

Максименко А. Г., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

e-mail: a.anna.mag@gmail.com

Проскурня А. І., магістр факультету менеджменту, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

e-mail: proskurnia.anna.ivanovna@gmail.com

Оцінка ефективності управлінської праці в сільськогосподарських підприємствах Баштанського району

Анотація. У статті розглянуто сутність і особливості понять «управлінська праця» та «ефективність управління». Досліджено особливості оцінки рівня ефективності управління, проаналізовано методи управління, які можуть мати позитивний вплив на персонал, розглянуто можливі варіанти удосконалення системи управління. Встановлено, що працівники підприємства, від керівника вищої ланки до звичайного робітника, є невід'ємною частиною будь-якої організації. Надано оцінку ефективності системи управління персоналом у СТОВ «Світоч» Баштанського району Миколаївської області, розраховано індекси економічності та результативності управлінського персоналу і зазначено, що підприємство має середні показники ефективності управління, але може покращити управлінську діяльність. Було проведено анкетування працівників сільськогосподарських підприємств Баштанського району, яке дало змогу встановити імпонуєчі методи мотивації.

Ключові слова: ефективність управління; управлінська праця; управлінська діяльність; система управління; методи управління; мотивація.

Maksimenko A., Ph.D. (Economics), Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv, Ukraine

Proskurnia A., Master of the Faculty of Management, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv, Ukraine

Assessment of Efficiency of Administrative Work at Agrarian Companies in Bashtanka District

Introduction. The problem of increasing management is one of the most important task, which solution ensures a stable functioning of company and its dynamic development. In addition, administrative staff adapts company to external conditions, identifies new business development goals and ways of their achievement.

Purpose. The aim of this work is to study the effectiveness of management work at agrarian companies taking as a basis agrarian limited liability company "Svitoch" of Bashtanka district, comparing management methods and assessing their impact on employees.

Results. Investigated enterprise less efficiently uses managerial staff compared to the project. Improvement of administrative work is related to the correct use of management methods. The survey of agricultural workers in Bashtanka district was conducted for more in-depth study of methods. The responses showed that the majority of managers use economic management methods to influence the staff. Talking about the preferences of employees, 83% of respondents answered that they are motivated only by economic methods, 10% of them prefer social and economic methods because they feel that they are valued, while 7% answered that most of all they are motivated by fears of receiving comments, etc.

Conclusions. Nowadays the problem of low production efficiency at agricultural companies remains unresolved. It is necessary for managers to understand the causes of negative phenomena and trends in agriculture, in order to increase management efficiency. In addition, they should try to minimize their impact on the company's activity, creating an effective management system.

Keywords: efficiency of management; management work; management activity; management system; management methods; motivation.

JEL Classification: M11, M12, M41

Постановка проблеми. Підвищення ефективності управлінської праці є одним з найбільш актуальних завдань, вирішення якого забезпечує стабільне

положення підприємства на ринку і його динамічний розвиток. Ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств багато в чому залежить від

ефективного управління, заснованого на якості його аналітичної підтримки. Саме управлінський персонал надає підприємству стабільний стан, який адаптує його до зовнішніх умов, а також визначає нові цілі розвитку бізнесу і способи досягнення цих цілей.

Ігноруючи досить складну економічну ситуацію, керівники багатьох вітчизняних аграрних підприємств досі застосовують застарілу, неефективну систему управління, не беручи до уваги специфіку роботи цих підприємств, ринкові та галузеві тенденції та причини наявних в аграрному виробництві негативних явищ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний вклад в розвиток теорії управління в сільськогосподарських підприємствах внесли Л. Зрібняк, І. Кулінич, Ю. Палеха, В. Федоренко та інші. В їх працях з теоретичної точки зору досліджено поняття управлінської праці в сільськогосподарських підприємствах, її основні особливості, мета, об'єкт, предмет тощо. Важливе значення мають наукові праці К. Бондаревської, С. Зорі, С. Лавриненко.

Формулювання цілей дослідження. Метою даної роботи є дослідження ефективності управлінської праці в аграрних підприємствах на основі СТОВ «Світоч» Баштанського району, порівняння методів управління та оцінка їх впливу на працівників, аналіз економічності та результативності управлінського персоналу.

