

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний аграрний університет
Факультет менеджменту та права

Спеціальність 281 «Публічне управління і адміністрування»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри адміністративного
менеджменту та альтернативних джерел
енергії

д.е.н., професор _____ Калетнік Г.М.
«28» листопада 2018р.

Ефективність економічних методів управління на підприємстві та напрями її
підвищення

(за матеріалами ТОВ «Селищанське»)

281 – ДР 306м 05.09.2018р.

Студент випускник

Мельник В.В.

Керівник дипломної роботи, к.е.н., доцент

Семененко В.В.

Вінниця 2018р.

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний аграрний університет
Факультет менеджменту та права

Спеціальність 281 «Публічне управління і адміністрування»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри адміністративного
менеджменту та альтернативних джерел
енергії

д.е.н., професор _____ Калетнік Г.М.

«05» вересня 2018р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

Мельника Владислава Володимировича

(ПІБ)

Тема роботи: «Ефективність економічних методів управління на підприємстві та напрями її підвищення (за матеріалами ТОВ «Селищанське»

Затверджена наказом ректора: від 05.09.2018р. №306м

Термін здачі студентом завершеної роботи на кафедру: до 27.11.2018р.

Вихідні дані до роботи: фінансова та статистична звітність ТОВ «Селищанське»: форма 1 – «Баланс», форма 2 – «Фінансові результати», форма 50 с.-г. – «Основні економічні показники роботи сільськогосподарського підприємства» та ін.

Перелік питань, що розробляються в роботі: Теоретичні аспекти використання економічних регуляторів у сільськогосподарському підприємстві; ефективність використання економічних методів управління у ТОВ «Селищанське»; основні напрями підвищення ефективності використання економічних методів управління у ТОВ «Селищанське»

Перелік ілюстративного матеріалу (таблиці, схеми, графіки та ін.): _____
основні економічні показники сільськогосподарського виробництва,
класифікація методів управління у підприємстві, порядок застосування
економічних методів управління у підприємстві, забезпеченість ТОВ
«Селищанське» виробничими ресурсами та ефективність господарської
діяльності підприємства, рівень адміністративних витрат у підприємстві
та їх окупність, ефективність управлінської праці у підприємстві _____

Календарний графік роботи

Етапи виконання роботи	Дата виконання	Відмітка про виконання
Розділ 1. Теоретичні аспекти використання економічних регуляторів у сільськогосподарському підприємстві	25.09.18р.	
Розділ 2. Ефективність використання економічних методів управління у ТОВ «Селищанське»	19.10.18р.	
Розділ 3. Основні напрями підвищення ефективності використання економічних методів управління у ТОВ «Селищанське»	12.11.18р.	
Висновки, список використаних джерел, додатки	20.11.18р.	

Керівник дипломної роботи _____ Семененко В.В.

Завдання до виконання прийняв (ла) _____ Мельник В.В.

Дата отримання «05» вересня 2018р.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему: Ефективність економічних методів управління на підприємстві та напрями її підвищення (за матеріалами ТОВ «Селищанське»)

ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ - сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів використання економічних методів управління у сільськогосподарському підприємстві.

ОБ'ЄКТОМ ДОСЛІДЖЕННЯ є процеси управління у ТОВ «Селищанське» Тиврівського району Вінницької області, які передбачають використання економічного інструментарію.

МЕТА РОБОТИ - проаналізувати існуючі тлумачення та погляди на сутність економічних методів управління, характеристику їх інструментів та обґрунтувати напрями підвищенні ефективності використанні економічних методів управління у підприємстві.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ. Теоретичну і методологічну базу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, менеджменту, теорії організації, управління персоналом, економіки праці та соціально-трудових відносин, теорії прийняття управлінських рішень, теорії людського капіталу. В процесі дослідження використано методи: історичний, діалектичний, індукції та дедукції, морфологічного аналізу, логічного узагальнення і порівняння, класифікаційно-структурний метод, системний підхід, історичний метод, методи статистичного аналізу, економічного аналізу.

КОРОТКИЙ ЗМІСТ РОБОТИ.

Встановлено: Основним покликанням сучасних економічних методів менеджменту є забезпечення високої ефективності діяльності підприємства. Вони не тільки зберігають своє пріоритетне становище в системі методів, але в умовах ринкової економіки дійсно виконують роль базових способів впливу на поведінку людей, активізують їх працю, підвищують ділову активність підприємств. Основне завдання змін економічних методів управління в аграрному бізнесі полягає у тому, щоб створити такі ор-

ганізаційні умови, за яких підприємства виконували б усі функції на найвищому рівні.

Досліджено: зовнішні щодо сільськогосподарських підприємств економічні чинники впливу на їх діяльність та процеси використання економічних регуляторів у діяльності ТОВ «Селищанське».

Виявлено: Недосконалості використання економічних методів управління у досліджуваному підприємстві. Зокрема, система планів в господарстві не є досконалою, особливо це стосується бюджетування фінансових ресурсів. Мають місце недоліки у веденні комерційного розрахунку, а саме в частині створення і витрачання фондів стимулювання працівників. Існуюча в підприємстві організація оплати праці не повною мірою забезпечує порядок, розміри й умови виплати основної і додаткової оплати.

З метою вдосконалення організації оплати праці необхідно переглянути Положення про оплату праці і передбачити поліпшення стимулювання працівників на основі: встановлення на підприємстві індивідуальних окладів; здійснення перегляду окладів працівників не рідше 1 разу на рік; встановлення об'єктивного оцінювання досягнень та напрацювань працівника. Система мотивації працівників підприємства повинна бути орієнтована на кінцевий результат та мати справедливий характер.

Підвищення ефективності формування та використання витрат у виробництві можна досягти за рахунок: формування у господарстві моделі стратегічного управління витратами на основі ланцюга цінностей; вдосконалення організаційно-управлінської структури підприємства.

Поліпшення фінансового планування передбачає ввести складання платіжного календаря і обґрунтування потреби в короткостроковому кредиті.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: управління, економічні методи управління, стимулювання, планування.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РЕГУЛЯТОРІВ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Особливості діяльності сільськогосподарських підприємств у сучасному економічному середовищі	9
1.2. Економічні методи у системі управління сільськогосподарським підприємством	19
1.3. Методи дослідження та критерії оцінки ефективності управління у сільськогосподарських підприємствах	28
РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «СЕЛИЩАНСЬКЕ»	33
2.1 Економічна характеристика господарства	33
2.2. Характеристика організаційно–управлінської структури підприємства	43
2.3. Характеристика інструментів економічних методів управління та ефективність управлінської діяльності у ТОВ «Селищанське».....	48
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ТОВ«СЕЛИЩАНСЬКЕ».....	59
3.1. Поліпшення матеріального стимулювання праці у підприємстві ...	49
3.2. Вдосконалення системи управління витратами у господарстві на основі формування моделі стратегічного управління витратами.....	67
3.3. Основні напрями ефективного управління факторами фінансової стійкості підприємства.....	78
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств залежить від якості управлінського рішення. Стратегічні і тактичні рішення, що приймаються керівниками, визначають рівень розвитку підприємства і перспективи його виживання, особливо в умовах глобалізації світової економіки, підвищенням динамічності ринкового середовища і посиленням конкуренції. Причинами необхідності появи нових підходів до управління пов'язані зі змінами в самому бізнес-середовищі: розвиток ефективної діяльності сільськогосподарських підприємств за допомогою використання інновацій, знань, втілених в інтелектуальному продукті; жорсткість конкуренції призводить до активізації пошуку новітніх методів управління ефективністю діяльності сільськогосподарських підприємств. Вагому роль у забезпеченні адаптації економічного механізму господарювання сільськогосподарських підприємств до конкурентного динамічного середовища належить інструментам мотиваційного та ефективного управління.

Теоретичні та прикладні дослідження економічних методів управління ґрунтуються на концептуальних положеннях менеджменту, викладених у працях вітчизняних та іноземних науковців. На цей час питання управління сільськогосподарськими підприємствами висвітлені у працях Бондарчук Н.В. [8], Жибак М.М. [29], Калетнік Г.М. [33-36], Кубай О.Г. [41], Мазур А.Г. [43-44], Токовенко [8] Ю.С., Чорний Г.М. [72] та багато інших.

В опублікованих працях висвітлено погляди авторів на сутність та значення економічних методів управління, розглянуто сутність економічних інструментів, їх види, роль та значення. Однак, теоретичні та практичні питання щодо ефективності економічних методів управління і їх аналізу в аграрній сфері, ще недостатньо розкрито.

Метою дослідження є проаналізувати існуючі тлумачення та погляди на сутність економічних методів управління, характеристику їх інструментів

та обґрунтувати напрями підвищенні ефективності використанні економічних методів управління у підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів використання економічних методів управління у сільськогосподарському підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси управління у ТОВ «Селищанське» Тиврівського району Вінницької області, які передбачають використання економічного інструментарію.

Інформаційною базою для проведення дослідження стали матеріали статистичної звітності досліджуваного підприємства, літературні джерела, матеріали наукових конференцій і семінарів з питань підвищення ефективності використання трудових ресурсів у сільському господарстві, регулювання поведінки персоналу підприємства. При написанні магістерської роботи використовувалася бухгалтерська звітність ТОВ «Селищанське», зокрема, форма 1 «Баланс», форма 2 «Звіт про фінансові результати», форма 50-сг «Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств», форма № 1 – ПВ «Звіт з праці».

Теоретичну і методологічну базу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, менеджменту, теорії організації, управління персоналом, економіки праці та соціально-трудова відносин, теорії прийняття управлінських рішень, теорії людського капіталу. В процесі дослідження використано методи: історичний, діалектичний, індукції та дедукції, морфологічного аналізу, логічного узагальнення і порівняння, класифікаційно-структурний метод, системний підхід, історичний метод, методи статистичного аналізу, економічного аналізу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РЕГУЛЯТОРІВ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Особливості діяльності сільськогосподарських підприємств у сучасному економічному середовищі

Мінливий глобалізаційний простір потребує від підприємств України адаптування до швидких економічних, політичних, соціальних змін за допомогою використання нових принципів та сучасних методів для ефективного управління. Це проявляється у реорганізації управлінської діяльності підприємств, розширення фінансових, культурно-соціальних, збутових, ресурсно-трудова ринків, збільшення частки іноземних прямих інвестицій в економіку, що розвиваються, розширення ринку праці, розповсюдження технологій, комунікацій і всесвітньої культурної інтеграції.

Особлива роль аграрного сектора в соціально-економічному житті країни обумовлюється унікальним поєднанням сприятливих природно-кліматичних умов та геостратегічним положенням, спроможністю України зайняти вагомe місце на міжнародному продовольчому ринку.

Сільськогосподарська галузь в Україні є важливим сектором економіки країни і у 2017 р. у галузь об'єднує 50115 підприємств (14,8 підприємств національної економіки), серед яких більше 80 % працюють прибутково (табл.1.1) Сільськогосподарськими підприємства залучено до виробництва 17,7 % зайнятого у національній економіці населення. Сільське господарство протягом 2013-2017 рр. формує 12,7-14,8 % загального обсягу валової доданої вартості [28].

Проте, незважаючи на позитивні тенденції щодо збільшення обсягів виробництва майже усіх видів сільськогосподарської продукції прибутковість галузі залишається невисокою. Рівень рентабельності всієї діяльності сільськогосподарських підприємств за результатами 2017 р.

становив 18,7 % [28]. Причиною є нестабільність економічного середовища й велика кількість дестабілізуючих факторів, які безпосередньо впливають на сільськогосподарські підприємства України. У певній мірі ці фактори зумовлені специфікою сільськогосподарського виробництва.

Таблиця 1.1

Основні економічні показники сільськогосподарського виробництва та його місце у національній економіці [28]

Показники	Роки					
	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Питома вага галузі,%						
серед суб'єктів господарювання	3,7	4,1	3,92	4,02	4,00	4,24
серед підприємств	13,4	12,7	13,49	13,61	14,68	14,81
у валовій доданій вартості	8,4	9,9	11,7	14,2	13,5	12,1
у чисельності зайнятого населення	-	17,5	17,1	17,5	17,6	17,7
у капітальних інвестиціях	6,0	7,0	8,4	10,7	13,9	14,1
Кількість сільськогосподарських підприємств, одиниць	50666	49838	46 012	46 744	44 998	50115
Продукція сільського господарства, млн. грн. у постійних цінах 2010 р.	187526,1	246109,4	251427,2	239467,3	254640,5	249157,0
Рівень рентабельності всієї діяльності,%	17,5	8,3	9,3	30,4	25,6	18,7
Підприємства, які одержали чистий прибуток, % до загальної кількості	69,6	80,3	84,7	88,9	88,4	86,7

Для сільського господарства як специфічної галузі економіки дія ринкового механізму має свої особливості, які полягають у тому, що не завжди ціна на продукцію, визначена в точці перегину попиту й пропозиції, перевищує виробничі витрати сільськогосподарських підприємств. У такому випадку необхідне втручання держави, спрямоване на підтримку сільськогосподарського виробництва. Особливості функціонування ринкової економіки в сільському господарстві та їхній вплив на прийняття управлінських рішень на рівні аграрного підприємства можна звести до трьох груп чинників. Перша група стосується умов функціонування ринків у сільському господарстві, які наближені до чистої конкуренції. Проте, віднесення галузі до чистої конкуренції є значною мірою умовністю, тому що у реальній економіці не існує чистої конкуренції. В умовах неможливості

безпосередньо впливати на рівень сільськогосподарських цін з метою підвищення ефективності діяльності підприємства і зростання прибутку менеджер повинен сконцентрувати основну свою діяльність на питаннях організації виробництва та контролю з метою мінімізації собівартості продукції. Саме ці параметри діяльності підприємства безпосередньо залежать від нього.

Друга група чинників пов'язана з так званою довгостроковою проблемою у сільському господарстві і полягає в низьких доходах сільськогосподарських виробників порівняно з працівниками підприємств інших галузей. Основними причинами цієї проблеми є цінова нееластичність попиту на сільськогосподарську продукцію, дисбаланс попиту та пропозиції (пропозиція перевищує попит), а також відносна мобільність сільськогосподарських ресурсів.

Третя група чинників стосується короткострокової проблеми, суть якої полягає у нестабільності доходів сільськогосподарських виробників і виявляється у коливанні цін на сільськогосподарську продукцію і відповідно доходів. Причинами такого становища є як нееластичність попиту на сільськогосподарську продукцію, так і коливання обсягів виробництва та попиту на неї.

Загалом сільське господарство є специфічною галуззю, яка значною мірою відрізняється від інших галузей народного господарства. Насамперед, в основі ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств знаходяться землі сільськогосподарського призначення, які складають 71 % від загальної площі держави. За результатами реформи близько 27,5 млн. гектар сільськогосподарських земель було передано у приватну власність близько семи мільйонам громадян (6,92 млн.). Отримані земельні ділянки іменувалися паями, середня площа яких по Україні склала 3,6 - 4 гектари за різними даними [13].

З початку земельної реформи до 2001 року відбулися значні зміни у структурі власності на землю, однак починаючи зі вступу в силу нового

Земельного Кодексу України у 2002-му році, який встановив заборону на відчуження земель сільськогосподарського призначення, земельні відносини власності у сільському господарстві не зазнавали критичних змін, а Земельна реформа так і не завершилася. Мораторій на продаж земель сільськогосподарського призначення обмежує обігову здатність приватної землі, обмежує доступ до фінансування, сприяє зниженню ціни оренди і, тим самим, обмежує розвиток сільськогосподарського виробництва.

Діюча в Україні заборона на торгівлю сільськогосподарською землею, сприяє розвитку ринку оренди. Підприємства майже не мають землі у власності і використовують землю на умовах оренди, а в останній час все більшої популярності набирає користування землею на праві емфітевзису. В Україні діє спеціальний закон «Про оренду землі», яким регулюються правила оренди земель сільськогосподарського призначення [58]. Законом не встановлено жодних обмежень щодо суб'єктів, які можуть бути орендарями сільськогосподарських земель. Обов'язковими вимогами до договору оренди землі є його письмова форма та наявність таких істотних умов договору як: об'єкт оренди (кадастровий номер, місце розташування та розмір земельної ділянки), строк дії договору оренди та орендна плата. Також обов'язковою вимогою для набуття чинності договору оренди землі, є його державна реєстрація в Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень. Проте орендна плата за землю сільськогосподарського призначення є однією з найнижчих в Європі та СНД, що негативно впливає на добробут сільських землевласників та спричиняє неефективне використання земельних ресурсів. Крім того встановлення обмеження мінімального строку договору оренди на рівні 7 років перевело короткострокові орендні відносини у тіньовий (неформальний) сектор, що обмежує права орендарів та орендодавців. Без проведення земельної реформи сільське господарство не буде привабливим для інвесторів та прогресивних технологій.

Важливою складовою системи фінансового регулювання розвитку

агропромислового виробництва, вагомим важелем впливу на вирішення проблем, пов'язаних із суспільною значущістю сільського господарства є оподаткування. Ключовими передумовами, що мають враховуватися при формуванні податкового механізму в сільському господарстві, є залежність галузі від природних чинників, сезонний характер виробництва, нерівномірність надходження доходів, низький рівень техніко-технологічного розвитку, значне розшарування господарюючих суб'єктів за розмірами, обсягами та соціально-економічними показниками діяльності тощо.

Для сільськогосподарських товаровиробників ще з 1998 р. діяв спеціальний режим оподаткування податком на додану вартість, який дозволяв акумулювати 100% кошти з ПДВ на спеціальних рахунках для подальшого використання їх для власних потреб виробників. З 1.01.2016 р. до 1.01.2017 р. спец режим ПДВ для сільгоспвиробників діяв у «новому форматі», оскільки була запроваджена диференційована система дії спецрежимів оподаткування за видами сільськогосподарських операцій. Формою пільгового податкового стимулювання аграрного сектору України з 1999 р. був фіксований сільськогосподарський податок. З січня 2015 р. він був замінений на Єдиний податок. З 01.01.2017 року набули чинності зміни до Податкового кодексу України, які значно вплинули на оподаткування сільськогосподарських товаровиробників. Зокрема, було остаточно скасовано спеціальний режим оподаткування з податку на додану вартість для підприємств сільськогосподарської галузі, впроваджено систему дотацій для окремих видів сільськогосподарської діяльності.

Єдиний податок передбачений для сільськогосподарських товаровиробників (за умови частка сіль господарського товаровиробника за попередній рік становить не менше 75%, при цьому частка сільськогосподарського виробництва дорівнює питомій вазі доходу сільськогосподарського товаровиробника, отриманого від реалізації сільськогосподарської продукції власного виробництва та продуктів її

переробки, у загальній сумі його доходу) — податок, який стягується з одиниці земельної площі у відсотках від її нормативної грошової оцінки, сплата якого замінює сплату таких податків і зборів як: податку на прибуток підприємств, включаючи авансовий внесок при виплаті дивідендів; земельного податку на землі, які використовуються для ведення сільськогосподарського товарного виробництва; рентної плати за спеціальне використання води. Всі інші податки і збори сплачуються на загальних підставах, включаючи єдиний соціальний внесок на соціальне страхування.

Ставки єдиного податку 4 групи у 2017 році, в порівнянні з попереднім роком було збільшено в середньому на 17% (табл.1.2).

Таблиця 1.2.

Ставки єдиного податку 4-ої групи платників податку, 2016-2017 рр.

Види угідь	Значення коефіцієнта		Відхилення 2017 р. від 2016 р.,+-
	2016 р.	2017 р.	
рілля, сінокоси, пасовища	0,81	0,95	0,14
рілля, сінокоси, пасовища, розташовані у гірських зонах і на поліських територіях	0,49	0,57	0,08
багаторічні насадження	0,49	0,57	0,08
багаторічні насадження, розташовані у гірських зонах і на поліських територіях	0,16	0,19	0,03
землі водного фонду	2,43	2,43	-
сільськогосподарські угіддя, які знаходяться в умовах закритого ґрунту	5,4	6,33	0,93

Фіскальні заходи, що були запроваджені урядом у практичне буття є досить суперечливі і не зовсім вдалі для подальшого розвитку аграрного сектору економіки. Такі тенденції у системі оподаткування аграріїв більше характеризують зростання податкового навантаження на сільськогосподарських товаровиробників, а не умови для сприяння активізації і розвитку аграрного бізнесу.

Істотний вплив на розвиток сільськогосподарських підприємств здатні проявити інвестиції. Не дивлячись на те, що частка АПК в інвестиційному портфелі міжнародних інвесторів в Україні залишається

найменшою у порівнянні з іншими галузями, за останній рік відбувалося її зростання. У порівнянні з 2016 роком інвестиції в аграрний сектор виросли на 23,8% [13]. Проте експертне співтовариство вважає, що шанси на залучення іноземних інвестицій є тільки у підприємств, які пройшли повну модернізацію та вийшли на стабільний рівень прибутковості та рентабельності. З боку держави необхідно повного фінансування технічного переоснащення вітчизняних господарств, а також забезпечення цим господарствам можливості отримання сільськогосподарського кредиту на пільгових умовах. Це необхідно для того, щоб сільськогосподарські підприємства позбавилися від накопичених кредитних заборгованостей та почали працювати в плюс.

Враховуючи різноманітність агрокліматичних ризиків у сільському господарстві, підприємці та управлінці надають значної уваги питанню залучення фінансових ресурсів.

Серед основних чинників економічного зростання аграрного сектору необхідно виділити кредитне забезпечення, оскільки безперервність процесу сільськогосподарського виробництва досягається за рахунок як власних, так і запозичених джерел. В 2017 році аграрні виробники мали можливість залучити фінансування завдяки наступним інструментам: банківське кредитування, інвестиції, аграрні розписки, товарні кредити, вексельне фінансування. На ринку банківських кредитів для сільського господарства найбільш поширеними брендами є CREDIT AGRICOLE UKRAINE, UKRSIBBANK, AVAL, PIRAEUS BANK, ALFA BANK, OTP BANK та AGROPROSPERIS BANK [13].

