

УДК 631.164.165:65.014.1

Колесник В.М.,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій та права

Гросу Д.А.,

магістр факультету менеджменту

Миколаївський державний аграрний університет

## ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**Постановка проблеми.** Протягом останніх років у аграрному секторі економіки відбуваються великі соціальні й економічні перетворення, реформуються відносини власності, створюються нові форми господарювання на селі. Водночас, освоєння ринкових відносин супроводжується кризовими процесами. Сучасний професійний керівник (менеджер) має забезпечувати найефективніше використання обмежених матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, вести постійний пошук нових технологій, орієнтованих на випуск якісної продукції, знаходити вигідні канали реалізації продукції, щоб досягти найкращих фінансових результатів.

Висока складність вирішуваних нині завдань посилюють роль наукового управління у стабілізації соціально-економічних процесів і забезпеченні ефективності усіх видів підприємницької діяльності. Це зумовлює зміни у функціях управління, зокрема економікою АПК.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління виробництвом у ринкових умовах вимагає умілого використання керівниками різних рівнів усієї системи методів управління, високої майстерності та професійних навиків застосування різноманітних інструментів впливу на підлеглих. Вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних та прикладних аспектів проблеми управління у підприємствах зробили такі українські та закордонні вчені: В.Я. Амбросов, М.А.Бражник, А.И.Гусев, А.Д.Діброва, Й.С.Завадський, Ю.Б.Корольов, В.І.Перебийніс, А.В.Світлична, О.А.Сметанюк, О.П.Сочівець,

Г.М.Чорний, О.Г.Шпикуляк, Н.В.Яшкіна та інші. Їх внесок заслуговує на увагу, але разом з тим не можна не відмітити, що залишаються невирішеними питання оцінки стану управління з використанням функціонального підходу та його ефективності у підприємствах АПК на регіональному рівні.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розробка власної методики оцінки стану управління в аграрних підприємствах на основі функціонального підходу та дослідження ефективності управління ними на основі системи показників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління – це процес, завдання якого є цілеспрямований комплексний вплив на соціально-економічні явища підприємства, а саме управління господарською діяльністю та персоналом. Результати управління впливають із дій окремих осіб-керівників, які здійснюють функцію управління в організації через прийняття рішень і сприяння їх виконанню підлеглими.

Здійснюваний спеціалістами і менеджерами різних рангів процес менеджменту складається з відособлених, але тісно взаємопов'язаних частин – функцій. В результаті опрацювання наукових джерел [1,4,5,13] ми виділили групи специфічних функцій управління, які можуть використовуватись для оцінки сучасного стану менеджменту аграрних підприємств: 1) стратегічне управління підприємством; 2) планування діяльності господарства; 3) оперативне управління підприємством; 4) маркетингова діяльність. Крім того, їх можна доповнити такою групою функцій: організація капітального будівництва; організація робіт із соціального розвитку села; управління персоналом; управління конфліктами (їх попередження та вирішення).

Отже, з врахуванням вищезазначеного, а також раніше проведених досліджень щодо оцінки стану стратегічного управління [6], для оцінки розвитку управління в аграрних підприємствах ми пропонуємо використовувати анкетне опитування керівників вищої та середньої ланки управління за функціями (табл.1,2,3,4), результати якого потім переводяться у бали.

Таблиця 1

**Оцінка функцій стратегічного управління в аграрних підприємствах**

Функції	Елементи	Бали
Знання „сильних” та „слабких” сторін свого підприємства	Знають з результатів аналізу внутрішнього середовища	1
	Чітко визначити важко	0
Значення місії підприємства	Чітко виражена причина існування підприємства, філософія його діяльності	2
	Ціль діяльності підприємства	1
Формулювання місії у статуті чи бізнес-плані	Сформульована	1
	Не сформульована	0
Визначення перед колективом цілей на перспективу (2-5 років)	Визначені	1
	Невизначені	0
Необхідність розробки стратегії діяльності підприємства	Існує необхідність розробки, стратегія сприяє успіху підприємства	1
	На сучасному етапі необхідність відсутня	0

Анкета складається з чотирьох розділів оцінки функцій: стратегічного управління; планування діяльності; оперативного управління; агромаркетингової діяльності. Відповідно до даних табл.1 перший розділ містить 5 функцій, максимальна кількість балів – 6, мінімальна – 1 бал.