Виклад основних результатів дослідження. Запорукою розвитку сільськогосподарських підприємств є ефективне управління. Як відомо, Україна має один із найкращих потенціалів для розвитку сільського господарства у Європі. Однак, аби вести аграрний бізнес, потрібно на належному рівні володіти знаннями та навичками у сфері ефективного управління. Адже, на відміну від промислового, аграрне виробництво чутливе до багатьох незалежних від підприємця чинників – погодних умов, родючості ґрунту, епізоотичної ситуації тощо, тому методи підвищення ефективності підприємницької діяльності саме в агропромисловому виробництві не завжди відповідають законам розвитку промислової сфери [5].

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, і її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконаної роботи, тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи [9].

У літературі представлені різні підходи щодо трактування суті ефективності, способу її реалізації та вимірювання. Також використовуються багато подібних термінів як: продуктивність, рентабельність, результативність [1].

У широкому значенні під ефективністю управління треба розуміти кінцевий результат господарювання, тобто кінцевий і сукупний результат функціонування організації в цілому, якою управляють. Управління в

цьому випадку розглядають як загальну умову реалізації виробничого потенціалу, який охоплює як первинні чинники (техніку, технологію, трудові ресурси), так і вторинні (організацію, концентрацію, спеціалізацію і кооперацію, розміщення виробництва). Водночас ефективність управління охоплює і соціальні зміни, які відбуваються в межах організації та господарського комплексу в цілому.

Під ефективністю управління у вузькому розумінні заведено вважати продуктивність праці працівника управління, тобто керівника (швидкість, злагодженість, ефективність), у процесі збирання, опрацювання та аналізу інформації, вироблення і прийняття рішення (тобто під час виконання управлінських функцій). Закономірно, що для визначення рівня продуктивності управлінської діяльності використовують спеціальні критерії та показники [6].

Організаційна ефективність – це здатність підприємства легко і оперативно адаптуватися до змін у навколишньому середовищі, а також продуктивно та економічно використовувати свої ресурси для реалізації прийнятої структури цілей [2].

Для визначення ефективності роботи кожного структурного підрозділу використовують дані про виконання конкретних завдань і рівень досягнення поставлених перед ними цілей.

Практичним результатом удосконалення системи управління може бути зниження витрат на управління, яке досягається шляхом скорочення чисельності працівників апарату управління і підвищення продуктивності праці. Проте не будь-яке вдосконалення управління призводить до зниження питомих витрат на управління. Оскільки управління є складовою виробничо-фінансової діяльності підприємств, то свідченням підвищення його ефективності може бути зростання економічних показників господарювання при незмінних або навіть дещо зростаючих витратах на управління.

Оцінюючи ефективність заходів удосконалення організації управління виробництвом, слід врахувати, що фактичний ефект від такого удосконалення значно вищий, ніж сума економії витрат на управління. Удосконалення системи управління не тільки призводить до підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а й сприяє кращій організації й підвищенню результативності праці всіх працівників підприємства, зростанню виробітку, скороченню простоїв людей, техніки тощо. Крім того, підвищується загальна культура виробництва й управління, зміцнюється дисципліна праці, поліпшуються умови, за яких людина в повній мірі може розвивати свої здібності.

Ефективність окремих заходів, пов'язаних з раціоналізацією системи управління (зміна структури управління, норм управління й обслуговування, забезпеченості кваліфікованими кадрами тощо),

можна оцінити за допомогою факторного аналізу. При цьому треба обов'язково забезпечити елімінацію впливу інших факторів на формування кінцевих результатів виробничо-фінансової діяльності підприємств (якість земель, забезпеченість основними фондами, робочою силою, характер спеціалізації тощо) [9].

Баштанський район займає площу 170616 га (6,9% від загальної території області). Район розташований у східній частині Миколаївської області й лежить у межах Причорноморської низовини. СТОВ «Світоч» базується у Баштанському районі у селі Новопавлівка.

Невід'ємною частиною будь-якого підприємства є його працівники. У свою чергу, від якості кадрового складу персоналу залежить діяльність підприємства та його можливості. Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою й інтелектуальною працею. За рівнем управління керівники розподіляються на керівників нижчої (майстер, начальник дільниці, бюро груп), середньої (керівники цехів, відділів, їх заступники) і вищої ланки (керівники підприємств, їх заступники).



Рисунок 1 – Структура управління СТОВ «Світоч» Баштанського району

Джерело: складено автором

У СТОВ «Світоч» до управлінського персоналу належать: керівник підприємства, головний бухгалтер, головний економіст, зоотехнік, агроном, завідувач фермою, бригадир, завідувач мехвідділом, завідувач складом.

Дана структура управління є лінійно-функціональною. Для досліджуваного господарства така структура є оптимальною, оскільки дозволяє поєднати виконання функціональних обов'язків та управлінських розпоряджень.

