобів, що забезпечують досягнення цілей управління, тобто стилю та методів управління [11, с. 255].

За результатами проведених нами досліджень встановлено, що в СТОВ АФ "Нефедівське" Кам'янець-Подільського району Хмельницької області керівниками різних рівнів використовуються поєднання демократичного та авторитарного стилів. Лише головний інженер та головний агроном віддають перевагу суто авторитарному стилю управління. Директор господарства вдало поєднує різні стилі в залежності від обставин і використовує різноманітні методи управління.

Серед методів управління, що використовуються в СТОВ АФ "Нефедівське", важливе місце займають економічні важелі. Вони встановлюються та регулюються колективним договором господарства. В господарстві розробляються поточні (річні) плани економічного і соціального розвитку. На основі річного плану у СТОВ АФ "Нефедівське" розробляються робочі плани та плани-наряди. Система планів в господарстві хоча й не є досконалою, та все ж дозволяє керівництву та колективу орієнтуватися в економічних показниках, зокрема усвідомлювати обсяги робіт, збору продукції тощо.

Реалізація організаційних відносин у товаристві відбувається застосуванням організаційно-розпорядчих методів управління. Акти управління СТОВ АФ "Нефедівське", які здійснюються управлінськими працівниками, поділяються на два види: нормативні та індивідуальні. Розпорядчий вплив у СТОВ АФ "Нефедівське" реалізується у формі наказів, розпоряджень, вказівок (письмово чи усно). Дисциплінарні дії на підприємстві використовуються згідно з конкретними ситуаціями. В рамках дослідження було здійснено оцінку ефективності управління виробництвом індексним методом. Результати аналізу свідчать, що індекс ефективності управлінської праці в 2014 році порівняно з 2012 роком

зменшився на 0,605 пунктів, індекс результативності на 0,607 пункти, а Індекс економічності апарату управління в 2014 році порівняно з 2012 роком зменшився на 0,161 пункт. Це свідчить про зниження ефективності застосованих стилю і методів управління у в товаристві.

Основною метою сучасної системи управління у СТОВ АФ "Нефедівське", на нашу думку, має стати удосконалення та найбільш широке й ефективне використання економічних методів управління трудовим колективом господарства. В умовах формування ринкового механізму господарювання одним із основних економічних методів ведення виробництва є комерційний (господарський) розрахунок. У досліджуваному господарстві потребує удосконалення і система оперативного економічного аналізу. У господарстві повинен значно поповнитися перелік показників, що характеризують фінансовий стан підприємства.

Вважаємо також за доцільне впровадження у господарстві контролінгу як системи управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства, або як системи управління прибутком підприємства. Норми і нормативи, що застосовуються в процесі управління, є необхідною, важливою умовою наукової організації управління, оскільки саме на них ґрунтується виконання функцій менеджменту. Тому надзвичайно важливо постійно поліпшувати нормативну базу, розширювати коло нормативних показників, своєчасно переглядати раніше прийняті норми і нормативи, щоб вони не стали перепоною на шляху оптимізації управління.

Одним з найважливіших практичних питань управління є ефективність використання розпорядчих методів управління. Керівники товариства повинні також враховувати соціально-психологічні та індивідуальні особливості виконавців, це дасть можливість сформувати і застосовувати оптимальний стиль роботи і управління трудовим колективом господарства. Необхідно пам'ятати, що здоровий соціально-психологічний клімат в господарстві дозволить підвищувати мотивацію до праці у працівників, а отже й продуктивність праці, що неодмінно буде відчутним у вигляді економічного ефекту.

З метою удосконалення управління виробництвом продукції рослинництва в СТОВ АФ "Нефедівське" Кам'янець-Подільського району Хмельницької області слід дотримуватися таких правил:

1. Організовувати досягнення результату, а не виконання завдань.
2. Удосконалювати процес повинні ті, хто створює результати процесу.

3. Впроваджувати процедуру оброблення інформації в ту роботу, у ході якої ця інформація збирається.

4. Приймати рішення в ході робіт і вводити контроль у сам процес.

Проблема поліпшення якості продукції рослинництва є настільки складною і різноманітною, що її успішне розв'язання можливе лише за умови, коли всі учасники виробничого процесу не тільки переймуться прагматичним боком цієї справи, але й сформулюють нову сучасну систему поглядів, розвиватимуть і вдосконалюватимуть систему управління якістю.