Загальним трендом у банківському кредитуванні аграрної галузі є фінансування оборотного капіталу, наприклад для закупівлі засобів захисту рослин, насіння, добрив, або паливно-мастильних матеріалів. Банкіри більш відкриті до співпраці з виробниками орієнтованими на виробництво зернових та олійних культур, найбільш поширених в Україні. Проте постійна напруга у банківській системі України і те, що вітчизняні банки вимагають істотного

забезпечення кредитних угод у зв'язку з ризиками, які існують на сучасному етапі економічного розвитку, також зробили свій негативний вплив на кредитну складову у фінансуванні сільськогосподарських процесів.

Основними інструментами бюджетної підтримки сільськогосподарських товаровиробників, які використовуються у вітчизняній практиці є фінансування бюджетних програм, дотації та субсидії на розвиток сільськогосподарських товаровиробників та стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції. Бюджетом України на 2018 р. передбачалася фінансова підтримка заходів шляхом здешевлення кредитів у сумі 66 млн. грн., фінансова підтримка сільськогосподарських товаровиробників у сумі 945 млн. грн. (за механізмом, який діє з січня 2017р), також передбачалася підтримка галузі тваринництва (4 млрд. грн.) та хмелярства (300 млн. грн.), підтримка розвитку фермерства (1 млрд. грн.) та фінансова підтримка заходів у агропромисловому комплексі (5 млн. грн.) та інші заходи [56].

У 2018 році найбільшу суму з усіх програм виділено на створення основи для зростання галузі тваринництва, яка може генерувати продукцію з високою доданою вартістю. Дана програма передбачає фінансування ряду напрямів, які сприятимуть зростання поголів'я ВРХ, свиней та інших видів тварин, та стимулювання будівництва тваринницьких комплексів, зокрема часткова компенсація вартості будівництва та реконструкції тваринницьких ферм і комплексів, доїльних залів, підприємств з переробки сільськогосподарської продукції, а також компенсація цих витрат в частині витрат, профінансованих за рахунок банківських кредитів; часткова компенсація відсоткової ставки за банківськими кредитами, залученими для покриття витрат, пов'язаних із провадженням діяльності у тваринництві; спеціальна бюджетна дотація за утримання корів молочного, молочно-м'ясного та м'ясного напрямку продуктивності та часткове відшкодування вартості закуплених для подальшого відтворення племінних тварин.

Держава здійснює регулювання гуртових цін окремих видів

сільськогосподарської продукції, встановлюючи мінімальні та максимальні інтервенційні ціни, а також застосовуючи інші заходи, визначені Законом «Про державну підтримку сільського господарства», при дотриманні правил антимонопольного законодавства та правил добросовісної конкуренції. Зміст державного цінового регулювання полягає у здійсненні Аграрним фондом державних інтервенцій в обсягах, що дозволяють встановити ціну рівноваги (фіксінг) на рівні, не нижчому за мінімальну інтервенційну ціну та не вищому за максимальну інтервенційну ціну [57]. Держава не здійснює цінове регулювання за межами організованого аграрного ринку України. Об'єктами державного цінового регулювання є такі види сільськогосподарської продукції (товарів): пшениця тверда, олія соняшникова, зерно суміші пшениці та жита (меслин), кукурудза, соя, масло вершкове м'ясо та субпродукти забійних тварин та птиці [57]. На кожний вид сільськогосподарської продукції (товар), визначений відповідно до стандартів і який є об'єктом державного цінового регулювання, встановлюються мінімальні або максимальні інтервенційні ціни.

Цінове регулювання здійснюється з використанням таких інструментів як товарні та фінансові інтервенції. Товарні інтервенції здійснюються Аграрним фондом шляхом продажу (поставки) окремих об'єктів державного цінового регулювання на організованому аграрному ринку на умовах споту або форварду, з метою встановлення ціни рівноваги (фіксіngu) у розмірі, що не перевищує значення максимальної інтервенційної ціни.

Фінансові інтервенції здійснюються Аграрним фондом шляхом придбання окремих об'єктів державного цінового регулювання на організованому аграрному ринку на умовах споту або форварду з метою встановлення ціни рівноваги (фіксіngu) у розмірі, який не є меншим значення мінімальної інтервенційної ціни.

Також може здійснюватися тимчасове адміністративне регулювання цін та тимчасова бюджетна дотація. Тимчасове адміністративне регулювання цін - комплекс адміністративних заходів, спрямованих на упередження чи

зупинку спекулятивного або узгодженого встановлення цін продавцями та/або покупцями об'єктів державного цінового регулювання на організованому аграрному ринку, яке не може бути виправлено за стандартними процедурами державних інтервенцій. Здійснює цінове регулювання в Україні Аграрний фонд, який є державною спеціалізованою установою, уповноваженою Кабінетом Міністрів України провадити цінову політику в агропромисловій галузі економіки України. Державні заставні закупівлі зерна. Аграрний фонд (далі - кредитор) надає бюджетну позику виробнику зерна, яке є об'єктом державного цінового регулювання, під заставу такого об'єкта, що оформлюється переданням кредитору подвійного складського свідоцтва.

Євроінтеграційні процеси в рамках реалізації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом сприяли зростанню темпів технологічної модернізації аграрного сектору, створенню більш сприятливого інвестиційного середовища; підвищенню якості регулятивних інститутів у бюджетній, банківській, фінансовій сферах та корпоративному управлінні. Особливий інтерес сільськогосподарські товаровиробники проявили до адміністрування тарифних квот на сільськогосподарську продукцію.

Таким чином, ефективність господарської діяльності сільськогосподарських підприємства у великій мірі забезпечується впливом зовнішнього (щодо підприємства) економічного середовища. В умовах динамічних змін економічного середовища, економічний механізм управління сільськогосподарським підприємством має постійно удосконалюватися в напрямку забезпечення налагодженої взаємодії обох складових економічного механізму управління як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

1.2. Економічні методи у системі управління сільськогосподарським підприємством

Економічні методи управління посідають найважливіше місце в системі методів менеджменту. Це зумовлене тим, що управлінські відносини визначаються насамперед економічними відносинами, в основу яких покладено об'єктивні потреби й інтереси людей.

Привести в дію організовану систему можливо лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. Для цього необхідні певні інструменти впливу, які використовуються менеджерами для активізації ініціативи, творчості персоналу підприємства і забезпечують досягнення поставлених цілей. Такими інструментами є методи управління. Методи управління займають особливе місце в системі менеджменту. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності.

Поняття «метод управління» нерозривно пов'язане з етимологією слова «метод», грецького походження «method», і має два значення: спосіб досягнення мети, цілі, програми, плану завдяки впорядкованій певним чином діяльності [27].

Залежно від окремих характерних ознак за спрямованістю та змістом методів в науці є різні класифікації і формулювання поняття «методи управління». Під методами менеджменту розуміють систему способів і прийомів впливу на керований об'єкт з метою виконання місії і досягнення цілей організації. «Методи управління – це способи здійснення управлінського впливу на персонал для досягнення цілей управління виробництвом» [45]. Стадник В.В. та Йохна М.А. наводять таке визначення: «Методи управління - це способи впливу на окремих працівників і виробничі колективи загалом з метою досягнення визначених цілей» [32].

В управлінській діяльності методи управління посідають особливе місце, допомагаючи виконувати ту чи іншу управлінську роботу найбільш ефективно, скорочуючи витрати часу на цілепокладання і цілереалізацію.

В основі класифікації методів управління підприємством є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничої діяльності. Методи управління класифікують за різними ознаками: напрямком впливу на керований об'єкт; способом врахування інтересів працівників; формою впливу; характером впливу (рис.1.1).

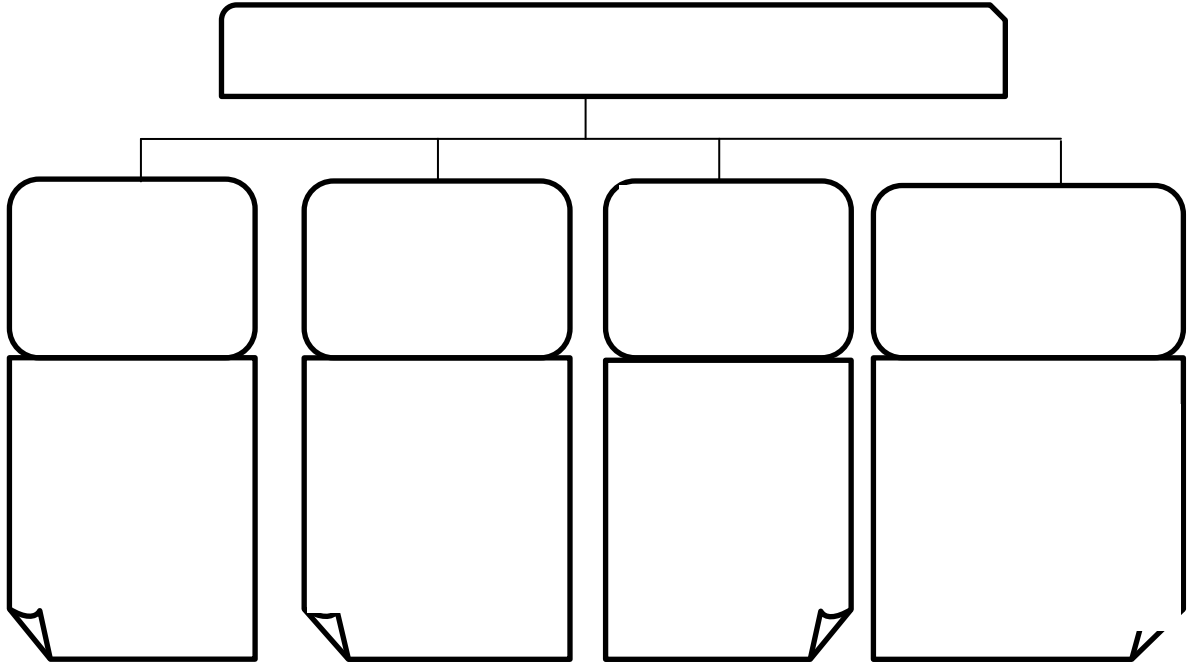


Рис.1.1. Класифікація методів управління у підприємстві

Зв'язок між потребами, мотивами та методами управління зображено на рис.1.2, на якому виділено основні групи методів.

Той чи інший метод управління буде досить ефективним і дозволить досягти цілей управління тільки за умови його відповідності об'єктивним законам, притаманним способу виробництва. Для досягнення мети недостатньо того, щоб метод просто відповідав вимогам об'єктивних економічних законів. Він повинен реалізувати ці вимоги у вигляді способу впливу на трудові колективи та окремих працівників виробництва, оскільки економічні процеси не існують поза діяльністю учасників процесу виробництва.

Ефективність діяльності підприємства та його окремих підрозділів у великій мірі залежить від правильності застосування різноманітних методів

управління, на що впливає рівень досконалості інституційного середовища, форма власності, специфіка поставлених завдань і інші чинники.



Рис.1.2. Зв'язок методів управління з потребами та інтересами людей [32]

Методи управління використовуються не ізольовано, а в поєднанні один з одним. Управлінська діяльність постає як результуюча різноспрямованих методів і засобів їх реалізації. На їх співвідношення впливають форми та модель господарського механізму в суспільстві. Усі методи в управлінській діяльності підприємства мають використовуватися не як окремі, розрізнені та самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів. Водночас кожна група методів має специфічні особливості, власні форми вияву і межі застосування.

Основними методами, які застосовуються в умовах ринкової економіки, є економічні засоби впливу на людей.

Економічні методи управління – це відношення суб'єкта і об'єкта – договірні – товарно-грошові. Вони характеризуються:

- 1) свободою суб'єкта та об'єкта управління, достатньою для реалізації їхніх інтересів у договірному процесі;
- 2) виконанням договірних зобов'язань.

В основі цих методів перебувають об'єктивні економічні закони, специфічні закони ринкової економіки, а також принципи винагороди за цю, що мають певні особливості в кожному підприємстві. Суть економічних методів полягає в тому, щоб, використовуючи економічні стимули, активізувати діяльність кожного працівника в потрібному напрямку і в той же час сприяти нарощуванню економічного потенціалу підприємства в цілому.

Основним покликанням сучасних економічних методів менеджменту є забезпечення високої ефективності діяльності підприємства (1.2).

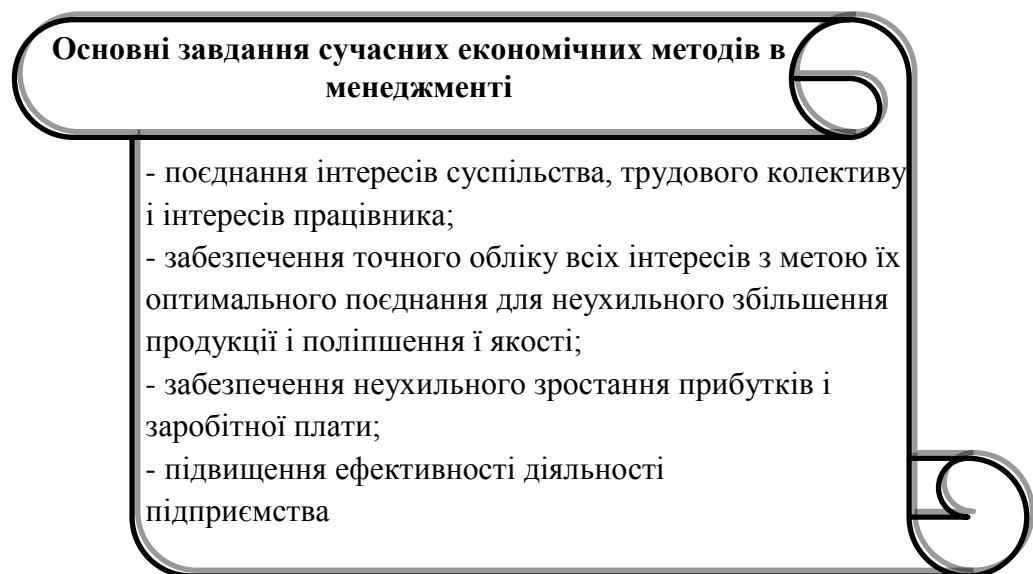


Рис.1.3. Основні завдання сучасних економічних методів в менеджменті

Вони не тільки зберігають своє пріоритетне становище в системі методів, але в умовах ринкової економіки дійсно виконують роль базових способів впливу на поведінку людей, активізують їх працю, підвищують ділову активність підприємств. Використання економічних методів спонукає більш ефективно проявлятися зворотні зв'язки, що позитивним чином позначається на функції контролю. Застосування економічних методів

управління дозволяє активізувати персонал в реалізації поставлених завдань, дозволяє зробити процес управління більш адаптивним і гнучким по відношенню до конкретного трудового колективу. Економічні методи управління відображають соціально-економічну природу підприємства і сприяють його розвитку в сучасних ринкових умовах виробництва [32].

Визначення сукупності економічних важелів, за допомогою яких досягається ефект, що задовольняє вимоги колективу в цілому й кожного працівника зокрема є принциповим питанням для сільськогосподарських підприємств. Для того, щоб економічні методи управління були дієвими, слід забезпечити відповідну реакцію підприємства та його економічних важелів на економічні інтереси об'єкта управління. Без цього втрачає сенс розширення прав структурних підрозділів і самофінансування підприємства. В свою чергу, розширення самостійності веде до більшої свободи колективів щодо господарської діяльності та застосуванні економічних методів управління.

В основі цих методів перебувають об'єктивні економічні закони, специфічні закони ринкової економіки, а також принципи винагороди за працю, що мають певні особливості в кожній фірмі. Суть економічних методів полягає в тому, щоб, використовуючи економічні стимули, активізувати діяльність кожного працівника в потрібному напрямку і в той же час сприяти нарощуванню економічного потенціалу підприємства в цілому.

Економічні методи управління - це система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства та окремих працівників [32]. Відповідно до способу впливу економічні методи поділяються на методи прямого і непрямого впливу. Традиційно науковці до складу групи методів прямого економічного впливу на працівників відносять організаційно-виробниче планування, цільові комплексні програми, комерційний розрахунок, система внутрішніх економічних регуляторів. До другої підгрупи (економічних методів

побічного регулювання діяльності організації) відносяться методи, які створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту, тобто вплив проявляється через функції, інтереси, стимулювання, надання можливості вибору варіанту поведінки.

Економічні методи управління – це система прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна).

Діюча система економічних методів управління ділиться на методи, передбачені державним законодавством і такі, що застосовуються безпосередньо керівництвом підприємства. Методи, передбачені державним законодавством дають змогу впливати на поведінку об'єктів управління на різних рівнях - від індивіда до держави. До економічних методів управління, застосовуваних державою відносять: політику заробітної плати, систему пільг та кредитів, систему оподаткування, цінове регулювання та економічні санкції тощо (рис.1.4).



Рис.1.4. Методи регулюючого впливу держави на діяльність підприємства

Підприємство, забезпечуючи єдність особистих і колективних інтересів, впливає на процес виробництва за допомогою планових показників і пов'язаних з їх виконанням форм і систем оплати праці, преміювання або економічних санкцій, додаткових матеріальних заохочень тощо.

До методів, застосовуваних керівництвом підприємства відносять: систему матеріального стимулювання, метод госпрозрахунку та матеріальні санкції. Логічним є те, що система економічних методів управління включає практично всі важелі механізму ринкового господарювання (тарифи, ціни, кредит, фінансування, прибуток, зарплата, премія, дивіденди, податки, комерційний розрахунок тощо).

Конкретний набір і зміст економічних важелів визначається специфікою діяльності сільськогосподарських підприємств. В управлінській практиці підприємств цієї сфери економічні методи управління виступають у таких формах: планування, економічне стимулювання, фінансування, кредитування й ціноутворення. Ефективність використання економічних важелів і стимулів, що визначають зміст кожної форми, залежить від умов господарської діяльності. Ефективність економічних методів залежить не лише від обґрунтованості системи важелів, а й від контролюючих зусиль суб'єкта управління. Застосування економічних методів можливе тільки за умов дотримання порядку їх застосування управлінській діяльності підприємства (рис. 1.5).

Контролюючі зусилля мають бути наявні на кожній стадії. Так, на першій стадії оцінюють реальність і досяжність поставлених цілей; на другій - дієвість і конструктивність економічних важелів (наприклад, розмір податку може бути зменшений за встановленими пільгами, якщо це вигідно економічній системі в цілому); на третій - своєчасність і повноту аналізу; на четвертій - відповідність розміру економічного стимулу ступеню досягнення цілі. Лише за таких умов забезпечується цілеспрямований вплив на поведінку об'єкта управління, не використовуючи при цьому прямого адміністрування.

Необхідно наголосити на тому, що економічні методи орієнтовані на

економічні інтереси людей, як індивідуальні, так і колективні.

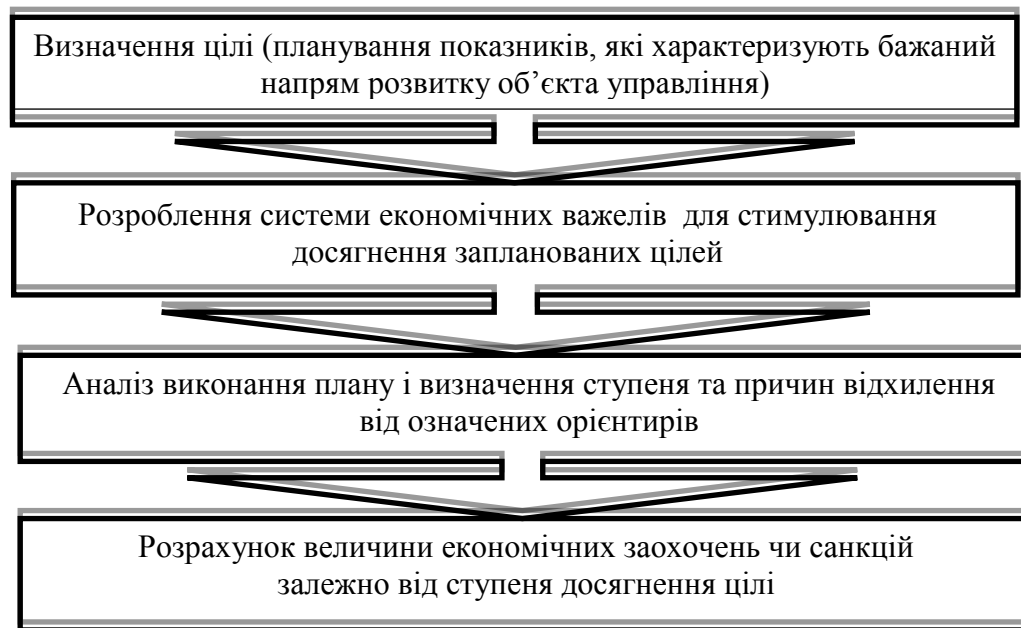


Рис.1.5. Порядок застосування економічних методів управління

В умовах обгрунтованої самостійності є доцільним реальний перехід до економічних методів менеджменту: колектив розпоряджається матеріальними фондами, отриманим доходом (прибутком), зарплатою й реалізує свої економічні інтереси. Економічні методи сприяють виявленню нових можливостей і резервів виробництва, що особливо є важливим у за ринкових відносин.

В умовах ринку є необхідним запровадження системи матеріального стимулювання з врахуванням економічних інтересів усіх учасників трудового процесу, створення умов, при яких економічні методи були б дієвими й цілеспрямованими. Перебудова механізму економічного стимулювання й управління спрямована на забезпечення необхідних соціально-економічних передумов для реалізації програми адаптації підприємств до діяльності в умовах ринку. При цьому докорінно змінюються методологія й технологія формування фондів виробничого й соціального розвитку, а також оплати праці.

Основне завдання змін економічних методів управління в аграрному

бізнесі полягає у тому, щоб створити такі організаційні умови, за яких підприємства виконували б усі функції на найвищому рівні.

На відміну від організаційно-адміністративних економічні методи передбачають розробку планово-економічних показників і способи їх досягнення. Вони є досить ефективним засобом економічного механізму в господарських відносинах.