Таблиця 2

**Оцінка планування діяльності в аграрних підприємствах**

Функції	Елементи	Бали
Значення планування у системі контролю за виконанням планів	Велике, бо успіх за умов нестабільності забезпечується системою планування	2
	Більш значні дії, ніж плани	1
Період планування діяльності підприємства	На 1 рік	1
	На 2-3 роки	2
	На 4 і більше років	3
	Планування діяльності не здійснюється	0
Складання розділів бізнес-плану	Виробнича програма рослинництва і тваринництва	1
	Маркетинговий план	1
	Фінансовий план	1
	Інвестиційна діяльність	1
	Всі розділи бізнес-плану	4
	Бізнес-план не складається	0

Відповідно до даних табл.2 другий розділ містить 3 функції, максимальна кількість балів – 9, мінімальна – 1 бал.

## Оцінка функцій оперативного управління в аграрних підприємствах

Функції	Елементи	Бали
Складання видів плану особистої роботи керівника підприємства	На рік із зазначенням переліку справ та строк виконання по місяцях	1
	На місяць	1
	Тижневий план із зазначенням справ на кожний день	1
	Денний	1
	Плани не складаються	0
Складання видів плану особистої роботи головних спеціалістів підприємства	На рік із зазначенням переліку справ та строк виконання по місяцях	1
	На місяць	1
	Тижневий план із зазначенням справ на кожний день	1
	Денний	1
	Плани не складаються	0
Види нарад, які найчастіше проводяться у підприємстві	Навчальні	1
	Інструктивні	1
	Оперативні для вирішення виробничих проблем	1
Загальна тривалість нарад у підприємстві	1 година	2
	1,5 години	1,5
	2 години	1
	3 години	0
Частота проведення оперативних нарад	Щодня	1,5
	Щотижня	2
	Щомісяця	1
Стиль управління у підприємстві	Демократичний	2
	Авторитарний	1
Сфера прийняття управлінських рішень	Управління персоналом	1
	Економічний розвиток підприємства	1
	Соціальний розвиток підприємства	1
	Інноваційний розвиток підприємства	1
	Організація управління	1
Персонал, який бере участь у процесі прийняття важливих управлінських рішень	Керівники відділів та керівництво підприємства	2
	Тільки керівники господарства	1
	Керівники відділів, підрозділів без погодження керівництва підприємства	0
Методи прийняття рішень	На підставі поєднання інтуїції та результатів аналітичної роботи	2
	На підставі аналізу діяльності підприємства	1
	Інтуїтивно	0
Необхідність створення системи інформації для прийняття обґрунтованих рішень	Створити систему інформації на підприємстві	2
	Періодично здійснювати збір та обробку інформації	1
Необхідність зміни системи прийняття управлінських рішень	Система у стадії формування	2
	Існує необхідність зміни	1
	Система не сформована	0

Відповідно до даних табл.3 третій розділ складається з 11 функцій, максимальна кількість балів – 30, мінімальна – 5 балів.

Таблиця 4

### Оцінка функцій маркетингової діяльності в аграрних підприємствах

Функції	Елементи	Бали
Складання плану маркетингу в якості розділу бізнес-плану с.-г. підприємства	Складається	1
	Не складається	0
Знання основних конкурентів підприємства	Не тільки знають, але й вивчають їх діяльність	2
	Знають, але не вивчають їх діяльність	1
	Не має необхідності у дослідженні конкурентів	0
Основні засоби конкурентної боротьби	Ціна на с.-г. продукцію	1
	Виробництво більш якісної продукції	1
	Низька собівартість продукції	1
	Різноманітність видів продукції	1
	Рекламні об'яви	1
	Не використовують жодний засіб	0
Здійснення зовнішньоекономічної діяльності	Здійснюється	2
	Передбачається у найближчі 2 роки	1
	Не здійснюється	0
Імідж підприємства на внутрішньому ринку	Високий	2
	Недостатньо високий	1
	Низький	0
Ступінь володіння інформацією за напрямками (володіють – 1, частково володіють – 0,5, не володіють – 0)	Нова техніка	1
	Добрива	1
	Засоби захисту рослин, тварин	1
	Посівний матеріал	1
	Ринки збуту	1
	Інноваційні технології виробництва продукції рослинництва	1
	Інноваційні технології виробництва продукції тваринництва	1
	Законодавчо-правова інформація	1
	Ціни на продукцію	1
	Інформація з бухгалтерського обліку	1

За даними табл.4 до четвертого розділу входить 6 функцій, максимальна кількість балів – 22, мінімальна – 1 бал. Отже, в цілому стан управління в аграрних підприємствах максимально може бути оцінений у 67 балів.