Основні напрями діяльності по підвищенню якості продукції в СТОВ АФ "Нефедівське" повинні бути такі:

- підвищення технічного рівня продукції;
- суворе виконання технологічних операцій при вирощуванні сільськогосподарських культур;
- удосконалення технологічних процесів;
- посилення самоконтролю працівників господарства;
- застосування відповідного обладнання, оснащення, інструментів;
- підвищення ефективності виробництва за рахунок правильної організації праці на робочих місцях, розробки і впровадження засобів механізації і автоматизації, раціонального використання технологічного обладнання, економного витрачання всіх видів ресурсів;
- соціальний розвиток трудового колективу, поліпшення умов праці, скорочення ручної і важкої фізичної праці, підвищення її безпеки і культури виробництва тощо.

В СТОВ АФ "Нефедівське" для досягнення оптимального рівня якості, а також подальшого його підвищення, потрібно дотримуватись таких принципів управління якістю продукції рослинництва:

- робота, спрямована на підвищення якості, повинна виступати обов'язковою складовою стратегії підприємства;
- з точки зору скорочення витрат набагато перспективніше орієнтуватися на вдосконалення виробничого процесу, ніж просто на зменшення витрат;
- для розв'язання виробничо-збутових проблем необхідно постійно проводити цілеспрямовану роботу, а не чекати виникнення кризової ситуації;
- постачальники повинні бути партнерами, а не противниками, яких можна звинуватити в усіх невдачах;
- кожний працівник підприємства повинен постійно підвищувати свою кваліфікацію.

В сучасних умовах господарювання необхідною умовою ефективною реалізації виробничих та управлінських процесів в сільськогосподарському

підприємстві є використання в практиці управління схеми його організаційної структури, яка дозволяє зрозуміти формальну ієрархію організації, в тому числі структуру процесів управління і звітності. Ці схеми застосовуються для вирішення низки завдань: визначення ролей і обов'язків всього персоналу в межах організації; встановлення ієрархічної структури повноважень, влади і процесу прийняття рішень; формування комунікаційних каналів і потоків інформації, включаючи правила підпорядкування і методи регулювання, що відносяться до методик звітності; формування механізму контролю з визначенням ступеню централізації та масштабу контролю; визначення функцій і управлінських завдань.

Організаційно-управлінська структура СТОВ АФ "Нефедівське" за типами взаємозв'язків між підрозділами є лінійно-функціональною, за кількістю ланок управління - триступінчастою, за формою організації праці в основному виробництві - територіально-комбінованою. В ході проведеного дослідження було виявлено основні недоліки, пов'язані з використанням організаційних структур даного типу в господарській діяльності аграрних підприємств, які пов'язані з подвійним підпорядкуванням керуючих - керівнику і головним спеціалістам, що призводить до неузгодженості у роботі, значних затрат часу на координацію діяльності і вирішення виробничо-господарських питань. Певні труднощі відчують керуючі, діяльність яких дуже різноманітна і вимагає різнобічної підготовки.

В ході аналізу діючої організаційно-управлінської структури СТОВ АФ "Нефедівське" також було виявлено деякі відхилення, що ускладнюють чіткість розподілу обов'язків між управлінськими працівниками підприємства. Так, рішення про виключення з штатного розпису підприємства посади головного економіста призвело до підвищення економічності діяльності апарату управління, однак виконання його функціональних обов'язків не було належним чином закріплене за кимось з існуючих управлінських працівників. Такі ситуації є типовими для сучасних сільськогосподарських підприємств, які намагаються підвищити ефективність діяльності за рахунок скорочення кількості працюючих, однак надмірна завантаженість управлінських кадрів призводить до посилення безвідповідальності за виконання доручених завдань, що в кінцевому результаті знижує загальну економічну ефективність господарської діяльності.

**Висновки.** Отже, з метою удосконалення організаційно-управлінської структури СТОВ АФ "Нефедівське", усі виробничі, структурні та допоміжні підрозділи підприємства було укомплектовано управлінськими



кадрами з врахуванням вимог щодо норми керованості та можливості суміщення посад, розроблено та удосконалено нормативно-правові документи, що регламентують діяльність структурних підрозділів та адміністративно-управлінського персоналу.