Сьогодні використання трудових ресурсів формується під впливом багатьох факторів і процесів, з

якими воно пов'язане прямими й опосередкованими зв'язками. Це вимагає нового підходу до вивчення проблем у використанні трудових ресурсів, аналізу їх функціонування під впливом виробничих та соціально-економічних факторів [7].

Оцінка ефективності управлінської праці здійснюється з урахуванням певних специфічних ознак, які притаманні управлінській праці.

Для цього розраховуємо показники ефективності системи управління досліджуваного підприємства СТОВ «Світоч» в табл. 1.

Таблиця 1 Ефективність системи управління персоналом у СТОВ «Світоч» Баштанського району

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. у % до 2016 р.
Показники результативності діяльності управлінського персоналу				
Одержано валової продукції у постійних цінах на одного працівника управління, тис. грн	501,0	646,1	313,9	48,6
Одержано валової продукції у постійних цінах на 1 грн витрат в управління, грн	9,0	9,0	10,0	111,1
Одержано валової продукції у постійних цінах на 1 люд.-год. в управлінні, грн	145,2	155,7	114,4	73,5
Одержано валової продукції у постійних цінах на 1 грн заробітної плати управлінських кадрів, грн	13,8	26,4	11,3	42,8
Показники економічності діяльності персоналу управління				
Питома вага управлінських працівників у загальній кількості працюючих, %	18,52	17,65	18,00	0,3 в.п.

Продовження табл. 1

Питома вага витрат на управління у загальній собівартості продукції, %	7,0	7,6	6,7	- 0,9 в.п.
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді оплати праці, %	25,0	26,0	18,0	- 8 в.п.
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у собівартості продукції, %	5,5	5,8	4,8	- 1 в.п.

Джерело: розраховано автором за основними показниками діяльності сільськогосподарських підприємств Баштанського району 2015-2017 рр.

За показниками табл. 1 з'ясовано, що у 2017 р. питома вага працівників апарату управління в загальній чисельності працівників по підприємству та питома вага витрат на оплату праці апарату управління в загальних витратах на оплату праці по підприємству становлять 18 відсотків. Показники результативності управлінського персоналу показали, що на одного працівника управління припадає 313,9 тис. грн валової продукції. На 1 грн заробітної плати управлінських працівників одержано 11,3 грн валової продукції.

Для розрахунку кінцевого показника – індексу ефективності управлінської праці (Уеф) – необхідно попередньо визначити індекс економічності апарату управління (Уек).

У таблиці 2 «Розрахунок індексу економічності апарату управління СТОВ «Світоч» визначено показники, які необхідні для розрахунку індексу економічності апарату управління.

Таблиця 2 Розрахунок індексу економічності апарату управління СТОВ «Світоч» Баштанського району

№	Складові економічності апарату управління	Показники		Індекс економічності (кол.5 = кол.4:кол.3)
		Фактичні дані	Проектні дані	
1	Працівників апарату управління в загальній чисельності працівників	18	7,4	0,4
2	Оплати праці управлінського персоналу в загальному фонді по підприємству	31,9	9,6	0,3
3	Управлінських витрат у собівартості продукції	9,1	2,9	0,3
4	Оплати праці управлінського персоналу у вартості собівартості продукції	6,6	2,2	0,3

Джерело: розраховано автором за основними показниками діяльності сільськогосподарських підприємств Баштанського району 2015-2017 р.р.

На основі отриманих показників даної таблиці розраховали індекс економічності апарату управління за формулою:

$$U_{ек} = (U_{ро} + U_{зу} + U_{ур} + U_{зв}) / 4, \quad (1)$$

де $U_{ро}$ – питома вага працівників апарату управління в загальній чисельності працівників;

$U_{зу}$ – питома вага оплати праці управлінського персоналу в загальному фонді по підприємству;

$U_{ур}$ – питома вага управлінських витрат у вартості валової продукції;

$U_{зв}$ – питома вага оплати праці управлінського персоналу у вартості валової продукції.

З'ясовано, що індекс економічності апарату управління дорівнює 0,34, що є середнім показником.

Розрахунок індексу результативності апарату управління (U_p) якого наведений у табл. 3.