Переваги економічних методів: стимулюється прояв ініціативи, реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб. У результаті підвищення дієвості економічних важелів і стимулів формуються такі умови, які трудові колективи та їх членів спонукають до ефективної роботи не стільки через адміністративний вплив (накази, директиви, вказівки), скільки через економічне стимулювання.

Економічні методи мають обмеженість: залишаються незадоволеними багато потреб, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що в свою чергу знижує мотивацію. Проте на основі економічних методів управління розвиваються й стають ефективнішими організаційно-адміністративні й соціально-психологічні методи, підвищуються професіоналізм і культура їх застосування.

В умовах ринку економічні методи управління мають набувати подальшого розвитку, розширюватиметься сфера їх дії, підвищуватиметься дієвість і результативність економічних стимулів, що дозволить поставити кожного працівника й кожний колектив в цілому в такі умови, за яких найповніше задовольнятимуться особисті інтереси й загальнодержавні.

Таким чином, економічні методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів, і кожен конкретний економічний метод включає як окремі прийоми впливу, так і їх сукупності. Економічні методи управління займають провідне місце в управлінні підприємством, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу. Прийнявши за основу економічні методи управління, можна домогтися матеріальної зацікавленості людей в якісній роботі, що грає колосальну роль в сучасних умовах.

1.3.Методи дослідження та критерії оцінки ефективності управління у сільськогосподарських підприємствах

Теоретичну і методологічну базу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, менеджменту, теорії організації, управління персоналом, економіки праці та соціально-трудових відносин, теорії прийняття управлінських рішень, теорії людського капіталу.

Методичним підґрунтям дослідження виступає сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, яка дозволила дослідити процеси та явища у їх взаємозв'язку і вирішити поставлені наукові та прикладні завдання. Серед загальнонаукових методів пізнання необхідно виділити історичний, діалектичний, індукції та дедукції, морфологічного аналізу, що використані при систематизації та узагальненні теоретико-методичних аспектів управління ефективністю діяльності підприємства (для визначенні сутності понять «методи управління», «ефективність діяльності підприємства» та «економічні методи управління», «ефективність методів управління» тощо), логічного узагальнення і порівняння (для аналізу підходів до визначення показників результативності та ефективності методів управління), класифікаційно-структурний метод (для характеристики інструментів економічних методів управління), системний підхід, історичний метод (для дослідження розвитку обґрунтування концептуальних положень методів управління у сільськогосподарських підприємствах). Серед спеціальних методів в дослідженні активно використовувались: методи статистичного аналізу (для емпіричного дослідження динаміки та стану сільськогосподарського виробництва в Україні, оцінки структурної та динамічної ефективності діяльності ТОВ «Селищанське»); економіко-математичні методи, методи економічного аналізу (для оцінки ефективності використання основних факторів виробництва); графічний метод, табличний метод (для представлення конкретних результатів досліджень).

Інформаційну базу дослідження становлять фундаментальні положення та результати досліджень, які опубліковані у наукових роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність сільськогосподарських підприємств, офіційні дані Державної служби статистики України, довідкова література, річні звіти ТОВ «Селищанське», фінансово-господарська документація та дані управлінського обліку підприємства.

Особливо важливого значення набуває визначення та оцінювання ефективності управління підприємством, оскільки це дозволяє оцінити рівень ефективності системи управління, зокрема і економічних важелів управління, виявити наявні та потенційні можливості її розвитку, забезпечити необхідною інформацією для прийняття відповідних управлінських рішень як управлінців підприємства, так і зовнішніх сил.

Кожне сільськогосподарське підприємство намагається успішно функціонувати та розвиватися. А це неможливо без ефективного управління підприємством. Підвищенню ефективності управління передують комплексне оцінювання її рівня за допомогою системи показників.

Показники оцінки ефективності управління підприємством поділяються на кількісні та якісні. Кількісні показники визначаються шляхом розрахунку та застосовуються в оцінюванні таких складників ефективності управління як ефективність керуючої та керованої підсистем управління.

Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують в оцінюванні ефективності організаційної культури в межах визначення ефективності керуючої підсистеми управління та в оцінюванні зовнішньої ефективності управління підприємством за всіма складниками.

Показники ефективності процесів менеджменту відображають складність внутрішніх і зовнішніх відносин і зв'язків, що існують у керуючій системі, зв'язків між нею і керованою системою та зовнішнім середовищем. Така система показників повинна давати об'єктивну оцінку ефективності

процесів менеджменту загалом і ефективності функціонування складових системи менеджменту.

Процедура оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства висуває проблему вибору методу, на підставі якого вона має здійснюватись. В управлінні метод – це система правил та процедур вирішення завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації. В такому разі під методами оцінювання ефективності управління діяльністю слід розуміти способи кількісного та якісного виміру рівня ефективності управління діяльністю підприємства.

Аналіз різних наукових джерел виявив, що для оцінювання ефективності управління суб'єктами ринкової економіки використовуються різноманітні методи, серед яких для дослідження сільськогосподарських підприємств використовують індексний метод, метод рейтингової та бальної оцінки.

Індексний метод полягає у застосуванні синтетичного показника ефективності управління підприємством, що відображає економічність апарату управління та результативність управлінської праці. Як єдиний синтетичний показник використовується індекс (коефіцієнт) ефективності управлінської праці, який об'єднує значення індексів економічності та продуктивності управлінської праці.

Найбільш прийнятними показниками економічності апарату управління виступають такі, як: питома вага працівників апарату управління в загальній чисельності працюючих на підприємстві ($U_{роб}$); питома вага оплати управлінської праці в загальному фонді оплати по підприємству ($U_{зу}$); питома вага заробітної плати працівників у собівартості продукції ($U_{ур}$) і витрат на управління у загальній собівартості продукції ($U_{зв}$), виражених у відсотках.

Для розрахунку сумарного індексу продуктивності управлінської праці, доцільними є наступні показники:

- виробництво валової продукції на одного працівника управління;

- виробництво валової продукції на одну гривню оплати праці в управлінні;

- виробництво валової продукції на одну гривню витрат на управління.

Індекс економічності апарату управління ($U_{ек}$) визначається за формулою:

$$U_{вк} = \frac{U_{роб} + U_{зу} + U_{ур} + U_{зв}}{4} \quad (1)$$

Індекси $U_{ву}$, $U_{зв}$, $U_{вр}$, $U_{п}$ виступають розрахунковими величинами, які характеризують продуктивність управлінської праці, співвідношення управлінських витрат, оплати праці та прибутку.

Незалежно від того, що розмір прибутку не залежить безпосередньо від працівників управління, однак він відображає кінцевий результат діяльності колективу підприємства, яким керує даний апарат управління.

Індекс продуктивності апарату управління ($U_{пр}$) визначається за формулою:

$$U_{пр} = \frac{U_{ву} + U_{зв} + U_{вр}}{3}. \quad (2)$$

Таким чином, маючи два сумарних індекси досліджуваних господарств – економічності та продуктивності апарату управління, можна розрахувати індекс загальної ефективності управлінської праці. Особливість цих індексів

полягає у зворотній пропорційності їх значень, тобто, чим менше значення індексу ($U_{ек}$) і чим більше другого ($U_{пр}$), тим вищий загальний результат оцінки ($U_{еф}$). У зв'язку з цим індексом загальної ефективності управлінської праці ($U_{еф}$) розраховується за формулою:

$$U_{еф} = U_{пр} + (1 - U_{ек}). \quad (3)$$

Ефективність управління в сільськогосподарських підприємствах також доцільно буде оцінити за допомогою бального методу. При використанні бального методу кожному компоненту системи управління сільськогосподарським підприємством дають експертну оцінку (у балах чи

реальних одиницях вимірювання), а потім за спеціальною методикою оцінюють загальний рівень управління, тобто визначають інтегральну оцінку його ефективності.

Метод балів доцільно застосовувати при дослідженні ефективності управління, адже його параметри управління різноманітні та не піддаються безпосередньому кількісному порівнянню. Г.М.Чорний стверджує, що ефективне управління сільськогосподарським підприємством забезпечується, якщо в системі наявні наступні компоненти: суб'єкт системи); об'єкт системи; канал прямого зв'язку з; канал зворотного зв'язку з; місія і цілі; організаційна структура і структура апарату управління; функції і методи їх виконання; стимули і мотиви; правова культура; моральні норми поведінки [72].

Використання даних методик оцінки діяльності апаратів управління у підприємствах створює дійові механізми матеріального стимулювання, спонукаючи керівників, спеціалістів, постійно удосконалювати систему та структуру управління на всіх ланках виробництва, установлювати оптимальні розміри підрозділів на виробництві, конкретизувати функції управління кожного керівника, спеціаліста, досягти скорочення апарату та інших витрат управління, упроваджувати сумісництво обов'язків, стимулювати управлінський персонал, збільшувати обсяги та скорочувати витрати виробництва сільськогосподарської продукції.

Тобто, оцінка ефективності системи управління підприємства є важливим елементом розробки проектних і планових управлінських рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючого менеджменту, проектів або планових заходів, які розроблюються у підприємстві. Результати такого оцінювання дозволяють встановити масштаб і зміну спрямованості в управлінні діяльністю підприємства, прогнозувати їх вплив на ключові функціональні підсистеми підприємства, ухвалювати відповідні управлінські рішення щодо підвищення та підтримки рівня ефективності управління діяльністю, вибирати методи, способи, інструменти управління діяльністю підприємства.

РОЗДІЛ 2

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «СЕЛИЩАНСЬКЕ»

2.1 Економічна характеристика господарства

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Селищанське» розташоване в с. Селище Тиврівського району Вінницької області. Створене товариство шляхом реорганізації сільськогосподарського виробничого кооперативу «Селищанське» та є його правонаступником. Юридична адреса підприємства вулиця Шевченка, буд. 135 «В», с. Селище, Тиврівський район, Вінницька область.

Село Селище з районним центром та пунктами здачі сільськогосподарської продукції зв'язана дорогами з твердим покриттям. Відстань від села до районного центру, смт. Тиврів становить 24 км, до обласного центру, м. Вінниці - 28 км, до м. Гнівань, де знаходиться залізнична станція – 6 км.

Однією з особливостей процесу сільськогосподарського виробництва є його залежність від природно-кліматичних умов. Головними ознаками, що вбирають в себе багаторівневу і багатогранну залежність сільськогосподарського виробництва від клімату, є продуктивність та урожайність. Плідність клімату - здатність атмосфери протягом багаторічного періоду забезпечувати певний рівень родючості ґрунту і врожаю вирощуваних культур під впливом кліматичних ресурсів і умов відповідної місцевості.

ТОВ «Селищанське» розташоване у північній частині Тиврівського району, у зоні лісостепу. Кліматичні умови місцевості, де розташовані посівні площі господарства, мають помірно-континентальний характер. Він характеризується м'якою зимою і теплим літом. Середня річна температура в січні (- 4) - (- 7) °С, а в липні - (+18,6) - (+20,5) °С. Найбільш сонячними

місяцями є травень-серпень, а найменша тривалість сонячного освітлення спостерігається в жовтні-лютому.

Опади є другими, поряд з температурою повітря, найважливішими агрометеорологічними елементами погоди, які визначають продуктивність фітоценозів, тобто реальні кінцеві результати землеробства. Основна кількість опадів 75-80% на території місцевості випадає у вигляді дощу, тільки 20 - 25 % - у вигляді снігу. Середньорічна їх кількість складає 500-550мм. В цілому для місцевості, де розташовані виробничі підрозділи господарства, властивий континентальний тип річного ходу опадів: максимум на теплий період року (квітень - жовтень) і мінімум у холодний період (листопад - березень). Тривалість вегетаційного періоду становить в середньому 120 днів. Кількість опадів у вегетаційний період 600-610 мм. Тобто, господарство забезпечено помірним та достатнім зволоженням.

Важливим показником також є сніговий покрив: тривалість його, висота, час появи і танення. Він є важливим джерелом поповнення ґрунтів вологою та захисту рослини від замерзання. В середньому за останні роки товщина снігового покриву становить 20-35 см.

Ґрунти господарства відносяться до типу опідзолених: темно-сірі, сірі, світло-сірі, чорноземи та типові (лісостепові). Рельєф земельного масиву господарства переважно рівнинний, крутизна схилів не перевищує 7 градусів. Це дає можливість вирощувати зернові, кормові, просапні та технічні культури суцільного посіву.

Товариство є юридичною особою. Згідно із законодавством України [25], веде самостійний баланс, відкриває банківські рахунки в українській та іноземній валюті, має печатку, кутовий штамп, бланки з фірмовим найменуванням та інші реквізити. За результати своєї діяльності та виконання зобов'язань перед кредиторами товариство відповідає всім своїм майном, на яке за чинним законодавством України може бути накладено стягнення. ТОВ «Селищанське» є статутним суб'єктом підприємницької діяльності, що діє на основі приватної власності і здійснює комерційну

діяльність. Товариство з обмеженою відповідальністю є різновидом господарських товариств, учасники якого не несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства, а лише несуть ризик збитків пов'язаних з діяльністю товариства в межах вкладу в статутний капітал товариства. Учасники товариства, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з учасників.

Основною метою діяльності товариства є здійснення господарської діяльності спрямованої на отримання прибутку та досягнення позитивного соціального ефекту.

Предметом діяльності товариства є: виробництво, переробка сільськогосподарської і харчової продукції, її закупівля (в тому числі у населення за готівку) та реалізація (з продуктів тваринництва, рослинництва, рибальства, бджільництва тощо); виробництво та реалізація високоякісних та екологічно чистих продуктів харчування тощо.

Товариство має право займатись також іншими видами діяльності, що відповідають цілям його створення і не заборонені чинним законодавством України. У своїй діяльності воно керується чинним законодавством, статутом, що є його установчим документом, а також внутрішніми правилами процедур, регламентами та іншими локальними нормативними актами.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво і реалізація сільськогосподарської продукції. У ТОВ «Селищанське» в середньому за 2015 -2017 рр. річний дохід від реалізації сільськогосподарської продукції та послуг у сільському господарстві становив 40274,3 тис. грн. (табл. 2.1). Однак, за досліджуваний період, простежується тенденція до стрімкого зниження грошових доходів підприємства від реалізації сільськогосподарської продукції. За результатами господарської діяльності підприємства у 2017 р. отримали лише 17606,7 тис. грн., тобто третину доходів підприємства у 2015 р.

Таблиця 2.1

Склад та структура товарної продукції ТОВ «Селищанське», 2015-2017 р.р.

Вид продукції	Роки						В середньому за 2015-2017 р.р.	
	2015		2016		2017			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Рослинництво, всього	55 345,4	99,81	47 593,8	99,64	17 495,3	99,37	40 144,8	99,68
в т.ч.: зернові	12 492,6	22,53	17 809,1	37,28	4 023,5	22,85	11 441,7	28,41
боби сої	10 372,2	18,70	10 294,5	21,55	2 374,3	13,49	7 680,3	19,07
насіння ріпаку	15 579,1	28,09	4 085,8	8,55	7 605,3	43,20	9 090,1	22,57
насіння соняшнику	16 863,7	30,41	15 339,8	32,12	3 492,2	19,83	11898,6	29,54
інша продукція рослинництва	37,8	0,07	64,6	0,14	-	-	34,1	0,09
Тваринництво- всього	46,2	0,08	149,0	0,31	111,4	0,63	102,2	0,25
тварини живі - свині	25,6	0,05	110,7	0,23	91,8	0,52	76,0	0,19
інша продукція тваринництва	20,6	0,03	38,3	0,08	19,6	0,11	26,2	0,06
Послуги в рослинництві і тваринництві	58,4	0,11	23,4	0,05	-	-	27,3	0,07
Продукція сільськогосподарства і послуги	55 450,0	100,00	47 766,2	100,00	17606,7	100,0	40274,3	100,00

Основну частину доходу ТОВ «Селищанське» отримують від реалізації продукції рослинництва. В середньому за досліджуваний період у структурі доходів підприємства рослинництво займає 99,68%. Виробниче спрямування підприємства визначає виробництво зерна та олійних культур, зокрема насіння ріпаку та соняшнику. У звітному (2017) році від реалізації насіння ріпаку підприємство отримало 7 605,3 тис. грн., тобто 43,2 % доходів підприємства. Майже п'яту частину доходів підприємства забезпечено за рахунок реалізації зерна.

За досліджувані роки у ТОВ «Селищанське» спостерігається тенденція до зменшення розмірів підприємства (табл. 2.2).

За досліджуваний період розміри землекористування господарства щорічно змінюються. Це зумовлено рухом земельних часток (паїв) землевласників, у яких підприємство орендує землю. У користуванні ТОВ «Селищанське» у звітному році було 1668 га сільськогосподарських угідь,

які є орендованими.

Виробниче спрямування господарства зумовлює високий рівень сезонності праці. У господарстві середньооблікова чисельність штатних працівників у звітному році становить 32 особи і, в порівнянні з 2015 роком, зменшилася на 2 особи за рахунок зменшення працівників галузі рослинництва. Однак рівень інтенсивності використання працівників підприємства залишається низьким. У звітному році у господарстві в середньому одним працівником відпрацьовано 204 людино-дні. За досліджувані роки цей показник коливається в межах 186-204 дні.

Таблиця 2.2

Основні показники розміру ТОВ «Селищанське», 2015 -2017 р.р.

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення, +/-	
		2015	2016	2017	од.	%
1.	Вартість активів, тис. грн.	78219	117812	116841	38622	149
2.	Площа с.-г. угідь, га	1786	1589	1668	-118	93
3.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	34	34	32	-2	94
4.	Затрати часу, люд.-год.	41664	45696	45696	4032	109
5.	Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	1124	1520	2932	1808	261
6.	Фонд заробітної плати адміністративно-управлінського персоналу, тис. грн.	136	284	540	404	397
7.	Повна собівартість продукції, тис. грн.	18 419,1	18 753,0	19010,0	590,90	103
8.	Витрати на управління, тис. грн.	148	315	1002	854	677
9.	Чистий дохід, тис. грн.	55 450,0	47 766,2	17606,7	-37843,3	32
10.	Валовий прибуток тис. грн.	39 445	30 443	7646	-31809	19
11.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	44 591	29 406	-1375	-45966	-

Виробництво продукції у підприємстві супроводжується щорічним зростанням витрат, а відповідно величини повної собівартості реалізованої продукції. Основною причиною зростання витрат є ріст цін на матеріальні ресурси. Однак доходи від реалізації продукції щорічно зменшуються. Це зумовлено, в певній мірі, зменшенням цін на окремі види продукції у звітному році (соя, ріпак). А також стрімко зменшилися у звітному році обсяги реалізації продукції рослинництва. У 2017 р. було реалізовано 12 516 центнер зерна, що становить лише 26 % рівня 2015 р., 2893 ц бобів сої, тобто 25 % рівня 2015 року. Також у звітному році по відношенню до 2015 р.

було реалізовано лише 41% насіння ріпаку, п'яту частину насіння соняшнику.

Як наслідок, у 2017 р. валовий прибуток становив 7646 тис. грн., тобто лише п'яту частину величини валового прибутку у підприємстві у 2015 році.

За даними таблиці 2.2. можна зробити висновок, що підприємство за розмірами відповідно до діючої на цей час класифікації підприємств [55] відноситься до малих.

Забезпеченість господарства матеріальними ресурсами за досліджувані роки зростає. Первісна вартість основних фондів у підприємстві щорічно зростає і на кінець 2017 р. становила 30592 тис. грн., що становить 122 % рівня цього показника на кінець 2015 р. (тал. 2.3.)

Таблиця 2.3.

Основні показники забезпеченості ТОВ «Селищанське» основними фондами та оборотними засобами, 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2017 р. від 2015 р. +,-
	2015	2016	2017	
Вартість основних фондів на кінець року, тис. грн.				
первісна	25015	27494	30592	5577
залишкова	9169	9134	9773	604
Коефіцієнт придатності основних фондів до використання (на кінець року)	0,37	0,33	0,32	-0,05
Оборотні засоби, тис. грн.	68937	108613	107019	38082
Забезпеченість господарства				
- основними фондами (залишкова вартість), грн. на 1 га с.-г. угідь	5134	5748	5859	725
- оборотними засоби, грн. на 1 га с.-г. угідь	38598	68353	64160	25562
Озброєність праці, тис. грн.				
- основними фондами	270	269	305	35
- оборотними засобами	2027	3194	3344	1317
Вартісне співвідношення оборотних засобів до основних фондів	7,52	11,89	10,95	3,43

Однак у господарстві використовується велика частина застарілих засобів праці. Про це свідчить високий рівень зносу основних засобів у товаристві. На кінець 2017 р. у ТОВ «Селищанське» придатною до використання було лише 32 % вартості основних засобів. Зростання фондооснащеності господарства сприяло підвищенню фондозабезпеченості виробництва. Вартість основних фондів з розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь у ТОВ «Селищанське» на кінець 2017 р. становила 5859 тис. грн., що на 14 % вище рівня 2015 р. Особливу увагу доречно звернути на ріст забезпеченості господарства оборотними засобами. Однак на динаміка цього показника у великій мірі проявилася за рахунок зростання у 2016 р. дебіторської заборгованості за виданими авансами, а у 2017 р. за рахунок нереалізованої продукції.

Негативні тенденції у ресурсному забезпеченні господарства, як ми зазначали вище супроводжується стрімким зниженням результативних показників господарської діяльності підприємства. У звітному році значна частина вирощеного протягом року урожаю не була реалізована протягом року, а залишилася (і відображена обліком) на кінець року у запасах підприємства. Відповідно показники окупності використаних і спожитих протягом року у виробництві ресурсів стрімко знизилися у 2017 р., а окремі показники взагалі втратили свій зміст (табл.2.4). Зокрема коефіцієнт оборотності оборотних засобів становив 0,16 грн. Це не є об'єктивною характеристикою ефективності використання цих ресурсів. Оскільки їх величина збільшена за рахунок нереалізованої вчасно продукції, а величина доходів підприємства не відображає реальної вартості продукції виробленої протягом року. Тому спотвореним є і показник тривалості одного обороту оборотних засобів у величині 2281 день, тобто для одного обороту оборотних засобі потрібно більше шести років.