**Бібліографічний список.** 1. Муковоз О. В. Інтенсивність та економічна ефективність інтенсифікації в рослинництві / О. В. Муковоз, С. А.Гамівка // Вісник СНАУ. - Суми. - 2009. - Вип. 8(37). - с.70-72. 2. Бражевська Г. М. Техніко-технологічне забезпечення виробництва продукції рослинництва / Г. М. Бражевська // Економіка АПК. - 2009. - №12. - С.49-52. 3. Гречкосій В. В. Стан і перспективи розвитку регіонального ринку продукції рослинництва / В. В. Гречкосій // Вісник аграрн. науки Причорномор'я, - Миколаїв, 2009. - с. 81-86. 4. Дещенко О. В. Розвиток і ефективність виробництва продукції рослинництва у сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс] / О. В. Дещенко // Режим доступу до статті: [www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnau/2009\\_142\\_2/09dov.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnau/2009_142_2/09dov.pdf) .- с. 1-4. 5. Мушеник І. М. Методи управління ризиками в аграрному секторі / І. М. Мушеник // Зб. наук. пр. ПДАТУ. - Кам'янець-Подільський, 2008. - Вип.16, т.2. - с. 128-129. 6. Валінкевич О. Г. Мотивація праці як основа управління персоналом в сучасних компаніях / О. Г. Валінкевич // Наука й економіка: Науково-теор.журнал ХЕУ. - 2009. - Вип. 3(15). - т.1. - с.173-181. 7. Мотивація праці на підприємствах України [Електронний ресурс] / Л. Л. Комариця // Буковинська державна фінансова академія. - Режим доступу до статті: [http://www.rusnauka.com/21\\_DNIS\\_2009/Economics/49432.doc.htm](http://www.rusnauka.com/21_DNIS_2009/Economics/49432.doc.htm). 8. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств / В. Г. Андрійчук; Підручник. — 2-ге вид., доп. і перероблене. — К.: КНЕУ, 2002. — 624 с. 9. Суть ефективності управління в організації [Електронний ресурс] / Менеджмент аграрних підприємств. - Режим доступу до статті: [http://buklib.net/component/option,com\\_jbook/task,view/Itemid,36/catid,120/id,3273/](http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,120/id,3273/). 10. Сучасний стан та актуальні проблеми розвитку агропромислового комплексу [Електронний ресурс] / М. Н. Притула // с. 1-6. Режим доступу до статті: [www.nbu.gov.ua/Portal/Soc\\_Gum/Dtr/.../ECON\\_03\\_2009\\_Pritula.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Dtr/.../ECON_03_2009_Pritula.pdf). 11. Ткачук В. В. Проблеми технології процесу управління в сучасних умовах господарювання / В. В. Ткачук // Зб. наук. пр. ПДАТУ. - Кам'янець-Подільський, 2007. - Вип. 15. - С.255-257. 12. Ткачук В. В. Роль керівника в регулюванні інформаційних потоків управлінського процесу / В. В. Ткачук // Економіка АПК. - 2008. - №11. - С. 9-11.

**Прокопчук Л.М. Управленческие меры влияния на эффективность производства продукции растениеводства.** В статье обоснован комплекс мероприятий управленческого влияния на эффективность производства продукции растениеводства. осуществлен анализ современного состояния эффективности производства продукции растениеводства в исследуемом предприятии. Обоснованные направления совершенствования управления производством продукции растениеводства. Осуществлена оценка эффективности управления производством индексным методом. Предложено использование экономических методов управления трудовым коллективом хозяйства. Определены основные направления деятельности по повышению качества продукции растениеводства. Систематизированы принципы управления качеством продукции растениеводства. Доказана необходимость и определена эффективность использования распорядительных методов управления. Проведена оценка организационно-управленческой структуры исследуемого предприятия.

**Prokopchuk L.M. Administrative measures effect on crop production.** The article notes the significant impact on the effectiveness of crop management and motivation mechanism. It is noted that the increase in production efficiency is high not only by technical support, improving working conditions and work organization and other measures but also through effective management. It is reported that crop industry plays a crucial role in forming food security of Ukraine because they provide people with food, animal - feed, food processing and light industry - raw materials, foreign trade - export goods. Proved that guarantee the sustainability of the enterprise will be a high level of process control with advanced technology that will form the basis of perfect process of passing information flow and better decision making with regard to all possible crisis situations and avoid them. Indicated that the perfect technology management considers factors such as the complexity, dynamics, uncertainty management adapts to the conditions of taking into account these factors and use their influence is not as obstacles, but as new features available is determined that improving the management of crop production as an important reserve its enforcement includes the development of complex organizational.