Таблиця 3 Розрахунок індексу результативності управлінського персоналу СТОВ «Світоч» Баштанського району

№	Складові економічності апарату управління	Показники		Індекс економічності (ряд.5 = ряд.4:ряд3)
		Факт	Проект	
Виробництво валової продукції на:				
1	– працівника апарату управління, тис. грн ($U_{ву}$)	313,9	1654,3	5,3
2	– 1 грн оплати праці управлінського персоналу, грн ($U_{вз}$)	11,3	44,1	3,9
3	– 1 грн витрат на утримання апарату управління, грн ($U_{вп}$)	10,0	41,0	4,1
4	Коефіцієнт окупності	1,2	1,3	x

Джерело: розраховано автором за основними показниками діяльності сільськогосподарських підприємств Баштанського району 2015-2017 рр.

Наведені показники, окрім коефіцієнта окупності, виступають розрахунковими величинами, які характеризують продуктивність управлінської праці, співвідношення управлінських витрат, оплати праці та валової продукції. Незалежно від того, що ця продукція безпосередньо не виробляється працівниками апарату управління, однак вона відображає кінцевий результат діяльності колективу підприємства, яким керує даний апарат управління.

Різниця між коефіцієнтами окупності проектного та фактичного періоду віднімається від результатів розрахунків залежності від її значення за формулою:

$$U_p = (U_{vy} + U_{vz} + U_{vp}) / 3 - (K_\phi - K_n) \quad (2)$$

Підставивши дані в формулу, отримуємо $U_p = 4,5$. Таким чином, маючи два сумарних індекси у досліджуваному підприємстві (економічності та результативності 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_p), тим вищий загальний ефективності управлінської праці ($U_{еф}$) розраховується за формулою:

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

Отже, $U_{еф} = 5,16$. Цей показник відображає ступінь використання потенціальних можливостей підприємств. Таким чином, зрозуміло, що досліджуване підприємство в 5,16 разів менш ефективно використовує управлінський персонал у порівнянні з проектним.

Орієнтація економіки на використання ефективних концепцій управління персоналом на основі соціально-економічних факторів докорінно змінює підходи до рішення багатьох управлінських проблем і насамперед тих, які пов'язані з підвищенням ефективності праці персоналу як в окремих підприємствах, так і в сільськогосподарських. За умов раціонального впровадження західних технологій управління персоналом на основі людського фактора вітчизняні підприємства мають можливість підвищити продуктивність праці працівників та ефективність роботи підприємства в цілому з мінімальними матеріальними витратами, що є особливо актуальним в даний період постсвітової кризи.

Удосконалення управлінської праці полягає в правильному використанні методів управління. Розрізняють економічні, адміністративно-правові та соціально-психологічні методи управління, які відрізняються способами й результативністю впливу на персонал.

Економічні методи управління є способами впливу на персонал на основі використання економічних законів. Вони базуються на використанні економічних інтересів і засобів, які стимулюють матеріальну зацікавленість персоналу у досягненні найкращих результатів.

Фонд оплати праці аграрного підприємства поділяється на три частини: фонд основної, додаткової заробітної плати, заохочувальні та компенсаційні виплати. Основна заробітна плата – це винагорода за виконану працівником роботу з урахуванням кількості та якості виробленої продукції. Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок та відрядних розцінок для робітників; посадових окладів для службовців та керівників. Додаткова заробітна плата являє собою винагороду за працю понад установлену норму, за винахідливість, трудові успіхи, особливі умови праці тощо. До цієї категорії належать премії, що пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій; доплати і надбавки. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати включають грошові винагороди у формі виплат за під сумками роботи за рік, премії за високі показники в роботі, компенсаційні та інші матеріальні виплати, які провадяться понад встановлені норми. Наприклад, основними критеріями мотивації та стимулювання праці сільськогосподарських працівників на збиранні врожаю зернових є показники своєчасного і якісного збирання, рівень досягнутої урожайності, валового збору, виконання сезонного завдання тощо [8].

Важливим інструментом мотивації для працівників галузі є премії, доплати і надбавки, що входять до фонду оплати праці. В структурі фонду оплати праці найбільшу його частину складає основна заробітна плата, що сприяє здійсненню відтворювальних функцій. Додаткова заробітна плата є своєрідним доповненням, що виконує стимулюючу функцію, заохочуючи працівників до якісного та результативного виконання своєї роботи [10].

Адміністративні методи – система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації й координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань. Вони існують у формі [3]:

- обов'язкових приписів (наказ, розпорядження);
- узгоджувальних дій (наради, консультації);
- рекомендацій (роз'яснення, вказівка).

Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінських дій на персонал, засновані на використанні закономірностей соціології та психології. Дані методи використовуються з метою гармонізації взаємовідносин працівників фірм і встановлення найсприятливішого психологічного клімату. До таких методів можна віднести задоволення професійних інтересів, вручення грамот, похвала працівника, забезпечення транспортним перевезенням працівників, їдальнею тощо.