Зниження доходності за рахунок цінових факторів, як зазначали раніше, призвело до стрімкого зниження величини валового прибутку, а чистий результат діяльності підприємства був від'ємним.

Таблиця 2.4.

Економічна ефективність господарської діяльності у ТОВ «Селищанське», 2015 – 2017 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2017 р. від 2015 р. +,-
	2015	2016	2017	
На 1 га сільськогосподарських угідь, грн.:				
- чистий дохід	31047	30060	10556	-20491
- валовий прибуток	22086	19158	4584	-17502
- чистий прибуток (збиток)	24967	18506	-42969	-
На 1 середньооблікового працівника, грн.				
- чистий дохід	1630882	1404888	550209	-1080673
- валовий прибуток	1160147	895382	239	-1159908
Фондовіддача, грн.:				
- чистим доходом	6,05	5,23	1,80	-4,25
- валовим прибутком	4,30	3,33	0,78	3,52
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,80	0,44	0,16	-0,64
Тривалість обороту, дні	456	829	2281	1825
Рівень рентабельності виробництва продукції, %	214,15	162,34	40,22	-173,93

На кожен гектар сільськогосподарських угідь у господарстві дохід від реалізації сільськогосподарської продукції становив 10556 грн., тобто лише третину по відношенню до рівня 2015 р. А приведена маса збитку становить у звітному році 824 грн. на гектар сільськогосподарських угідь, тоді як за результатами діяльності підприємства у 2015 р. отримали прибутку 24967 грн. на гектар сільськогосподарських угідь.

Зменшення виручених від реалізації сільськогосподарської продукції коштів у ТОВ «Селищанське» за досліджувані роки було досягнуто при майже незмінних затратах живої праці. Як наслідок продуктивність праці у товаристві щорічно знижується. У 2017 р. у підприємстві на одного середньооблікового працюючого, зайнятого у сільськогосподарському

виробництві виробили і реалізували продукції сільського господарства на суму 550209 грн., що становить лише третину рівня продуктивності праці у господарстві у 2015 р.

Відповідно за досліджувані роки стрімко знижується рентабельність господарської діяльності. Якщо у 2015 р. на кожну гривню повної собівартості реалізованої продукції у ТОВ «Селищанське» отримали 2,14 грн. валового прибутку, то у 2017 р. – лише 40 коп.

Збиток підприємства, який отримали у 2017 р. покривався коштами зі статті активів нерозподілений прибуток. Відповідно на величину збитку на кінець 2017 р. зменшився власний капітал підприємства і становив 90% активів підприємства. На кінець 2017 р. у структурі власного капіталу зареєстрований (пайовий) капітал становив 0,25%, нерозподілений прибуток – 97,43 % і додатковий капітал - 2,32 %.

Відповідно, за рахунок боргових зобов'язань на кінець 2017 р. покривається лише 10 % активів (табл.2.5). Цей показник свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства, незважаючи на збитковість підприємства у звітному році та зниження показника фінансової автономії.

Боргові зобов'язання у підприємстві протягом досліджуваного періоду являли собою лише поточну заборгованість, яка щорічно зростає і у звітному році становить 11587 тис. грн. Водночас, у звітному році оборотні активи перевищують боргові зобов'язання у 9,24 рази. Проте серед оборотних активів дуже мала частина припадає на абсолютно ліквідні кошти – гроші та їх еквіваленти. На кінець 2017 р. ці активи становили лише 12 тис. грн. При поточній заборгованості в сумі 11587 тис. грн., абсолютно активні кошти майже не помітні у показнику абсолютної активності (0,001).

Таким чином, за досліджувані роки доходи від реалізації продукції сільськогосподарського виробництва у ТОВ «Селищанське» зменшилися, а виробництво з прибуткового у 2015 р. стає збитковим з приведеною масою прибутку 829 грн. на кожен гектар сільськогосподарських угідь.

Таблиця 2.5.

Показники фінансової стійкості та платоспроможності ПОП «Зоря»,
2015 – 2017 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2017 р. від 2015р., +/-
	2015	2016	2017	
Власний капітал підприємства, тис. грн.	77215	106629	105254	28039
у тому числі зареєстрований капітал	258	258	258	0
нерозподілений прибуток	74552	103928	102553	28001
Поточні зобов'язання, тис. грн.	1004	11183	11587	10583
Оборотні активи	68937	108613	107019	38082
у тому числі гроші та їх еквіваленти	109	4	12	-97
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,99	0,90	0,90	-0,09
Маневреність грошових коштів	0,0014	0,0000	0,0001	-0,0013
Коефіцієнт загальної ліквідності	68,66	9,71	9,24	-59,42
Коефіцієнт швидкої ліквідності	58,12	8,69	7,18	-50,94
Коефіцієнт платоспроможності (коефіцієнт абсолютної ліквідності)	0,1085	0,0003	0,0010	-0,1075

Водночас, вище проведений аналіз факторів та результатів господарської діяльності підприємства засвідчує про наявність високих потенційних можливостей до підвищення її економічної ефективності, а як наслідок до підвищення фінансової стійкості та конкурентоздатності підприємства. Вагому роль у цьому може бути відведена вдосконаленню системи управління у підприємстві, зокрема поліпшенню мотивації праці, вдосконаленню управління витратами та фінансовими результатами господарської діяльності підприємства.

2.2. Характеристика організаційно–управлінської структури підприємства

Організаційна структура ТОВ «Селищанське» включає підрозділи основного виробництва продукції рослинництва та тваринництва, допоміжне виробництво, машинно-тракторний парк, автопарк, складське господарство, обліково-економічний відділ (рис. 2.1). На території с. Селище розміщені тракторно-рільнича бригада з польовими станами та ремонтними майстернями, ферма з вирощування свиней, автогаражі та зернотік. У селі Лани знаходяться сільськогосподарські угіддя галузі рослинництва, у с. Урожайне - яблуневий сад.

Організаційно-управлінська структура включає сукупність вертикальних і горизонтальних зв'язків, що забезпечують упорядкованість, координованість і урегульованість діяльності підприємства, її орієнтацію в певному напрямку. Основу організаційно-управлінських структур становлять відносини ієрархічної співпідпорядкованості. Вони, у свою чергу, впливають на організаційно-управлінські відносини безпосередньої взаємодії – як вертикальні між вищестоящими й нижчестоящими ланками управління, так і горизонтальні. Складовою частиною організаційно-управлінської структури є структура управління організацією, що включає тільки вертикальні зв'язки між керівниками й підлеглими всіх рівнів.

Відносини між елементами структури управління у ТОВ «Селищанське» підтримуються завдяки зв'язкам, які поділяють на горизонтальні й вертикальні. Перші носять характер узгодження і є однорівневими. Другі – це відносини підпорядкування. У ТОВ «Селищанське» першим рівнем є управління виробничою бригадою (фермою); другим рівнем у господарстві є апарат управління на чолі з директором. У структурі управління ТОВ «Селищанське» розрізняються лінійні й функціональні зв'язки. Перші – прийняття та реалізації управлінських рішень лінійними керівниками, а функціональні сполучаються

з тими або іншими функціями керівництва (рис. 2.2).

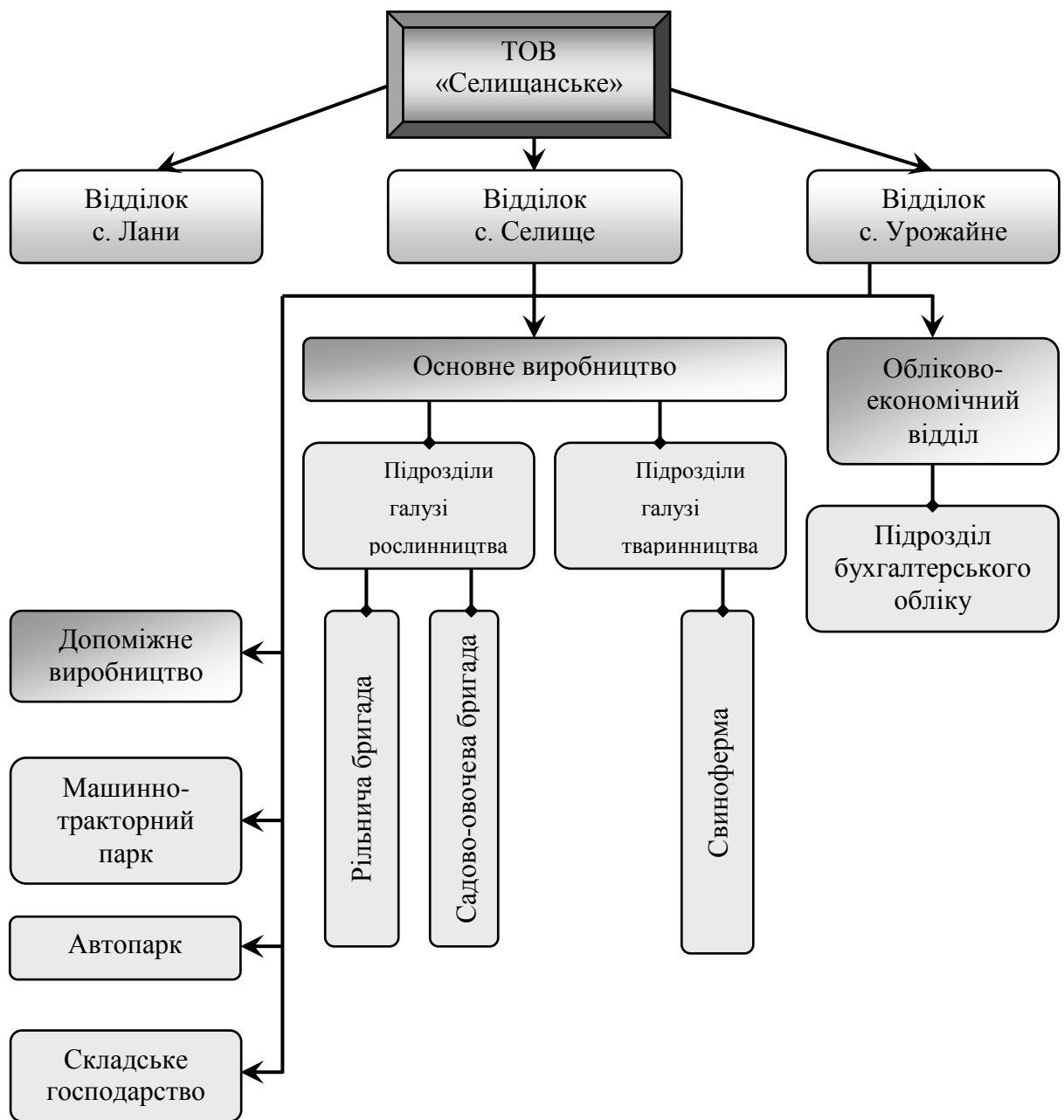


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Селищанське»

Між всіма названими вище складовими організаційної структури управління існують складні відносини взаємозалежності. Як видно із рис. 2.2, вищим органом управління товариством є загальні збори учасників товариства, які правомочні вирішувати питання щодо основних напрямків його діяльності, затвердження планів, звітів про їх виконання, правил та інших внутрішніх документів товариства, визначення його організаційної

структури, прийняття рішення про придбання та про відчуження нерухомого майна та майнових прав, про укладання кредитних договорів, позики, договорів застави тощо.

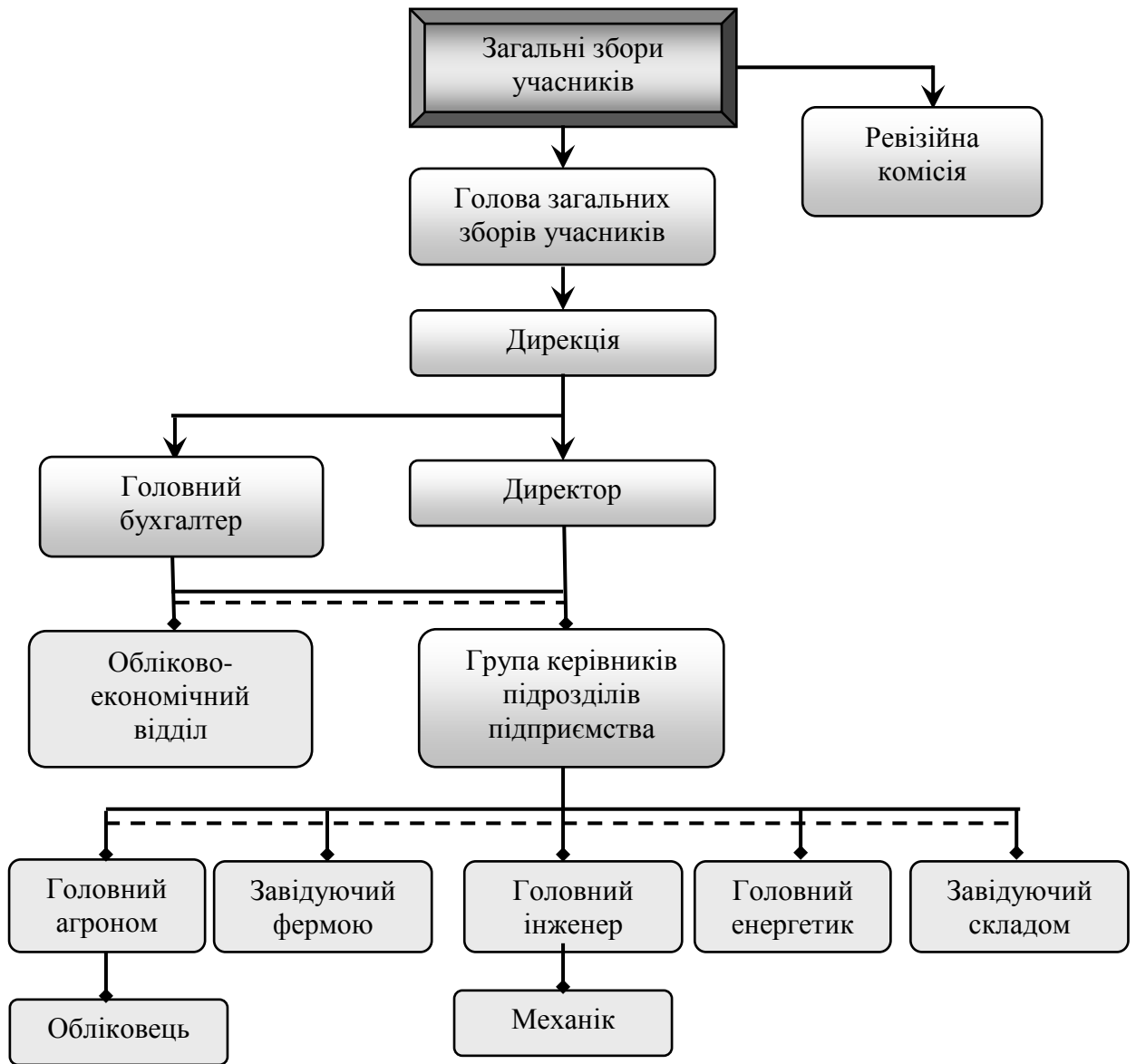


Рис. 2.2. Управлінська структура ТОВ «Селищанське»

Загальні збори учасників обирають голову, який організовує ведення протоколу. Учасники, які беруть участь у загальних зборах учасників, реєструються з зазначенням кількості голосів, яку має кожний із них. Цей перелік підписується головою та секретарем загальних зборів учасників.

Виконавчим органом товариства є дирекція, яка складається з директора товариства та головного бухгалтера товариства, які призначаються

і відкликаються за рішенням загальних зборів учасників.

З метою здійснення контролю за діяльністю директора товариства обирається ревізійна комісія, яка підзвітна та утворюється загальними зборами учасників. Їм вона доповідає про результати проведених нею перевірок, складає висновок по річних звітах та балансах. Без її висновку загальні збори учасників не мають права затверджувати баланс товариства.

Таким чином, підприємство характеризується лінійно-функціональною структурою управління, за якої функціональні підрозділи можуть самі віддавати розпорядження нижчим ланкам, але не з усіх, а з обмеженого кола питань, які обумовлені їх функціональною спеціалізацією.

Водночас, у досліджуваному підприємстві діапазони відповідальності не чітко визначені для окремих керівників і спеціалістів. Зокрема, на бухгалтерську службу у підприємстві покладаються функції не лише ведення бухгалтерського обліку, а і окремі питання фінансової та маркетингової діяльності, які також виконує і директор підприємства. Завідувач фермою також має виконувати функції зоотехніка. Як наслідок, за певних обставин виконавець може не зрозуміти, чиї рішення потрібно виконувати, має місце несвоєчасність рішення окремих питань та зменшення відповідальності за прийнятті рішення. Також, на основі проведеного аналізу організаційно-управлінської структури господарства доцільно виділити відсутність чітких повноважень для прийняття оперативних рішень у керівників середньої ланки. З метою підвищення ефективності управлінської діяльності доцільно у ТОВ «Селищанське» розробити «Положення про систему управління підприємством у структурі регулярного менеджменту», що дозволить регламентувати ієрархічне, функціональне підпорядкування та закріпити діапазон відповідальності керівників середньої ланки, у межах якого вони будуть повноважні у прийнятті рішення.

Склад та структура працівників апарату управління ТОВ «Селищанське» наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Склад та структура працівників апарату управління ТОВ «Селищанське», 2015 – 2017 р.р.

Категорії управлінських працівників	Кількість управлінських працівників, осіб.			Питома вага кожної категорії у загальній чисельності працівників, %		
	Роки			Роки		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
1. Керівники	1	1	1	9,09	9,09	9,09
2. Спеціалісти, у т.ч. головні (старші), рядові	4	4	4	36,36	36,36	36,36
3. Технічні виконавці (за галузями виробництва)	6	6	6	54,44	54,44	54,44
Всього	11	11	11	100,00	100,00	100,00

Загалом чисельність управлінського персоналу становить 11 осіб, з яких керівник підприємства, четверо головних спеціалістів: (головний бухгалтер, головний агроном, головний інженер, головний енергетик), решта бригадири та технічні виконавці. За досліджувані роки структура управлінського персоналу у товаристві залишається незмінною.

Серед низки методів керівництва у підприємстві актуальною є потреба у застосуванні арсеналу методів, що забезпечують досягнення економічних цілей керівництва. За результатами проведених нами досліджень встановлено, що в ТОВ «Селищанське» керівниками різних рівнів використовуються поєднання демократичного та авторитарного стилів керівництва. Зокрема головний інженер та головний агроном віддають перевагу суто авторитарному стилю керівництва. Директор господарства вдало поєднує різні стилі в залежності від обставин і використовує різноманітні методи керівництва.

2.3. Характеристика інструментів економічних методів управління та ефективність управлінської діяльності у ТОВ «Селищанське»

Вирішення проблем забезпечення високоефективної діяльності підприємства та створення передумов для його розвитку і передбачає здійснення системного аналізу господарської діяльності підприємства, обґрунтування найважливіших параметрів його стійкого функціонування (обсягів виробництва продукції, форми організації виробництва, цін на продукцію підприємства, варіантів його матеріально-технічного забезпечення, внутрішніх нормативів використання різних видів ресурсів, планування та розподілу прибутку, резервів підвищення ефективності діяльності, інвестиційних проектів та ін.). На вирішення цих проблем і спрямовує керівництво систему засобів, методів управління.

Вагомий блок серед методів управління у підприємстві становлять економічні методи. Економічні методи керівництва передбачають матеріальну мотивацію, тобто, орієнтацію виконання певних показників чи завдань, і здійснення після їх виконання економічного винагороди за результати своєї роботи. Вони встановлюються та регулюються колективним договором господарства. Проте, колективний договір у СТОВ «Селищанське» укладений без відповідних додатків, які мали б конкретизувати положення про організацію оплати праці в підприємстві.

Економічні методи, які спрямовуються на мотивацію праці окремого працівника реалізуються через матеріальне заохочення, тобто заробітну плату та інші форми матеріальної зацікавленості працівників; матеріальну відповідальність, з відповідним застосуванням винагород і санкцій.

Мотиваційна функції оплати праці проявляється через її рівень, прийняту форму оплати та внутрішню структуру виплат. Найпоширенішими формами оплати праці у сільськогосподарському виробництві ТОВ «Селищанське» є погодинна та відрядна. Оплата праці у ТОВ «Селищанське» здійснюється у відповідності до «Положення про оплату

праці працівників». Надбавки до оплати праці у підприємстві передбачені за стаж, за рівень кваліфікації.

На основі зазначеного положення і результатів господарської діяльності формується відповідний рівень оплати праці у ТОВ «Селищанське». Протягом досліджуваних років витрати на оплату праці щорічно зростають. У 2017р. витрати на оплату праці у нарахуваннями на соціальні заходи у ТОВ «Селищанське» становили 3592 тис. грн., що у 2,3 рази перевищує рівень цього показника у 2015 р. Однак, у структурі витрат її величина залишається низькою.

У 2017 р. оплата праці з нарахуваннями на соціальні заходи у операційних витратах у ТОВ «Селищанське» займає лише 11,42 %, з яких оплата праці без нарахувань становить 9,32% (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Питома вага оплати праці у структурі витрат у ТОВ «Селищанське», 2015 - 2017 рр. (%)

Показники	Роки			Відхилення 2017р. від 2015 р. +,-
	2015	2016	2017	
У операційних витратах				
- з нарахуваннями на соціальні заходи	8,45	7,77	9,32	0,87
- без нарахувань на соціальні заходи	6,25	9,42	11,42	5,17
В витратах на основне виробництво				
продукції рослинництва	7,61	6,09	19,25	11,64
продукції тваринництва	10,48	19,53	52,49	42,01

Протягом 2015-2016 рр. особливо низька величина витрат на оплату праці у витратах на виробництво продукції рослинництва. У звітному році, зі змінами щодо забезпечення мінімальної заробітної плати, витрати на оплату праці стрімко зросли. І у 2017 р. витрати на оплату праці формували 19,25 % витрат на виробництва продукції рослинництва і 52,49% витрат на

виробництво продукції тваринництва. Висока питома вага оплати праці у виробничих витратах тваринництва у певні мірі зумовлена високою трудомісткістю виробництва продукції тваринництва.