Відношення фактично одержаної підприємством суми балів до максимального значення в цілому по системі управління підприємством дає можливість визначити ступінь його розвитку:

$$\tilde{N}ó\ddot{\delta} = \frac{A\delta\grave{a}\acute{e}\delta}{A_{\max}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

де  $S_{\text{упр}}$  – ступінь розвитку управління підприємством, %;

$B_{\text{факт}}$  – фактичний бал по підприємству за результатами опитування;

$B_{\text{max}}$  – максимальний бал оцінки розвитку управління.

З метою апробації даної методики та більш поглибленого аналізу ефективності управління у сільськогосподарських підприємствах нами було обрано аграрні підприємства Новобузького району Миколаївської області, оскільки вони розташовані у північно-східній частині даного регіону, де певним чином невілюється вплив природно-кліматичних умов ведення аграрного виробництва та спостерігається спеціалізація на виробництві зерна та соняшнику з розвиненим скотарством (типова для даної області).

У табл.5 представлена в цілому оцінка рівня розвитку управління досліджуваних господарств в цілому та у розрізі розділів.

Таблиця 5

**Результати оцінки розвитку управління за матеріалами опитувань керівників та спеціалістів аграрних підприємств Новобузького району Миколаївської області, проведених у 2011 році (у середньому на одне підприємство)**

Розділи	Максимальний бал	Фактичний бал	Ступінь розвитку, %
1. Функції стратегічного управління	6,0	5,4	90,0
2. Планування діяльності підприємства	9,0	5,0	55,5
3. Функції оперативного управління	30,0	14,2	47,2
4. Функції маркетингової діяльності	22,0	9,7	44,1
Всього (у середньому) по розділах	67,0	34,3	51,1

Наведені у табл.5 результати опитувань свідчать, що управління в аграрних підприємствах має середній рівень розвитку: у середньому по обстежених об'єктах його ступінь становить 51,1%. Крім того, необхідно

відмітити, що найкраще розвинений перший розділ – стратегічне управління, тобто господарства знають свої сильні та слабкі сторони, доводять до колективів цілі діяльності на перспективу, усвідомлюють необхідність розробки стратегії. Нижчий ступінь розвитку спостерігається по плануванню діяльності підприємств, але вищий порівняно зі ступенем розвитку в цілому по системі управління. Це обумовлено неповним складанням розділів бізнес-плану господарств, переважно вони обмежуються лише розробкою виробничих планів рослинництва і тваринництва.

Проте негативним моментом є низький рівень розвитку агромаркетингової діяльності внаслідок відсутності відповідних спеціалістів, певних фінансових проблем та не усвідомлення її ролі у забезпеченні ефективного ведення господарювання. Крім того, недостатньо розвиненим є блок оперативного управління, внаслідок недооцінки значення планування особистої роботи керівників підприємств та головних спеціалістів на рік, тиждень з метою раціонального розподілу робочого часу та належної організації власної роботи, обмеженої сфери прийняття управлінських рішень (переважно лише щодо економічного розвитку підприємств).

Отже, виявлені проблеми у сфері управління аграрними підприємствами суттєво впливають на ефективність його здійснення.

Ефективність управлінської праці – соціально-економічна категорія, що характеризує рівень результативності управлінської діяльності щодо реалізації мети управління. Складність і багатогранність ефективності управління пояснюються складністю самої категорії управління. Питання ефективності управління, з одного боку, є невід’ємним аспектом управління підприємством, з іншого – вони не мають однозначних рішень.