Особливістю стимулюючого соціального пакета є те, що він містить як колективну складову, що надається всім без винятку працівникам з метою забезпечення сприятливих умов праці; так і індивідуальну складову, елементи якої можуть надаватися працівникам, що відзначилися кращими

результатами в роботі, мають великий стаж діяльності та значний рівень трудової активності [4].

Задля більш поглибленого вивчення методів було проведено анкетування працівників сільськогосподарських підприємств Баштанського району. Аналіз відповідей показав, що більшість керівників підприємств застосовують економічні методи управління задля впливу на персонал, а саме преміювання та надбавки. Щодо вподобань працівників, то 83% з опитуваних відповіли, що тільки економічні методи мотивують їх, 10% надають перевагу й соціально-економічним методам, адже вони відчують, що їх цінують на підприємстві та намагаються зробити кращими умови для праці, в 7% схиляються до того, що найбільше їх мотивує побоювання отримати зауваження тощо.

Висновки. На даний час проблема низької ефективності виробництва на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах залишається невирішеною. Однією з основних умов ефективної реалізації управлінської діяльності є прийняття заходів щодо вдосконалення організації управлінської праці в економіці, зберігаючи при цьому всі позитивні результати; створення органу управління з необхідною та раціональною кількістю працівників та необхідною матеріально-технічною підтримкою. З метою підвищення загальної ефективності управління сільськогосподарським підприємством управлінцям необхідно усвідомлювати причини негативних явищ та тенденцій у сільському господарстві, а також намагатися мінімізувати їх вплив на діяльність підприємства, створюючи ефективну систему управління.

Література:

1. Bielski, M. (1996). *Organizacje. Istota, struktury, process*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
2. Holstein-Beck, M. (2001). *Menedżer poszukiwany*, CIM, Warszawa.
3. Адміністративні методи управління // Юридична енциклопедія : [в 6-ти т.] / ред. кол. Ю. С. Шемшученко. – К : Українська енциклопедія, 1998.
4. Бабенко А. Г. Мотивація праці як форма прояву соціально-трудова відносин: теоретичний аспект / А. Г. Бабенко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2008. – №2 (27). – Ч. 1 – Серія: Економічні науки. – С. 143-146.
5. Зоря С. П. Формування стратегії інноваційного розвитку аграрних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/78.pdf>
6. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. – К. : Знання, 2008. – 292 с.
7. Лавриненко С. І. Сучасний стан та перспективи розвитку трудових ресурсів України // Стратегічні пріоритети. – 2009. – №1(10).
8. Бондаревська К. В. Особливості оплати та стимулювання праці в аграрній сфері / К. В. Бондаревська // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2012. – № 56(962). – С. 20-28.
9. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К. : «Кондор», 2003. – 556 с.
10. Ярова В. В. Заробітна плата у системі соціальних гарантій у сфері праці / В. В. Ярова // Економіка та управління АПК. – Біла Церква, 2010. – Вип. 4 (81). – С. 33-36.

References:

1. Bielski, M. (1996). *Organizacje. Istota, struktury, process*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
2. Holstein-Beck, M. (2001). *Menedżer poszukiwany*, CIM, Warszawa.
3. Shemshuchenko, U. S. (1998). *Administratyvni metody upravlinnja* [Administrative management methods] (6 ed.), Kyiv: Ukrainsjka encyklopedija [in Ukrainian].
4. Babenko, A. Gh. (2008). Scientific Journal of Poltava University of Consumer Cooperatives of Ukraine. *Economic sciences*, 2 (27), 143-146 [in Ukrainian].
5. Zorja, S. P. Formation of the strategy of innovative development of agrarian enterprises in the context of increasing their competitiveness. Retrieved from <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/78.pdf> [in Ukrainian].
6. Kulinich, I. O. (2008). *Psykhologhija upravlinnja* [Psychology of management]. Kyiv: Znannja [in Ukrainian].
7. Lavrynenko, S. I. (2009). Current status and prospects of workforce development of Ukraine. *Strategichni priorytety*, 1(10) [in Ukrainian].
8. Bondarevsjka, K. V. (2012). Features of payment and stimulation of labor in agriculture. *Visnyk NTU «KhPI»*, 56(962), 20-28 [in Ukrainian].
9. Osovjsjka, Gh. V. (2003). *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
10. Jarova, V. V. (2010). Wages in the system of social security in the workplace. *Ekonomika ta upravlinnja APK*, 4 (81), 33-36 [in Ukrainian].