Особливості сільськогосподарського виробництва і праці, серед яких сезонність, праця в режимі неповного робочого дня, часта зміна робочого місця протягом робочого дня, неможливість застосування норм виробітку та здійснення обліку виконаних робіт, використання понад нормованого робочого часу з різною тривалістю щоденної роботи, підтверджують доцільність впровадження погодинної оплати праці.

Загалом рівень оплати праці у ТОВ «Селищанське» щорічно зростає. У звітному році середньорічна оплата праці одного середньорічного працюючого зайнятого у сільськогосподарському виробництві становила 7635 грн., що у 2,8 рази вище рівня цього показника у 2015 р. (табл.2.8)

Таблиця 28

Показники рівня оплати праці у ТОВ «Селищанське», 2015-2017 рр.

Показники	роки			Відхилення 2017 р. від 2015 р. +,-
	2015	2016	2017	
Середньорічна оплата праці, грн.				
1 середньорічного працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві	33060	44700	91620	58560
в тому числі в рослинництві	34932	45876	55128	20196
в тваринництві	13296	25992	76788	63492
1 управлінського працівника	33996	70992	134916	100920
Середньомісячна оплата праці, грн.				
1 середньорічного працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві	2755	3725	7635	4880
в тому числі в рослинництві	2911	3823	4594	1683
в тваринництві	1108	2166	6399	5291
1 управлінського працівника	2833	5916	11243	8410

Середньомісячна заробітна плата по підприємству в значній мірі

відрізняється в залежності від категорії працівників. Заробітна плата управлінського персоналу є значно вищою, ніж у робочих кадрів. Це зумовлено, у великій мірі, тим, що робочі кадри залучаються до виробництва сезонно. Як наслідок, рівень трудової активності низький і низькою залишається оплата праці. Крім того, низький рівень оплати праці на ручних роботах, які мають місце у рослинництві і тваринництві.

Проте існуюча в підприємстві організація оплати праці не повною мірою забезпечує порядок, розміри й умови виплати основної і додаткової оплати. У підприємстві, зокрема у рослинництві, не всі види робіт з шкідливими умовами праці враховуються, а відповідно не нараховуються за це доплати, не завжди здійснюються надбавки за роботу в наднормований час. У товаристві механізм оплати праці доцільно вдосконалити в напрямку чіткої залежності між результатами виробництва і витратами на оплату праці.

Економічні методи, які застосовуються на рівні підприємства реалізуються через такий інструмент як планування. В господарстві розробляються поточні (річні) плани економічного і соціального розвитку. На основі річного плану у ТОВ «Селищанське» розробляються робочі плани та плани-наряди. Організація робіт з планування у товаристві будується за принципом «згори до низу», тобто керівництво підприємства передбачає визначення мети і завдань, зокрема, планові показники за прибутком. Потім ці показники і входять у плани підрозділів. Це дозволяє керівництву та колективу орієнтуватися в економічних показниках, зокрема усвідомлювати обсяги робіт, збору продукції тощо. Однак система планів в господарстві не є досконалою, особливо це стосується бюджетування фінансових ресурсів.

На основі планування та контролю над виконанням планів у підприємстві здійснюють управління витратами та фінансами. Основними складовими управління фінансами є планування джерел фінансування діяльності підприємства, розподіл фінансових ресурсів для забезпечення

процесів відтворення та розвитку підприємства, управління прибутком підприємства (формування та розподіл прибутку).

У таблиці 2.9 дослідимо динамічні зміни у процесі формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Селищанське».

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки і складу фінансових результатів діяльності ТОВ «Селищанське», 2015-2017 р.р.

Показники	Роки						Відхилення 2017 р. до 2015 р. , (+/-)	
	2015		2016		2017		тис. грн.	%
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Доход від реалізації (без ПДВ)	55450	100,00	47766	100,00	17606	100,00	-37844	100,00
ПДВ	-	-	-	-	-	-	-	-
Чистий дохід	55450	100,00	47766	100,00	17606	100,00	-37844	100,00
Собівартість реалізації	16005	28,86	17323	36,27	9960	56,57	-6045	27,71
Валовий прибуток (збиток)	39445	71,14	30443	63,73	7646	43,43	-31799	-27,71
Інші операційні доходи	7281	13,13	393	0,82	17	0,10	-7264	-13,03
Адміністративні витрати	148	0,27	315	0,66	1002	5,69	854	5,42
Витрати на збут	1498	2,70	777	1,62	6979	39,64	5481	36,94
Інші операційні витрати	768	1,39	338	0,71	1069	6,07	301	4,68
Фінансовий результат від операційної діяльності:								
- прибуток (збиток)	44312	79,91	29406	61,56	-1387	-	-42925	-
Інші фінансові доходи	279	0,50	-	-	12	0,07	-267	-0,43
Податок на прибуток	-	-	-	-	-	-	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності	44591	80,41	29406	61,56	-1375	-	-45966	-
Чистий фінансовий результат:								
- прибуток (збиток)	44591	80,41	29406	61,56	-1375	-	-45966	-

За досліджувані роки у ТОВ «Селищанське» доходи від реалізації продукції щорічно зменшуються за рахунок зменшення обсягів реалізації продукції рослинництва (зерна, сої, ріпаку, соняшнику). Відповідно, щорічно зменшується величина чистого доходу підприємства. У 2017 р.

чистий дохід становив 17 606 тис. грн., тобто лише третину рівня цього показника у 2015 р.

Собівартість всієї реалізованої продукції за досліджувані роки зменшується, однак повільнішими темпами. У 2017 р. собівартість реалізованої продукції становила 9 960 тис. грн., тобто 62 % рівня цього показника у 2015р. Повільніші темпи зменшення собівартості реалізованої продукції по відношенню до зменшення доходу від реалізації продукції пояснюються зростанням цін на матеріальні ресурси за цей час.

За рахунок зменшення доходів за досліджувані роки у ТОВ «Селищанське» зменшується валовий прибуток підприємства. У 2017 р. валовий прибуток підприємства становив 7 646 тис. грн. Це становить лише 19 % рівня цього показника у 2015 р. Питома вага валового прибутку у чистому доході за досліджувані роки зменшилася майже на 28 відсоткових пунктів.

Зменшується за досліджувані роки величина інших операційних доходів підприємства. У 2017 р. інші операційні доходи підприємства становили лише 17 тис. грн., тоді як у 2015 р. – 7 281 тис. грн. Однак витрати, які відшкодовуються за рахунок валового прибутку (адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати) щорічно зростають, і особливо стрімкий їх ріст спостерігається у 2017 р. У 2017 р. ці витрати становили 9 050 тис. грн., тобто перевищили величину валового прибутку підприємства. Відповідно фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «Селищанське» у 2017 р. становив 1 387 тис. грн. збитку, тоді як у 2015 р. підприємство від операційної діяльності отримало 44 312 тис. грн. прибутку. Інші доходи підприємства у звітному році були незначними і становили лише 12 тис. грн.

Таким чином, чистий фінансовий результат господарської діяльності ТОВ «Селищанське» у 2017 р. був від'ємним і становив 1 375 тис. грн. збитку, тоді як у 2015 р. підприємство отримало 44 591 тис. чистого прибутку.

Важливими чинниками зростання прибутку, залежними від діяльності ТОВ «Селищанське» є зростання обсягу виробленої продукції відповідно до договірних умов, зниження її собівартості, підвищення якості, поліпшення асортименту, підвищення ефективності використання виробничих фондів, зростання продуктивності праці, компетентність керівництва.

Перераховані фактори впливають на прибуток не прямо, а через обсяг реалізованої продукції і собівартість, тому для виявлення кінцевого фінансового результату необхідно зіставити вартість обсягу реалізованої продукції і вартість витрат і ресурсів, використовуваних у виробництві.

Функція контролю над використанням матеріально-грошових коштів у підрозділах рослинництва та тваринництва та ефективна координація спільної виробничо-господарської діяльності підрозділів ТОВ «Селищанське» реалізується на основі використання принципів комерційного розрахунку, самооплатності та самофінансування. Однак у підприємстві мають місце недоліки у веденні комерційного розрахунку, а саме в частині створення і витрачання фондів стимулювання працівників, укладання угод, контрактів, договорів.

Таким чином, як показали дослідження у ТОВ «Селищанське» використання економічних методів керівництва не повністю реалізують свої потенційні можливості у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Для підприємства доцільним є запровадження системи матеріального стимулювання з врахуванням економічних інтересів усі учасників трудового процесу, створення умов, за яких економічні методи були б дієвими і цілеспрямованими.

Ефективність управлінської діяльності у підприємстві часто розглядається у двох аспектах: як вузька ефективність і широка ефективність. Однак показники вузької ефективності управлінської діяльності безпосередньо не відображають самої його ефективності, оскільки визначаються на основі окремих результатів управлінської діяльності.

Широка ефективність управління встановлюється зіставленням витрат на управління із загальними показниками діяльності підприємства в цілому.

У ТОВ «Селищанське» за досліджувані роки витрати пов'язані з управлінською діяльністю підприємства щорічно зростають. Адміністративні витрати у 2017 р. становлять 1002 тис. грн. За період 2015-2017 рр. витрати пов'язані з організацією і управлінням у підприємстві зросли у 6,77 рази, тоді як операційні витрати за цей час зросли у 1,75 рази. Як наслідок, показник співвідношення між адміністративними витратами і витратами на основне виробництво у ТОВ «Селищанське» щорічно зростає (табл. 2.10) За період 2015-2017 рр. цей показник зменшився на 5,43 відсоткових пункти.

Таблиця 2. 10

Рівень адміністративних витрат та їх окупність у ТОВ «Селищанське», 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2017 р. від 2015 р., +_
	2015	2016	2017	
Адміністративні витрати на 1 управлінського працівника, тис. грн.	37,00	47,33	90,00	53,00
Співвідношення адміністративних витрат і операційних витрат, %	0,82	1,61	3,18	2,36
Питома вага адміністративних витрат у валовому прибутку, %	0,37	1,03	13,10	12,73
Співвідношення адміністративних витрат і чистого доходу, %	0,26	0,66	5,69	5,43
Окупність адміністративних витрат, грн.				
· чистим доходом	374,66	151,64	17,57	-357,09
· валовим прибутком	266,52	96,64	7,63	-258,89

Стрімке зростання адміністративних витрат у звітному році зумовлено ростом оплати праці адмінперсоналу, ростом цін на електроенергію, газ та інші матеріальні витрати. А також адміністративні витрати зросли за рахунок витрат на навчання, оскільки у 2017 р. 7 осіб пройшли навчання і перевірку знань законодавства України про охорону праці у ТОВ

«Навчальному центрі «МІОН» м. Вінниця. Крім того, у звітному році у ТОВ «Селищанське» мали місце витрати на врегулювання спору суді про визнання недійсним договору оренди та скасування запису про державну реєстрацію речового права. Тобто, адміністративні витрати зросли за рахунок непродуктивних витрат, тобто витрат не пов'язаних з виробництвом і збутом продукції. Як наслідок окупність цих витрат знижується.

У звітному році на одну гривню адміністративних витрат у ТОВ «Селищанське» отримали 17,57 грн. чистого доходу та 7,63 грн. валового прибутку.

Знижується за досліджуваний період у товаристві і продуктивність управлінської праці (табл.2.11)

Таблиця 2.11

Продуктивність управлінської праці у ТОВ «Селищанське», 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2017р. від 2015 р., +_
	2015	2016	2017	
Чистий дохід з розрахунку на:				
- 1 управлінського працівника, тис. грн.	13862,50	7961,03	2934,45	-10928,05
- 1 середньорічного працівника, тис. грн.	1630,88	1404,89	550,21	-1080,67
-1 грн. оплати праці середньорічного працівника, грн.	49,33	31,42	6,00	-43,33
Співвідношення між продуктивністю і оплатою праці управлінського працівника	407,70	112,14	21,75	-385,95
Валовий прибуток з розрахунку на:				
- 1 управлінського працівника, тис. грн.	9861,25	5073,83	1274,33	-8586,92
- 1 середньорічного працівника, тис. грн.	1160,15	895,38	0,24	-1159,91
- 1 грн. оплати праці управлінця, грн.	290,03	107,19	14,16	-275,87
-1 грн. оплати праці середньорічного працівника, грн.	35,09	20,03	2,60	-32,49

Величина чистого доходу на одного працівника апарату управління підприємства зменшилася на 79 % і у звітному році становила 2934,45 тис.

грн. Про зниження ефективності управлінської праці у ТОВ «Селищанське» свідчить і зменшення показника співвідношення між продуктивністю і оплатою праці. У звітному році цей показник становив 21,75 пункта. Тобто на кожну гривню оплати праці управлінця чистий дохід становив 21,74 грн., тоді як у 2015 р. окупність витрат на оплату праці управлінців становила 407,70 грн.

Темпи росту оплати праці середньооблікового працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві також не забезпечують результативності виробництва. Як наслідок окупність витрат на оплату праці у сільськогосподарському виробництві досліджуваного підприємства зменшилася за період 2015-2017 рр. на 43,33 грн. Стрімко знижується за досліджуваний період і рентабельність управлінської праці. У звітному році валовий прибуток на одного управлінця становив 12740,33 тис. грн.

Про зниження ефективності управлінської праці свідчать і негативні тенденції зміни показників рентабельності підприємства табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники прибутковості у ТОВ «Селищанське», 2015 – 2017 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2017р. від 2015 р., +_
	2015	2016	2017	
На 1 га сільськогосподарських угідь:, грн.				
- валовий прибуток	22086	19158	4584	-17502
- чистий прибуток (збиток)	24967	18506	-824	-
Рівень рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції, %	214,15	162,34	40,22	-173,93
Рівень рентабельності (збитковості) господарської діяльності підприємства, %	278,60	169,75	-13,80	-
Рентабельність активів підприємства, %	57,00	24,96	-1,18	-

Як свідчать дані табл. 2.11 у ТОВ «Селищанське» знижується за досліджуваний період величина приведеної маси прибутку на гектар сільськогосподарських угідь, а за показником чистого результату,

господарська діяльність підприємства була збитковою. Щорічно знижується у господарстві рентабельність виробництва сільськогосподарської продукції. На кожну гривню реалізованої продукції у звітному році отримали 40 коп. прибутку, тоді як у 2015 р. кожна гривня витрат на виробництво продукції принесла підприємству 2,14 грн. прибутку. Однак стрімке зростання вартості активів у балансі підприємства протягом досліджуваних років не дало належної окупності їх чистим прибутком у цьому році. Як наслідок, збитковість активів у 2017 р. становила 1,18 коп. на кожну гривню використаних активів.

Таким чином, використані економічні інструменти в управлінській діяльності ТОВ «Селищанське» не забезпечують належний рівень ефективності господарської діяльності підприємства, що передбачає їх вдосконалення.

РОЗДІЛ 3
ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У
ТОВ «СЕЛИЩАНСЬКЕ»

3.1. Поліпшення матеріального стимулювання праці у підприємстві

Матеріальне стимулювання виступає одним з дієвих внутрішніх (щодо підприємства) факторів, які впливають на рівень мотивації у сільському господарстві, а також виступає важливим чинником розвитку аграрного сектору. Також слід зазначити, що оплата праці в сільському господарстві протягом тривалого періоду була найнижчою серед інших галузей національної економіки. У 2017 р. середньомісячна заробітна плата у сільськогосподарських підприємствах становила 5761 грн., що на 19 % нижче рівня середньої заробітної плати національної економіки. Позитивними тенденціями для рівня оплати праці у галузі є випереджаючі темпи росту заробітної плати у сільському господарстві по відношенню до зростання її середньої величини по всіх галузях національної економіки, оскільки відставання рівня оплати праці у попередні роки були ще вищим (2013 р. на 31 % нижче, 2014 р. – 29 %) [28]. Якщо ще врахувати, як зазначають Н.В. Бондарчук та Ю.С. Токовенко що в Україні заробітна і так втратила свої відтворювальну та стимулюючу функції. Адже більша частина населення сприймає заробітну плату лише як одну із соціальних виплат, яка ніяк не залежить від кінцевого результату їх праці, а її рівень заробітної плати в Україні значно нижчий у порівнянні з розвиненими країнами [8].

Типово, у сільськогосподарських підприємствах виділяють основну та додаткову оплату праці. При розрахунку основної заробітної плати для працівника беруться ставка відповідно до тарифного розряду, відрядні розцінки, посадові оклади, а також доплати у розмірах, встановлених чинним законодавством. Розмір основної заробітної плати залежить від затраченої

праці працівником, її якості. Додаткова заробітна плата виплачується за роботу понад установлені норми, а також може бути виражена у формі премій, винагород, заохочувальних виплат чи доплат у розмірах, які пере чинним законодавством для забезпечення соціальних гарантій. На величину додаткової заробітної плати впливає кінцевий результат діяльності підприємства.

Специфічною рисою оплати праці у сільському господарстві України є те, що у структурі фонду оплати праці становить основна заробітна плата. За цих обставин основним критерієм у формування ефективної оплаті праці у сільськогосподарських підприємствах має бути встановлення залежності оплати праці від її результатів та раціональний її розподіл. М.М. Жибак вважає, що частка основної тарифної заробітної плати у середньому у фонді оплати праці має бути не меншою за 70%). Додаткова заробітна плата має бути своєрідним доповненням, за якого виконується стимулююча до якісного та результативного виконання працівниками роботи функція [29].

До специфічних особливостей, які впливають на рівень оплати праці у сільському господарстві є залежність кінцевих результатів не лише від затраченої праці та її якості, а від інших факторів (родючість ґрунтів, застосування сортового матеріалу та добрив, природно-кліматичні умови, прояв сезонності тощо). Особливістю, притаманною сільськогосподарському виробництву є те, що певна частина працівників, незважаючи на їх рівень кваліфікації мають виконувати різні роботи, які оплачуються за різними тарифними розрядами, а відповідно працівник за однакову кількість відпрацьованого часу отримує різну заробітну плату.

Законодавством також передбачено можливість використовувати у сільськогосподарських підприємствах поряд з грошовою формою оплати праці також натуральну. Однак при використанні натуральної форми оплати праці мають місце негативні чинники, щодо механізму оцінки продукції, якою розраховуються сільськогосподарські підприємства.

У рослинництві доля майбутнього врожаю залежить від окремих

технологічних процесів (обробка ґрунту, сівба, збирання врожаю), для якісного виконання яких необхідні оптимальні агротехнічні строки. Такі своєрідні особливості умов праці потребують застосування поточного преміювання та інших заохочень для працівників. Провідне місце у всіх сільськогосподарських процесах займають механізовані роботи, саме тому більший акцент роблять на питаннях пов'язаних з удосконаленням оплати праці трактористів-машиністів. Оплата праці на механізованих роботах здійснюється за встановленими тарифними ставками згідно з виконаним обсягом робіт або відпрацьованим часом. Всі трактористи-машиністи залежно від рівня знань та досвіду роботи мають відповідну класифікацію – тракторист-машиніст I, II та III класу. І вже залежно від рівня класифікації додатково отримують відповідні відсоткові надбавки, розмір яких сільськогосподарське підприємство визначає самостійно. Надбавки також можуть виплачувати: за економію паливно-мастильних матеріалів, за якісне збирання врожаю, за безперервний стаж роботи, за звання «Майстер» тощо.

У тваринництві розрахунки з оплати праці виглядають наступним чином: поголів'я тварин закріплюється за окремими працівниками, бригадою чи фермою. І в залежності від цього використовують індивідуальну або колективну форму оплати праці та преміювання. Нараховується оплата праці здійснюється за натуральними показниками, а саме за приріст живої маси тварин, за одержання приплоду тощо. Відповідно з Правилами нормування праці визначають норми обслуговування тварин. Надбавки також можуть виплачуватися за раціональне використання кормів, за відповідні умови та складність праці, за безперервний стаж роботи, за добросовісне ставлення до виконання своїх обов'язків.

Адміністративний персонал за свою працю отримує винагороду у вигляді посадових окладів. Перспективно, з метою підвищення їхньої матеріальної зацікавленості перевести їх на контрактну форму. Це дає можливість залучити до роботи у підприємстві найбільш кваліфікованих, перспективних та креативних спеціалістів, особливо що стосується роботи з

інформаційними системами, новими технологіями тощо, контролювати чисельність і склад адміністративного персоналу, підвищити зацікавленість та відповідальність за виконувану роботу відповідно до умов контракту. Оплата праці за контрактом має враховувати також умови та складність роботи та професійно-ділові якості працівника.

З вище проведеного аналізу форм і систем оплати праці у підприємстві можемо зробити висновок, що враховуючи специфіку виробництва щодо фінансування витрата протягом всього періоду виробництва і отримання результатів лише на завершення технологічного циклу, наявний порядок нарахування оплати праці у досліджуваному підприємстві, як типово для переважної більшості сільськогосподарських підприємств зорієнтований на проміжні результати. Для вдосконалення наявної системи оплати праці у ТОВ «Селищанське» можна запровадити безтарифну модель оплати праці в поєднанні з відсотковою системою. Таким чином, заробітну плату працівників будуть визначати як відсоток від кінцевих результатів діяльності підприємства. Перш ніж отримати цей відсоток, працівникам спочатку буде виплачена основна заробітна плата, а потім буде виплачено відсоток від прибутку підприємства. Різниця між сумарним заробітком і виплаченою основною (гарантованою) заробітною платою працівників буде колективним фондом стимулювання, який буде розподілено між працівниками враховуючи результати їхньої діяльності. Тобто працівники, які краще працювали за звітний період, отримають, відповідно, і вищий відсоток від прибутку підприємства.