В результаті дослідження джерел [5,6,11,15] для оцінки ефективності управління в аграрних підприємствах ми пропонуємо використати наступну систему показників: одержання валової продукції сільського господарства у порівняних цінах 2005 року та прибутку від реалізації продукції (наданих послуг) на 1 працівника управління, 1 грн адміністративних витрат, питома вага

персоналу управління у загальній чисельності працівників підприємства, питома вага адміністративних витрат у повній собівартості продукції. Однак, вона може бути доповнена наступними показниками: питома вага фонду оплати праці працівників управління у фонді оплати праці в цілому по підприємству, питома вага витрат на оплату праці працівників управління у повній собівартості продукції; число ступенів у структурі управління, норма управління на керівника підприємства, наявність конкретних посадових інструкцій. Аналіз ефективності управління у досліджуваних господарствах проведемо за допомогою рейтингової оцінки по перших шести показниках. За браком інформації решта показників не була включена до розрахунків. Рейтингова оцінка полягала у наступному:

- 1) розраховано відносні величини (індекси) по кожному показнику шляхом ділення індивідуального значення кожного показника по підприємству за досліджувані роки на базу порівняння – найвищі значення по підприємству;
- 2) визначено суму балів за обраними показниками шляхом сумування відносних величин (індексів) окремо по показниках досліджуваних років;
- 3) знайдено середній бал по кожному підприємству за відповідні досліджувані періоди як середньоарифметичну величину, поділивши розраховану вище суму балів на кількість показників ефективності управління;
- 4) ранжуючи середні бали від максимального до мінімального значення, визначено рейтинг кожного підприємства у середньому за досліджуваний період та у розрізі кожного року.

Виявлення щільності зв'язку між узагальнюючими рейтинговими оцінками ефективності управління у підприємствах та ступеня розвитку управління ми провели за допомогою непараметричних методів аналізу. Серед них найпоширенішим є ранговий коефіцієнт Спірмена. Він може бути використаний для визначення щільності зв'язку як між кількісними, так і якісними величинами, але за умови, що їх значення впорядковані та проранжовані або за ступенем зростання, або за ступенем падіння факторів.



Коефіцієнт кореляції рангів (коефіцієнт Спірмена; ранговий коефіцієнт кореляції; непараметричний коефіцієнт кореляції рангів) розраховується за формулою [9]:

$$R = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (2)$$

де  $d^2$  – квадрат різниці рангів;

$n$  – число спостережень.

Коефіцієнт Спірмена може набувати будь-яких значень в інтервалі (-1;1). Коли ранги факторної ознаки цілком збігаються з рангами результативної ознаки, тоді кожне значення  $R_x = R_x$  і сума  $d^2 = 0$ . У цьому випадку можна говорити про безпосередній зв'язок. Якщо  $R \sim 1$ , то між ознаками досить сильний безпосередній зв'язок. Взагалі прийнято використовувати такі значення коефіцієнта для встановлення щільності зв'язку між факторами  $x$  та  $y$ :  $\leq 0,3$  – слабка щільність зв'язку;  $0,3 < R \leq 0,7$  – помірна щільність зв'язку;  $> 0,7$  – висока щільність зв'язку.