Облік праці і та її оплати є однією з найскладніших ділянок роботи бухгалтерії, тому що вона потребує своєчасних оперативних і точних даних. Витрати на оплату праці у складі витрат на основне виробництво у ТОВ «Селищанське» займають п'яту частину, тому в значній мірі впливають на формування кінцевих фінансових результатів. Суттєвим недоліком у роботі підприємства, як і більшості сільськогосподарських підприємств є відсутність сформованого резерву на виплату відпусток. Як правило це

призводить до того, що в сезон відпусток (типово у зимові місяці) значення фактичної собівартості продукції штучно зростає. Оскільки таке зростання виникає як наслідок того, що працівник протягом відпустки не приймає участь у виробництві, а отже і не здійснює свій внесок у «створення» виручки від реалізації, за рахунок якої здійснюються витрати на оплату праці, але одержує за період відпустки заробітну плату у вигляді відпускних.

Тому, для рівномірного розподілу витрат на виплату відпускних сум протягом звітного періоду вважаємо за доцільне в подальшій діяльності створювати у підприємстві резерв на виплату відпусток. Створення такого забезпечення майбутніх витрат дозволить постійно підтримувати величину фактичної собівартості продукції приблизно на одному рівні, близькому до значення планової собівартості. Зазначимо, що резерв на виплату відпусток може створюватися лише для щорічних (основних та додаткових) відпусток. Для всіх інших видів відпусток резерв не створюється. Підприємство, створивши резерв на виплату відпусток, буде змушене відраховувати щомісяця у резерв певну суму коштів. І коли настане пора відпусток, то підприємство не буде мати проблем із пошуком вільних грошових коштів на оплату відпускних працівникам, оскільки ці суми будуть виплачуватися із створеного резерву.

Також, у ТОВ «Селищанське», як і більшості сільськогосподарських підприємств є необхідність у вдосконаленні організації аудиту, оскільки внутрішньогосподарський контроль проводиться, проте для якісної роботи не має спеціально організованої служби внутрішньогосподарського контролю, а її функції виконують звичайні працівники бухгалтерії. Що з облікової точки зору не є вірним. Тому вважаємо за доцільне у підприємстві створити службу внутрішнього аудиту як окремий підрозділ, передбачивши перерозподіл обов'язків персоналу обліково-фінансового відділу підприємства. Це дозволить підприємству підвищити інформаційний потенціал, забезпечити знання всіх тонкощів діяльності, а що стосується розрахунків з оплати праці, то здійснити перевірку правильності ведення

обліку цієї ділянки.

Важливим фактором в стимулюванні праці на підприємстві є мотиваційні заходи. На сьогоднішній день важливо створити таку систему морального й матеріального заохочення, та побудувати такі відносини в колективі, щоб психологічний клімат у колективі сприяв підвищенню показників працездатності та ефективності виробництва. Преміювання, надбавки та доплати є найбільш розповсюдженими мотиваційними заходами на українських підприємствах.

Запроваджуючи систему винагород на підприємстві, слід брати до уваги, що занадто малі розміри винагород можуть не стимулюватимуть працівників до роботи і навіть розчарувати їх. Вважаємо, що не слід заохочувати усіх працівників однаково, для того щоб стимулювання було більш ефективним, заохочення повинні базуватися на результатах роботи. Якщо застосовувати однакове заохочення для всіх працівників, то це буде стимулювати лише середніх або поганих працівників, а високу продуктивність кращих працівників – ігнорувати. А відсутність заохочування працівника, що відрізнився, може привести до того, що наступного разу він виявить менше насаги для досягнення високого результату. Якщо працівники бачать, що досягнення цілей підрозділу й підприємства допомагає їм у досягненні власних цілей, то їхня мотивація буде підвищуватися. Необхідно їх попередньо проінформувати, стосовно обсягів і якості роботи, щоб вони мали змогу одержати винагороду за працю. При заохочуванні управлінського персоналу необхідно враховувати організаторські навички, ініціативність, можливість мислити креативно та перспективно, оперативність, здатність знаходити невикористані резерви та раціонально їх використовувати, можливість аналізувати, застосовувати на практиці нові досягнення науки і техніки.

Загалом, в підприємстві необхідно переглянути Положення про оплату праці і передбачити поліпшення стимулювання працівників на основі: встановлення на підприємстві індивідуальних окладів; здійснення перегляду

окладів працівників не рідше 1 разу на рік; встановлення об'єктивного оцінювання досягнень та напрацювань працівника.

В положенні про оплату праці необхідно передбачити, що рівень оплати праці нових найманих працівників протягом перших 6-ти місяців має бути меншим, через те, що незважаючи на їх кваліфікацію, незнання особливостей підприємства, період адаптації на новому місці зменшує їхню віддачу.

Ще одним ефективним фактором, що здійснює вплив на показник продуктивності праці є запровадження на підприємстві соціального пакету. Соціальний пакет – це набір різноманітних пільг, що покращують умови та рівень життєдіяльності працівників; це збалансування індивідуальних потреб найманого працівника із стратегічними цілями підприємства. Умовами надання працівнику соціального пакета можуть бути досягнення ним визначеного стажу роботи в підприємстві, наявність взаємозв'язку між стажем роботи, займаною посадою (кваліфікаційним розрядом) та кількістю матеріальних благ, що входять до соціального пакета. Працівникам з невисоким доходом роботодавець може надавати «базовий» соціальний пакет.

Соціальний пакет потребує закладення у бюджеті підприємства відтоку грошових коштів на наступні цілі: придбання та оплату санаторних путівок для персоналу; організацію відпочинку працівників; оплату лікування в закладах охорони здоров'я; часткову або повну сплату страхових внесків на різні види страхування; надання безвідсоткових кредитів на придбання активів довгострокового користування; компенсацію витрат на проїзд оплата навчання працівників та їх дітей, підвищення кваліфікації працівників; одноразову допомогу до ювілейних дат тощо.

Проте, перш ніж запровадити соціальний пакет послуг та компенсацій для своїх працівників, керівництво повинно оцінити економічну ефективність можливих варіантів, тобто, які «витрати-вигоди» виникають при забезпеченні тих чи інших благ. Про вигоди від таких заходів можна

говорити лише у перспективі, а щодо затрат, то їх необхідно прораховувати наперед. Все це має відображатися в обліку і контролювати.

Досліджуючи мотиваційну роль заробітної плати у підприємстві маємо згадати, що стримуючим чинником у зростанні рівня середньої заробітної плати працівників будь-якої галузі є запроваджений механізм державного регулювання фонду оплати праці. Державне регулювання оплати праці полягає передусім у визначенні і перегляді розміру мінімальної заробітної плати й умов, які впливають на її величину. Мінімальна заробітна плата встановлюється у розмірі, не нижчому за прожитковий мінімум – вартісної величини межі малозабезпеченості в розрахунку на працездатну особу.

Отже, заробітна плата як соціально-економічна категорія служить основним засобом задоволення особистих потреб працюючих, економічним важелем, що стимулює розвиток суспільного виробництва, ріст продуктивності праці, скорочення витрат на виробництво, засобом перерозподілу кадрів по галузях народного господарства. До особливостей розрахунків з оплати праці на сільськогосподарських підприємствах відноситься можливість оплати праці в натуральній формі. Оплата праці залежить від виконаного обсягу робіт або відпрацьованого часу за встановленими тарифними ставками і також залежить від врожайності і якісних показників праці. В сучасних умовах розвитку України правильний і дієвий облік витрат на оплату праці повинен стати не лише засобом дотримання вимог чинного законодавства, а й джерелом надійної інформації для подальшого контролю та управління витратами на оплату праці. Тому основна задача обліку і аудиту розрахунків підприємства з оплати праці – знайти оптимальний рівень таких витрат, що забезпечував би і прибутковість підприємства і достатню мотивацію працівників

Чинником у зростанні рівня середньої заробітної плати працівників будь-якої галузі є запроваджений механізм державного регулювання фонду оплати праці. Державне регулювання оплати праці полягає передусім у

визначенні і перегляді розміру мінімальної заробітної плати й умов, які впливають на її величину. Мінімальна заробітна плата встановлюється у розмірі, не нижчому за прожитковий мінімум – вартісної величини межі малозабезпеченості в розрахунку на працездатну особу. Таким чином, на цей час державна політика регулювання оплати праці у сільськогосподарських підприємствах спрямована лише на забезпечення певного рівня соціальних гарантів працівників галузі.

З метою підвищення мотиваційної ролі оплати праці, як важливої функції управління у пропонуємо досліджуваному підприємстві переглянути Положення про оплату праці. Система мотивації працівників підприємства повинна бути орієнтована на кінцевий результат та мати справедливий характер. Вона повинна бути простою та зрозумілою для кожного працівника. Ця система повинна також бути гнучкою, керованою і змінюваною. Повинні бути враховані стаж працівника, його внесок у діяльність підприємства, розроблення інноваційних проектів для підприємства тощо.

3.2. Вдосконалення системи управління витратами у господарстві на основі формування моделі стратегічного управління витратами

Зниження рівня виробничих витрат на одиницю виробленої продукції можна розглядати як основну мету діяльності підприємства і як стратегічний напрям розвитку, який здатний забезпечити конкурентоспроможність продукції, підвищити прибутковість та рентабельність сільськогосподарського виробництва. Витрати на виробництво завжди перебувають у центрі уваги працівників управління аграрних підприємств, що пояснюється багатьма факторами:

- необхідність раціонального використання обмежених ресурсів;
- забезпечення зростання прибутків за рахунок економії ресурсів;

- отримання систематичного показника, який характеризує ефективність використання всіх видів ресурсів (собівартість продукції);
- планування ресурсів на одиницю продукції та аналіз фактичних витрат з метою виявлення відхилень і причин;
- зіставлення доходів і витрат для визначення маржинального доходу;
- вирішення питань щодо розвитку виробництва тощо.

У названих випадках інформація потрібна для прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на економічній доцільності тих чи інших альтернатив. Необхідність поліпшення інформаційного забезпечення управління як окремими галузями у підприємстві, так і підприємства загалом за умов нестабільного та конкурентного ринкового середовища в середині ХХ ст. спричинила в економічно розвинених країнах світу формування системи управлінського обліку, яка призначена для збирання, вимірювання, оцінювання, інтерпретації та передавання економічної інформації менеджерам різних рівнів управління з метою планування, аналізу й контролювання витрат, доходів і фінансових результатів підприємства та прийняття ефективних управлінських рішень.

За кілька десятиліть розвитку управлінського обліку було сформульовано його основні концепції, моделі та методи, зокрема методи обліку й калькулювання нормативних витрат (стандарт-кост), змінних витрат (директ-кост), систему обліку й контролю витрат за центрами відповідальності тощо. Одним із найважливіших досягнень цього часу стало перенесення акцентів з методів обліку, розподілу та калькулювання витрат на методи їх управлінського аналізу. Практичне застосування розроблених методів обліку, калькулювання, нормування та бюджетування витрат і диференціального аналізу облікової інформації в процесі прийняття управлінських рішень дало змогу точніше визначати й оцінювати витрати та фінансові результати під час здійснення окремих господарських операцій і процесів у підприємстві (формування запасів, виробництва продукції, управління підприємством, маркетингові дослідження ринку збуту тощо).

При цьому головним чинником, від якого залежать витрати підприємства, прийнято вважати обсяг його діяльності (обсяг виробництва та реалізації продукції), а головним завданням управління витратами - їх мінімізацію для досягнення максимальних фінансових результатів.

Однак такий метод управління витратами, при якому головна увага зосереджується на дослідженні господарських явищ і процесів усередині підприємства, недостатньою мірою враховує вплив на рівень і поведінку витрат підприємства факторів навколишнього ринкового середовища. У такому разі процес управління витратами та доходами розпочинається надто пізно й завершується надто рано. Розпочинаючи аналіз і планування витрат лише з моменту придбання матеріально-технічних ресурсів, підприємство втрачає здатність використовувати у своїх інтересах можливості впливу на витрати постачальників. Водночас, припиняючи аналіз витрат при реалізації продукції, підприємство втрачає спроможність управляти ними на підставі використання зв'язків із покупцями та клієнтами. Адже, виготовляючи продукцію з меншими експлуатаційними витратами, підприємство отримує суттєву конкурентну перевагу на ринку.

З огляду на стратегію, щоб забезпечити ефективність управління витратами сільськогосподарського виробництва у підприємстві та сприяти досягненню стратегічної мети господарства, треба, насамперед, детально проаналізувати навколишнє підприємницьке середовище (постачальників підприємства, , покупців тощо), у якому відбувається процес перетворення продукції як сировини в готовий для кінцевого споживання продукт. М. Портер назвав такий метод дослідження підприємницького середовища аналізом ланцюга цінностей. Ланцюг цінностей - це узгоджена послідовність певних видів діяльності, в результаті яких створюється цінність - продукт (рис. 3.1). Побудувавши загальний ланцюг цінностей для підприємства, можна оцінити рівень внеску окремих видів підприємницької діяльності у створення цінності кінцевого продукту та проаналізувати пов'язані з цими видами діяльності витрати, доходи й економічні результати.

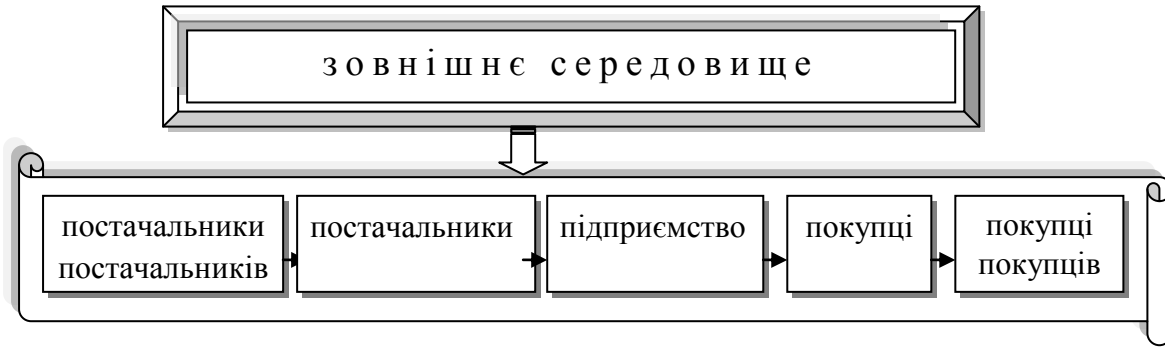


Рис. 3. 1.Ланцюг цінностей

Формування моделі стратегічного управління витратами на виробництво сільськогосподарської продукції у підприємстві треба розпочинати з уточнення суті місії та стратегічної мети діяльності підприємства, побудови загального ланцюга цінностей і дослідження складу й характеру впливу на кожен елемент цього ланцюга факторів навколишнього підприємницького середовища. Існує кілька рівнів підприємницької стратегії: глобальна, базова та головна мета, максимальне завдання, мінімальне завдання тощо.

При побудові стратегічної моделі формування цінностей основна увага має бути зосереджена на процесах, що відбуваються за межами підприємства, а кожен діловий партнер (постачальник компонентів чи споживач продукції) має розглядатися ж окремий елемент у загальному ланцюзі формування цінностей. Здійснюючи аналіз загального ланцюга цінностей, важливо не лише оцінити внесок окремих видів діяльності у формування цінності кінцевого продукту, а й дослідити причинно-наслідкові зв'язки між окремими елементами ланцюга та факторами навколишнього ринкового середовища.

Важливими факторами, що суттєво впливають на вибір стратегії діяльності господарства, є динаміка споживчого ринку та рівня конкуренції, ринку праці, рівень соціально-економічної й політичної стабільності, рівень інфляції та фіскального навантаження тощо.

Для дослідження впливу факторів зовнішнього підприємницького

середовища на діяльність і розвиток підприємства, а також для оцінки його сильних і слабких ланок застосовують СВОТ-аналіз.

ТОВ «Селищанське» загалом володіє певними конкурентними перевагами (табл. 3.1). Підприємство вигідно розташоване до ринків збуту продукції та формування ресурсів. Незважаючи на те, що в останні десять років не раціонально використовувалися земельні угіддя, не забезпечувалося на науково-обґрунтованому рівні використання органічних добрив, дотримання сівозміни тощо, земельний потенціал товариства придатний для виробництва екологічно чистої продукції, попит на яку поступово зростає. Використовуючи більш продуктивні сорти зернових, соняшнику, сої товариство може збільшити обсяги виробництва продукції рослинництва.

Використання застарілих технічних засобів у сільськогосподарському виробництві призводить до високої енего- та матеріаломісткості продукції, а відповідно до високої собівартості продукції. У підприємстві необхідно удосконалювати технологію виробництва продукції рослинництва. В процесі ліквідації слабких сторін своєї діяльності у ТОВ «Селищанське» доцільно зосереджувати увагу на зниженні рівня витрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції за рахунок підвищення рівня мотивації праці серед працівників підприємства. при реалізації сільськогосподарської продукції у 2017 р. у підприємство понесло високі витрати на збут продукції, що призвело до стрімкого зростання її повної собівартості. Як наслідок основна галузь (зерновиробництво) у звітному році була збитковою. Збитковим також було виробництво і реалізація бобів сої та насіння соняшнику. Відповідно підприємству необхідно приділити більше уваги маркетингу, питанням стратегічного планування, удосконалювати комунікаційну політику з метою підвищення його фінансового потенціалу й платоспроможності, а також підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для вирішення цих проблем у товаристві існують зовнішні загрози. Вартість необхідної техніки та обладнання для запровадження нових

Таблиця 3.1

Сильні та слабкі сторони ТОВ «Селищанське»

		Внутрішнє середовище	
		Сильні сторони	Слабкі сторони
		1) належний стан земельних угідь; 2) сприятливі для виробництва природні умови; 3) наявність власних виробничих потужностей; 4) досвідчені працівники; 5) знання споживачів, їх запитів і переваг у розділі цільових ринків (сегментів); 6) можливість збільшення виробництва продукції.	1) згортання галузей тваринництва; 2) високий знос обладнання; 3) висока собівартість продукції; 4) низька мотивація праці; 5) відсутність дійової комунікаційної політики; 6) недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів.
Зовнішнє середовище	Потенційні можливості	Заходи	Заходи
	1) залучення інвестора; 2) покращення виробничої інфраструктури; 3) використання нових сортів рослин та порід тварин з високим генетичним потенціалом; 4) виробництво перспективних продуктів сільського господарства (виробництво екологічно чистої продукції).	1. За допомогою земельних ресурсів, сильної МТБ, нових технологій, досвідчених працівників можна ефективно вирощувати найбільш прибуткові культури. 2. Висока прибутковість господарства дасть змогу залучити інвестора.	1. Інвестиції дадуть змогу розвивати тваринництво: закупити більш продуктивних тварин, що збільшить поголів'я, підвищить їх продуктивність. 2. Модернізація, механізація та автоматизація виробничих процесів що дасть змогу знизити затрати праці та собівартість продукції. 3. Вертикальна інтеграція.
	Потенційні загрози	Заходи	Заходи
	1) зміни в законодавстві; 2) інфляційні процеси в країні; 3) велике податкове навантаження; 4) підвищення цін на ресурси виробничого призначення; 5) контроль над цінами з боку торгових посередників; 6) несприятлива для сільськогосподарського виробництва кредитна політика.	1. Пошук нових постачальників. 2. Пошук більш привабливіших покупців продукції. 3. Дотримання технологій виробництва продукції. 4. Матеріальне та моральне стимулювання працівників.	Розробки такої стратегії, яка одночасно дасть змогу ліквідувати слабкі сторони підприємства і уникнути загроз. Зокрема використати стратегію концентрації, яка дасть можливість залучити інвесторів та інших зацікавлених осіб. Це допоможе розвинути галузі сільського господарства до високого рівня.

технологій є високою для підприємства. Фінансово-економічна ситуація у державі лише сприяє збільшенню диспаритетності цін на сільськогосподарську продукцію та засоби для її виробництва. Нестабільність законодавства у сфері державного регулювання сільськогосподарського розвитку призводить до збільшення податкового навантаження на сільськогосподарських товаровиробників та зменшення фінансової підтримки аграрного сектору.

Таким чином, для підприємства ефективним буде застосування стратегії вибіркового розвитку, оптимальних витрат та диверсифікації та концентрації виробництва в напрямку виробництва екологічно чистого зерна, насіння соняшнику. В основі стратегії розвитку ТОВ «Селищанське» має бути використання нових технологій, а також використання високоврожайних та стійких сортів сільськогосподарських культур, отримання максимальної віддачі від використаних ресурсів.

Модель стратегічного управління витратами не може бути ефективною без побудови ланцюжка формування цінності всередині підприємства, природно поєднаного з іншими елементами загального ланцюга цінностей (узгодженого з ланцюгами цінностей постачальників і споживачів. Ланцюг формування цінності на підприємстві є комплексом видів економічної діяльності, що здійснюється на підприємстві у процесі перетворення сировини на готовий продукт (рис.3.2).

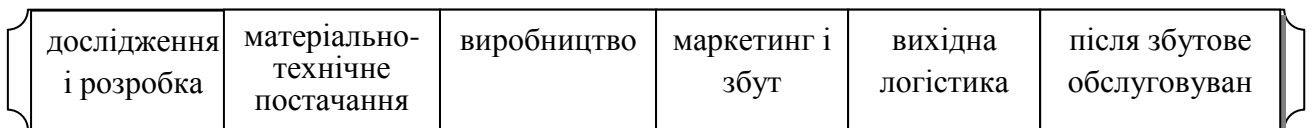


Рис.3.2.Схема ланцюга формування цінностей всередині підприємства

У процесі побудови ланцюга цінностей всередині підприємства необхідно визначити склад і характер впливу основних затрато формуючих факторів на обсяг і динаміку витрат. Основними затрато формуючими факторами впливу на динаміку витрат у сільськогосподарської продукції є

можливість впровадження нових технологій вирощування сільськогосподарських культур, рівень технічної оснащеності галузі, рівень зносу технічних засобів, наявність виробничої інфраструктури в регіоні, ступінь вертикальної інтеграції господарства, обсяги виробництва продукції в господарстві, рівень використання ресурсів у галузі, структура сільськогосподарського виробництва у господарстві, налагодженість договірних відносин з постачальниками ресурсів, близькість до ринків збуту, кваліфікація персоналу підприємства, ціна на матеріально-технічні ресурси, наявність податкових пільг тощо.

Вибір основних оціночних показників залежить від обраної стратегії та варіанта стратегічної поведінки підприємства. Основні з них характеризують підвищення прибутковості та рентабельності продукції, рівень зниження витрат та їх відхилення від нормативів тощо. Поряд із фінансово-економічними показниками для оцінки ефективності стратегічного управління витратами слід використовувати нефінансові показники, зокрема такі, як рівень завантаження потужності підприємства, тривалість його фінансового циклу, рівень задоволеності споживачів, частка інноваційних продуктів у загальному асортименті продукції підприємства, плинність кадрів тощо. За результатами проведених досліджень можна побудувати модель стратегічного управління витратами підприємства (рис. 3.3).

Формування моделі стратегічного управління витратами необхідне не лише для забезпечення стабільності та економічного розвитку галузі у підприємстві в конкурентному ринковому середовищі й досягнення його стратегічної мети, Її побудова є основою для створення на підприємстві ефективної системи управлінського обліку, організації поточного та оперативного планування, аналізу й контролю за діяльністю підприємства.

З метою налагодження роботи раціонального формування витрат у організаційній структурі підприємства ТОВ «Селищанське» доцільно сформувати відділи маркетингу та логістики. Раціональна організація

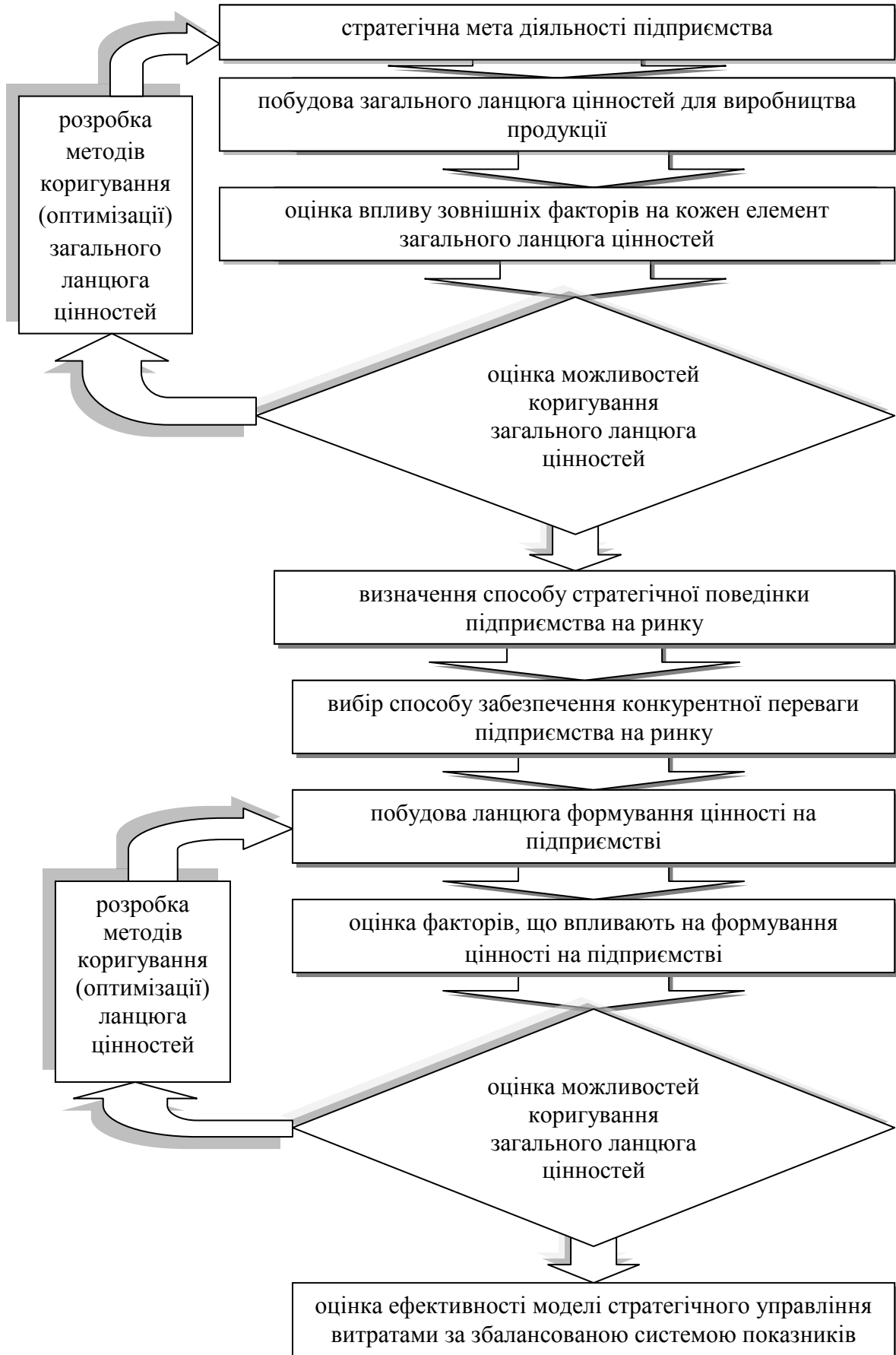


Рис. 3.3. Модель стратегічного управління витратами у підприємстві

роботи цих відділів при злагодженій роботі їх з виробничими відділами та фінансовою службою може значно вплинути на ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства. Проте, слід зазначити, що на початкових етапах залучення фахівців до роботи у цих відділах призведе до збільшення витрат, але згодом це дасть значні позитивні результати. Чітке розмежування функціональних обов'язків дає змогу відстежувати результати діяльності кожного відділу.

Відділ маркетингу має забезпечити аналіз ринку споживачів і здійснення прогнозу обсягів реалізації продукції. Прогноз обсягів реалізації направляється у виробництво для обґрунтування завантаженості виробничої потужності підприємства та обґрунтування потреби у виробничих ресурсах.

Далі інформація про виробничу потребу надходить до відділу логістики для аналізу ринку постачальників і їх цінової політики. На основі рекомендацій відділу маркетингу, отриманої інформації від логістів та виробничих підрозділів, фінансові служби визначають прогнозні фінансові показники діяльності підприємства. Отримана інформація стає базою для розробки плану виробництва. У відповідності до затвердженого плану виробництва відділ логістики робить замовлення постачальникам. Виробничі ресурси надходять на склади відділу логістики, а потім передаються у виробництво.

Контроль за обсягами виробничих витрат та обсягами реалізації продукції знаходиться у компетенції відділу логістики. Відділ збуту займається реалізацією продукції та контролює виконання зобов'язань покупцями. Тобто в межах такої організації управління витратами чітко простежується економічний зміст логістики як процесу управління виробничими витратами у господарському обороті підприємства з моменту перерахування грошових коштів постачальникам до моменту їх отримання від споживачів за отриману кінцеву продукцію.

Тому для забезпечення ефективності управління витратами працівники відділу логістики повинні свою роботу координувати за такими напрямками:

- Моніторинг постачальників виробничих ресурсів. Це дозволить виявити найбільш відповідальних постачальників, постачальників з найкоротшими і найдовшими термінами-постачання, диференціювати їх за рівнем цін та якістю.

- Моніторинг обсягів виробничих запасів та запасів готової продукції. Реалізація даного напрямку забезпечить виявлення періодів часу, які потребують мінімальних та максимальних обсягів запасів, що дозволить оцінити ефективність процесу управління запасами, а також необхідність його вдосконалення.

- Моніторинг величини витрат на управління виробничими витратами та запасами готової продукції. Даний напрям дозволить менеджерам з логістики обґрунтувати розмір всіх видів витрат, порівняти величину витрат від їх дефіциту та розробки рішення щодо їх пріоритетності (оцінити наявність витрат обумовлених дефіцитом чи надлишком).

Координація роботи по управлінню витратами на основі запропонованої організації управління дозволить підприємству:

- знизити витрати часу на управління витратами;
- забезпечити узгодженість інформації між відділом збуту та логістики про наявність ресурсів для прийняття працівниками відділу логістики оперативних рішень щодо управління витратами;
- сприятиме формування таких обсягів виробництва та запасів готової продукції, які забезпечать безперервну роботу підприємства та при яких витрати, пов'язані з управлінням на підприємстві будуть мінімальними;
- підвищити загальну ефективність управління підприємством.

Роль фінансових служб у представленій системі управління витратами полягає в тому, що вони координують процеси формування

витрат, забезпечують їх раціональне використання, оцінюють рівень ефективності управління ними.

Таким чином, одним з основних напрямів підвищення ефективності витрат в сільськогосподарському виробництві досліджуваного підприємства - це чітке визначення стратегії управління витратами на основі аналізу ланцюга цінностей. Побудова системи показників оцінки ефективності стратегічного управління має ґрунтуватися на аналізі стратегічних цілей і моделей поведінки підприємства на ринку, а також на аналізі загального ланцюга цінностей та ланцюга формування цінностей всередині підприємства. Ефективність цих заходів у підприємстві можлива за умови вдосконалення організаційно-управлінської структури підприємства, яка передбачає формування у організаційній структурі підприємства відділів маркетингу, збуту та логістики. Така організація управління витратами враховує специфіку функціонування підприємства, ґрунтується на логістичних підходах до контролю за обсягами витрат, чітко розмежовуються функції щодо управління витратами між структурними підрозділами. В результаті, вони надають можливість переглянути функції підрозділів підприємства щодо управління витратами, більш точно скоординувати витрати часу на його взаємозв'язки з іншими відділами підприємства, підвищити рівень контролю за витратами.

3.3. Основні напрями ефективного управління факторами фінансової стійкості підприємства

Першочерговим етапом у покращання фінансового стану підприємства є пошук оптимального співвідношення власного і позикового капіталу, яке б забезпечило мінімальний фінансовий ризик за максимальної рентабельності власного капіталу. Оптимізація ліквідності підприємства реалізується за допомогою оперативного механізму фінансової стабілізації - системи заходів,

спрямованих, з одного боку, на зменшення фінансових зобов'язань, а з іншого, на збільшення грошових активів, що забезпечують ці зобов'язання.

Фінансові зобов'язання підприємство може зменшити за рахунок: зменшення суми постійних витрат; зменшення рівня умовно-змінних витрат; продовження строків кредиторської заборгованості за товарними операціями; відтермінування виплат дивідендів та відсотків. Збільшити суму грошових активів можна за рахунок: рефінансування дебіторської заборгованості (шляхом факторингу, врахування та дисконтування векселів, форфейтингу, примусового стягнення); прискорення оборотності дебіторської заборгованості (шляхом скорочення термінів надання комерційного кредиту); оптимізація запасів товарно-матеріальних цінностей (шляхом встановлення нормативів товарних запасів методом техніко-економічних розрахунків); скорочення розмірів страхових, гарантійних та сезонних запасів. В умовах конкурентного середовища актуальності набуває оптимізація збутової політики підприємства.

Підприємству необхідно активізувати політику в галузі маркетингу з метою просування своєї продукції, яка фактично за рахунок високої якості та ціни, нижчої від середньогалузевої є конкурентоспроможною. Важливими для вирішення є питання реклами, упаковки, випуску високоякісної сувенірної продукції, фірмова торгівля, стимулювання збуту різними шляхами. Правильний підхід до просування продукції виробників товарів дозволить збільшити реалізацію продукції, що створить реальні передумови фінансового зміцнення підприємства. Доцільно також звернути увагу на те, що для покращання свого фінансового стану підприємства повинні реалізовувати всю продукцію, що застоюється на складах. Для розширення ринків збуту підприємство може створити пункти роздрібної торгівлі. Це призведе до збільшення прибутку та збільшення оборотності капіталу. Впровадження цього проекту звичайно ж не вирішує існуючих фінансових проблем, але дозволить скоротити термін реалізації товару та прискорити розрахунки з кредиторами.

Конкуренстоспроможність на ринку збуту можна досягти шляхом зниження собівартості продукції, за рахунок впровадження нової техніки, технологій, раціональнішого використання як матеріальних, так і трудових ресурсів, зменшення питомої ваги постійних витрат в собівартості продукції, адже зниження собівартості продукції прямо пропорційно впливає на збільшення прибутку підприємства.

Ще одним напрямом покращання фінансового стану підприємства є збільшення грошових коштів на розрахунковому рахунку підприємства, що збільшить коефіцієнт абсолютної ліквідності і дозволить підприємству брати довго- і короткострокові позики в банку для фінансування поточної діяльності, які видаються лише платоспроможним підприємствам, в яких коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідає нормі. Збільшення грошових коштів можна забезпечити за рахунок реалізації зайвих виробничих і невиробничих фондів, здачі їх в оренду. Наступним напрямом покращання фінансового стану підприємства може стати маркетингова диверсифікація, яка зацікавить споживачів, що дасть змогу стабілізувати і покращити фінансовий стан підприємства.

Фінансовий стан підприємства не може бути стійким, якщо воно не отримує прибутку у розмірах, що забезпечують необхідний приріст фінансових ресурсів, спрямованих на зміцнення матеріально-технічної бази підприємства та їх соціальної сфери. Інформація про фінансовий стан підприємства надзвичайно важлива як для керівництва підприємства, так і для інвесторів. Тому заслуговує на увагу проблема щодо інформаційного забезпечення підприємства. Достовірність даних про фінансовий стан підприємства є важливою умовою для прийняття правильних управлінських рішень.

Одним з важливих факторів, що впливає на фінансовий стан підприємства є неналежне виконання фінансовими службами покладених на них функцій, зокрема наявність гнучкого фінансового планування та аналізу, управління ризиками та несвоєчасне виявлення фінансової нестабільності.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його комерційної та фінансово-господарської діяльності. Оскільки фінансовий стан - це одна з найважливіших характеристик діяльності кожного підприємства, то його треба систематично і всебічно оцінювати з використанням різних методів, прийомів та методик аналізу. Це уможливить критичну оцінку фінансових результатів діяльності підприємства як у статистиці за певний період, так і в динаміці - за низку періодів, дасть змогу визначити «больові точки» у фінансовій діяльності та способи ефективності використання фінансових ресурсів, їх раціонального розміщення.

Про ефективну організацію управління фінансово стійким розвитком підприємства можна говорити тільки в тому випадку, коли володіти методами реалізації мети та завдань. З урахуванням зазначеного найбільш прийнятними методами управління будуть ті, які передбачені параметричним адаптивним управлінням за результатами з елементами раннього запобігання впливу зовнішніх дестабілізуючих чинників. Використання цих методів забезпечить для підприємства підвищення фінансової стійкості та можливості розвитку. Далі визначаються принципи управління стійким розвитком підприємства. При цьому серед універсальних принципів найбільшу увагу слід приділяти принципу детермінізму, що акцентує увагу на необхідності врахування й аналізу змін, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Із загальносистемних принципів важко виділити більш-менш значущий. Проте, виходячи з цілей дослідження, на особливу увагу заслуговує принцип зворотного зв'язку, суть якого полягає в здатності підприємства, з одного боку, реагувати на зміни середовища функціонування, а з іншого – своїми діями (чи бездіяльністю) впливати на нього. У цілому дотримання універсальних принципів стійкого розвитку сприяє синхронізації внутрішнього та зовнішнього циклів життєдіяльності підприємства як соціально-економічної системи. Для забезпечення стійкості розвитку підприємства як соціально-економічної системи потрібне дотримання всіх специфічних принципів, при цьому особливу увагу слід приділити принципу

безповоротності розвитку підприємства та принципу сукупності динамічної рівноваги. Дотримання першого принципу забезпечить підприємству своєчасне діагностування точок біфуркації, що частково знівелює деструктивний характер розвитку кризових процесів і підвищить ступінь адаптації системи. Дотримуючись у своєму розвитку другого принципу, підприємство зможе підвищити стійкість своєї системи і тим самим забезпечити стабільний розвиток. Не менш важливими є принципи управління розвитком підприємства. Так, наприклад, дотримання принципу багаторівневості управління забезпечить підприємству збереження ідентичності й адаптацію до постійно мінливого зовнішнього середовища; принципу соціальної спрямованості – узгодженість внутрішніх і зовнішніх соціальних наслідків управління розвитком підприємства на всіх стадіях життєвого циклу (особливо на стадії падіння). Відповідно до сучасної концепції управління реалізація цілей і завдань управління процесом фінансово стійкого розвитку підприємства необхідно вирішувати на трьох рівнях: стратегічному (визначає мету оновлення системи), інноваційному (сприяє підвищенню адаптивності системи), оперативному (обумовлює напрями вдосконалення системи). Виділення цих рівнів обумовлене, по-перше, необхідністю врахування чинника часу – умов забезпечення фінансово стійкого розвитку підприємства в коротко-, середньо- та довгостроковому періодах; а по-друге, конкретизацією змісту рівнів фінансової стійкості підприємства та відповідної ним компетенції в галузі управління. На оперативному рівні має йти мова про управління безперервністю виробничого процесу та процесу кругообігу капіталу підприємства. Як критерії ефективності управління на цьому рівні може використовуватися оцінювання динаміки показників фінансової стійкості та ліквідності. Саме на цьому рівні відбувається коригування методів аналізу й оцінювання чинників, що дестабілізують і дезактивують розвиток підприємства. На інноваційному рівні об'єктом управління є процес забезпечення пропорційності процесу життєдіяльності підприємства, а

критеріями ефективності – оцінювання динаміки показників ділової активності та платоспроможності. Результатом управління на цьому рівні є уточнений механізм дії чинників, виявлених на оперативному рівні. Об'єктом управління на стратегічному рівні є конкурентоспроможність підприємства та його ринкова вартість, тому як критерії ефективності слід використовувати оцінювання динаміки показників рентабельності та ділової активності. У свою чергу, це припускає проведення моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, а також середовища його найближчого оточення. Для оцінювання ефективності управління фінансово стійким розвитком підприємства на оперативному, тактичному і стратегічних рівнях рекомендується використовувати методи порівняльного аналізу, середніх величин, витратний, прибутковий і опційний, а також методи рейтингового оцінювання фінансового стану підприємства. Розглянуті етапи процесу управління фінансово стійким розвитком підприємства є сукупністю функцій управління, впорядкованих у логічній послідовності їх виконання. У цьому випадку йдеться про управління за замкненим циклом або з використанням ефекту зворотного зв'язку. Передбачається, що реалізація функцій, передбачених цим управлінським циклом, забезпечить фінансово стійкий характер розвитку підприємства. Запропонований процес управління фінансово стійким розвитком підприємства містить такі етапи: визначення напрямів забезпечення сталого розвитку підприємства; елементи напрямів забезпечення сталого розвитку підприємства; оцінювання їх значущості та діагностика фактичного стану; діагностування стану підприємства; вибір типу управління розвитком підприємства; вибір методів, принципів, цілей і завдань управління стійким розвитком підприємства.

До основних чинників, які можуть спричинити фінансову кризу на підприємствах, належать: зовнішні, або екзогенні (які не залежать від діяльності підприємства) та внутрішні, або ендогенні (що залежать від підприємства). Головними екзогенними чинниками фінансової кризи на

підприємстві можуть бути: спад кон'юнктури в економіці загалом; значний рівень інфляції; нестабільність господарського та податкового законодавства; нестабільність фінансового та валютного ринків; посилення конкуренції в галузі та криза окремої галузі; посилення монополізму на ринку; дискримінація підприємства органами влади та управління; політична нестабільність у країні. Головні ендогенні чинники фінансової кризи: брак чітко визначеної стратегії розвитку підприємства; дефіцити в організаційній структурі; низький рівень менеджменту; низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції; незадовільне використання виробничих ресурсів; непродуктивне утримання зайвих робочих місць.

Враховуючи проблеми фінансового стану підприємства в умовах фінансової нестабільності, варто вжити таких заходів: удосконалення поточного календаря фінансового документа, у якому докладно відображається грошовий обіг підприємства; переведення низькооборотних активів до високооборотних; вживання локальних заходів з поліпшення фінансового стану; забезпечення фінансового стану підприємства в середньостроковій перспективі, яке виявляється в стабільному надходженні виручки від реалізації, в достатньому рівні ліквідності активів, підвищенні рентабельності продукції, установлення призупинення штрафних санкцій за прострочену кредиторську заборгованість, забезпечення достатності фінансових ресурсів для покриття нових поточних зобов'язань; поступове погашення старих боргів, скорочення витрат до мінімально допустимого рівня, проведення енерго- і ресурсозаощадних заходів; створення стабільної фінансової бази; забезпечення стійкого фінансового стану підприємства у довгостроковій перспективі, створення оптимальної структури балансу та фінансових результатів.