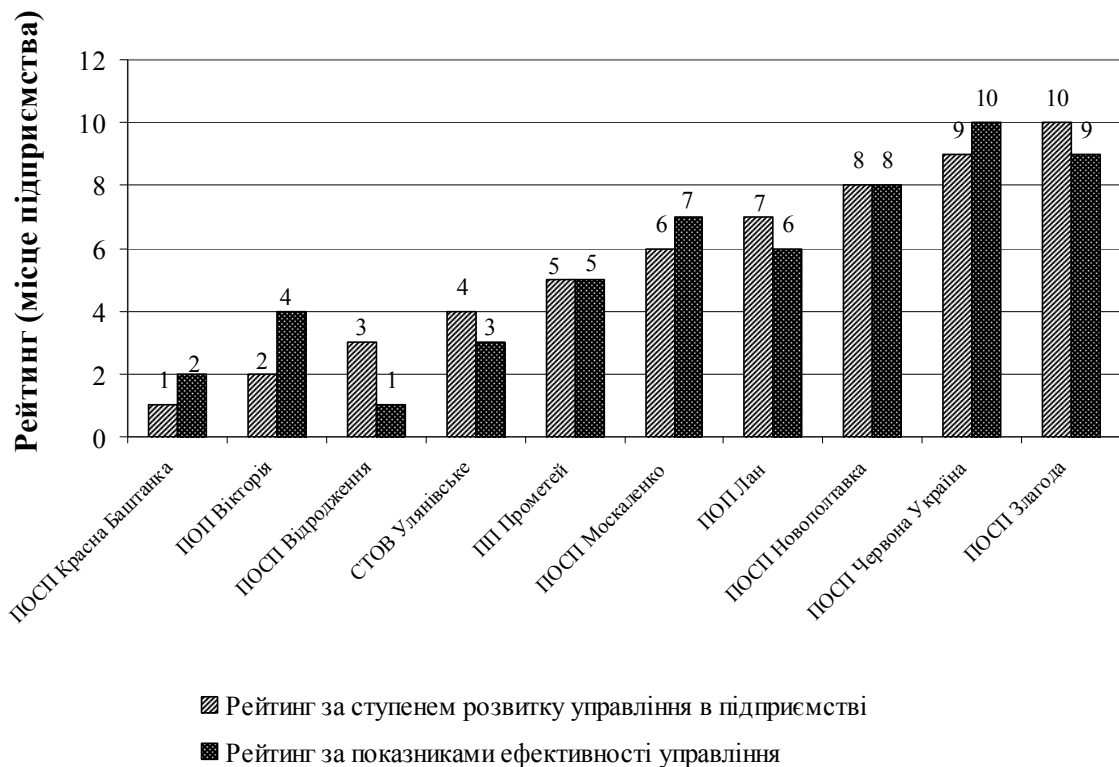
Таблиця 6

**Ефективність управління в аграрних підприємствах Новобузького району  
Миколаївської області**

Показники	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2010 р. у % до 2008 р.
Одержано валової продукції с.г. у порівняних цінах 2005 р. на:				
- 1 працівника управління, тис.грн	248,9	183,2	196,4	78,9
- 1 грн адміністративних витрат, грн	15,4	7,6	6,2	40,3
Одержано прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) на:				
- 1 працівника управління, тис.грн	42,3	28,2	104,7	247,5
- 1 грн адміністративних витрат, грн	2,6	1,2	3,3	126,9
Питома вага адміністративного персоналу у загальній чисельності працюючих, %	21,9	23,6	26,4	4,5 проц.п.
Питома вага адміністративних витрат у повній собівартості продукції, %	7,7	8,8	9,3	1,6 проц.п.

Відповідно до даних табл.6 з 2008 року по 2010 рік ефективність управління в аграрних підприємствах Новобузького району погіршилась. Так,

спостерігається зменшення продуктивності управлінської праці та економічності апарату управління: зростання питомої ваги адміністративного персоналу у загальній чисельності працюючих та частки адміністративних витрат у повній собівартості продукції на фоні скорочення одержаної валової продукції сільського господарства у порівняних цінах 2005 року на 1 працівника управління та 1 грн адміністративних витрат. На нашу думку, це обумовлено недостатнім розвитком оперативного управління у господарствах, а також прийняттям необґрунтованих управлінських рішень у виробничій сфері.



**Рис.1. Порівняння рейтингів за ступенем розвитку управління та показниками ефективності управління в аграрних підприємствах Новобузького району Миколаївської області за 2010 рік**

Порівнюючи рейтинг господарств Новобузького району Миколаївської області за ступенем розвитку управління та його ефективністю (рис.1), можемо зазначити, що існує залежність між ними: чим краще розвинене управління у досліджуваних підприємствах, повніше здійснюються його функції, приймаються обґрунтовані управлінські рішення, тим вища ефективність управління у даних господарствах. Даний висновок підтверджує ранговий

коефіцієнт кореляції Спірмена, який становить  $R=0,915$ , тобто між зазначеними факторами існує висока щільність зв'язку.

**Висновки з даного дослідження.** Отже, запропонована методика дозволяє оцінити стан управління в аграрних підприємствах на основі функціонального підходу з метою підвищення ефективності як управління, так й в цілому господарської діяльності підприємств. За результатами дослідження можна зробити висновок, що сучасний стан управління у сільськогосподарських підприємствах Новобузького району потребує його покращення через підвищення рівня інформаційного забезпечення керівників господарств, виробничих підрозділів та головних спеціалістів з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень, раціональної організації особистої праці менеджерів, ефективну мотивацію управлінського персоналу, своєчасне виконання функції контролю як в економічній, так й у виробничій сферах діяльності господарств. Перспективи подальших досліджень передбачають розробку пропозицій щодо удосконалення управління в аграрних підприємствах.