Управління фінансовою стійкістю підприємства є системою принципів та методів розроблення і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням постійного зростання прибутку, збереженням платоспроможності і кредитоспроможності, підтриманням фінансової

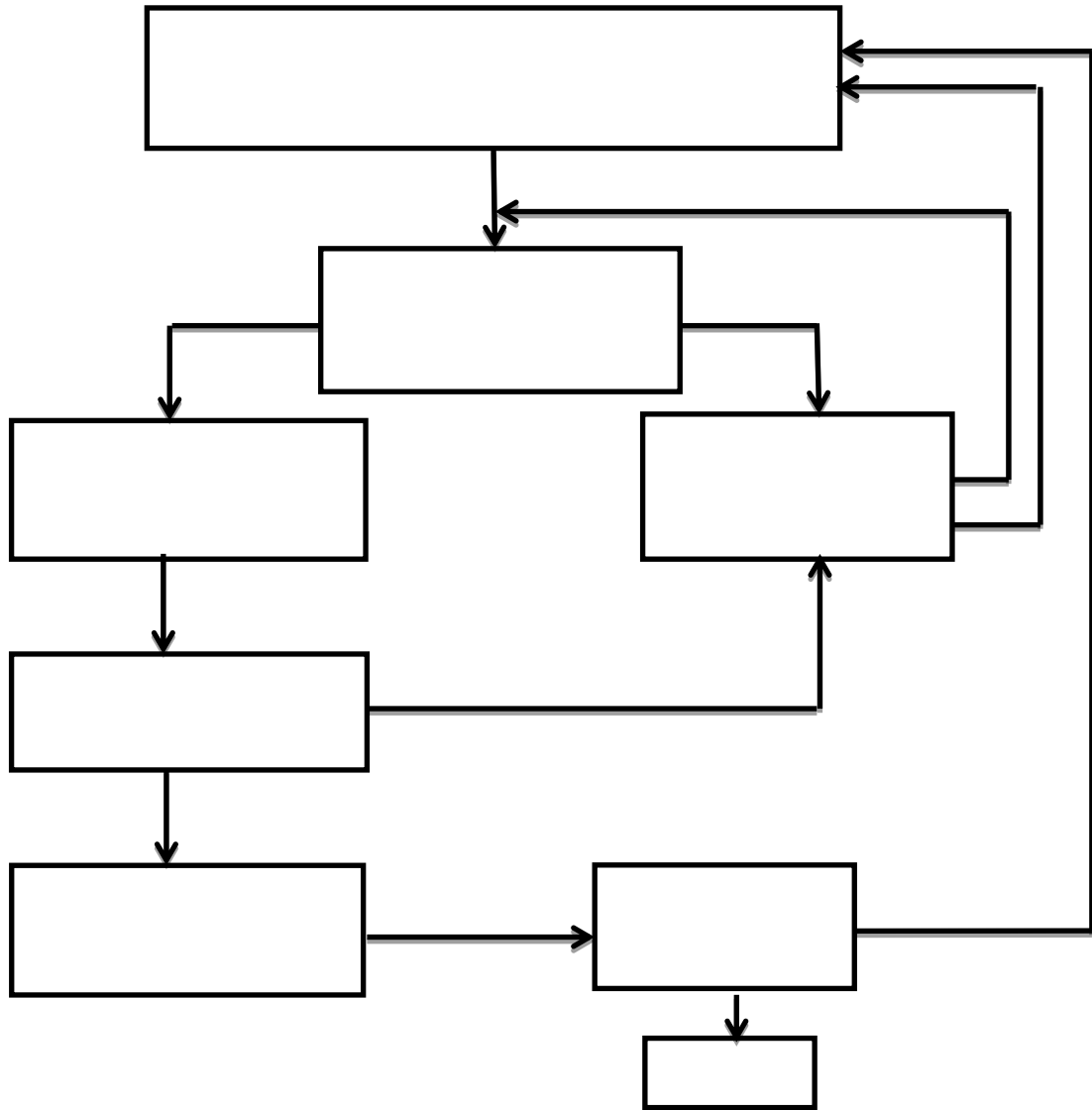
рівноваги. Зрозуміло, що управління фінансовою стійкістю підприємства та його стратегічна націленість має певні особливості: по-перше, відповідає ознакам підпорядкованості загальній системі управління господарсько-фінансової діяльності підприємства; по-друге, залежить від економічних особливостей конкурентного середовища та організаційно-правової форми функціонування підприємства; по-третє, завжди пов'язане з постійною дією певних фінансових ризиків погіршення економічної урегульованості використання ресурсного потенціалу. Типовий алгоритм управління фінансовою стійкістю підприємства, як суб'єкта господарювання наведемо на рис. 3.4.

Найважливішою ознакою фінансової стійкості підприємства є його здатність функціонувати і розвиватися в умовах мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища. Тому поступова адаптація господарюючих суб'єктів до нових ринкових умов, своєчасне реагування на вплив дестабілізуючих ринкових чинників, дотримання єдиного, чіткого механізму управління фінансовою стійкістю дозволить забезпечити максимального пом'якшення впливу зовнішніх факторів порушення стійкості.

Важливе значення в управлінні фінансовою стійкістю підприємства має періодичне дослідження його фінансової стійкості, вивчення основних факторів, що обумовлюють кризовий розвиток та подолання масштабів кризового стану шляхом впровадження механізмів фінансової стабілізації.

Для досягнення фінансової стійкості підприємства слід здійснювати ефективне управління внутрішніми факторами його діяльності, яке полягає в:

- реалізації найефективніших шляхів розширення обсягів активів;
- підтриманні ефективності використання необоротних активів;
- оптимізації складу і структури поточних активів, раціоналізації їх обороту;
- оптимізації структури власних фінансових ресурсів;
- мобілізації залученого капіталу;
- забезпеченні самофінансування за рахунок прибутку, оптимізації податкових платежів, ефективної амортизаційної політики.



1 – не реагує; 2 – реагує; 1_1 – впливає на фінансову стійкість підприємства; 1_2 – не впливає на фінансову стійкість підприємства; 2_1 – дії не впливають; 2_2 – вплив; 2_3 – негативна; 2_4 – позитивна.

Рис. 3.4. Алгоритм процесу управління фінансовою стійкістю підприємства

Підприємству під час загострення кризових ситуацій в економіці України необхідно забезпечити:

- швидке виявлення «слабких місць» та ступінь впливу внутрішніх та зовнішніх дестабілізуючих чинників;
- швидкість комунікації;

- відновлення фінансової стабільності підприємства;
- зміну фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання підприємства;
- мотивацію працівників;
- впровадження бартерних, вексельних форм розрахунків;
- використання кредиторської заборгованості.

Таким чином, удосконалення фінансової роботи у підприємстві доцільно здійснювати за такими напрямками: системний і постійний фінансовий аналіз їх діяльності; організація обігових активів відповідно до існуючих вимог з метою оптимізації фінансового стану; впровадження управлінського обліку і на цій підставі оптимізація витрат підприємства; оптимізація розподілу виручки і вибір найефективнішої дивідендної політики; більш широке впровадження комерційного кредиту з метою оптимізації джерел грошових коштів; впровадження сучасної системи управління грошовими потоками; розробка і реалізація стратегічної фінансової політики підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Економічні методи управління - це система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства та окремих працівників

2. Основним покликанням сучасних економічних методів менеджменту є забезпечення високої ефективності діяльності підприємства. Вони не тільки зберігають своє пріоритетне становище в системі методів, але в умовах ринкової економіки дійсно виконують роль базових способів впливу на поведінку людей, активізують їх працю, підвищують ділову активність підприємств. Основне завдання змін економічних методів управління в аграрному бізнесі полягає у тому, щоб створити такі організаційні умови, за яких підприємства виконували б усі функції на найвищому рівні.

3. Дослідження питань ефективності використання економічних методів управління проводилося на матеріалах ТОВ «Селищанське» Тиврівського району. Виробниче спрямування підприємства визначає виробництво зерна та олійних культур, зокрема насіння ріпаку та соняшнику.

4. ТОВ «Селищанське» за розмірами відноситься до малих підприємств. У користуванні ТОВ «Селищанське» у звітному році було 1668 га сільськогосподарських угідь. Середньорічна чисельність працівників підприємства нараховує 32 особи. Оснащеність господарства основними фондами за досліджувані роки зростає і у 2017 р. фондозабезпеченість підприємства становила 5859 грн. на 1 га сільськогосподарських угідь. Проте основні засоби господарства характеризуються високим зносом.. На кінець 2017 р. у ТОВ «Селищанське» придатною до використання було лише 32 % первісної вартості основних засобів.

5. Результативність господарської діяльності ТОВ «Селищанське» за досліджуваний період знижується. Значна частина вирощеного протягом

року урожаю не була реалізована протягом року, а залишилася (і відображена обліком) на кінець року у запасах підприємства. У 2017 р. на кожен гектар сільськогосподарських угідь дохід від реалізації сільськогосподарської продукції становив 10556 грн., тобто лише третину по відношенню до рівня 2015 р. Це призвело до стрімкого зниження показників окупності використаних та спожитих ресурсів. Чистий результат господарської діяльності підприємства є від'ємним, тобто підприємство є збитковим. приведена маса збитку становить у звітному році 824 грн. на гектар сільськогосподарських угідь, тоді як за результатами діяльності підприємства у 2015 р. отримали прибутку 24967 грн. на гектар сільськогосподарських угідь.

6. Серед методів управління, які використовуються у ТОВ «Селищанське», важливе місце займають економічні. Однак сучасний стан організації управлінської праці господарства не відповідає повною мірою вимогам ринкової економіки, що безпосередньо впливає на ефективність його функціонування, а практика організації управління у ТОВ «Селищанське» зумовлює недостатній рівень використання трудових ресурсів, невідповідність умов, в яких формувався та використовується кадрово-менеджерський потенціал, реальним можливостям господарювання.

7. У ТОВ «Селищанське» мають місце недосконалості використання економічних методів управління. Зокрема, система планів в господарстві не є досконалою, особливо це стосується бюджетування фінансових ресурсів. Потребує удосконалення і система оперативного економічного аналізу. Мають місце недоліки у веденні комерційного розрахунку, а саме в частині створення і витрачання фондів стимулювання працівників, укладання угод, контрактів, договорів. Існуюча в підприємстві організація оплати праці не повною мірою забезпечує порядок, розміри й умови виплати основної і додаткової оплати. У підприємстві, зокрема у рослинництві, не всі види робіт з шкідливими умовами праці враховуються, а відповідно не нараховуються за це доплати, не завжди здійснюються надбавки за роботу

в понад нормований час.

8.3 метою вдосконалення організації оплати праці необхідно переглянути Положення про оплату праці і передбачити поліпшення стимулювання працівників на основі: встановлення на підприємстві індивідуальних окладів; здійснення перегляду окладів працівників не рідше 1 разу на рік; встановлення об'єктивного оцінювання досягнень та напрацювань працівника.

9. Система мотивації працівників підприємства повинна бути орієнтована на кінцевий результат та мати справедливий характер. Для вдосконалення наявної системи оплати праці у ТОВ «Селищанське» можна запровадити безтарифну модель оплати праці в поєднанні з відсотковою системою. Таким чином, заробітну плату працівників будуть визначати як відсоток від кінцевих результатів діяльності підприємства.

10. Підвищення ефективності формування та використання витрат у сільськогосподарському виробництві ТОВ «Селищанське» можна досягти за рахунок:

- формування у господарстві моделі стратегічного управління витратами на основі ланцюга цінностей;
- активізації маркетингової роботи на підприємстві;
- вдосконалення організаційно-управлінської структури підприємства, яка передбачає формування у організаційній структурі підприємства відділів маркетингу, збуту та логістики.

11. З метою поліпшення фінансового планування необхідно у підприємстві ввести складання платіжного календаря і обґрунтування потреби в короткостроковому кредиті.

12. Для підвищення якості реалізації управлінських рішень необхідно забезпечити організацію контролю та коректування прийнятих управлінських рішень в галузі фінансової діяльності за результатами контролю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдошіна З.А. Дослідження систем управління: http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/management_research.shtml.
2. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем Ростов-на-Дону, 1998. 105 с.
3. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я : *навчальний посібник* К., 2008. 640 с.
4. Бакуліна О. С. Методика оцінки мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств // *Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі : матер. міжнар. наук.-практ. конф., 29–30 квіт. 2014 р.* Тернопіль, 2014. С. 133–135.
5. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : *навчальний посібник* К., 2007. 407 с.
6. Блейк Р.Р. Научные методы управления К., 1990. 248 с.
7. Бодди Д. Основы менеджмента, 2000. 816 с.
8. Бондарчук Н.В., Токовенко Ю.С. Особливості розрахунків з оплати праці на сільськогосподарських підприємствах України, їх недоліки та напрями вирішення//Молодий вчений. Економічні науки. 2017. №10 (50). С.791-794
9. Бородіна О. М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку. К., 2003. 277 с.
10. Будзан Б. П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи .К., 2001. 349 с.
11. Бурлака Н.І Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва у процесі реформування земельних відносин//*Економіка. Фінанси. Менеджмент. Актуальні питання науки і практики.* 2018. Вип.1(29). С. 56–67
12. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом // *Вісник економічної науки України.* 2013. №2. С.20-25

13. Ведення агробізнесу в Україні. Український клуб аграрного бізнесу : http://ucab.ua/files/Survey/Doing/DoingAgribusinessInUkraine_2018.pdf
14. Велешук С. С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту. *Ефективна економіка* : www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952
15. Велешук С.С. Адміністративний менеджмент: сутнісні характеристики та основні завдання // *Наука молода / Збірник наукових праць*. Випуск 18 . – Тернопіль, 2012. С.14-19
16. Великий тлумачний словник сучасної української мови : уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К., 2004. 1440 с.
17. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : *навчальний посібник* К. : Кондор, 2003. 414 с.
18. Гапоненко Н. Мотивація стимулювання аграрної праці // *Бухгалтерія в сільському господарстві*. 2009. № 6. С. 14–16.
19. Герасимяк Н. В. Теоретичні засади мотивації адміністративно-управлінського персоналу підприємства // *Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент*. 2013. Вип. 10. С. 33-40.
20. Гончарук І.В., Томашук І.В. Державне регулювання розвитку ресурсного потенціалу сільських територій: загальні аспекти // *Економіка. Фінанси. Менеджмент. Актуальні питання науки і практики*. 2018. Вип.4(32). С.46-57
21. Гончарук І.В., Старосуд В.І, Мулик Т.О. Фінансові результати сільськогосподарських підприємств: механізм формування та аналітична оцінка (на прикладі Ялтушківської дослідно-селекційної станції ІБК І ЦБ НААН України) // *Економіка. Фінанси. Менеджмент. Актуальні питання науки і практики*. 2018. Вип.3(31). С.18-34
22. Гончарук І.В., Браніцький Ю.Ю., Томашук І.В. Основні аспекти ефективного формування і використання ресурсного потенціалу у сільськогосподарських підприємствах (на прикладі Уладово-Люлинецької ДСС ІБК І ЦБ НААН України) // *Економіка. Фінанси. Менеджмент*.

Актуальні питання науки і практики. 2017. Вип.12(28). С.54–68

23. Гончарук І.В., Плахтій Т.Ф., Старосуд В.І. Система обліку та оподаткування на дослідно-селекційній станції ІБКІЦБ НААН України: стан та напрями удосконалення // *Економіка. Фінанси. Менеджмент. Актуальні питання науки і практики.* 2017. Вип.11(27). С.17–30

24. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив еколого-економічного фактору на особливості організаційно-економічного механізму використання ресурсного потенціалу сільських територій // *Економіка. Фінанси. менеджмент. Актуальні питання науки і практики.* 2017. Вип.4(20). С.52–62

25. Господарський кодекс України від 07.03.2018 - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

26. Довгань Ю.В. Аналіз фінансового стану як ключовий етап оцінки рівня інвестиційної привабливості підприємства // *Економіка. Фінанси. Менеджмент. Актуальні питання науки і практики.* 2018. Вип.2(30). С. 76–90

27. Економічна енциклопедія : <http://slovopedia.org.ua/38/53404/381644.html>

28. Економічна статистика. Статистична інформація: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

29. Жибак М.М. Стан та шляхи удосконалення мотивації праці в аграрних підприємствах // *Агросвіт.* 2017. №5. С.10-14

30. Захарчин Г. М. Трансформація функцій управління поведінкою персоналу підприємства в сучасних умовах // *Вісник Одеського Національного Університету ім. Мечникова, серія Економіка.* 2015. Том 20, вип. 6. С. 181-183.

31. Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств. Чернівці, 2012. С. 228.

32. Йохна М.А., Стадник В.В. Менеджмент: підручник. К., 2010. 472 с

33. Калетнік Г.М., Гунько І.В. Інноваційні платформи організації

науково-дискусійних молодіжних майданчиків у контексті євроінтеграційного розвитку аграрної економіки//*Економіка. Фінанси. Менеджмент. Актуальні питання науки і практики*. 2017. Вип.4(20). С.7–18

34. Калетнік Г.М., Мазур А.Г. Науково-теоретичні аспекти формування та розвитку людського капіталу в сільських територіях // *Економіка, фінанси, менеджмент*. 2016. №10 (14). С. 7-25

35. Калетнік Г.М., Мазур А.Г., Кубай О.Г. Розвиток організаційно-функціональних структур управління в регіональних економічних системах: *монографія*. - Вінниця, 2009.188с.

36. Калетнік Г.М., Підвальна О.Г., Колесник Т.В.. Діяльність університетів та інноваційних структур за їх участю як чинник сталого місцевого та регіонального розвитку в умовах проведення реформи децентралізації (на прикладі ННВК «Всеукраїнський науково-навчальний консорціум») // *Економіка. Фінанси. Менеджмент. Актуальні питання науки і практики*. 2018. Вип.6(34). С. 7-27

37. Киш Л.М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємств агропромислового комплексу Вінницької області // *Економіка. Фінанси. Менеджмент. Актуальні питання науки і практики*. 2018. Вип.4(32). С.58–67

38. Климчук А.О. Особливості використання бенчмаркінгу у мотивації конкурентних переваг персоналу//*Економіка. Фінанси. Менеджмент. Актуальні питання науки і практики*. 2018. Вип.1(29). С. 21–32

39. Кравченко В. О. Менеджмент : *навчальний посібник*. Одеса, 2013. 165 с.

40. Крищенко К. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління оплатою праці // *Україна: аспекти праці*. 2007. № 6. С. 9–16.

41. Кубай О.Г., Снігур В.Л., Кіреєва Е.А. Сучасний стан та державне регулювання ринку праці // *Економічні студії*. 2014. №1 (01). С.90-95

42. Левицька І.В., Климчук А.О. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулюванні персоналу підприємства//*Економіка. Фінанси.*

- Менеджмент. Актуальні питання науки і практики.* 2018. Вип.4(32). С.46-57
43. Мазур А.Г., Дмитрик О.В. Тенденції економічного відтворення господарств населення у сільській економіці // *Економіка. Фінанси. Менеджмент. Актуальні питання науки і практики.* 2017. Вип.12(28). С. 55–67
44. Мазур А.Г., Колесник Т.В. Методологія дослідження змісту та сутності малих форм господарювання в сільській місцевості // *Економіка. Фінанси. Менеджмент. Актуальні питання науки і практики.* 2017. Вип.4(20). С.19–31
45. Мескон М., Альберт М., Хедоури. , Ф. Основы менеджмента. Москва : 1998. 800 с.
46. Міненко М. А. Сучасні підходи до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємства // *Економіка і держава.* 2012. № 12. с. 4-7.
47. Мороз І. В. Менеджмент і маркетинг освіти : *навчальний посібник* К., 2009. 192 с.
48. Новіков Г. В. Основы адміністративного менеджменту: *навчальний посібник* К.:, 2004. 560 с.
49. Олійник Т.І. Нарями удосконалення управління ефективним виробництвом продукції рослинництва // *Економічні, соціальні та екологічні проблеми розвитку агропродовольчої сфери : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* Харків, 2016. С. 187– 191.
50. Онищук Ю.В., Зубар І.В. Закордонна міграція трудових ресурсів як перешкода сталому економічному розвитку України // *Економіка. Фінанси. Менеджмент. Актуальні питання науки і практики.* 2018. Вип.5(33). С.37–49
51. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: *посібник* К., 2003. 568 с.
52. Основы адміністративного менеджменту: *навчальний посібник* К.:, 2013. 148 с.

53. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI, чинний від 25.11.2018: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
54. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності // *Державне будівництво*. 2012. № 1: http://nbuv.gov.ua/jpdf/DeBu_2012_1_9.pdf.
55. Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконалення деяких положень. *Законом України від 05.10.2017 р. №2164-VIII*: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2164-19>
56. Про Державний бюджет України на 2018 р. від 07. 12. 2017 року № 2246-VIII, чинний від 13.10.2018: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-19>
57. Про державну підтримку сільського господарства України Закон України від 24.06.2004 р. №1877-IV зі змін. та допов. станом на 15.08.2018 р. <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>
58. Про оренду землі. Закон України 06.10.1998р. № 161-XIV, поточна редакція від 4.06.2017р.: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-14>
59. Прокопчук Л.М. Управлінські заходи впливу на ефективність виробництва продукції рослинництва // *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»* : зб. наук. пр. / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків, 2015. № 2. С. 253–263.
60. Пронько Л.М., Колесник Т. В. Вплив корпоративної культури управління на капіталізацію підприємств // *Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки»*. 2015. Вип. 3. С. 388-391
61. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: підручник.-2-ге вид., перероб. і доп. Тернопіль, 2003. С. 297-332
62. Рудьєв В. А. Менеджмент К., 2011. 312 с.
63. Салова Н. Сучасне розуміння сукупної винагороди за працю // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 602–607.
64. Самборська О.Ю., Пришляк Н.В. Тенденції розвитку малих форм господарювання в агропромисловому комплексі // *Економіка. Фінанси*.

Менеджмент. Актуальні питання науки і практики. 2018. Вип.6(34). С.62–71

65. Самборська О.Ю. Сучасний стан безробіття в Україні та шляхи його подолання // *Економіка. Фінанси. Менеджмент. Актуальні питання науки і практики.* 2017. Вип.7(23). С.32–40

66. Сіренко Н. М. Удосконалення організації розрахунків з оплати праці в сільськогосподарських // *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. № 15. С. 352-355

67. Токарчук Д.М. Зайнятість сільського населення та диверсифікація сільської економіки як шлях до покращення її стану // *Економіка. Фінанси. Менеджмент. Актуальні питання науки і практики.* 2017. Вип.12(28). С.68–79

68. Токарчук Д.М. Економіко-екологічні вигоди застосування біогазових установок у домогосподарствах // *Економіка. Фінанси. Менеджмент. Актуальні питання науки і практики.* 2018. Вип.6(34). С.39–49

69. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала підприємства: учебное пособие. 5-е изд. М., 2003. 272 с.

70. Фалмер Р. М. Енциклопедія сучасного управління Т. 1-5. М., 1992.

71. Ходаківський Є. І. Теоретичні основи дослідження систем управління підприємством // *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки.* 2014. № 4. С. 61-68.

72. Чорний Г.М., Міщенко М.П., Ястреб І.А. Методологічні аспекти оцінки рівня системи управління в аграрних підприємствах // *Економіка АПК.* 2013. № 1. С. 63-64.

ДОДАТКИ