### Література

1. Бражник М.А. Содержание и направленность основных управленческих функций в теории управления / М.А.Бражник // Проблемы теории и практики управления. — 2008. — №10. — С.88-91.
2. Гусев А.И. Недостатки систем управления как одна из причин несостоятельности сельхозпредприятий / А.И.Гусев // Проблемы теории и практики управления. — 2007. — №7. — С.108-111.
3. Діброва А.Д. Категорія управління як атрибут динамічних систем / А.Д.Діброва, Г.М.Чорний // Економіка АПК. — 2010. — №7.— С.122-127.
4. Діброва А.Д. Функціональний аналіз управління в соціальних системах / А.Д.Діброва, Г.М.Чорний // Економіка АПК. — 2010. — №8.— С.118-123.
5. Завадський Й.С. Менеджмент / Й.С.Завадський. — К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. — 542с.

6. Колесник В.М. Сучасний стан розвитку стратегічного управління в аграрних підприємствах Миколаївської області / В.М.Колесник, С.А.Постика // Економічний простір. — 2010. — №41. — С.254-262.
7. Королев Ю.Б. Управление в АПК: [учебник] / Ю.Б.Кололев . — М.: КолосС, 2006. — 374с.
8. Маслов Д.И. Функциональная оценка системы управления / Д.И.Маслов, В.А.Малявин, Г.Н.Рогачева // Проблемы теории и практики управления. — 2007. — №9. — С.103-113.
9. Наконечний С.І. Економетрія: [підручник] / С.І.Наконечний, Т.О.Терещенко, Т.П.Романюк. — К.: КНЕУ, 2004. — 520с.
- 10.Перебийніс В.І. Удосконалення системи управління сільськогосподарським підприємством у ринкових умовах / В.І. Перебийніс, А.В. Світлична // Економіка АПК. — 2009. — №7.— С.17-24.
- 11.Сметанюк О.А. Етимологія категорії «ефективність управління організацією» / О.А. Сметанюк, О.П. Сочівець // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — №8. — С.136-140.
- 12.Янишин Я.С. Планування потреби в менеджерському персоналі / Я.С. Янишин, А.О.Линдюк // Економіка АПК. — 2010. — №4. — С.116-120.
- 13.Яшкина Н.В. Необходимость и сущность управления / Н.В. Яшкина // Менеджмент и кадры. — 2010. — №8. — С.13-22.
14. Шапуров О.О. Сутність, роль і об'єктивна необхідність удосконалення управління підприємствами / О.О. Шапуров // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — №8. — С.138-146.
15. Шпикуляк О.Г. Ефективність управління аграрним підприємством / О.Г. Шпикуляк // Економіка АПК. — 2005. — №3. — С.22-25.

Колесник В.М., Гросу Д.А.

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ В  
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. У статті запропоновано методику оцінки стану управління в аграрних підприємствах, представлено результати дослідження. Проаналізовано ефективність управління у сільськогосподарських підприємствах та запропоновано рекомендації щодо його покращення.

Ключові слова: управління аграрними підприємствами, функції управління, ступінь розвитку управління, ефективність управління підприємством, рейтингова оцінка.

Колесник В.М., Гросу Д.А.

## ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ В АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Аннотация. В статье предложена методика оценки состояния управления в аграрных предприятиях, представлены результаты исследования. Проанализирована эффективность управления в сельскохозяйственных предприятиях и предложены рекомендации по его улучшению.

Ключевые слова: управление аграрными предприятиями, функции управления, степень развития управления, эффективность управления предприятием, рейтинговая оценка.

Kolesnyk V.M., Grosu D.A.

## ESTIMATION OF THE STATE OF MANAGEMENT AND ITS EFFECTIVENESS IN AGRARIAN ENTERPRISES

Annotation. In this article is offered the method of estimation of the state of management in agrarian enterprises, research results are presented. Management efficiency is analyzed of agricultural enterprises and recommendations are offered in this improvement.

Keywords: management of agricultural enterprises, functions of management, stage of development of management, effectiveness of management of enterprises, rating estimation.